UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

DANIEL SIQUEIRA PITTA MARQUES

Administração de clubes de futebol profissional:
proposta de um modelo específico de governança para o setor

ORIENTADOR: PROF. DR. ANDRÉ LUCIRTON COSTA

RIBEIRÃO PRETO

2014

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Profa. Dra. Sonia Valle Walter Borges de Oliveira
Chefe do Departamento de Administração

DANIEL SIQUEIRA PITTA MARQUES

Administração de clubes de futebol profissional:
proposta de um modelo específico de governança para o setor

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Administração de Organizações da Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão
Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do
título de Doutor em Ciências. Versão Corrigida. A
original encontra-se disponível na FEA-RP/USP

ORIENTADOR: PROF. DR. ANDRÉ LUCIRTON COSTA

RIBEIRÃO PRETO

2014

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Marques, Daniel Siqueira Pitta

Administração de clubes de futebol profissional:
proposta de um modelo específico de governança para o setor.
Ribeirão Preto, 2014.

145 p.

Tese de doutorado, apresentada à Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. Programa de
Pós-Graduação em Administração de Organizações.

Orientador: Costa, André Lucirton

1. Governança. 2. Clubes de futebol. 3. Gestão esportiva.

MARQUES, Daniel Siqueira Pitta. **Administração de clubes de futebol profissional:** proposta de um modelo específico de governança para o setor. Tese apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Ciências, área de concentração Administração de Organizações.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

À minha esposa Narjara, pelo amor, pelo apoio e pela compreensão ao longo deste processo; ao meu filho Renato que, desde a sua chegada, deu um novo sentido à minha vida; e ao Bernardo e ao Túlio, que vêm para completar nossa família.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pois, sem Ele, nada seria possível.

À minha esposa Narjara e meu filho Renato, pelo seu amor e carinho, por sempre me darem forças, estarem ao meu lado, me incentivarem e compreenderem minhas ausências.

A meus pais, José Renato e Regina Maria, a quem eu devo minha vida, minha educação, meu caráter, além de todo o amor e apoio que vêm me dando ao longo de toda a minha existência.

A meus irmãos, Davi e Dalton, pelo companheirismo, suporte e ajuda.

Aos demais familiares (cunhadas, avós, tios, primos, sogros) que me apoiaram, cada um a sua maneira, durante esse longo processo.

Ao Prof. Dr. André Lucirton Costa, um exemplo de profissional, pela paciência, pela confiança e por todas as orientações ao longo desses sete anos, entre mestrado e doutorado.

À FEA-RP e à USP, pela oportunidade de aprimoramento pessoal, acadêmico e profissional por meio de um curso gratuito e de qualidade.

**“Porque Deus não nos deu o espírito de temor,
mas de fortaleza, e de amor, e de moderação.”**

2 Timóteo 1:7

**“And in the end, the love you take,
is equal to the love you make.”**

The Beatles (Lennon/McCartney) – The End

RESUMO

MARQUES, Daniel Siqueira Pitta. **Administração de clubes de futebol profissional:** proposta de um modelo específico de governança para o setor. 2014. 145 p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2014.

Os clubes de futebol nacionais, de modo geral, enfrentam problemas de gestão e financeiros. As boas práticas de governança podem ser uma resposta para esses problemas ao colaborar com a reconstrução administrativa e financeira dessas organizações. Entretanto, algumas adaptações podem ser necessárias nesse processo, devido às especificidades do setor, principalmente quando se considera que os tradicionais códigos de governança corporativa tendem a ser mais direcionados para organizações com finalidade lucrativa e capital aberto, enquanto a maior parte dos clubes nacionais é constituída juridicamente no formato de associação. Nesse sentido, o presente trabalho se propôs a elaborar um modelo específico de boas práticas de governança adequado às características organizacionais e ao contexto ambiental dos clubes de futebol profissional. Foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo, exploratório, aplicado e interdisciplinar. Em uma primeira fase, foi utilizado o levantamento bibliográfico, que serviu de base para a construção do modelo de governança proposto, na segunda fase, por meio do método comparativo. Na terceira fase ocorreu a submissão do modelo proposto a especialistas, com base em um roteiro de entrevista semiestruturada. Os dados coletados nesse processo foram objeto de uma análise de conteúdo, na quarta fase, quando foram realizados ajustes no modelo que teve algumas de suas práticas (relativas à limitação do direito a voto) checadas em termos de adoção junto aos principais clubes nacionais. A versão final do modelo proposto está dividida em cinco dimensões principais: cultura organizacional e práticas de gestão; sustentabilidade financeira; direitos dos associados; conselhos (administrativo, deliberativo e fiscal); e auditoria. O modelo elaborado respondeu ao problema de pesquisa ao apresentar características adequadas ao setor, sugerindo que, por meio da adaptação de práticas tradicionais de governança, um modelo específico para o setor é viável, tendendo a possuir algumas dimensões e práticas comuns às dos principais códigos de governança. Os resultados sugerem a adequabilidade e a aplicabilidade do modelo, de forma que esse possa servir como subsídio para um eventual marco normativo regulatório que compreenda aspectos relacionados à governança dos clubes de futebol profissional.

Palavras-chave: Governança. Clubes de futebol. Gestão esportiva.

ABSTRACT

MARQUES, Daniel Siqueira Pitta. **Management of professional football (soccer) clubs:** Proposal of a specific governance model for the sector. 2014. 145 p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2014.

In general, Brazilian soccer clubs face financial and management problems. Good governance practices can be an answer to these problems since they aid in the administrative and financial restructuring of these organizations. On the other hand, some adaptations may be necessary in this process, due to the specificities of this business, mainly when it is thought that the traditional governance codes tend to be more suitable to publicly-held and profit-aiming corporations, while most of the Brazilian soccer clubs are, legally, associations. Having this in mind, the objective of the present study was to elaborate a specific model of good governance practices which is adequate to the organizational characteristics and to the environmental context of the professional soccer clubs. A qualitative, exploratory, applied and interdisciplinary research was carried out. In the first stage, a bibliographic research was carried out. The data collected in this research were used, in the second stage, as basis for the construction of the proposed governance model, using the comparative method. In the third stage, the proposed model was sent to experts, based on a semi-structured interview script. In the fourth stage, the data collected in this process were analyzed according to the content analysis method and adjustments were made to the model. Some of its practices (relative to the limitations in the right to vote) were verified in terms of acceptance within the main Brazilian clubs. The final version of the proposed model is divided into five main dimensions: organizational culture and management practices; financial sustainability, members rights; boards (advisory, deliberative and audit committee); and independent audit. The model created answered to the research problem by presenting adequate characteristics to this business, suggesting that, through adaptations made in traditional governance practices, a specific model for this particular business is feasible, tending to have some dimensions and practices common to the main governance codes. The results suggest the adequacy and applicability of the model, so it can be useful as subsidy for a possible regulatory normative milestone which comprises aspects related to the governance of professional soccer clubs.

Keywords: Governance. Football (Soccer clubs). Sport management.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	JUSTIFICATIVA	17
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.3	OBJETIVOS	20
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	21
2.1	TIPO DE PESQUISA	21
2.2	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	22
2.2.1	Primeira fase: Busca de referencial teórico para construção do modelo	23
2.2.2	Segunda fase: A construção do modelo de governança proposto.....	24
2.2.3	Terceira fase: Submissão do modelo proposto a especialistas	25
2.2.4	Quarta fase: Aprimoramento, checagem da adoção das práticas junto a clubes e elaboração da proposta final do modelo.....	28
3	GOVERNANÇA	33
3.1	VALORES BÁSICOS DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	36
3.2	ORGANIZAÇÕES PARA PROMOÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS PRÁTICAS DE BOA GOVERNANÇA	38
3.2.1	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE)	39
3.2.2	International Corporate Governance Network (ICGN)	41
3.2.3	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)	43
3.3	CONVERGÊNCIA ENTRE OS DIFERENTES MODELOS	44
4	A GESTÃO DE CLUBES DE FUTEBOL PROFISSIONAL	47
4.1	AMBIENTE LEGAL	51
4.2	O SOFISMA DO REGIME EMPRESARIAL COMO SOLUÇÃO PARA OS PROBLEMAS DOS CLUBES.....	54
5	GOVERNANÇA E FUTEBOL	59
5.1	PROBLEMA DO ALIJAMENTO	62
5.2	AS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA E OS PROBLEMAS ENFRENTADOS PELOS CLUBES EUROPEUS	65
5.3	A GOVERNANÇA NOS CLUBES BRASILEIROS	67
5.4	AS ESPECIFICIDADES DO MERCADO FUTEBOLÍSTICO E AS PRÁTICAS DE BOA GOVERNANÇA.....	69

5.5	BENEFÍCIOS DA ADOÇÃO DE UM MODELO DE GOVERNANÇA PRÓPRIO PARA CLUBES DE FUTEBOL	71
6	VERSÃO INICIAL DO MODELO DE GOVERNANÇA PROPOSTO	75
6.1	CULTURA ORGANIZACIONAL E PRÁTICAS DE GESTÃO	75
6.2	SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	77
6.3	DIREITOS DOS ASSOCIADOS	79
6.4	CONSELHOS	81
6.4.1	Conselho administrativo	81
6.4.2	Conselho deliberativo.....	83
6.4.3	Conselho fiscal	84
6.5	AUDITORIA	84
7	SUBMISSÃO DO MODELO PROPOSTO A ESPECIALISTAS	87
7.1	ENTREVISTADO ANÔNIMO NÚMERO 1.....	87
7.2	ENTREVISTADO ANÔNIMO NÚMERO 2.....	93
7.3	ENTREVISTADO ANÔNIMO NÚMERO 3.....	95
7.4	ENTREVISTADO ANÔNIMO NÚMERO 4.....	96
7.5	CONSIDERAÇÕES SOBRE AS ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS.....	98
8	VERIFICAÇÃO DA ADOÇÃO DE PRÁTICAS JUNTO A CLUBES.....	103
9	MODELO PROPOSTO	107
9.1	CULTURA ORGANIZACIONAL E PRÁTICAS DE GESTÃO	108
9.2	SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	111
9.3	DIREITOS DOS ASSOCIADOS	113
9.4	CONSELHOS	115
9.4.1	Conselho administrativo	116
9.4.2	Conselho deliberativo.....	119
9.4.3	Conselho fiscal	120
9.5	AUDITORIA	121
10	CONSIDERAÇÕES FINAIS	123
10.1	LIMITAÇÕES AO ESTUDO	127
10.2	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	128
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	129

APÊNDICES	137
APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DE PESQUISA PARA ENTREVISTAS	137
ANEXOS	139
ANEXO 1 – ESTRUTURA DOS PRINCÍPIOS GLOBAIS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DA ICGN	139
ANEXO 2 – ESTRUTURA DA 4ª VERSÃO DO CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DO IBGC	141
ANEXO 3 – ESTRUTURA DO RELATÓRIO OFICIAL SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA NA AMÉRICA LATINA (OCDE)	144
ANEXO 4 – ESTRUTURA DO SISTEMA DE LICENCIAMENTO DE CLUBES E REGULAMENTOS DE FAIR PLAY FINANCEIRO DA UEFA	145

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Especialistas contatados para a realização de entrevistas	28
Quadro 2 – Sistematização dos dados obtidos nas entrevistas	100
Quadro 3 – Número de votos e prazo para exercício deste direito por parte dos associados de cada um dos 40 primeiros colocados no ranking de clubes (2014) da CBF	104
Quadro 4 – Síntese dos dados obtidos em relação aos tópicos analisados	105

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de pesquisa	32
Figura 2 – Relações hierárquicas entre os conselhos e demais órgãos internos do sistema de governança	115

1 INTRODUÇÃO

O futebol é o esporte mais praticado do mundo e a Federação Internacional de Futebol Associação (FIFA) é a instituição máxima que o coordena. Possui mais países filiados (por meio das respectivas associações nacionais) do que a Organização das Nações Unidas (ONU) e o Comitê Olímpico Internacional (COI), sendo superada em número de países membros apenas pela Federação Internacional de Associações de Atletismo (IAAF).

Em termos econômicos, o futebol seria a 17ª economia mundial (MELO FILHO, 2011). No entanto, no Brasil, é difícil realizar uma estimativa de sua importância devido à falta de transparência nas informações. Os números são raros e as fontes são pouco coerentes entre si, mas há indicações de que o Brasil contribua com algo entre 1 a 4% do valor mundial que o mercado do futebol possui (GURGEL, 2006).

O futebol caracteriza-se mundialmente como um fenômeno que transcende a esfera esportiva. Pode-se, então, imaginar a importância social e econômica (em alguns casos, até política) do esporte ao redor do planeta e entender a importância de seu estudo. Ele possui uma presença constante na vida de milhões de seres humanos pelo mundo, ainda que não estejam envolvidos diretamente na sua indústria. Isso ocorre por meio da sua prática amadora ou pela presença constante na mídia. Esse esporte pode ser observado quase que o tempo todo nos canais de televisão, principalmente em canais por assinatura especializados.

Entretanto, são comuns as notícias sobre problemas administrativos vivenciados pelos clubes. As dificuldades vão desde a insolvência provocada pelo endividamento excessivo, até o envolvimento em questões judiciais devido a práticas ilegais. Chega-se a cogitar hoje, no Brasil, a votação de um projeto de lei que perdoe as dívidas que os clubes possuem em relação a tributos federais. Mesmo sendo isso um fenômeno relativamente comum no Brasil, esta não é uma exclusividade do país.

Nesse sentido, o presente trabalho se propôs a realizar um estudo que resultou na elaboração de um modelo de governança próprio ao contexto institucional dos clubes. Tradicionalmente, as práticas de governança corporativa contribuem para facilitar alianças e parcerias, melhorar

o alinhamento entre partes internas e externas, harmonizar interesses dos grupos decisores com os demais grupos de interesse, estabelecer melhores condições para incremento dos processos decisórios e melhorar a imagem institucional (ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

Os princípios mais tradicionais e difundidos de governança estão mais voltados, preponderantemente, para empresas de capital aberto, com ações negociadas em bolsa. Isso é um fato plenamente justificável, uma vez que as práticas de boa governança surgiram justamente motivadas pelo conflito de agência proporcionado pela separação entre propriedade e gestão, uma realidade inerente a esse tipo de organização (ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

A aplicação dessas práticas e princípios em outros setores é viável, ainda que sejam necessários um esforço de adaptação e uma transposição conceitual (MARQUES; COSTA, 2009). Por isso, são utilizados, neste trabalho, termos como “governança” e “práticas de boa governança” ao invés de “governança corporativa”, justamente para destacar o esforço de adaptação para o ambiente dos clubes brasileiros, preponderantemente constituídos no regime jurídico associativo. E, mais do que informar ou regulamentar o controle, o objetivo de tal proposta é motivar uma melhoria das práticas de gestão usualmente adotadas nesse setor.

Os princípios de boa governança podem, então, em caso de adoção, colaborar com o processo de reestruturação financeira e administrativa dos clubes. Espera-se que sua prática provoque uma reorganização da estrutura interna clubística de forma a gerar maior credibilidade (pela transparência e prestação de contas) e valor (por meio da melhor gestão de recursos captados junto a parceiros e investidores). Adicionalmente, a quebra de paradigmas e a reconstrução da imagem dos clubes podem ser incentivadas com a adoção dessas práticas.

Após uma discussão teórica envolvendo governança e gestão de clubes de futebol (que serviu de base para a construção da primeira versão do modelo proposto), o presente trabalho passa à submissão da proposta a especialistas, com posterior verificação da adoção de algumas dessas medidas por parte de clubes nacionais. A pesquisa se encerra com a apresentação da versão final do modelo proposto e uma reflexão sobre os fatores que levaram à realização desses ajustes.

1.1 JUSTIFICATIVA

A adoção dos princípios e práticas da boa governança pode colaborar com o processo de reconstrução administrativa e financeira dos clubes, seja pela reorganização de sua estrutura interna, quanto pela atração de investimentos motivada por essas mudanças, uma vez que sua aplicação pode abranger aspectos legais, financeiros e estratégicos. Mais que isso, ela pode contribuir para reorganização administrativa e reconstrução da imagem dos clubes. Os impactos de sua adoção podem abranger desde motivações para a profissionalização da gestão até mecanismos de prevenção e controle sobre fraudes. Outros pontos compreendidos relacionam-se à regulamentação de mudanças societárias, do processo sucessório e da condução de políticas. Processos de monitoramento e adaptação a mudanças no ambiente de negócios (regulatório ou competitivo) também tendem a ser beneficiados.

Ainda que os clubes de futebol estejam constituídos sob diversas formatações jurídicas, desde um formato empresarial (com possibilidade de abertura de capital) até o associativo (mais comum no Brasil), os princípios de governança podem ser utilizados, embora, em alguns casos, de forma adaptada (CARLEZZO, 2003). As práticas de governança, segundo Andrade e Rossetti (2007), são observáveis em vários tipos de sistemas organizacionais como organizações empresariais, governamentais e do terceiro setor.

O mercado do futebol profissional possui características bastante peculiares que diferenciam seus clubes dos amadores, a começar pela presença de entidades que o regulam, estabelecendo regras para filiações e participações em torneios: as confederações e federações. O desempenho colhido em torneios é uma preocupação constante e influencia diretamente o resultado econômico da organização. Uma diferença em relação a mercados em geral é a necessidade de colaboração entre os clubes para que a competição aconteça, pois não existe disputa que seja feita de forma isolada. A força de outros clubes, por sua vez, também ajuda a atrair uma atenção maior aos campeonatos, aumentando os ganhos conjuntos dos clubes (HAMIL; HOLT; MICHIE; OUGHTON; SHAILER, 2004).

Uma forma de parceria ou investimento (como cogestão, por exemplo), por si só, não garante o bom desempenho esportivo ou administrativo de um clube (PRONI; ZAIA, 2007): são

necessárias práticas mais profundas. As boas práticas de governança corporativa podem ser uma resposta para os clubes que buscam uma gestão mais efetiva dentro de um ambiente complexo, competitivo e em constante mudança. Elas lidam, essencialmente, com o poder de direção (decisão) e de controle dentro das organizações, visando equilibrar as influências de diferentes grupos de interesse (*stakeholders*), como torcedores, investidores, sócios e dirigentes e evitando conflitos dentro da organização. Um clube melhor estruturado resultante dessas práticas tende a criar um ciclo virtuoso entre resultados (administrativos e esportivos) e o retorno por eles produzido.

A adoção das boas práticas de governança corporativa pode se constituir em um importante diferencial para os clubes na competição por capital e outros recursos, pois contribui para o aumento da amplitude, da profundidade e da velocidade de reestruturação e profissionalização de sua gestão (MARQUES, 2005). A adoção de práticas de governança também pode ser um fator complementar de avaliação, valorização e diferenciação de uma organização.

Entre os benefícios da adoção dessas práticas podem ser citadas a melhora do processo decisório e a ampliação do envolvimento dos *stakeholders* de forma construtiva no monitoramento e na produção de resultado das organizações (PHILLIPS; THOMAS, 2004).

A presença de aspectos de boa governança, como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, tende a legitimar a atuação dos dirigentes do clube perante tantos interessados (só os torcedores, por exemplo, podem chegar a milhões) que não exercem representatividade na política e na gestão do mesmo. Vale ressaltar que a verificação dessa necessidade (legitimação) não se restringe aos clubes de futebol, podendo abranger justificativas para a existência de organizações dos mais diversos setores econômicos.

Entretanto, devido às especificidades dos clubes de futebol como organizações, pode ser observada a necessidade de uma transposição do conceito de governança empresarial, com a construção de um modelo próprio (com características, práticas e princípios de boa governança) mais adequado ao seu contexto. Assim, haveria uma ferramenta que possibilitasse aos clubes uma forma de alcançar uma maior legitimidade perante seus *stakeholders* e ter sua gestão exercida de maneira mais profissionalizada. A maior parte dos clubes nacionais, por exemplo, possuem o formato jurídico de associações. Em uma rápida

comparação com as empresas (organizações para as quais as práticas de governança são costumeiramente dirigidas), percebe-se uma diferença básica: a geração de lucro para remuneração do capital investido não é um objetivo das associações. A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2003; 2004) ressalta que, apesar de existirem padrões universais, não há um modelo único de governança. Seus princípios são evolutivos e as práticas são flexíveis, devendo ser customizadas para se adaptarem a diferentes tipos de culturas e organizações.

Marques e Costa (2009) abordaram a questão da aplicação das práticas de boa governança corporativas à gestão de clubes de futebol. Entre as conclusões do trabalho, pode-se observar a possibilidade de aplicação dessas práticas no setor, apesar de serem necessários ajustes. A própria experiência do autor (Marques) como membro da diretoria do Botafogo F. C. de Ribeirão Preto, durante 6 anos (2005 a 2011), também foi outra situação na qual a necessidade de adaptação de tais práticas pode ser observada na prática.

Pesquisas realizadas no ano de 2012 em bases de dados nacionais e internacionais (SciELO, Scopus, Jstor e Web of Knowledge), utilizando os termos “futebol”, “agência” e “governança” (bem como seus correspondentes “*football*”, “*soccer*”, “*agency*” e “*governance*”) não retornaram resultados relativos a trabalhos que propusessem um modelo semelhante. O trabalho que mais se aproximou dessa proposta foi o de Michie e Oughton (2005) que justifica a necessidade de elaboração de um modelo próprio de governança para os clubes em função de suas especificidades e dos benefícios que seriam colhidos por essas organizações. Outro dado que corrobora com tal necessidade foi obtido em pesquisa com clubes ingleses na qual 76% responderam que se beneficiariam de um modelo relativo a práticas de boa governança (HAMIL; HOLT; MICHIE; OUGHTON; SHAILER, 2004).

Os clubes-empresa, além de serem um fenômeno menos representativo no Brasil (em quantidade e representatividade), podem, havendo interesse, utilizar-se de modelos já existentes de governança. Mas, por outro lado, não há nenhuma proposta nesse sentido voltada para a realidade da maior parte dos clubes brasileiros, configurados sob a forma de associações. Assim, é essa lacuna que o presente trabalho se propôs a preencher com a proposição de um modelo próprio de governança para o setor.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Quais as características de um modelo específico de boas práticas de governança para o setor de clubes de futebol profissional, abrangendo considerações e esferas determinadas por diferentes órgãos de apoio à governança corporativa?

A elaboração de um modelo específico de boas práticas de governança para o setor de clubes de futebol profissional é viável, e tende a possuir dimensões comuns às dos principais códigos de governança. Este foi o pressuposto cuja verificação ocorreu no presente trabalho.

1.3 OBJETIVOS

O trabalho teve como objetivo geral propor um modelo de boas práticas de governança adequado às características organizacionais e ao contexto ambiental próprios dos clubes de futebol profissional.

Como objetivos específicos, o trabalho apresenta:

- realização de um levantamento e uma análise dos principais modelos, práticas e princípios de governança propostos nacional e internacionalmente, efetuando um estudo comparativo que busque verificar sua adequabilidade e aplicabilidade ao contexto dos clubes de futebol profissional;
- efetuação de uma colaboração original ao tema por meio da elaboração de um modelo específico com práticas adequadas ao contexto dos clubes;
- apresentação de um modelo que possa servir de subsídio para uma proposta inicial de política pública de governança no futebol (marco normativo regulatório).

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Gil (1987, p. 19), pode-se definir o processo de pesquisa como o “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. A pesquisa parte de uma dúvida ou problema e busca uma resposta ou solução, por meio do uso do método científico. Ele é usado para a solução de problemas teóricos ou práticos (CERVO; BERVIAN, 2002). Segundo Selltiz et al. (1976), pode-se incluir, entre as diferentes finalidades de uma pesquisa, a busca da familiaridade ou novos esclarecimentos em relação a um fenômeno, objetivando a formulação de um problema preciso ou o desenvolvimento de hipóteses.

2.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa a ser realizada caracteriza-se por seu caráter qualitativo, já que o estudo não tem o objetivo de medir variáveis, e sim realizar análises e interpretações sobre a adequação de um fenômeno, dentro de seu contexto, a um modelo de ações proposto. “A pesquisa qualitativa é orientada para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais” (FLICK, 2004, p. 28). A pesquisa qualitativa, ao contrário da quantitativa, não usa, na análise de um problema, recursos estatísticos como ferramenta principal. Existe a intenção de estabelecer relações de causa e efeito ao invés de se medir variáveis, quando não há condições de se aplicarem análises métricas. Nesse caso, os relacionamentos entre as variáveis dependem da acuidade de percepção e observação do pesquisador (FLICK, 2004).

Outra característica do estudo a ser realizado é seu aspecto exploratório, o qual pode ser observado na busca de informações sobre o contexto estudado, por consistir em uma área relativamente nova, com problemas e conceitos ainda não totalmente claros. O fato de a pesquisa ser flexível visando possibilitar a consideração de diferentes aspectos, realizar descrições da situação e buscar descobrir relações existentes entre os componentes também

revela seu caráter exploratório (CERVO; BERVIAN, 2002; SELTIZ et al., 1976). Apesar da existência de literatura sobre o tema (governança em clubes de futebol), não há proposta de modelo adequado ao contexto, de forma a integrar conhecimentos existentes, consistindo em uma nova forma de análise e compreensão do fenômeno. O caráter descritivo será observado na pesquisa sobre as práticas de governança propostas pelo presente trabalho que, apesar de não estarem de acordo com os princípios tradicionais de governança (OCDE e IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, por exemplo), parecem ser adequadas ao contexto dos clubes brasileiros, inclusive já sendo adotadas por alguns.

Por fim, a proposta apresentada é considerada uma pesquisa aplicada, por possuir um interesse prático ao buscar utilização e aplicação de seus resultados em questões reais (gestão de clubes); social, por buscar uma melhor compreensão e o fornecimento de ferramentas de gestão a um tipo específico de instituição da sociedade; e interdisciplinar, por envolver aspectos inerentes a diferentes áreas do conhecimento, como administração, contabilidade, legislação, estratégia e esportes (SELTIZ et al., 1976; MARCONI; LAKATOS, 1999).

2.2 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para Lakatos e Marconi (1991, p. 40),

a finalidade da atividade científica é a obtenção da verdade, através da comprovação de hipóteses, que, por sua vez, são pontes entre a observação da realidade e a teoria científica, que explica a realidade. O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Nesse sentido, optou-se por discorrer sobre os métodos e técnicas de pesquisa (coleta e análise de dados) por meio da separação dos mesmos entre as diferentes fases do processo de elaboração do trabalho, conforme pode ser observado a seguir.

2.2.1 Primeira fase: Busca de referencial teórico para construção do modelo

A coleta de dados de uma pesquisa qualitativa envolve técnicas como levantamento bibliográfico, entrevistas detalhadas (normalmente não estruturadas) e análise de documentos. Já a realização de uma pesquisa descritiva, de modo especial, precisa ter um bom planejamento, que envolve a coleta de dados – a fase intermediária da pesquisa descritiva –, para que possa oferecer resultados úteis e fidedignos (CERVO; BERVIAN, 2002).

Uma das principais técnicas usadas neste trabalho é a pesquisa bibliográfica. Ela consiste na consulta de materiais escritos na busca do estado da arte sobre determinado tema. Apesar de não existir uma vasta bibliografia sobre o assunto (governança e gestão de clubes de futebol), há uma série de referências teóricas que foram consultadas na busca de contribuições sobre a questão em estudo.

A pesquisa bibliográfica constitui parte da pesquisa descritiva ou experimental quando é feita com o intuito de recolher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para o qual se procura resposta ou acerca de uma hipótese que se quer experimentar (CERVO, 2002, p. 66).

A pesquisa bibliográfica ocupa um papel central no presente trabalho. Ela foi necessária, ocorreu e pode ser identificada na revisão teórica sobre o tema estudado. A busca pelo referencial teórico abrangeu pesquisas em bases de dados nacionais e internacionais (SciELO, Scopus, Jstor e Web of Knowledge), utilizando os termos “futebol”, “agência” e “governança” (bem como seus correspondentes “*football*”, “*soccer*”, “*agency*” e “*governance*”).

A própria análise conjunta dos dois principais pilares teóricos do trabalho (gestão de clubes e governança) colaborou para que a relevância da proposta de pesquisa fosse salientada. Também está presente na revisão do estudo de casos múltiplos realizado pelo autor (MARQUES, 2005) na qual foi verificada a adoção e a viabilidade de implantação das práticas tradicionais de boa governança por clubes de futebol profissional que representavam diferentes realidades do futebol brasileiro. Tal proposta encontra embasamento em Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002). Os autores argumentam que estudos de casos são uma poderosa

ferramenta de pesquisa no ambiente atual, que pode ser utilizada com propósitos diversos, incluindo construção, teste e refinamento de uma teoria.

Complementarmente, também foi realizada a pesquisa documental, a qual está presente quando são compilados pelo autor documentos como arquivos, registros, ofícios, atas, programas, entre outros, podendo ser provenientes de publicações parlamentares, administrativas e de documentos particulares (MARCONI; LAKATOS, 1999). Na atual pesquisa, ela foi utilizada na consulta de códigos de governança (elaborados e promovidos por diferentes organizações), na obtenção de informações publicadas em fontes jornalísticas (impressas e digitais) bem como de regimentos e estatutos de clubes.

2.2.2 Segunda fase: A construção do modelo de governança proposto

As pesquisas bibliográfica e documental serviram, então, para levantar as informações que basearam o modelo de governança sugerido (versão inicial), pois foram utilizadas no levantamento dos diferentes modelos, princípios e práticas de governança propostos pelas diferentes organizações que lidam com o tema no Brasil e internacionalmente, na pesquisa em fontes conceituais da literatura, na verificação de como algumas destas práticas são adotadas por clubes em sua estrutura de poder e na revisão do estudo de casos múltiplos (MARQUES, 2005) realizado sobre o tema. Outra fonte utilizada consiste no conjunto de trabalhos existentes na literatura acadêmica (nacional e internacional) sobre o assunto.

Na busca de conclusões pela análise dos diferentes modelos de governança foi utilizado o método comparativo, que consiste na realização de comparações com base em semelhanças e diferenças entre si, visando verificar aspectos similares e explicar os divergentes, de modo a proporcionar uma melhor compreensão sobre os fatos (LAKATOS, 1981).

A partir das conclusões geradas nesse processo de comparação é que se realizou a elaboração de um modelo cujas características fossem adequadas ao contexto dos clubes de futebol profissional brasileiros. A sua construção iniciou-se com uma seleção e um agrupamento das

dimensões de governança e sustentabilidade financeira relevantes ao contexto dos clubes, para que, então, fossem analisadas suas inconsistências e congruências, de forma a definir as respectivas práticas relativas a cada uma dessas dimensões que fazem parte da proposta preliminar, de acordo com sua adequabilidade e sua aplicabilidade. Após a produção desse modelo preliminar, deu-se o encaminhamento aos especialistas, para avaliação (terceira fase).

2.2.3 Terceira fase: Submissão do modelo proposto a especialistas

Após a elaboração do modelo, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturada (parcialmente padronizada) conforme protocolo de pesquisa, para realização de entrevistas com especialistas em gestão de clubes e governança, buscando uma avaliação para análise do construto e posterior aprimoramento do modelo. Tal escolha decorre de os fatos de muitos dos dados necessários não poderem ser encontrados em registros e fontes documentais (CERVO; BERVIAN, 2002), e de os entrevistados possuírem uma reserva especializada e “complexa de conhecimento sobre o tópico em estudo” (FLICK, 2004, p. 95).

A realização dessa submissão do modelo a especialistas pode ser justificada pelo uso de diferentes métodos qualitativos de pesquisa e pela existência de um problema de pesquisa que permite a construção de diferentes e amplas respostas. Corrobora com essa opção o fato de os participantes constituírem uma amostra heterogênea selecionada por seu conhecimento, experiência, capacidade e possibilidade de participação (SKULMOSKI; HARTMAN; KRAHN, 2007).

De acordo com as características definidas por Marconi e Lakatos (1999), busca-se, no roteiro semiestruturado, aliar aspectos de um roteiro padronizado (efetuado com pessoas selecionadas de acordo com um plano, visando à obtenção de resposta às mesmas perguntas, de modo a permitir comparações) com o de uma entrevista não estruturada (buscando uma exploração mais ampla da questão, já que parte de cada questionamento é única, não limitando respostas,

fornecendo uma estrutura de referência e possibilitando ajustes e orientações no rumo da entrevista de acordo com as informações que possam surgir). A construção do roteiro objetivou, então, garantir que todos os pontos importantes fossem cobertos, ao mesmo tempo em que também pudesse fornecer flexibilidade ao processo (BRYMAN, 1989).

Seu uso é frequente em pesquisas exploratórias ou quando os tópicos não se encaixam em entrevistas estruturadas por serem complexos. É uma entrevista focalizada na qual:

há roteiro de tópicos relativos ao problema que se vai estudar e o entrevistador tem liberdade de fazer as perguntas que quiser: sonda razões e motivos, dá esclarecimentos, não obedecendo, a rigor, a uma estrutura formal. Para isso, são necessárias habilidade e perspicácia por parte do entrevistador. (MARCONI; LAKATOS, 1999, p. 96)

O uso da técnica em questão possibilita a obtenção de dados significativos para a pesquisa, mas que não constam em fontes documentais de dados. Já que há um encorajamento para que o respondente compartilhe informações, podem ser obtidas informações profundas e detalhadas. O entrevistador pode esclarecer perguntas e interagir com o entrevistado, devido à flexibilidade possibilitada pelo método. Como desvantagens, há a dificuldade em se agendá-la, a necessidade de tempo (pois é uma técnica demorada), o pequeno grau de controle que o entrevistador tem sobre a situação e a dependência da disposição do entrevistado em fornecer informações, podendo reter dados importantes. Deve-se atentar também para o fato de o entrevistado realmente possuir as informações buscadas (MARCONI; LAKATOS, 1999). Ainda segundo as autoras, os dados obtidos na entrevista devem ser validados por meio de uma comparação com outro entrevistado ou fontes externas. Também devem ser consideradas a clareza e a especificidade em relação aos dados obtidos, a relevância em relação ao objetivo da pesquisa, e as incertezas e hesitações dos entrevistados.

Os questionamentos realizados foram baseados nas seguintes impressões (com suas respectivas justificativas) para cada prática, requisito ou dimensão analisada:

- Presença (relevância) de cada um dos aspectos/dimensões da proposta;
- Concordância com a prática ou o requisito proposto no modelo;
- Eventual sugestão de melhoria para a prática ou requisito constante no modelo;
- Diferente abordagem sugerida para a prática/requisito (em caso de discordância);

- Sugestões sobre pontos não abordados na proposta;
- Viabilidade de aplicação do modelo;
- Visão geral sobre o modelo proposto.

O estudo foi realizado com uma amostra pequena, sendo relativamente intensivo e sem o uso de técnicas probabilísticas de amostragem. Os entrevistados fazem parte de grupos de interesse em relação ao tema, sendo suas opiniões analisadas de forma a se buscar uma proposta mais consistente com diferentes visões e motivações. Já a seleção dos entrevistados foi direcionada de acordo com informações pré-disponíveis e feita por tipicidade.

Buscou-se um enriquecimento da análise por meio da comparação de diferentes visões especializadas sobre o tema. Os critérios de seleção dos entrevistados compreenderam os cargos ou funções (atuais ou passados) desempenhados em clubes, órgãos ou associações, a atuação ou experiência em atividades relacionadas à governança, a possibilidade de contribuir com o modelo sugerido, bem como a disponibilidade, o interesse e a conveniência em participar do estudo.

A amostra final se constituiu pelos quatro respondentes que se dispuseram a colaborar com o estudo. Outros quatro especialistas não responderam ao contato ou não possuíam disponibilidade para participar dentro do prazo determinado para as entrevistas (entre janeiro e março de 2014). Três entrevistas foram realizadas pessoalmente e uma por meio telefônico. Eventuais dúvidas surgidas na análise dos dados foram dirimidas por correio eletrônico. Apesar de todos os quatro entrevistados terem concordado com a divulgação de seus nomes, houve uma opção de apresentá-los de forma anônima ao longo do trabalho. No quadro a seguir pode ser verificada uma síntese dos contatos realizados para as entrevistas.

Especialistas entrevistados	Especialistas cuja colaboração não se realizou
Consultor em gestão do esporte, ex-diretor executivo de clube, ex-secretário executivo do Clube dos Treze, com atuação junto ao Ministério do Esporte e ao Conselho Federal de Contabilidade.	Advogado especializado em direito desportivo e em governança corporativa.
Ex-deputado federal, ex-secretário estadual de esportes, membro do Comitê Organizador Local (COL) da Copa do Mundo FIFA Brasil 2014, e ex-diretor de futebol do Ministério do Esporte.	Jornalista especializado em administração e negócios do esporte, responsável por um dos principais <i>websites</i> nacionais sobre o assunto.
Vice-presidente financeiro de federação estadual, ex-diretor do Comitê Organizador Local da Copa do Mundo FIFA Brasil 2014, conselheiro e ex-diretor financeiro de clube de futebol.	Ex-jogador de futebol profissional e ex-ministro dos esportes.
Ex-diretor de clube, tendo experiência como presidente de conselho fiscal, vice-presidente de finanças e patrimônio e diretor de marketing e comunicação.	Deputado federal que já ocupou a presidência da comissão de esporte da Câmara dos Deputados.

Quadro 1 – Especialistas contatados para a realização de entrevistas.

Os contatos abrangeram, assim, dirigentes de clubes, membros de federações, pesquisadores e profissionais que lidam com gestão de clubes e governança, com diferentes formações. Tal forma de escolha da amostra é justificada pela precedência dada ao seu caráter representativo sistemático (MARCONI; LAKATOS, 1999), de maneira a compreender diferentes visões decorrentes dos grupos de interesse envolvidos e entrevistados.

2.2.4 Quarta fase: Aprimoramento, checagem da adoção das práticas junto a clubes e elaboração da proposta final do modelo

Visando à análise de dados qualitativos, Bryman (1989) afirma que há pouco consenso sobre regras de seu manuseio. Para a análise dos conteúdos das entrevistas realizadas e a obtenção de conclusões, foi utilizado o método comparativo (já explicado). Outro método de interpretação compreendido é o funcionalista, que parte do princípio de que a sociedade é um sistema organizado de atividades, composto por unidades, devendo as partes ser estudadas considerando-se seu papel e o contexto que as envolvem, pois são interdependentes, inter-

relacionadas e diferenciadas entre si (LAKATOS, 1981). A combinação entre indução e dedução, observação e teste de hipótese pode ser feita de forma sistemática, segundo Cooper e Schindler (2003) para ilustrar o método científico. No presente trabalho, essa combinação foi utilizada ao se checar com especialistas e clubes a viabilidade de adoção das práticas de boa governança, específicas para clubes de futebol, originalmente formuladas e sugeridas.

As entrevistas de avaliação serviram como análise do construto, visando submetê-lo a um teste de adequabilidade e possibilidade de aplicação para o modelo proposto, uma vez que não foi possível implantá-lo em clubes ainda durante a elaboração do trabalho. O modelo foi finalizado apenas após a realização das entrevistas, uma vez que as informações (críticas, impressões e sugestões) obtidas foram analisadas para complementação (possível inclusão de outros fatores) e realização de eventuais adequações, melhorias e ajustes. A consolidação das informações colhidas permitiu uma avaliação geral do modelo e conduziu à redação final da proposta. Mesmo tendo sido a proposta inicial feita de acordo com a teoria, tal processo mostrou-se relevante para análise e melhoria do construto.

Após a recuperação do conteúdo das entrevistas, foi feita uma análise de conteúdo (descrição analítica) das respostas baseada em sua correspondência com o modelo proposto (aderência e comparação de diferentes propostas). Seu propósito foi a compreensão do conteúdo e do sentido de uma mensagem. Nela, os dados foram organizados e foram estabelecidas categorias para seu enquadramento. Posteriormente, foram feitos destaques e condensações dos dados, de forma a possibilitar uma análise reflexiva e crítica que levasse a inferências e interpretações sobre seu conteúdo e seu sentido (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). A análise do significado abrangeu aspectos nucleares, incidentes (não diretamente relacionados ao questionamento) e implícitos no contexto (MATTOS, 2005).

Por meio da interpretação inferencial, as informações foram analisadas de forma mais profunda, interpretativa e contextualizada, possibilitando maiores reflexões e inferências sobre as relações entre as mesmas (análise em conjunto) e também sobre eventuais motivações latentes nos discursos dos respondentes (MATTOS, 2005).

As informações obtidas nas entrevistas foram agrupadas (após montagem de um relatório avaliativo individual) de acordo com as dimensões e práticas de boa governança a que se

relacionam. Com a montagem da consolidação das falas, construiu-se a explanação por meio da uma análise dos dados (YIN, 2001) realizada dentro de cada unidade de contexto (no caso, as dimensões do modelo). Então, foram confrontadas com a teoria pesquisada e a proposta desenvolvida, visando identificar possíveis pontos concordantes e discordantes que direcionaram a construção da versão final do modelo proposto.

A análise não teve como objetivo a mera quantificação de respostas (concordantes ou discordantes) sobre cada uma das ações propostas. Mais do que isso, seu objetivo principal foi a contextualização e a compreensão das implicações de cada resposta. Buscou-se passar da fala isolada de cada entrevistado para uma organização de informações que possibilitasse uma inferência, um significado interpretativo do conjunto de depoimentos frente a teorias pertinentes ao caso. Esta análise do diálogo deve resultar em uma interpretação defensável e compreensível perante os pares do pesquisador (MATTOS, 2005).

A análise das entrevistas também permitiu um filtro de eventuais vieses dos grupos de interesse de forma a contextualizar a visão (receptividade) que eles possuem sobre o modelo, partindo-se do princípio de que as impressões sobre a proposta poderiam ser permeadas pelas motivações (políticas e institucionais) dos respondentes, as quais por exemplo, poderiam influenciar diferentes percepções do modelo, caso o respondente possuísse interesses na implantação de mudanças no setor ou caso ele fosse favorável à manutenção do *status quo*.

Por fim, foi feita uma nova comparação entre o modelo proposto e os modelos de governança tradicionalmente mais difundidos. No caso das práticas propostas que contrariaram algum dos princípios já consagrados de boa governança, a justificativa para sua adoção possuiu mais uma etapa, além da submissão do modelo a especialistas. Foi realizado um levantamento nos sítios da internet dos 40 primeiros colocados do ranking de clubes da Confederação Brasileira de Futebol (CBF) para verificar, por meio das informações divulgadas em seus sítios na *internet*, a adoção dessas práticas sugeridas.

A escolha por esse critério de seleção (40 primeiros do ranking), na falta de outro mais adequado, deveu-se a dois motivos. O primeiro deles é o fato de essas posições no ranking compreenderem a maior parte dos clubes integrantes das duas divisões principais do Campeonato Brasileiro. O segundo motivo é o fato desse ranking ser composto pelo

desempenho cumulativo histórico recente dos clubes. Essa característica tende a, por seu aspecto cumulativo, considerar também a relevância histórica desses clubes, uma vez que seu posicionamento em divisões é um retrato de momento e pode conduzir a distorções sobre a sua importância histórica devido a desempenhos momentâneos e pontuais em campeonatos.

De qualquer forma, a verificação do nível de adoção atual pelos clubes das propostas mais “controversas”, por assim dizer, pode ser um indicador complementar de sua viabilidade. Apesar de ser um fenômeno pouco encontrado, o uso de diferentes métodos em uma mesma pesquisa sobre gestão do esporte pode ajudar a incrementar a validade dos achados a ela relativos (RUDD; JOHNSON, 2010). Os ajustes decorrentes das informações coletadas em entrevistas e nas práticas dos principais clubes brasileiros deram origem à versão final do modelo proposto.

Finalmente, a figura a seguir ilustra uma estrutura esquematizada da pesquisa que foi realizada e de suas etapas.

Figura nº 1 – Modelo de pesquisa

Fonte: elaboração própria.

3 GOVERNANÇA

As práticas de boa governança lidam com questões relativas à direção e ao controle de organizações, compreendendo tópicos como o exercício do poder e a conciliação entre diferentes interesses. Sua utilização pode abranger aspectos legais, financeiros, estratégicos e de gestão. Existem definições com diferentes enfoques, propostas por diferentes autores. Entretanto, há pontos básicos comuns, conforme pode ser observado na definição proposta por Andrade e Rossetti (2007, p.141): “Governança corporativa é um conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas”.

Com um enfoque mais voltado para empresas e o mercado acionário, o termo é definido por Lameira (2001, p. 29) como o conjunto dos “mecanismos econômicos e legais que são alterados por processos políticos, objetivando melhorar a proteção dos direitos dos acionistas e credores (investidores de uma forma geral) em uma sociedade”.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), principal organização de promoção das práticas de governança no Brasil, define o termo da seguinte maneira:

“Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.”(IBGC, 2009, p.19)

O debate de aspectos relacionados à governança teve sua origem motivada pelo processo de separação entre gestão organizacional e propriedade e de difusão do controle, imposto pelo agigantamento das organizações como decorrência das mudanças econômicas geradas pela evolução do capitalismo internacional.

Assim, os responsáveis pelas decisões sobre o destino das organizações passaram a ser figuras de caráter transitório, contratadas para este fim, exercendo o poder em nome dos

proprietários. Uma consequência de tal fato foi o surgimento de novos objetivos para a gestão, além da maximização do lucro, como aversão a risco ou aumento dos próprios ganhos, por exemplo (GROSMAN; HART, 1986; ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

Essa situação possui um potencial de gerar conflitos entre acionistas (em um papel passivo) e gestores, em virtude da não simetria de interesses. São os conflitos de agência (JENSEN; MECKLING, 1976), os quais ocorrem como consequência da inexistência de um agente perfeito, uma vez que a real cooperação raramente existe em uma situação com interesses que possam ser divergentes. A tendência é que o gestor, nesse caso, tenha uma propensão maior a tomar as decisões que maximizem seu ganho em detrimento de outras partes (JENSEN; MECKLING, 1994).

Nesse contexto, observa-se a necessidade de se adotarem sistemas de incentivo e monitoramento que forcem o alinhamento entre as ações dos executivos e o real interesse dos acionistas (crescimento do valor da organização em longo prazo). Uma das consequências do processo de agigantamento das corporações, que gerou a diluição da propriedade, o emprego de gestores e a utilização de sistemas de controle sobre esses últimos, foi o aumento dos custos organizacionais (ANDRADE; ROSSETTI, 2007; KLEIN, 1983).

Como forma de buscar uma aproximação de interesses entre propriedade e gestão, bem como reduzir os custos desse processo de controle, surgiram os mecanismos de governança (WILLIAMSON, 1996), os quais incluem práticas internas (como constituição de conselhos de administração e monitoramento compartilhado) e externas (atendimento de padrões contábeis e instrumentos regulatórios; e formas de tratamento de pressões exercidas por diferentes grupos de interesse).

Apesar de a governança ter surgido como forma de buscar a conciliação dos interesses de gestores e proprietários, estas partes não são as duas únicas que possuem interesses relativos às organizações. A literatura relacionada à administração demonstra que há diversos e numerosos grupos de interesses (*stakeholders*) legítimos que influenciam ou podem ser influenciados pelas consequências decorrentes da atuação de gestores e proprietários. Há desde proprietários, investidores e membros internos (empregados, diretores, conselheiros e auditores), até partes externas (fornecedores, clientes, consumidores, credores, comunidades

locais, poder público e a sociedade civil) (ANDRADE; ROSSETTI, 2007). Essa forma mais ampla de se considerarem os diferentes grupos de interesses influencia, inclusive, o modo como são definidos e legitimados os objetivos organizacionais, extrapolando a função tradicional de maximização do retorno do acionista ao compreender também aspectos de responsabilidade social.

A abordagem mais orientada para os *stakeholders* visa conciliar múltiplos objetivos (com maior diversidade de indicadores de desempenho) ao buscar satisfazer interesses legítimos de diferentes grupos (que devem, inclusive, estar representados nos órgãos internos de governança). Além da regulamentação das relações entre proprietários, diretoria executiva e conselho de administração, compreende também a conciliação de demandas de outras partes interessadas. Nessa visão, espera-se uma prestação de contas não apenas limitada a demonstrações contábeis e à definição de diretrizes estratégicas que compreendam diferentes relacionamentos do contexto organizacional. Aspectos como a legitimidade da gestão, a responsabilidade corporativa, as políticas de relacionamento com *stakeholders* e a reputação corporativa ganham corpo (ANDRADE; ROSSETTI, 2007). Percebe-se, assim, que ela é a que está mais bem adequada à proposta do presente trabalho.

Isto pode ser observado inclusive no fato de a maior parte dos clubes nacionais não possuir fins lucrativos (em virtude de suas configurações jurídico-institucionais como “associações”) e se relacionar com uma considerável gama de grupos que possuem interesse em sua continuidade e seu crescimento sustentável (seja no aspecto financeiro, administrativo ou esportivo).

Em artigo sobre o estado da arte no Brasil de trabalhos que tenham como foco os *stakeholders* das organizações, Coradini, Sabino e Costa (2010) afirmam que, apesar de a produção acadêmica sobre o tema ainda ser escassa, é possível verificar a relevância dos grupos de interesse, principalmente nos resultados financeiros, independentemente do segmento organizacional. Ainda segundo os autores, a divulgação das ações organizacionais e a maior integração com os grupos de interesse seriam formas de se legitimar as ações da administração dessas organizações.

3.1 VALORES BÁSICOS DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA

Diferentes pesquisadores e organizações, de acordo com suas visões sobre governança, propõem diversas práticas de governança em seus respectivos modelos e códigos. Entretanto, pode-se observar a existência de quatro princípios básicos que norteiam as discussões e a elaboração dos diversos códigos e modelos de governança. Uma análise das propostas desses pesquisadores e organizações (ANDRADE; ROSSETI, 2007; IBGC, 2007; DELOITTE, 2003; OCDE, 2004) revela o conteúdo de cada um dos valores básicos de governança:

- **Equidade (*Fairness*):** Senso de justiça no tratamento de acionistas, inclusive minoritários, no que diz respeito à participação nos resultados das operações e no exercício de direitos em assembleias. Alguns órgãos dão uma interpretação mais ampla para esse princípio, buscando garantir um tratamento semelhante a todos os *stakeholders* e considerando inaceitáveis quaisquer ações ou políticas discriminatórias.
- **Transparência (*Disclosure*):** Abertura em relação a informações, principalmente em relação às de alta relevância, que podem causar impactos nos resultados do negócio. Esse princípio não deve ser considerado apenas como uma obrigação, ao disponibilizar informações exigidas por leis ou regulamentos, e sim um desejo de informar sobre questões que sejam de interesse dos *stakeholders*. Informações essas que não são restritas àquelas sobre o desempenho econômico-financeiro, compreendendo os diferentes fatores que norteiem a ação gerencial em sua busca por criação de valor. Tal postura tende a criar um clima de confiança, tanto interna quanto externamente.
- **Prestação de contas (*Accountability*):** A ser feita de forma responsável, baseadas nas melhores práticas de auditoria e contábeis. As consequências de seus atos e omissões devem ser integralmente assumidas pelos agentes de governança, que também devem prestar contas de sua atuação.
- **Conformidade no cumprimento de normas (*Compliance*):** Praticada de acordo com legislação, regulamentações setoriais, regimentos internos e estatutos sociais. Esse princípio também é interpretado como o exercício da responsabilidade social, pelo qual os agentes de governança, no exercício de suas atividades, devem considerar aspectos sociais e ambientais, além dos econômicos, buscando zelar pela

sustentabilidade e longevidade da organização. Também compreende o *enforcement*, que é a maior rigidez na aplicação de normas legais.

Esses valores, dependendo do caso, são chamados de princípios e, em outros, de valores. Visando evitar uma confusão conceitual, optou-se por tratá-los como valores no presente trabalho, uma vez que algumas organizações promovem a boa governança usam o termo “princípios” para ilustrar os diferentes aspectos ou práticas de seus modelos. Mas, de qualquer forma, são os fundamentos, as diretrizes, as bases para elaboração dos modelos, determinando, de forma básica e ampla, os caminhos para a construção das diferentes propostas.

Algumas considerações podem ser feitas sobre a aplicação de alguns desses valores. A transparência e a prestação de contas (*accountability*) vêm sendo adotadas por uma vasta gama de atores. Entretanto, a adoção de ações voltadas para uma maior transparência da organização não significa, necessariamente, que sejam incrementados os processos de *accountability* daquela organização. Um oferecimento de maior transparência pode ser uma medida para atenuar exigências de maior prestação de contas. A transparência tem parte de seu poder baseado no poder da exposição pública do ente. Entretanto, se ele não demonstra preocupação em relação à sua reputação, a transparência tem sua eficácia diminuída. Apesar de necessária para a prestação responsável de contas, fica longe de ser suficiente para isso (FOX, 2007).

A transparência pode ser difusa ou opaca por meio da disseminação de informações que não revelem o verdadeiro comportamento prático das instituições, seja em relação ao seu processo de tomada de decisão ou aos resultados de sua atuação. O termo também se refere à informação que é divulgada de forma restrita ou que não seja totalmente confiável. A transparência “limpa”, por sua vez, está igualmente relacionada às políticas de acesso à informação e aos programas que fornecem informação confiável sobre o desempenho institucional, especificando responsabilidades e destinos de recursos. Ainda segundo Fox (2007), esse tipo de transparência permite às partes interessadas elaborar estratégias construtivas de ajuste do comportamento institucional.

Diferenciando-se da transparência, a *accountability* caracteriza-se pelo direito ou capacidade de demandar respostas ou pela capacidade de aplicar sanções. A *accountability* horizontal costuma ter como objetivo coibir abusos e ocorre por meio de auditorias, investigações, audiências, comissões e agências, entre outros. Esse tipo de processo é adequado a situações em que há uma menor capacidade de monitoramento por parte dos principais. Sua implantação abrange a adoção de mecanismos internos de controle mais eficazes, uma vez que há uma maior dificuldade de se alcançar todos os interessados, bem como de se alinhar os respectivos interesses desses grupos heterogêneos. Embora possam limitar abusos de poder, os objetivos das ações podem variar. Enquanto algumas buscam inibir a ocorrência de crimes ou casos de corrupção, outras possuem foco voltado para o incremento do desempenho institucional. No primeiro caso, a estratégia de atuação caracteriza-se por ser mais individual e legalista; já no segundo, há um direcionamento para falhas e problemas em sistemas e processos (FOX, 2007).

3.2 ORGANIZAÇÕES PARA PROMOÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS PRÁTICAS DE BOA GOVERNANÇA

Existem, ao redor do globo, diversas instituições e organismos (privadas e públicas, tanto nacionais, quanto internacionais) que divulgam e estimulam a adoção das práticas de boa governança. Podem ser citadas organizações como o Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional (esses dois primeiros voltados principalmente para a governança do setor público), a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), bolsas de valores e até governos nacionais.

O tema foi amplamente compreendido, por exemplo, na lei *Sarbanes-Oxley* (DELOITTE, 2003), que foi uma reação do poder público dos Estados Unidos da América (EUA) à crise de credibilidade que envolveu o mercado de capitais do país (afetando o restante do mundo) nos anos de 2001 e 2002, causada por fraudes contábeis em grandes corporações, fraudes estas que tiveram a participação de consultorias e auditorias de renome.

Apesar de estar relacionada a organizações que não são objeto do presente estudo, a BM&FBOVESPA é outra instituição cuja promoção das práticas de boa governança corporativa merece destaque. Existe, inclusive, uma classificação em diferentes níveis governança para as empresas que adotarem, voluntariamente, essas práticas em suas normas de conduta, bem como índices formados pelas ações de empresas que possuem governança corporativa diferenciada (BM&FBOVESPA, 2012).

3.2.1 Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE)

Entre as organizações internacionais multilaterais responsáveis pela difusão das práticas de boa governança, a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) destaca-se por seu pioneirismo. Ela aprovou, em 1999, seus Princípios de Governança Corporativa, documento que ganhou nova versão em 2004, após revisão (OCDE, 2004).

Os princípios propostos pela organização caracterizam-se por não fornecer um modelo único e detalhado, mas sim por fornecer referenciais, tornando-se um marco para a elaboração de outros códigos e modelos de governança pelo mundo. Eles têm como objetivos auxiliar governos, mercados e organizações no aperfeiçoamento das suas estruturas regulatórias de governança, como forma de desenvolvimento econômico (OCDE, 2004). A organização também promove diversos fóruns e grupos de estudo (inclusive regionais) sobre o tema.

Os próximos parágrafos sintetizam cada um dos seis princípios da OCDE sobre governança corporativa, constantes na última versão publicada do documento (OCDE, 2004).

O primeiro princípio é o de assegurar uma base para enquadramento eficaz da governança nas organizações, por meio de condições institucionais internas e externas. A partir da conformidade legal, tem como objetivo promover a eficiência e a transparência do mercado, atribuindo de forma clara as responsabilidades de supervisão, regulamentação e aplicação das leis, e incentivando a adoção de práticas voluntárias de boa governança.

A proteção dos direitos dos acionistas é o segundo princípio e estabelece que a governança deve também facilitar o exercício desses direitos por meio de registros seguros, acesso a informações, voz e voto em assembleias, participações em decisões relevantes e proteção de direitos em caso de *takeovers*.

Como terceiro princípio, há tratamento igualitário dos acionistas, sendo eles majoritários ou minoritários, nacionais ou estrangeiros. É recomendada a adoção de práticas como a igualdade em relação a procedimentos de participação em assembleias gerais, acesso a informações divulgadas por conselheiros e gestores (com proibição de ações baseadas em informações privilegiadas), direitos equivalentes de voto nas mesmas categorias e proteção contra ações abusivas que possam ser tomadas por controladores dominantes (inclusive com reparação efetiva em casos de violações de seus direitos).

O quarto princípio é compreendido pelos papéis e direitos dos *stakeholders*, que podem ser definidos legalmente ou por acordos mútuos. A organização deve encorajar a participação e a cooperação os estes interessados (inclusive com acesso a informações), visando criar riquezas e empregos, manter as organizações financeiramente saudáveis e reparar danos em casos de violação de direitos.

A divulgação da informação e transparência consiste no quinto princípio e tem como premissa básica a divulgação em tempo hábil e objetiva de todos os fatos relevantes à organização. Entre eles, podem ser citados os relativos ao seu desempenho financeiro, participações sociais, estratégias e objetivos, vulnerabilidades e riscos, transações com partes relacionadas, auditoria e estrutura de governança.

Já o sexto e último princípio é o que estabelece as responsabilidades do conselho de administração e afirma que a governança deve estabelecer as responsabilidades dos conselhos, tendo como pilares a orientação, a fiscalização e a prestação de contas. Busca-se, assim, que haja zelo pela gestão estratégica da organização, acompanhamento e fiscalização da administração da organização e responsabilização do conselho de administração perante os acionistas e a organização.

A própria OCDE detalha melhor as práticas em documento específico para a América Latina, o *White paper on corporate governance in Latin America* (OECD, 2003). Nele há recomendações mais bem adequadas ao contexto local, visando colaborar para o desenvolvimento da região.

Sua estrutura (que pode ser verificada no anexo 3 do presente trabalho) é semelhante à declaração de princípios da própria OCDE, sendo detalhadas as práticas relativas a cada um dos seis princípios. A diferença é a inclusão de um sétimo, a cooperação regional, em que deve ser estimulado o diálogo sobre o tema por meio de um fórum de debates específico para a região. Vale ressaltar que o documento também inclui uma análise sobre as características regionais e seus pontos prioritários de reforma, além de estudos de caso e informações sobre iniciativas relativas ao tema na região (OECD, 2003).

3.2.2 International Corporate Governance Network (ICGN)

A *International Corporate Governance Network* (ICGN) foi fundada por grandes investidores institucionais em 1995. Hoje congrega também corporações, intermediários financeiros e outras partes interessadas. Possui como objetivo ampliar o debate mundial sobre o tema, tendo como objetivo fim sua efetiva aplicação.

A organização é responsável pela publicação do documento *Princípios globais de governança corporativa*, que teve a sua primeira edição (de 2005) revista no ano de 2009 (ICGN, 2009). No documento, os princípios da OCDE são endossados, mas é proposta uma versão própria das melhores práticas de governança corporativa.

Os nove princípios e suas funções básicas são elencados a seguir (ICGN, 2009):

- **Objetivos das corporações:** deve ser assegurada a viabilidade do negócio em longo prazo, maximizando o retorno do acionista.

- Conselhos de administração: possuem papel de defensores dos interesses dos acionistas e demais *stakeholders*, com participação determinada por eleição aberta a membros independentes, funcionando como intermediários entre os diferentes grupos de interesse e compartilhando a responsabilidade na determinação de estratégias e no desempenho da organização.
- Cultura corporativa: Precisa estabelecer como práticas a conformidade legal, o estabelecimento de política para o meio ambiente, a adoção de valores éticos, a cidadania corporativa e as políticas de relacionamento com *stakeholders*.
- Gestão de risco: Objetiva a implantação de uma gestão de risco efetiva, dinâmica, apropriada e consciente, tendo a prestação de contas como uma de suas práticas inerentes.
- Remuneração: Esta política deve ser alinhada aos interesses dos acionistas, atrelada à geração de valor em longo prazo, e ter suas práticas divulgadas.
- Auditoria: Deve ocorrer interna e externamente (auditoria independente), de forma robusta, possuindo um comitê que resguarde sua prática.
- Transparência e prestação de contas: Este processo deve ser preciso e imediato. As comunicações necessitam compreender todas as informações relevantes sobre o desempenho da organização, de forma a orientar decisões de compra e venda de ações.
- Direitos dos acionistas: Esta parte deve seus direitos respeitados, como pleno acesso a informações e voto nas assembleias.
- Responsabilidades dos acionistas: O presente princípio estabelece que o acionista, para pleno desempenho de seu papel, deve se comprometer com o estabelecimento de uma estrutura interna de governança e respeitar seus princípios. Sua atuação deve promover uma colaboração ativa entre a realização de investimentos e a tomada de decisões, de forma a alinhar os interesses e as práticas de ambas (ICGN, 2009).

Percebe-se que há princípios em comum com a OCDE, mas a ICGN, até pela sua origem e composição (investidores internacionais), demonstra uma orientação maior para o interesse dos acionistas, ao invés dos *stakeholders*, em uma comparação com os princípios da OCDE.

3.2.3 Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)

No Brasil, um dos principais promotores das boas práticas de governança é o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Uma das faces de atuação da organização consiste em elaborar e divulgar o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, documento este que se encontra em sua quarta edição. Fundado em 1995 como Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), mudou sua denominação para a atual em 1999, ano em que divulgou a primeira versão de seu código.

A quarta versão, datada de 2009, sugere práticas de boa governança aplicáveis às diversas partes que influenciam nos destinos de uma organização, seja por meio de regulamentação ou por meio de padrões de conduta e comportamento (IBGC, 2009). Essas práticas estão divididas em seis grandes dimensões, sendo elas:

- Propriedade – Compreende aspectos relacionados a direitos, deveres e poderes dos acionistas, bem como o modo como esses são garantidos e exercidos no sistema de governança.
- Conselho de Administração – Recomenda a adoção do órgão (ou de outro com papel semelhante) para quaisquer companhias, independentemente de sua forma societária ou configuração jurídica. Estabelece parâmetros e diretrizes para o pleno exercício de suas atribuições.
- Gestão – Sugere práticas relativas à escolha dos gestores, sua forma de relacionamento e prestação de contas com todos os *stakeholders*, suas responsabilidades e demais aspectos relativos ao exercício de suas funções.
- Auditoria Independente – Avalia a existência, os relacionamentos, as funções e a atuação da auditoria independente.
- Conselho Fiscal – Verifica a existência desse órgão (não obrigatório), sua composição, forma de condução, atuação, funcionamento e relacionamentos.
- Conduta e Conflito de Interesses – Este é o único capítulo do código do IBGC que não se relaciona a um órgão do sistema de governança, mas estabelece diretrizes para o estabelecimento de um código de conduta e para a maneira como eventuais conflitos de interesse entre as partes devem ser tratados. Sugere que o código de conduta deva

estabelecer políticas sobre negociação de ações, divulgação de informações (evitando o uso de informações privilegiadas), contribuições e doações, e combate a atos ilícitos (IBGC, 2009).

3.3 CONVERGÊNCIA ENTRE OS DIFERENTES MODELOS

Andrade e Rossetti (2007) elaboraram a seguinte síntese das funções dos diferentes atores e órgãos da governança corporativa:

- **Assembleia Geral** - Soberana, delibera sobre questões de relevância maior (prestação de contas, destinação de resultados, estrutura de capital e operações de alto impacto), reforma estatutos, elege administradores e conselho fiscal.
- **Conselho Fiscal** - Fiscaliza administração, analisando e opinando sobre relatório de atividades e demonstrações. Acompanha trabalho de auditores independentes, sendo responsável por denunciar irregularidades e fraudes.
- **Conselho de Administração** – Aprova e monitora planejamento estratégico e tático (funcional), elege a diretoria, define a expectativa de resultados, e é responsável pelos demais comitês.
- **Comitê de Auditoria** – É responsável pelo acompanhamento do controle (auditoria interna e externa), gerindo riscos e supervisionando relatórios financeiros.
- **Auditoria Independente** – Tem como atribuições checar o cumprimento de disposições legais e realizar a auditoria de demonstrações econômico-financeira, checando a conformidade das demonstrações.
- **Direção Executiva** – Executa diretrizes do conselho de administração, define estratégias, produz demonstrações e exerce a gestão.
- **Auditoria Interna** – Exerce a função controle, implanta sistemas de controle para diversas áreas, interage com a assembleia e o conselho de administração, verifica a obediência legal das práticas organizacionais, de forma ampla, correta e oportuna.

Conforme pôde ser observado, existem pontos em comum entre os modelos sugeridos pelas diferentes organizações que promovem as boas práticas de governança, seja no Brasil ou internacionalmente. A assembleia, o conselho fiscal, o conselho de administração, a auditoria interna, a auditoria independente, o comitê de auditoria e a direção executiva, por exemplo, tendem a ser órgãos presentes nos diferentes sistemas de governança. Essa convergência, que promove um processo de universalização das boas práticas de governança, é resultado do benchmarking entre os diferentes modelos e do intercâmbio realizado entre as organizações promotoras, viabilizados pela facilidade de comunicação existente no mundo atual.

Entretanto, também há algumas pequenas diferenças de acordo com os objetivos que nortearam ou os contextos que influenciaram a elaboração desses modelos. No Brasil, por exemplo, há uma tendência a modelos mais abrangentes (motivados pelo sistema jurídico-legal brasileiro) que tenham uma orientação que compreenda de forma mais incrementada os interesses dos *stakeholders*. Vale mencionar que, no país, a adesão às práticas de boa governança ocorre de maneira voluntária. De qualquer forma, ambas as situações (semelhanças e diferenças) devem ser consideradas ao se elaborar um modelo adequado ao contexto jurídico institucional dos clubes de futebol.

4 A GESTÃO DE CLUBES DE FUTEBOL PROFISSIONAL

O futebol é um fenômeno complexo que compreende aspectos sociais, humanos, culturais, econômicos, legais, entre outros. Esses elementos são inter-relacionados em um sistema aberto, que está em constante interação com o meio (CARRAVETTA, 2006). Por isso, sua análise exige a consideração de uma ampla gama de fatores.

Uma forma de exemplificar a complexidade ambiental dos clubes está na análise de suas relações. Elas compreendem empresas de publicidade e licenciamento, redes de rádio e televisão (direitos de transmissão), agentes (empresários) de jogadores, torcedores, associados, consumidores, fundos de investimentos, jogadores, federações, patrocinadores, outros clubes, fornecedores (de tecnologia, inclusive), parceiros em diferentes empreendimentos, funcionários, poder público, entre outros. Para gestores do esporte, o conhecimento de seu ambiente organizacional é crucial (WALTERS; TACON, 2010). Mais complexa do que o ambiente organizacional é a tarefa de se alinhar os interesses difusos e diversos dos diferentes grupos. O próprio Estado é outro relevante grupo de interesse. São comuns as notícias na imprensa sobre clubes com dívidas tributárias, previdenciárias e trabalhistas. Foi até criada uma loteria (Timemania) com o objetivo de destinar parte dos recursos captados para a dedução das dívidas dos clubes. De qualquer forma, a sociedade como um todo arca com o ônus dessa situação.

Em virtude do apelo social dos clubes, Mattar (2012) argumenta que existe uma complacência do poder público com relação à situação dessas organizações. A obtenção de informações é difícil e, ainda que exista pressão e interesse por parte da opinião pública (embora esta esteja majoritariamente centrada no desempenho esportivo), pouco pode ser feito legalmente no caso do exercício de poder por grupos sem vínculo com os interesses dos *stakeholders*.

A aproximação dos torcedores (que pode ser tido como o principal grupo de interesse) para com as atividades do clube é um processo essencial, uma vez que eles constituem o seu principal patrimônio devido a seu potencial gerador de receitas. Fazer com que os torcedores se associem ao clube é uma das provas de sucesso das ações de marketing. Mas também há outras fontes de captação de recursos envolvendo a exploração da marca, diversificação de

fontes de receita e interação com outros agentes: desde venda simples de ingresso até pacotes com vaga de estacionamento, tour pelo estádio, visita a museu do clube, boutique (CARRAVETA, 2006; SORIANO, 2010).

De uma maneira geral, as fontes de renda são divididas em três principais grupos: estádios (bilheteria, estacionamento, boutique, camarotes, museu); direitos audiovisuais (envolvendo principalmente os direitos de transmissão para redes de TV); e marketing em geral (patrocínio, licenciamento, franquias). Por outro lado, as maiores despesas ocorrem com salários (entre 50 e 65% do faturamento em um clube bem gerido); amortização de contratações e empréstimos; e custos de operações e manutenção de instalações (SORIANO, 2010; MELO FILHO, 2011).

Outro exemplo das especificidades e desafios do setor está na gestão dos recursos financeiros, uma vez que o fluxo de caixa é irregular e possui fortes sazonalidades. Ainda que isso ocorra em outros setores da economia, o futebol possui um fator que o diferencia: não basta maximizar a utilização desses recursos, é necessário vencer (AIDAR; LEONCINI, 2002; SENAUX, 2008). Percebe-se, então, uma situação de difícil equilíbrio, uma vez que, para maximizar suas receitas, o clube precisa gastar para vencer (não apenas partidas, mas campeonatos, tornando-se um bom produto), não havendo uma garantia de resultados. Sem mencionar que, clubes que não forem competitivos administrativamente, correm o risco de serem relegados a um segundo plano, ou até desaparecer (PRONI; ZAIA, 2007)

Maiores investimentos em um plantel de jogadores tendem a gerar um melhor desempenho esportivo e, conseqüentemente, maior faturamento. Entretanto, isso não é uma certeza. Por mais criteriosa que seja a análise de um investimento, não há garantias nesse sentido, pois há inúmeros fatores envolvidos, muitos imponderáveis. Um exemplo é a equipe dos “*galácticos*” formada pelo Real Madrid no começo dos anos 2000, que logrou bom retorno financeiro após vultosos investimentos, mas não obteve o número de conquistas esportivas proporcionalmente esperado. Tal busca por retorno financeiro e esportivo leva a uma situação na qual gestores gastam recursos de forma desmedida e irresponsável. Essa “aposta” eleva o nível de risco assumido no negócio e pode ter conseqüências desastrosas (BURAIMO; SIMMONS; SZYMANSKI, 2006; HAMIL; HOLT; MICHIE; OUGHTON; SHAILER, 2004; DIETL; FRANCK, 2007).

Outra característica peculiar do futebol é a necessidade de cooperação. Apesar de rivais esportivas, diferentes entidades precisam umas das outras na realização de campeonatos, criando uma relação de interdependência entre os competidores. Sem falar que a existência de um campeonato equilibrado, com rivais à altura das grandes e tradicionais equipes, deixa a competição mais interessante para o público, ajudando a aumentar seu faturamento como um todo por meio do desenvolvimento de rivalidades, paixões e tradições. A cooperação é um princípio que norteia as ligas profissionais do EUA, que se utilizam de mecanismos como o favorecimento de equipes com piores campanhas no *draft* (captação de atletas universitários) e a igualdade na divisão de direitos sobre a competição (de transmissão, inclusive). Vale ainda mencionar que a existência de equipes menores é importante no sentido de promover uma maior capilaridade na captação e formação de jogadores (PRONI; ZAIA, 2007).

Pode-se esperar, então, um choque de interesses entre os gestores e os responsáveis por um campeonato, uma vez que uma das partes quer que seu clube vença sempre, enquanto a outra deseja um torneio o mais equilibrado possível. Os clubes concorrentes são, em última análise, complementares no seu processo de produção, ao contrário de outros mercados, pois precisam uns dos outros para que seu produto principal possa acontecer. Assim, são obrigados, ao mesmo tempo, a cooperar e competir entre si (SZYMANSKI; KUYPERS, 1999).

Uma eventual lacuna entre alguns poucos grandes clubes, muito forte financeiramente, e um numeroso contingente de equipes coadjuvantes, incapazes de competir, pode comprometer a atratividade de um campeonato, que tem na incerteza dos resultados parte de sua base, de acordo com Melo Filho (2011). Porém, há iniciativas buscando promover mudanças neste sentido. O autor cita o caso da UEFA (União das Federações Europeias de Futebol) que editou uma cartilha com princípios de *fair play* financeiro (baseados na racionalidade e na disciplina financeira). Entre os objetivos do documento, destacam-se a busca de um adequado nível de gestão e organização, a viabilização de práticas de *benchmarking* entre os clubes, a melhoria da situação financeira dos clubes, o aumento da transparência e da credibilidade, a proteção de credores e demais partes interessadas, a racionalização e tomada de decisão prudente quanto às finanças dos clubes e, por fim, a proteção da viabilidade e da sustentabilidade dos clubes de futebol no longo prazo.

Essa é uma tendência que abrange, inclusive, o licenciamento anual de clubes, ou seja, o direito de participar de competições. A FIFA determinou que as confederações regionais de futebol editassem um regulamento de licença de clubes. As diretrizes deverão ser especificadas pelas federações filiadas e compreenderão aspectos jurídicos, financeiros, administrativos, esportivos e relativos à infraestrutura. Busca-se, assim, garantir maior transparência, prudência, profissionalização e responsabilidade, por meio do estabelecimento de parâmetros salariais, equilíbrio financeiro entre participantes de uma mesma competição e melhores condições de formação de novos valores (MELO FILHO, 2011).

Uma análise dos vencedores do campeonato brasileiro de futebol pode, em um primeiro momento, sugerir que a situação no país, em termos de equilíbrio entre os clubes, é relativamente melhor. Ferreira (2006), por meio de uma comparação com os 5 maiores campeonatos europeus (Alemanha, Espanha, França, Inglaterra e Itália), mostrou que o campeonato brasileiro é o mais equilibrado entre os pesquisados. No entanto, essa constatação não é de todo positiva, uma vez que, segundo o autor, o equilíbrio se deve, em boa parte, à dificuldade que as equipes possuem em manter plantéis competitivos por mais de uma temporada, pois precisam vender jogadores para arrecadar recursos financeiros devido à sua falta de capacidade administrativa e estrutura.

De uma maneira geral, então, a gestão de clubes de futebol não é compatível com a influência e a importância que possuem na sociedade brasileira. São observados aspectos como falta de capacitação e planejamento, descontinuidade de ações, estrutura organizacional problemática e ausência de dados confiáveis e organizados (KASZNAR; GRAÇA FILHO, 2002). Ainda que tenham consciência da necessidade de monitoramento de eventos econômicos (como a gestão de contratos, por exemplo), os gestores de clubes não estabeleceram ferramentas de análise que otimizem a tomada de decisões (REZENDE; DALMÁCIO; PEREIRA, 2010). As melhores práticas de gestão não são adotadas. É gerada então, nos clubes, uma lacuna entre a força de sua marca e a credibilidade de suas atividades (MATTAR, 2012).

A forma tradicional de estruturação e gestão dos clubes, com estruturas fechadas, modelos inadequados e centralizadores, faz com que o intercâmbio de informações seja dificultado. Essa situação pode ser usada visando à manutenção do poder para atendimento de interesses particulares dos grupos gestores. Em relação aos ocupantes de cargos diretivos, é observada a

presença de gestores sem conhecimento sobre a situação do clube e de seus papéis no exercício dos respectivos cargos. Como consequência, os clubes podem ser levados a uma situação financeira falimentar, com dívidas fiscais e previdenciárias, passivos trabalhistas e patrimônio hipotecado. Tal situação pode ser ainda pior no caso de gestores que usem o clube para atendimento de interesses pessoais ou até mesmo ilícitos (CARRAVETTA, 2006).

Mudanças nesse contexto estão relacionadas a uma maior abertura, com transparência na gestão, estrutura organizacional mais dinâmica, possibilidade de participação e melhor qualidade de comunicação. De acordo com Carravetta (2006), essa nova situação tenderá a melhorar práticas de planejamento participativo, desenvolvimento de RH, intercâmbio institucional, inovação tecnológica e integração departamental.

4.1 AMBIENTE LEGAL

No Brasil, o formato jurídico-institucional mais comum dos clubes é o de entidade associativa. Assim, são sociedades civis de personalidade jurídica e patrimônio próprios, com duração indefinida (CARRAVETTA, 2006). Esse formato caracteriza-se por não possuir fins lucrativos, ou melhor, não realizar a distribuição de lucros aferidos entre seus acionistas ou associados, e tem origem nas práticas amadoras do esporte no país (início do século XX) e no associativismo por lazer (CARLEZZO, 2004; MATTAR, 2012).

De acordo com Mattar (2012) o regime de tributação das associações é mais benéfico e compreende isenções e vantagens que não existem no caso de empresas, sendo este um dos fatores motivadores da não migração da maior parte dos clubes para o regime empresarial.

No estatuto de um clube, constam seus princípios fundamentais e suas normas de funcionamento e gestão. Por isso mesmo, é uma ferramenta essencial a ser utilizada na implantação de práticas de boa governança. Nele são estabelecidos os diferentes conselhos de um clube, com funções de assessoramento, orientação e decisão.

Entre os mais comuns, podemos citar a Assembleia Geral, que elege o Conselho Deliberativo e a Diretoria Executiva (esta última, em alguns casos); o Conselho Fiscal, responsável pela fiscalização das contas da diretoria; e o Conselho Deliberativo, o qual pode acumular funções, dependendo do caso, elegendo e fiscalizando a diretoria, fiscalizando o cumprimento do orçamento do clube, elegendo o conselho fiscal. Também podem existir outros conselhos com funções específicas de orientação, consultoria e assessoramento. Usualmente, seu poder de decisão é menor que o do Conselho Deliberativo, mas possui um relevante peso político, pois muitas vezes é composto por ex-presidentes e diretores (CARRAVETTA, 2006).

Entre as legislações voltadas especificamente para os clubes, destaca-se a Lei nº 12.395/11, chamada de Nova Lei Pelé, que é um importante marco para o setor. Ela modificou a Lei nº 9.615/98 (Lei Pelé) e possui entre seus princípios a busca por uma maior transparência administrativa e financeira, de maior moralidade na gestão desportiva e de uma maior responsabilidade social dos dirigentes. Outro princípio é o tratamento diferenciado em relação ao desporto profissional e não profissional, tanto é que a Lei determina a separação, nos demonstrativos contábeis dos clubes, entre as atividades ligadas à prática de esportes profissionais, e aquelas ligadas a atividades sociais e de prática desportiva amadora.

Em relação ao uso e obtenção de recursos públicos, a Lei em questão estabelece condições para o gozo de isenções fiscais e o direito a repasses de recursos públicos federais às entidades, como a demonstração da viabilidade e da autonomia financeiras, bem como da comprovação de situação regular com obrigações fiscais e trabalhistas. Ainda assim, é possível o acesso a programas de recuperação econômica (financiados com recursos públicos) mediante a comprovação da real situação do clube, apresentação de plano de resgate e investimento, garantia de independência dos conselhos de fiscalização e administração, adoção de modelo de gestão profissional e transparente, e apresentação de demonstrações contábeis e financeiras devidamente auditadas.

Já em relação ao funcionamento e estruturação da associação, a Lei determina a obrigatoriedade da prestação anual de contas. Esta deve compreender o parecer do conselho fiscal e ser submetida à assembleia geral, após garantia de acesso irrestrito por parte dos sócios a documentos, informações e comprovantes. O colégio eleitoral deve ser composto por todos os afiliados que estejam em plenas condições de gozarem de seus direitos. Por outro

lado, há proibição de voto e participação na administração de outras entidades que estejam participando da mesma competição profissional. Também não é permitido que administradores ou membros de conselhos fiscais de clubes participem de entidade de administração do esporte (MELO FILHO, 2011).

Apesar de não obrigar a constituição de uma sociedade empresarial, a nova Lei Pelé equipara a elas as associações em termos de fiscalização. É permitida, inclusive, a utilização de arbitragem na resolução de litígios. A Lei exige que os balanços e demonstrações financeiras, além de conter os respectivos relatórios de auditoria, devem ser elaborados de acordo com critérios e padrões específicos estabelecidos pelo Conselho Federal de Contabilidade e ser separados por atividade econômica e destas para atividades recreativas e sociais.

Complementarmente, outra lei relevante para a atuação dos clubes de futebol é o Estatuto do Torcedor (Lei 10.671/03), o qual estabelece garantias quanto à segurança do espectador, acesso a ingressos, alimentação e higiene nas praças esportivas, bem como quanto à relação do torcedor com a entidade de prática desportiva. Alguns aspectos que podem ser destacados são as punições para dirigentes que descumprirem suas normas, um formato mais transparente de organização e planejamento dos campeonatos, e o estabelecimento de ouvidores (nos clubes e nas entidades que organizam os campeonatos) para atendimento ao torcedor.

Outro ponto relevante na gestão e regulação dos clubes é a influência das federações. Elas são entidades privadas (assim como os clubes) que exercem uma função delegada (administração do desporto) de interesse público e estabelecem, para seus filiados, um marco regulatório normativo. Esses critérios condicionam a participação dos clubes em suas competições (e, em última instância, condiciona sua existência e viabilidade).

Observa-se, nesse contexto, novamente uma discussão sobre o caráter, ao mesmo tempo, público e privado dessas organizações. De forma semelhante aos clubes, são pessoas jurídicas de caráter privado, mas são objetos de interesse de grupos que vão além do seu conjunto de associados. Sua atuação pode tanto criar bases que estimulem um melhor desempenho (esportivo e financeiro) dos clubes, quanto gerar externalidades negativas a eles. Então, também necessitariam de controle: não uma lógica de controle processual como a do Direito Público (apesar de envolver o interesse público), mas uma lógica de controle privada (devido

a seu caráter privado) com caráter público. De novo, volta-se à discussão da tendência de “publicização” das organizações (com suas motivações já tratadas), sendo a adoção de princípios e práticas de governança uma das possibilidades de se lidar com esse contexto. As ações seriam relevantes nas relações de governança horizontal (mecanismos de controle do funcionamento destas organizações) e vertical (interação entre controladores e minoritários).

4.2 O SOFISMA DO REGIME EMPRESARIAL COMO SOLUÇÃO PARA OS PROBLEMAS DOS CLUBES

Um importante ponto a ser estabelecido é que o presente trabalho, em consonância com os autores pesquisados em sua elaboração (nenhum se posicionou contra tal necessidade), posiciona-se a favor da profissionalização da gestão dos clubes. No sentido weberiano do termo, gestores devem possuir formação e experiência na área, dedicação integral à função exercida e recebimento de remuneração pelo trabalho. Dessa forma, tende-se a viabilizar um modelo de avaliação de desempenho com estabelecimento de metas individuais e organizacionais. Esse posicionamento difere-se daquele que defende a implantação obrigatória do sistema de clube empresa, ou a aponta como solução para os males dos clubes.

Internacionalmente, de acordo com Mattar (2012), tal processo de profissionalização teve início após a consolidação das mudanças pela qual passou a indústria do futebol europeu na década de 80, com o volume financeiro crescente envolvido em transações de jogadores, venda de direitos televisivos e contratos de patrocínio. Assim, foi a transição para esse ambiente mais dinâmico que passou a exigir a profissionalização da gestão.

A Lei nº 9.615/98, Lei Pelé, buscou motivar a profissionalização da gestão no esporte estabelecendo a obrigatoriedade do regime de clube empresa. Mas, modificações propostas pela Lei 9.981/00 tornaram essa transformação facultativa. Caso a migração ocorra, a associação (clube) deve sempre possuir um mínimo de 51% do capital com direito a voto do clube empresa. Outra restrição é a proibição de uma mesma empresa ser proprietária ou administrar mais de uma entidade de prática desportiva que dispute a mesma competição profissional.

Neto (1998), por exemplo, cita outras formas de gestão, além da adoção do regime de clube-empresa, como a terceirização da administração, por meio de empresa subsidiária, a realização de parcerias (cogestão) ou até mesmo a venda para investidores. Mas defendeu, à época de seu trabalho, a transformação dos clubes em empresa (sociedade comercial) visando à obtenção de níveis superiores de rentabilidade e desempenho.

Os clubes podem ser organizações profícuas independentemente do formato. Mas tal fato revela-se inadequado à realidade brasileira, pois tende a favorecer o aspecto empresarial (retorno do capital investido) em detrimento do desempenho esportivo. Essa orientação pode levar a disfunções que comprometam a gestão de longo prazo dos clubes (ao dirigir seu enfoque a receitas de curto prazo). O problema não é o capital como base do processo decisório (foco da gestão na geração de valor), e sim a possibilidade de ele levar a uma preocupação excessiva quanto aos resultados financeiros de curto prazo e à desconsideração do torcedor e de seus interesses.

Como fenômenos também do campo social e cultural, pode ser maléfico para o futuro dos clubes que seus grupos de interesse sejam alijados de suas vidas e de seus processos decisórios, ao concentrar o poder de controle sobre seus destinos na mão de um indivíduo ou grupo. Uma comunidade que participa do processo decisório de uma organização tende a se sentir mais responsável pelos destinos da mesma.

O acompanhamento de casos que se tornaram icônicos no Brasil ajuda a demonstrar os efeitos. O União São João, da cidade de Araras, foi o primeiro clube empresa do país. Ficou com suas atividades paralisadas no segundo semestre de 2012 e disputou a terceira divisão do campeonato paulista no ano de 2013 (CAPP, 2012). Há ainda casos como o do CFZ (ex Rio de Janeiro) que atualmente se destina apenas à revelação de jogadores e foi arrendado a um grupo de investidores. O Vitória, do estado da Bahia, reverteu seu processo, recomprando todas as ações que foram vendidas a um grupo de investidores. E outros, que ainda ocupam posição de relativo destaque no futebol nacional, como o Grêmio (Barueri/Prudente) e o Guaratinguetá/Americana, que passaram por processos de mudança de nome e cidade na busca por aumentos em suas bilheterias e maior apoio do poder público local (prefeituras). Ou seja, não há garantia alguma de sucesso motivado pela simples adoção desse modelo.

Na busca por um desempenho administrativo e esportivo superior, nem sempre parceiros comerciais e investidores são a única saída. Sócios e torcedores são mais do que segmentos de mercado. São grupos com interesses legítimos sobre os destinos de um clube. E, embora existam diversos negócios envolvidos nessa indústria, o futebol (disputa esportiva) é o principal produto. Há ainda exemplos nacionais (como São Paulo, Santos e Internacional) e internacionais (como o Barcelona, para ficar apenas no principal) demonstrando que o fato de uma organização não possuir fins lucrativos não significa que seja mal administrada; pelo contrário, pode até tornar-se um *benchmark*, como é o caso do Barcelona.

A prática da responsabilidade social, por sua vez, é facilitada por um modelo de governança que tenha como base a propriedade coletiva e não possua a distribuição de dividendos como objetivo. Isso é um aspecto relevante perante o papel que os clubes exercem na sociedade. Entre os benefícios desse tipo de organização (associação), Walters e Chadwick (2009) destacam a ausência de tensões comerciais, a melhor reputação da gestão, a facilitação no estabelecimento de relações comerciais, o fortalecimento da marca, a parceria com autoridades locais e a identificação dos atletas com o clube. Adicionalmente, parceiros (como investidores e patrocinadores) são beneficiados pelo estabelecimento de relações com organizações (clubes) que tenham uma melhor reputação devido a suas iniciativas de cidadania corporativa.

Melo Filho (2011) argumenta que uma gestão baseada em um liberalismo desenfreado pode até ameaçar a saúde financeira de um clube. Os problemas estariam na capacidade e nas intenções dos gestores, que iriam de um amadorismo incompetente a um profissionalismo inconsequente. O fato de clubes se transformarem em sociedades anônimas ou atuarem em um mercado auto-regulamentado, não seria a solução, pois não contribui para uma maior transparência, bem como modernização administrativa ou melhoria na formação de atletas, tanto nacional quanto internacionalmente.

Como exemplo, cita clubes nacionais que ficaram inferiorizados, quanto a poder de negociação, em relação a agentes de jogadores e clubes europeus que, após um período de apropriação individual e exclusiva, passaram a produzir défices e a ter dívidas (quando, anteriormente, não se encontravam em tal situação). Mattar (2012) afirma que a mera adoção de um regime empresarial não implica uma melhoria de gestão, pois, na maior parte dos

clubes, a profissionalização existente ocorre nos níveis tático e operacional, não sendo praticada no nível estratégico de tomada de decisão.

No caso do Brasil, a obrigatoriedade da adoção do regime empresarial também iria contra um modelo cultural e historicamente difundido (ainda que nem sempre bem sucedido). Uma das saídas para tais problemas gerados pela incompetência ou pela irresponsabilidade dos gestores seria a limitação de gastos que comprometam receitas futuras, ultrapassando o mandato do atual gestor (MELO FILHO, 2011). Complementarmente, pode-se citar a maior dificuldade no alinhamento de interesses entre os dirigentes e gestores de um clube empresa (o retorno financeiro) e o do torcedor ou associado (títulos).

Proni e Zaia (2007) apresentam raciocínio semelhante e definem a sua proposta como “futebol-empresa”. Por meio dela, o clube pode ser uma associação, mas deve ser gerido profissionalmente, inclusive considerando o torcedor como cliente de produtos e serviços. Os próprios autores afirmam que não há um modelo único e ideal de gestão, uma vez que cada um possui vantagens e desvantagens, devendo ser determinados de acordo com o contexto de cada clube. Essas são propostas e visões que são endossadas no presente trabalho.

Perante essas considerações, pode-se verificar que a adoção de um modelo de governança próprio para a realidade institucional dos clubes poderia ser uma forma de se buscar uma gestão mais efetiva, respeitando o histórico dos clubes, seu ambiente jurídico, sua função social e os interesses de sua coletividade.

5 GOVERNANÇA E FUTEBOL

A já discutida situação dos clubes de futebol profissional, bem como de seu contexto, conduz a reflexões sobre as funções que eles possuem na sociedade atual, tanto nacional quanto internacionalmente. As mudanças no mercado, bem como as mudanças na prestação de serviços, principalmente em indústrias de lazer e entretenimento, corroboram com o raciocínio de que são necessárias correções no modelo de gestão dos clubes, principalmente no que tange à profissionalização de sua administração e a uma maior responsabilidade em relação ao papel que desempenham na sociedade.

Essas mudanças, aliás, não são observadas somente no mercado futebolístico. A sociedade, de uma maneira geral, vem passando a exigir modelos de gestão com uma abrangência maior, de forma que as organizações adotem um maior envolvimento em questões de alcance interno de para considerar múltiplos (e muitas vezes difusos) interesses. As mídias sociais eletrônicas são ferramentas que facilitam o ativismo de diversos grupos de interesse. Questões ambientais e sociais estão envoltas nesse processo no qual as organizações precisam justificar sua função social e demonstrar sua responsabilidade social por meio de uma prestação de contas mais ampla (ANDRADE, ROSSETTI, 2007).

O mercado futebolístico mundial atravessa um período de questionamentos sobre as formas adotadas de propriedade, controle e participação, bem como sobre os impactos de suas ações (utilização de recursos, endividamento, responsabilidade social, cooperação e competições com clubes concorrentes, entre outros). A influência de redes de transmissão, do poder público, de patrocinadores e de parceiros comerciais, bem como as implicações financeiras e legais do mercado, transformou as relações entre os atores envolvidos na produção e no consumo do esporte (WALTERS; TACON, 2010).

Casos de corrupção, fraudes e defesa de interesses particulares ocorrem mesmo na entidade máxima que controla o futebol mundial, a FIFA (Federação Internacional de Futebol Associação), inclusive envolvendo João Havelange, ex-presidente da entidade, e Ricardo Teixeira, seu genro e ex-presidente da CBF (Confederação Brasileira de Futebol), de acordo com Jennings (2011). Casos semelhantes são retratados por Smit (2007), em obra sobre jogos

de interesse e disputas de poder envolvendo organizações esportivas internacionais, como a FIFA e o COI (Comitê Olímpico Internacional), e grandes marcas de artigos esportivos, como Adidas e Puma. Aspectos como deficiência em fiscalização e detecção de atos ilegais, falta de regulamentação, e falha informacional fazem com que o mercado futebolístico seja passível de práticas ilegais, como lavagem de dinheiro (SALVO, 2012).

A desordem econômica do setor tende a possibilitar ações de desvio de conduta legal. Mas, ainda que estejam dentro da ética e da legalidade, procedimentos irresponsáveis na obtenção e no comprometimento de recursos devem ser dificultados por sistemas de controle. Michie e Oughton (2005) discutem que, caso sejam instituídos critérios que impeçam indivíduos com registros criminais em seu passado de possuir ou dirigir clubes de futebol, essa proposta deve fazer parte de uma iniciativa maior de governança setorial. Seus desdobramentos compreenderiam uma área na qual as práticas de governança são sensivelmente fracas no futebol: a nomeação de diretores e o exercício de suas atividades (relativas a um *accountability* horizontal fraco).

Até mesmo o “mecenato”, situação na qual o gestor realiza aporte de recursos financeiros pessoais no clube, é uma prática insustentável e deve ser evitada por meio de uma gestão mais profissional. A inexistência de planos de médio e longo prazo é outra consequência da informalidade e da visão segmentada da gestão. A falta de transparência também tende a prejudicar uma avaliação mais consistente do desempenho da gestão, cujos impactos são sentidos nos resultados econômicos e financeiros do clube e há desdobramentos no desempenho esportivo. Entra-se, então, em um ciclo vicioso que prejudica todos os interessados (entre eles, em última instância, o torcedor).

Os resultados obtidos por Custódio e Rezende (2009) ajudam a exemplificar essa questão. Os autores analisaram, com base na Norma Brasileira de Contabilidade 10.13, o tratamento dado aos direitos federativos dos atletas nas demonstrações contábeis de clubes brasileiros e verificaram a adoção de critérios contábeis consideravelmente distintos entre os clubes. Segundo os autores, tal divergência prejudica a possibilidade de comparabilidade entre os dados, de forma a dificultar a transparência na divulgação das informações, que gera consequências negativas sobre o acompanhamento de partes interessadas e sobre a tomada de decisões de eventuais investidores.

Conforme já foi comentado, há uma determinação da FIFA para que a Conmebol (Confederação Sul-Americana de Futebol) edite um Regulamento de Licença de Clubes, o qual deverá base para que as federações afiliadas, entre elas a brasileira (CBF), também editem seus respectivos regulamentos. A principal diretriz é a busca de uma maior responsabilidade na gestão dos clubes, principalmente em seus aspectos financeiros. Mas também existem critérios relacionados a aspectos esportivos, de infraestrutura, jurídicos e administrativos. Entre os tipos de requisitos a serem abrangidos, estão aqueles relacionados ao cumprimento da legislação nacional, atendimento às normas da FIFA, condições para o fornecimento de licença para participação em competições, processo e formas de sanções em caso de não atendimento às condições requeridas.

Nesse sentido, é possível verificar a necessidade de propostas jurídicas, administrativas e esportivas como formas de se buscar melhorias para esse contexto. Elas devem ser válidas tanto legalmente, quanto na regulamentação externa (federações) e internas (disposições estatutárias) dos clubes. Estes são os principais “contratos explícitos” que regem a relação de um clube com seus grupos de interesse. O presente trabalho enfoca os aspectos internos dessa regulamentação (ainda que considerando a influência exercida pelas outras formas de regulamentação), por meio dos estatutos e regimentos dos clubes, e possui seu objetivo final no impacto que os ajustes podem provocar no desempenho administrativo dos mesmos.

A realização desse objetivo, de acordo com a proposta do trabalho, pode ser viabilizada por meio de práticas de boa governança. Sua base está nos princípios de governança corporativa promovidos por diferentes instituições, nacional e internacionalmente. Entretanto, o processo de construção do presente trabalho demandará um caminho de reconstrução dos conceitos tradicionais, de forma a realizar uma transposição conceitual. Esse esforço é uma tendência que pode ser observada atualmente em diferentes sistemas organizacionais “tangentes aos das corporações, para a absorção e a transposição do composto conceitual da governança corporativa. Entre eles se podem seguramente incluir as organizações do terceiro setor e o Estado” (ANDRADE, ROSSETTI, 2007, p.552).

5.1 PROBLEMA DO ALIJAMENTO

Observa-se, no futebol, uma vasta gama de grupos de interesse. São múltiplos agentes envolvidos com expectativas de múltiplos principais. Nesse caso específico, há principais sem vínculo direto com a organização: os torcedores não associados, que possuem suas próprias expectativas e seu próprio nível de aceitação de risco (comumente ligado ao desempenho esportivo). Essa diversidade torna complexo o processo de identificação e alinhamento dos interesses em um contrato implícito.

Em países europeus, principalmente, existe um sentimento entre torcedores, que se consideram proprietários de seus clubes e que estes estão sendo tirados deles. É um processo observado com mais frequência em clubes que possuem um proprietário (seja uma pessoa física ou jurídica). Nessas situações, os torcedores são muitas vezes considerados apenas como consumidores cujos recursos devem ser captados, sendo percebida a ausência de práticas de governança voltadas para torcedores ou associados.

Prestes (2010) chega a sugerir a implementação de uma “embaixada” de torcedores como forma de estreitar a comunicação com o clube, fortalecer laços de identidade, conscientizar sobre direitos e deveres, entender a relação de oferta e demanda que envolve ambos e diagnosticar os efeitos sociais dessa interação.

Muitas das preocupações de grupos de interesse ingleses (torcedores, governo e a comunidade em geral) sobre o crescente nível de dificuldades financeiras e operacionais enfrentadas pelos clubes atualmente têm sua origem nos diferentes perfis de proprietários dos clubes e seus reais interesses. Clubes tidos como patrimônios coletivos de comunidades locais começaram a ser geridos com o principal objetivo de se obter sucesso esportivo (e, consequentemente, financeiro), distanciando-se de sua história e de sua coletividade de origem. Kelly, Lewis e Mortimer (2012) propõem que formas alternativas de propriedade (além da empresarial/individual) possam ser a solução para o que é um dos maiores desafios de governança nos clubes.

Como reação a esse processo, existe um fenômeno que merece consideração: os movimentos de organização de torcedores, visando influenciar administrativamente o destino de seu clube preferido. Ainda que o clube passe por uma abertura de capital, existe a necessidade de transparência, bem como a aplicação dos demais princípios de governança, para que esse processo ocorra de forma a satisfazer os diferentes interesses envolvidos (DREBES, 2009).

McGill (2001), por exemplo, argumenta que, se os fãs do futebol não se envolverem mais com a vida de seu respectivo clube, além de apenas ir a jogos ou ler notícias, eles “perderão” o futebol em meio a seus formatos de propriedade, legislação excessiva, violência e influência de interesses midiáticos. Seu raciocínio defende que apenas o envolvimento da coletividade é que promoverá um futuro saudável não apenas do clube, mas de todo o esporte. Apesar do caráter da obra, que pode até ser considerado panfletário em seu chamado aos torcedores, não se pode deixar de notar a coerência da argumentação sobre as consequências que o excesso de mercantilização do futebol pode promover.

Há autores que defendem uma maior regulamentação do setor pelas autoridades competentes. Mas, na falta de iniciativas nesse sentido, um fenômeno observado é a existência de grupos de torcedores se organizando para, por meio de atuação e questionamento da direção nas assembleias de acionistas, exercerem alguma forma efetiva de influência sobre a gestão financeira de seus clubes. Entre propostas defendidas como forma de lidar com esse contexto, está o incremento das práticas de boa governança nos clubes e nas companhias que os controlam.

Alguns casos dessa reação são citados, como um grupo de torcedores do Manchester United que se mobilizou visando influenciar a opinião pública sobre mudanças que estavam ocorrendo na gestão e na propriedade do clube. Torcedores do Northampton, por sua vez, organizaram-se de forma a inserirem representantes na gestão do clube. Isso sem citar os casos de fãs que constituíram fundos de investimento com o objetivo de comprarem uma participação acionária que lhes permitisse influenciar os destinos de seus respectivos clubes (MCGILL, 2001).

O gênero feminino é outro grupo cujo afastamento pode ser destacado. Em obra sobre a participação da mulher na gestão do esporte nacional, Gomes (2008) destaca a pouca

representatividade do gênero e argumenta que mudanças mais profundas em leis e estatutos são necessárias para que haja uma abertura maior do poder político no esporte. Mas, essa mudança é dificultada pelo fato de muitos grupos de interesse estarem impossibilitados de participar do processo decisório. Para que a participação desses grupos ocorra (incluindo aí não apenas mulheres), a autora argumenta que são necessárias articulações por meio de formas alternativas que rompam o poder concentrado e patrimonialista existente em muitos clubes. Assim, seria possível viabilizar uma participação mais ampla, igualitária e profissional.

Tal situação de alijamento também ocorre em outros países do mundo e em clubes com diferentes formatações jurídicas. Em associações, por exemplo, pode ocorrer que facções tenham o controle sobre um contingente numeroso de sócios ou conselheiros que lhes permita sua manutenção no poder por um grande período de tempo, independentemente do desempenho obtido e dos resultados colhidos. A representatividade de um volumoso contingente de *stakeholders* passa a ser nula, ou a possuir apenas um papel figurativo, pois o volume de consumidores e torcedores de um clube é múltiplas vezes superior ao seu conjunto de administradores, conselheiros ou sócios.

A criação de torcidas organizadas pode ser considerada uma reação ao processo de afastamento de interessados do controle e da participação no processo decisório dos clubes. Mesmo sendo um fenômeno complexo, com diferentes motivações, uma de suas principais razões de existir está no fato de os clubes, ao se estruturarem burocraticamente, gerarem uma elite de dirigentes que alije o restante da coletividade, em uma disfunção capitalista e burocrática do futebol. Essa organização dos torcedores teria, então, o objetivo de tentar promover uma participação mais democrática dos interessados, respaldando suas reivindicações (COSTA, 1997).

5.2 AS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA E OS PROBLEMAS ENFRENTADOS PELOS CLUBES EUROPEUS

Mesmo em clubes europeus, tidos como mais bem administrados, existem problemas. São observados níveis consideráveis de instabilidade financeira nos clubes, ao mesmo tempo em que grandes investidores e fundos influenciam a performance esportiva por meio de investimentos vultosos em jogadores valiosos. Tal processo faz com que, muitas vezes, o real desempenho em campo seja deixado para segundo plano, valorizando-se apenas a geração de riqueza. Isso foi um dos motivos que levou a UEFA a incluir princípios de *fair play* financeiro em sua regulamentação para participação nos campeonatos por ela promovidos (MÜLLER; LAMMERT; HOVERMANN, 2012). Por meio do estabelecimento de critérios sobre níveis de endividamento e pontos de equilíbrio, a organização espera promover a estabilidade financeira dos clubes e regulamentar a influência de financiamentos externos. O processo que culminou com a publicação e aplicação do *Sistema de Licenciamento de Clubes e Regulamentos de Fair Play Financeiro da UEFA* (cujas estrutura pode ser verificada no anexo IV deste trabalho) possuiu como objetivos norteadores a introdução de uma maior racionalidade e disciplina nas finanças dos clubes; a diminuição da pressão sobre verbas de transferência e salário, limitando seu efeito inflacionário; o estímulo em investimentos de longo prazo em áreas como infraestrutura e categorias de base; a proteção da viabilidade de longo prazo do futebol europeu, encorajando clubes a usarem apenas suas próprias receitas, e de forma responsável; e a resolução dos problemas financeiros dos clubes no mais curto período de tempo possível (UEFA, 2012).

Dimitropoulos (2011), por sua vez, avaliou o impacto da qualidade da governança corporativa praticada nos clubes da União Europeia sobre a gestão de seus recebíveis, por meio da análise da independência e das formas de nomeação da diretoria, da forma de propriedade (empresarial ou institucional) e do padrão de comportamento do executivo principal. Como resultado, verificou a necessidade de implantação dos princípios de boa governança no sentido de proteger os interesses de acionistas e demais *stakeholders*, maximizar resultados econômicos, incrementar seu desempenho social e prevenir a expropriação de riquezas por parte dos gestores. Entre os fatores de maior importância, o autor ressalta a necessidade de uma maior independência e diversidade do quadro diretivo, de forma a permitir a participação

e representação de diferentes grupos de interesses (torcedores, associados, lideranças locais) nos processos de tomada de decisão e monitoramento das ações da diretoria.

Tida como uma das ligas mais ricas do mundo e possuindo clubes que são *benchmarks* no processo de abertura de capital, a liga inglesa também apresenta crescentes problemas operacionais e financeiros. Menos de um quarto dos clubes respondentes em pesquisa realizada por Hamil, Holt, Michie, Oughton e Shailer (2004) possuíam um comitê de auditoria interna. E, quando esse comitê estava presente, não realizava um acompanhamento dos relatórios de riscos em um terço dos casos, sendo que isso é uma prática inerente à boa governança.

Ainda que os faturamentos batam recordes, as dívidas de clubes ingleses caminham no mesmo sentido (BURAIMO; SIMMONS; SZYMANSKI, 2006). A crise econômica, que afeta a Europa desde 2008, intensificou a instabilidade financeira dos clubes (ainda que a estabilidade esportiva não tenha sido afetada), embora seu impacto seja relativamente limitado se comparado ao efeito exercido em outras atividades econômicas. Apesar de investidores frequentemente perderem dinheiro e clubes dificilmente desaparecerem (como tende a acontecer também no resto do mundo), essa é uma ameaça que não deve ser desconsiderada (SZYMANSKI, 2010).

A liga alemã de futebol, por sua vez, possui uma regulamentação bem sucedida que estrutura a sua governança de forma a prevenir problemas relativos à propriedade dos clubes, como conflitos entre múltiplos donos ou compra por parte de pessoas ou organizações “indesejáveis”. Por outro lado, essa regulamentação gera um vácuo em termos de governança, pois gestores se sentem amparados pelo poder de representarem uma ampla gama de associados (com interesses não necessariamente uniformes) e ficam mais propícios a assumir, em nome do clube, riscos maiores. Isso só é possível graças a baixos padrões contábeis para os clubes e obrigações legais mais amenas, fazendo com que a real situação possa ser escondida até que os clubes cheguem à insolvência. Assim, é um sistema que não chega a ser totalmente baseado nos mecanismos de mercado (como o inglês), no qual clubes são genuínas empresas, nem rigidamente regulados (como o francês) devido ao controle da liga ser exercido pelos próprios clubes (DIETL; FRANCK, 2007).

Em uma análise do futebol francês, Andreff (2007) verificou que os clubes da liga sofrem dos mesmos problemas que ocorrem nos demais países do continente. Uma postura na qual predomina a falta de transparência, informação e disciplina, caracterizada por uma frouxa gestão financeira e uma pequena preocupação em se cumprir orçamentos. Como resultado, são observadas fraudes, desvios, balanços irreais, rendas não declaradas, manipulação de resultados, subornos a árbitros, abusos de benefícios sociais e irregularidades na transferência de jogadores. Para o autor, essa situação resulta da fraca estrutura de governança existente na liga e nos clubes. E a solução seria justamente o fortalecimento dessa estrutura, que colaboraria para o restauro da disciplina financeira e a definição de limites nos indicadores financeiros dos clubes.

5.3 A GOVERNANÇA NOS CLUBES BRASILEIROS

Os trabalhos que analisam as práticas de boa governança em clubes de futebol brasileiro apresentam conclusões que podem ser consideradas complementares entre si.

No primeiro desses trabalhos, um estudo de casos múltiplos realizado com três clubes do estado de São Paulo, Marques (2005) verificou a possibilidade de adoção das práticas de boa governança, ainda que fossem necessárias adaptações em virtude do contexto próprio dos clubes. Segundo o autor, já existiam práticas sendo adotadas, embora não com esse rótulo, e elas foram motivadas, principalmente, por obrigações legais. Outra das constatações do trabalho foi a de que os clubes tendem a alcançar uma maior legitimidade perante seus *stakeholders* e a exercer sua administração de maneira profissionalizada por meio da adoção das práticas de boa governança.

Em análise das demonstrações contábeis de 70 clubes brasileiros em face às alterações ocorridas na legislação brasileira nos últimos anos, Rezende, Dalmácio e Salgado (2010) verificaram que o tamanho econômico dos clubes está correlacionado com o nível de evidenciação, e que o aumento no volume de informações publicadas ocorreu principalmente devido à inclusão de mecanismos coercitivos (*enforcement*) nas legislações e regulamentações.

Silva, Teixeira e Niyama (2009), por sua vez, verificaram que o nível de evidenciação das informações contábeis tende a ser maior entre os clubes com maior volume de receitas. A razão para tal fato seria a crescente exigência para prestação de contas ocasionada pela diversidade de fontes de recursos, uma vez que os diferentes usuários possuem diferentes objetivos e se interessam sobre a gestão dos recursos investidos. Os autores também verificaram indícios de que existe uma relação entre as decisões de se evidenciar informações financeiras com o desempenho dos clubes em competições profissionais.

O nível de aderência das práticas dos clubes brasileiros aos princípios de boa governança foi verificado por Rezende, Dalmácio e Facure (2010). Os autores analisaram 27 clubes de acordo com um índice proposto (baseado na Teoria de Agência). Os resultados revelaram um cenário preocupante na gestão dos clubes, uma vez que o melhor clube posicionado não ultrapassou 45,1% do escore total do índice, sendo que a média da amostra foi de 28,7%. Também foram identificados problemas como o não reconhecimento de dívidas e falta de critérios na aplicação de práticas contábeis e no reconhecimento de eventuais perdas. De forma semelhante a outros trabalhos, os autores confirmaram parcialmente a relação entre a adoção de práticas de boa governança e o desempenho (econômico-financeiro e esportivo); observaram que a maior parte das práticas adotadas está relacionada à evidenciação e ocorre em virtude da obrigatoriedade legal e não de uma adesão voluntária; e puderam verificar que a migração para o regime de sociedades anônimas não é suficiente para a obtenção de um nível satisfatório de governança.

O melhor desempenho esportivo (títulos regionais, nacionais e internacionais) e financeiro (retorno sobre o ativo e faturamento) tem relação com a melhor governança dos clubes, de acordo com resultados obtidos por Oliveira (2011). Com conclusão semelhante sobre o desempenho esportivo e administrativo dos clubes, Silva e Carvalho (2009) também afirmam que a evidenciação contábil se compatibiliza com a abertura da governança em direção aos grupos de interesse e com a modernização da gestão no futebol.

5.4 AS ESPECIFICIDADES DO MERCADO FUTEBOLÍSTICO E AS PRÁTICAS DE BOA GOVERNANÇA

Uma comparação sobre o contexto institucional de clubes europeus entre três diferentes tipos de estrutura de propriedade (clubes com um proprietário individual; clubes com propriedade pulverizada por meio da negociação de ações em bolsa; e associações) foi realizada por Franck (2010). O autor verificou uma maior habilidade dos clubes com um proprietário individual em captar recursos e aplicá-los na busca de talentos esportivos. Entretanto, essa é uma conclusão que deve ser analisada de forma parcimoniosa, pois há diversos aspectos envolvidos na indústria e no fenômeno social do futebol.

Um deles é a sua responsabilidade social. Em trabalho sobre a formação de jogadores em clubes brasileiros, Campestrini (2009) verificou que os mesmos conhecem os princípios de responsabilidade social, mas não os adotam. De acordo com o autor, os clubes são capazes de atender satisfatoriamente esses princípios, mas precisam de maior documentação e formalização para que as práticas sejam realmente parte da cultura organizacional, uma vez que nem mesmo os aspectos legais são observados no processo de formação de atletas, devido ao excesso de mercantilização ao lidar com a questão. E a existência de uma maior transparência com *stakeholders* é necessária, pois é um processo de formação de um ser humano (lembrando que nem todos se tornarão atletas profissionais) que exerce influência no bem-estar da sociedade atendida.

O futebol é um mercado, conforme já mencionado, com características peculiares. Independentemente do nível do campeonato em que compitam, os clubes não se veem como parte de um negócio de entretenimento ou buscam o lucro (no caso de associações). Eles possuem como objetivo primordial o sucesso em campo. Enquanto os montantes envolvidos no futebol historicamente eram relativamente modestos e mais equânimes, essa orientação foi benigna, uma vez que promovia um relativo equilíbrio nos campeonatos e não estimulava gestores a assumirem riscos financeiros desnecessários (HASSAN; HAMIL, 2010).

Atualmente, um incremento nas receitas não vem significando lucratividade por parte dos clubes e sua associação com a governança corporativa também difere de outras indústrias. São

três as razões principais. Primeiramente, futebol é mais que um negócio, pois envolve objetivos esportivos e coletivos/comunitários, possuindo inúmeros grupos de interesse com objetivos variados. Em segundo lugar, o relacionamento com o consumidor padrão (torcedor) é essencialmente diferente do padrão mercadológico, pois o grupo de *stakeholders* colabora não apenas com sua lealdade, mas também como um contribuinte financeiro e um apoiador ativo durante a realização de partidas. Por fim, existe a já tratada relação entre competição e cooperação existente entre rivais, processo este que pode gerar uma redistribuição de receitas que favoreça concorrentes mais fracos, de forma a manter o equilíbrio entre concorrentes e o interesse do público no campeonato. O princípio por trás desse raciocínio é que a junção dos clubes gere uma sinergia e faça com que o valor da liga como um todo seja superior ao dos clubes somados isoladamente (HAMIL; HOLT; MICHIE; OUGHTON; SHAILER, 2004). Por outro lado, o acesso a campeonatos mais rentáveis para aqueles que obtêm bons desempenhos esportivos (entre os 10 ou 20% mais bem colocados dos torneios nacionais) tende a estimular um gasto desmedido de recursos financeiros na formação de plantéis, sem que haja garantias de bons resultados, ameaçando o frágil equilíbrio que assegura a existência de diversos clubes (BURAIMO; SIMMONS; SZYMANSKI, 2006; DIETL; FRANCK, 2007; MICHIE; OUGHTON, 2005).

Essa combinação única faz com que a governança dos clubes, apesar de igualmente necessária para sua viabilidade, precise ser muito diferente daquelas praticadas em outros negócios e não deva ser subestimada. A própria relação entre os objetivos de sucesso financeiro e bons resultados administrativos, com suas consequentes implicações, já demonstra esta necessidade e é intensificada pela disposição em correr riscos (investimentos maiores) na tentativa de se obter incrementos no faturamento proporcionados por melhores resultados (DIETL; FRANCK, 2007). De acordo com Hamil, Molt, Michie, Oughton e Shailer (2004), evidências sugerem que as práticas usuais de governança pecam em termos de mecanismos robustos de controles internos e externos adequados a esse contexto.

5.5 BENEFÍCIOS DA ADOÇÃO DE UM MODELO DE GOVERNANÇA PRÓPRIO PARA CLUBES DE FUTEBOL

Apesar dos avanços observados em outros setores, a adoção de práticas de boa governança em clubes de futebol ainda está significativamente abaixo do que se verifica em outras áreas, existindo uma necessidade considerável de aprofundamento nessa questão (MICHIE; OUGHTON, 2005).

Ainda que não seja obrigatória (como a obediência a exigências legais), a adoção voluntária de práticas de boa governança revela-se interessante para organizações em virtude da confiança gerada para investidores e a melhoria das práticas de gestão, as quais são essenciais para que clubes sobrevivam a circunstâncias econômicas desfavoráveis. Além disso, benefícios são gerados em virtude da adoção de práticas de boa governança na transparência da prestação de contas, na indicação, composição e treinamento do quadro diretivo, na gestão de risco e na consulta a *stakeholders*. Tanto é que, no caso de empresas de capital aberto, a não adoção dessas práticas (total ou parcialmente, na existência de motivos para tal) tende a fazer com que justificativas por tal opção sejam exigidas em seus relatórios anuais (MICHIE; OUGHTON, 2005).

De acordo com Michie e Oughton (2005), o estabelecimento de um código de melhores práticas especificamente elaborado para a indústria do futebol seria um processo relativamente simples e barato que ajudaria a incrementar seus processos e suas estruturas de governança ao estabelecer parâmetros claros, viáveis e benéficos para os clubes. Os exemplos de práticas já adotadas, sejam eles pequenos ou grandes, no formato empresarial ou associativo, devem ser usados na elaboração dessa proposta.

O papel particular e específico exercido pelos *stakeholders* futebolísticos é um dos pontos que deve ser levado em consideração na elaboração da proposta de governança. Muitas vezes, esses grupos podem possuir objetivos que nem sempre são expostos de forma clara. Por exemplo, a busca de resultados financeiros positivos raramente é expressa, ao contrário da expectativa por um bom desempenho no campo esportivo (SENAUX, 2008). Um conhecimento sobre estes grupos, seus interesses, a natureza de seus relacionamentos com o

clube e entre eles, as obrigações da organização para com eles, os modos de comunicação e acesso a informações, as estratégias que usam para influenciar a tomada de decisão e as formas de se conciliar esses interesses são pontos cuja compreensão é crucial para gestores do esporte (WALTERS; TACON, 2010).

Os instrumentos de acesso público à informação costumam ser enquadrados como proativos e reativos, já a abertura pode ser classificada em termos de direcionamento. Os processos de abertura que ocorrem para “baixo” estão relacionados ao “direito de saber” (do Estado para a sociedade, por exemplo). Há também os que ocorrem para “cima”, como as informações prestadas pelos cidadãos ao Estado, relativas a aspectos monitorados por esse último. Assim, outro fato digno de nota é a diferença de percepção entre os atores: o que, para alguns, é transparência, pode ser considerado vigilância para outro. A obrigação em prestar contas, dependendo do ponto de vista, pode ser encarada como ferramenta de perseguição ou opressão. Consequentemente, a própria definição de *stakeholder* depende de como transparência e *accountability* são percebidas (FOX, 2007).

Ao contrário de outros setores econômicos, nos quais os principais beneficiários da adoção dessas práticas são terceiros, no caso do futebol os próprios clubes é que seriam os maiores beneficiários (apesar dos benefícios colaterais gerados a torcedores e outros grupos de interesse). O próprio contexto característico demanda iniciativas que orientem os clubes no desafio de balancear uma boa gestão com a busca de sucesso esportivo. Seria, inclusive, uma forma de colaborar com a solvência dos clubes, agora que existe uma tendência em se começar a punir o desempenho esportivo (por meio de perda de pontos) de clubes nessa situação. (MICHIE; OUGHTON, 2005).

A proposta de um modelo específico que incremente a adoção das práticas de boa governança nos clubes certamente traria benefícios aos envolvidos e ao resultado desse processo (MICHIE; OUGHTON, 2005) e faria frente à inércia de não se adaptar seus mecanismos de governança de forma a lidar com os novos desafios impostos por mudanças em seu ambiente (SENAUX, 2008), pois, mesmo com o estabelecimento de regulamentações externas, esse é um processo em construção que necessita da cooperação dos clubes para que seus objetivos sejam alcançados (MÜLLER; LAMMERT; HOVERMANN, 2012).

A própria adoção dessas práticas de governança em clubes de futebol profissional pode constituir um importante diferencial competitivo na busca por recursos, uma vez que ainda não são adotadas de forma ampla e institucionalizada por esse tipo de organização. A busca por patrocinadores ou investidores é outro fator que reforça a necessidade de uma administração mais transparente e competente, uma vez que esse grupo se interessará por uma melhor gestão dos recursos por ele investidos, somando sua demanda àquela exercida por sócios, torcedores, conselheiros e demais grupos de interesse. Em um sentido mais amplo, a governança deixa de ser um sistema de controle da gestão para se tornar um modelo efetivo de administração que congregue os interesses legítimos de diferentes grupos. A gestão da organização torna-se mais democrática e se legitima perante seus interessados (MARQUES, 2005).

Apesar de o setor não ser conhecido por sua receptividade a transformações, existem profissionais conscientes de que reconhecem a necessidade de implantação desse tipo de práticas na busca pelo crescimento e perenidade dos clubes (CARLEZZO, 2003). Um modelo cuja proposta esteja adequada ao contexto específico dos clubes passa a ser, nesse sentido, mais do que uma lista de práticas a serem seguidas. Espera-se que este seja um instrumento que otimize as relações do setor com a sociedade em geral, maximizando o recebimento de recursos e os resultados de sua aplicação, de forma que a função social, esportiva e econômica dos clubes seja efetivamente cumprida.

6 VERSÃO INICIAL DO MODELO DE GOVERNANÇA PROPOSTO

O modelo de governança apresentado a seguir foi formulado com base nos diferentes modelos, princípios e práticas identificados nas pesquisas bibliográficas realizadas. Seu conteúdo (cinco dimensões com suas respectivas práticas) resulta de análises comparativas entre as diferentes propostas verificadas, bem como de adaptações e complementações pertinentes à realidade institucional dos clubes. Esta é a versão que foi submetida aos especialistas consultados. Passa-se, então, à sua apresentação.

6.1 CULTURA ORGANIZACIONAL E PRÁTICAS DE GESTÃO

A presente dimensão compreende princípios e práticas que norteiam o sistema de governança, abrangendo aspectos relacionados à gestão e ao relacionamento com grupos de interesse.

- Código de ética e conduta – O clube deve possuir códigos de ética e conduta para seus membros, que estabeleçam mecanismos de consulta, incentivo e controle (nesse caso, incluindo canais de denúncia), de forma a incentivar seu cumprimento. Sua divulgação deve contribuir para a criação de uma cultura nesse sentido e abranger o relacionamento entre os diferentes grupos de interesse de um clube. Entre os assuntos a serem cobertos, podem ser citados: pagamento de tributos e direitos, operações com partes relacionadas, conflito de interesses, uso de ativos da organização, tratamento de denúncias, recebimento de vantagens em virtude do cargo, discriminação, assédio, segurança, relações com a comunidade e política em relação a álcool e drogas, entre outros pontos.
- Obediência à legislação – Envolve também o cumprimento de regulamentos e legislações setoriais (como a Lei Pelé e o Estatuto do Torcedor) e dos estatutos/regimentos do clube. Aspectos sociais e ambientais estão compreendidos nesse ponto, que deve ser ressaltado nos códigos de ética e conduta do clube. Em

termos legais, desvios de conduta não devem ser tolerados. Em relação a isso, o ideal é que seja criada uma política de prevenção e combate a atos ilícitos.

- **Transparência** – Essa prática deve ser encarada como um valor ou princípio. Documentos não sigilosos (relatórios, demonstrativos, atas, entre outros) que possam ser de interesse da coletividade do clube (*stakeholders*) precisam ser divulgados (ainda que tal procedimento não seja obrigatório ou não esteja relacionado a aspectos financeiros), preferencialmente pelo sítio da organização na internet, tão logo estejam disponíveis. As informações contidas devem pautar pela integralidade e qualidade. Relatórios sobre os diferentes conselhos e comitês, bem como sobre as ações de governança adotadas, fazem parte das informações a serem divulgadas e não precisam se limitar à periodicidade mínima exigida. Os sócios devem ter facilitado o seu acesso a informações sobre os demais componentes do quadro de sócios. A mesma facilitação deve ocorrer por parte da diretoria executiva em relação ao acesso dos membros do conselho fiscal e do conselho de administração a documentos e instalações.
- **Relacionamento justo e transparente com partes interessadas** – Recomenda-se a implantação de uma diretoria (que conte com uma estrutura administrativa que lhe dê suporte) de relacionamento com torcedores (organizados ou não) que promova reuniões periódicas abertas ao público interessado em geral. A presidência deve garantir essa prática e a manutenção de um canal aberto com os interessados.
- **Integridade (Impedimento de nomeação e eleição de membros com integridade suspeita)** – Os nomes inscritos em chapas para eleição ou nomeados pelo presidente (devendo estes ser submetidos à aprovação do conselho deliberativo) precisam, antecipadamente (em relação às votações de eleição ou aprovação), passar pela análise do conselho administrativo quanto a aspectos relativos à sua reputação, devendo o resultado da análise (parecer) ser publicamente divulgado na assembleia ou reunião em que a eleição/aprovação for votada.
- **Responsabilidade social** – Deve ser uma preocupação em virtude da representatividade que os clubes possuem na sociedade e em virtude de lidarem com a formação pessoal e profissional de seres humanos em suas categorias de base.
- **Consciência e pleno exercício, por parte dos grupos de interesse, de seus papéis na estrutura de governança** – Visando garantir a plena exequibilidade da mesma e o alcance de seus objetivos.

- Comunicação estruturada (Assessoria de imprensa) – Em virtude da cultura de jornalismo esportivo existente, não é possível a comunicação com o público em geral apenas por meio de um porta-voz. Entretanto, a adoção de serviços de uma assessoria de imprensa profissional (como ponto de referência e de organização da comunicação do clube, de uma maneira geral) é extremamente recomendável.
- Cooperação com federações e outros clubes – Visando intercâmbio de iniciativas de sucesso com outros clubes e federações, de forma a promover o crescimento do esporte e de suas organizações.
- Utilização de padrões de contabilidade internacionais – Sempre que as práticas estejam em consonância com a legislação local.
- Avaliação semestral do presidente e da diretoria – Realizada pelos conselhos de administração e fiscal e submetida ao conselho deliberativo. Em caso de reprovação, os ocupantes dos cargos ficam sujeitos às penalidades previstas nos estatutos/regimentos.
- Conduta responsável em caso de conflito de interesses – Ficando comprometida a isenção, envolvidos devem ser afastados das discussões sobre o assunto, embora tenham garantido o direito à voz.
- Operações com partes relacionadas – Precisam ser monitoradas, fiscalizadas e sujeitas à aprovação do conselho de administração, nunca podendo ocorrer de maneira menos favorável ao clube em relação aos padrões observados no mercado.
- Gestão profissionalizada – A administração executiva (não composta por membros da diretoria executiva eleita) do clube deve ser, preferencialmente, conduzida por profissionais remunerados e qualificados para esse fim, os quais devem exercer suas atividades de forma integral e exclusiva, sendo avaliados pelos resultados obtidos.

6.2 SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

Nessa dimensão estão práticas relacionadas à geração e aplicação de recursos financeiros, de forma a financiar e perpetuar as atividades do clube.

- Criação sustentável de valor (em longo prazo) – Sua busca deve ser constante nas atividades de gestão do clube, sendo justificada nos relatórios de gestão.
- Adoção de práticas de boa governança – Como forma de se criar mecanismos de controle e incentivo para a busca de geração de valor.
- Elaboração do planejamento estratégico do clube – Com objetivos de longo prazo que devem nortear as ações dos diferentes departamentos.
- Gestão de risco – A ser realizada pela diretoria executiva e pelo conselho de administração, a gestão de risco é uma identificação e análise prévia do nível de risco (inclusive em termos de exposição financeira e seus possíveis impactos) que o clube aceitará correr na busca de seus objetivos. Também envolve uma análise do nível de variabilidade aceitável na variação dos resultados obtidos na realização de suas atividades.
- Divulgação de demonstrativos contábeis – Compreendendo todos os aspectos exigidos pela legislação nacional, pelos padrões internacionais e pelos princípios de boa governança.
- Preparo de orçamento anual – Com submissão ao conselho deliberativo, o orçamento deve prever as despesas e as fontes de recursos para a participação em competições e manutenção das atividades do clube ao longo do exercício. Em caso de clubes endividados, deve possuir um planejamento sustentável de pagamento dos débitos, de forma a honrar acordos firmados, evitar o surgimento de novas dívidas e viabilizar a continuidade de suas atividades. Despesas já assumidas (com pagamento de dívidas fiscais, trabalhistas ou civis, por exemplo) devem estar contempladas no orçamento.
- Cálculo do ponto de equilíbrio – O cálculo desse indicador deve estar presente na análise de investimentos que comprometam recursos financeiros (principalmente nos casos em que o retorno é incerto), juntamente com outros indicadores financeiros, econômicos e contábeis. Compreende, basicamente, a diferença prevista entre as fontes de entradas de recursos e de despesas. Um desvio máximo tolerável deve ser estabelecido para os valores previstos.
- Restrições a remunerações desproporcionais – Compromissos com remunerações, caso não sejam bem analisados pela direção do clube, podem comprometer a viabilidade econômico-financeira do mesmo. Por isso, o conselho administrativo deve estabelecer um teto (individual e conjunto) para as remunerações e acompanhar os compromissos

que são assumidos nesse sentido. Um comprometimento com pagamento despesas de pessoal de até dois terços da receita anual é tolerável.

- Aprovação do conselho deliberativo sobre comprometimento de patrimônio ou receitas futuras – Após passar por avaliação do conselho de administração, visando evitar a dilapidação do patrimônio do clube por parte de ações da diretoria executiva.
- Prévio estabelecimento da forma de cálculo da remuneração variável e dos prêmios por desempenho e objetivos alcançados – Itens estes que comporão os orçamentos.
- Demonstração da origem dos recursos financeiros – Em caso de recursos provenientes de parceiros, investidores, empresários, fundos, entre outras fontes externas àquelas decorrentes da atividade principal própria do clube.

6.3 DIREITOS DOS ASSOCIADOS

A participação dos associados e sua representação nas tomadas de decisões foram os principais pontos considerados na proposição das práticas a seguir.

- Um voto por associado – Essa prática vai contra o proposto pelos principais códigos de governança (“uma ação = um voto”). A origem desse princípio é a proteção ao exercício de direitos e atendimento dos objetivos dos acionistas na mesma proporção em que participam do capital da empresa. Entretanto, em um clube no regime associativo, não há a possibilidade de distribuição de lucros para associados. Adicionalmente, pode-se mencionar a importância que o clube possui para um grande número de interessados (torcedores), muitas vezes alijados de participação efetiva em seu destino. Nesse sentido, não haveria razão para que um associado obtenha individualmente um montante de votos que lhe permita conduzir isoladamente os destinos do clube. Aliás, a busca de tal controle poderia justamente levar a uma tomada de decisões que trouxesse algum tipo de benefício a esse controlador, em detrimento dos melhores interesses do clube e de sua coletividade.
- Restrição ao exercício do voto – Essa é outra prática recomendada no presente modelo que vai contra os princípios tradicionalmente difundidos de governança. Devem

constar no estatuto apenas as restrições que objetivem evitar manobras políticas. Por exemplo, é recomendável que associados tenham direito a voto desde que satisfaçam essa condição há, pelo menos, um ano e estejam em dia com suas obrigações (como mensalidades, por exemplo).

- Veto a poderes especiais em assembleia – Que possam possibilitar que algum associado ou conjunto de associados tenham poderes de veto, por exemplo.
- Ausência de classes de sócios sem direito a voto – Muitos clubes possuem sócios que detêm algum tipo de cota patrimonial (título de poliesportivo, cadeira cativa ou camarote) e outros que não possuem (os chamados “sócio-torcedores”, por exemplo). A situação ideal envolve o direito a voto por parte dos “sócio-torcedores” (ainda que passem a existir maiores exigências para essa classe de torcedores). Simples programas de vantagens ou descontos não devem utilizar o termo “sócio”.
- Eleição (e cassação) da presidência (diretoria executiva) – Sendo feita pela assembleia geral (com o limite de um voto por associado, conforme já discutido), há menor chance de a eleição ser manipulada por determinados grupos de poder dentro dos clubes (como pode ocorrer no caso de eleição via conselho deliberativo).
- Reforma do estatuto social – Proposta pode ser encaminhada por outros órgãos, mas votação para alteração precisa ser feita via assembleia geral.
- Facilitação da presença de associados – Assembleias devem ser marcadas em dias e horários que facilitem a presença e a participação do maior número possível de associados.
- Prazo de convocação – Deve ser, ao menos, quinzenal, de forma a disponibilizar as informações necessárias (pauta e documentação pertinente com o maior detalhamento possível) para que os sócios se preparem adequadamente e possam se posicionar sobre a deliberação.
- Ausência de item “outros assuntos” na pauta – Objetivando que assuntos relevantes não sejam revelados e levados à votação sem a necessária antecedência.
- Acesso a informações por parte de sócios – Sempre que solicitado, por escrito, à diretoria ou aos diferentes conselhos e comitês do clube.
- Acesso dos sócios aos estatutos e regimentos – Visando fornecer a todos as informações necessárias para o pleno exercício de seus direitos.
- Perpetuação do poder – Não são recomendadas nos estatutos cláusulas que representem formas de perpetuar indefinidamente administradores em seus cargos.

- Responsabilidades dos sócios – Devem ser elencadas nos estatutos, regimentos ou códigos dos clubes. Entre os deveres dos associados, podem ser citados a colaboração, a participação ativa, o comprometimento com princípios e valores, o conhecimento de normas e do funcionamento do clube, o alinhamento com os melhores interesses do clube, entre outros deveres.

6.4 CONSELHOS

Os conselheiros devem atuar no melhor dos interesses dos *stakeholders* e da organização. Na definição das responsabilidades dos conselhos foram considerados aspectos como o cumprimento de obrigações legais, estatutárias e de práticas de governança adotadas.

6.4.1 Conselho administrativo

Objetivos e funções do conselho administrativo:

- Monitoramento da execução do plano estratégico organizacional.
- Elo entre assembleia geral, conselho deliberativo, conselho fiscal e diretoria executiva.
- Orientação e supervisão da diretoria executiva.
- Proteção e valorização da organização, buscando equilíbrio entre as expectativas dos grupos de interesse e a sustentabilidade organizacional a longo prazo.
- Monitoramento do nível de risco assumido pelas ações da diretoria executiva.
- Zelo pela cultura da organização e seus valores, bem como pela observância do código de conduta organizacional e das práticas de boa governança.
- Administração de situações de conflito interno de interesses.
- Aconselhamento em relação a aquisições.
- Acompanhamento do funcionamento dos sistemas de controles internos.

- Apoio e supervisão contínuos à diretoria executiva.
- Estímulo e encaminhamento de denúncias sobre atividades antiéticas, ilegais ou contra o melhor interesse do clube.
- Elaboração de relatório de avaliação da presidência e da diretoria executiva (para posterior encaminhamento ao conselho deliberativo).
- Deliberação, em conjunto com a diretoria executiva, sobre vencimentos pagos a atletas e funcionários.
- Aprovação de operações financeiras, respeitando o orçamento.
- Autorização para que sejam, pelo presidente, firmados contratos de locação ou cessão de bens móveis e imóveis.
- Autorização para compra, venda ou empréstimo de direitos federativos e/ou econômicos de atletas profissionais.
- Manifestação (para posterior decisão do conselho deliberativo) sobre compra, venda, alienação, arrendamento e comodato de bens imóveis.

Para que essas funções sejam executadas em sua plenitude, algumas características são necessárias ao conselho ou aos seus integrantes, como as seguintes:

- Experiência de seus membros – De preferência, devem possuir experiências anteriores em funções do clube e conhecimentos relevantes acumulados em suas vidas profissionais. É fortemente recomendável que ex-presidentes da diretoria executiva e do conselho deliberativo estejam entre seus membros. O conjunto dos membros deve procurar mesclar conhecimentos em administração, legislação, contabilidade e futebol.
- Forma de eleição – Pelo conselho deliberativo, apesar de ser admitida condução direta de alguns integrantes (como, por exemplo, ex-presidentes da diretoria). Nesse último caso, os nomes devem ser referendados pelo conselho deliberativo.
- Prazo do mandato – Não deve ultrapassar 4 anos. Reeleições são desejáveis, desde que não possam ocorrer automática e ilimitadamente.
- Limitações – Seus integrantes devem possuir disponibilidade de tempo e não participar de conselho semelhante em outro clube de futebol profissional.
- Presidente da diretoria e presidente do conselho deliberativo – Podem ser convidados para as reuniões do conselho administrativo, mas o conselho administrativo deve manter sua independência.

- Número de integrantes – De 5 a 11 membros.
- Diversidade de origem de seus membros – Além de ex-presidentes, conselheiros também devem estar presentes na sua composição.
- Independência – O conselho de administração deve possuir independência em relação à diretoria executiva, podendo esse fato ser fiscalizado pelo conselho deliberativo.
- Atribuições – É necessário que constem expressamente no estatuto do clube.
- Remuneração – Assim como nos demais conselhos, é vedada.
- Normas, funcionamento, papéis e integrantes – Assim como nos demais conselhos, devem ser disponibilizados a todos os associados.

6.4.2 Conselho deliberativo

- Autorizações – Para que a diretoria executiva proceda com ações e compromissos de compra, locação, arrendamento, venda, comodato e cessão de bens imóveis.
- Eleição – De membros dos conselhos fiscal e de administração, bem como de demais comissões e comitês existentes.
- Aprovação – De membros da diretoria indicados pela presidência.
- Elaboração – Por meio de comissão, do código de ética e conduta do clube.
- Deliberação – Sobre relatórios da diretoria executiva, do conselho de administração, do conselho fiscal e de demais comitês e comissões.
- Discussão e votação – Do orçamento anual do clube.
- Deliberação – Sobre denúncias sobre ações de quaisquer membros, de quaisquer órgãos do clube.
- Constituição – De eventuais comissões e comitês específicos que venham a ser formados no clube.
- Discussão e votação – Anualmente, das contas do clube e de seus administradores.
- Deliberação – Sobre estabelecimento de contratos de parceria, co-gestão, arrendamento de departamentos, entre outros.

6.4.3 Conselho fiscal

- Fiscalização – Das contas e da gestão do clube, verificando o cumprimento do orçamento e a correta aplicação de recursos, bem como a observância do estatuto por parte da diretoria executiva.
- Análise – De demonstrações financeiras, provisões e dos sistemas de controle internos.
- Exame – Mensal de livros, documentos e balancetes, solicitando esclarecimentos à administração do clube ou à auditoria independente, sempre que necessário.
- Apresentação – De parecer semestral ao conselho deliberativo sobre as atividades da diretoria executiva e a observância dos orçamentos.
- Denúncia – De eventuais desvios ocorridos no processo de gestão do clube (inclusive com comprometimento de recursos ou aumento do risco financeiro/econômico).
- Determinação – Da auditoria independente a ser contratada.
- Composição – Se for o caso, juntamente com o conselho deliberativo, de um comitê de auditoria interna no clube, que avaliará normas, procedimentos e controles internos, recomendando ações para que possam ser aperfeiçoados.

6.5 AUDITORIA

Nessa dimensão, são apresentadas recomendações para que a realização de uma auditoria externa seja efetuada com independência e resulte em um parecer objetivo e isento sobre a adequabilidade das demonstrações contábeis elaboradas pelo clube.

- Independência, isenção, competência e qualificação dos auditores – Itens necessários para o efetivo resultado do processo de auditoria. A independência financeira da auditoria também deve ser certificada.

- Avaliação e revisão de sistemas internos de controle – Um relatório com sugestões para melhoria e aperfeiçoamento dos controles internos é outro dos resultados esperados do trabalho da auditoria.
- Rotatividade periódica entre os responsáveis pela realização da auditoria – Visando manter a independência.
- Auditoria interna – Importante sistema de controle, a auditoria interna deve ser realizada por um comitê permanente que execute suas atividades de forma independente da auditoria externa/independente (apesar de ser recomendável a troca de informações entre ambas).
- Clareza e objetividade de pareceres – Estes devem compreender escopo, trabalhos realizados, opinião e responsabilidades pela auditoria independente assumidas.
- Recomendações – Seu reporte deve ocorrer diretamente ao comitê de auditoria (caso existente) e ao conselho de administração, os quais, por sua vez, devem encaminhar as recomendações aos demais órgãos e conselhos do clube.
- Não realização de serviços extra-auditoria – Como consultoria, por exemplo, visando assegurar a independência dos auditores.

7 SUBMISSÃO DO MODELO PROPOSTO A ESPECIALISTAS

Como etapa da presente pesquisa, a primeira versão do modelo proposto foi submetida a especialistas, buscando-se uma exploração mais ampla da questão, por meio de uma avaliação do construto, de forma a possibilitar ajustes que levassem um aprimoramento do modelo. Os quatro entrevistados fazem parte de grupos de interesse em relação ao tema, sendo suas opiniões analisadas na busca de uma proposta mais consistente com diferentes visões e motivações. O conjunto de especialistas contatados possui uma diversidade de formações e atuações no setor, conforme pode ser verificado na apresentação de cada um desses entrevistados. A seguir passa-se às considerações sobre cada uma das entrevistas realizadas.

7.1 ENTREVISTADO ANÔNIMO NÚMERO 1

O primeiro especialista entrevistado possui especialização em Administração Esportiva. Ele teve carreira no setor financeiro, foi professor universitário e é palestrante de Gestão Esportiva em cursos de pós-graduação. É diretor-presidente de uma empresa de consultoria para organizações esportivas, também atuou como diretor-executivo de um clube de futebol, como membro da Comissão Permanente de Futebol e Marketing Esportivo do Ministério do Esporte, e como secretário executivo do Clube dos Treze. Outro de seus trabalhos foi a atuação conjunta com o Conselho Federal de Contabilidade e o Instituto Brasileiro de Auditores Independentes na criação da Norma Brasileira de Contabilidade, que trata da padronização de demonstrativos e práticas contábeis dos clubes de futebol nacionais.

Para o entrevistado, a conscientização por um “*Fair Play*” financeiro nos clubes nacionais parece estar ganhando força. Pode ser percebida, inclusive, em iniciativas de mobilização de atletas (como o “Bom Senso Futebol Clube”). A FIFA patrocina esse tipo de iniciativa (adotado pela UEFA), sendo uma questão de tempo para que os clubes brasileiros sejam alcançados por essa ação disciplinadora. De acordo com o entrevistado, um sistema de

licenciamento para clubes brasileiros seria composto por regras que conduzissem a patamares mínimos de desempenho em sete áreas distintas: jurídica, ética, administrativa, infraestrutural, desportiva, financeira e de responsabilidade social.

O cumprimento de leis, contratos e regulamentos seria objetivado na área jurídica, possuindo como indicadores de desempenho o número de ações judiciais trabalhistas, fiscais e civis, as penhores e demais contenciosos que possam constituir uma ameaça à viabilidade econômica do clube.

Os indicadores relativos às questões éticas devem classificar o comportamento do clube em relação a conflitos de interesses, utilização de mão de obra de forma não regulada pela legislação, nepotismo, discriminação, prejuízo da competitividade e auto-exposição negativa na mídia.

A responsabilidade social contaria com indicadores que avaliassem o comprometimento de clube com projetos que compreendessem os pilares da sustentabilidade (econômica, social e ambiental) em relação a seus grupos de interesse (*stakeholders*).

Já o principal enfoque da área desportiva seria a formação de novos atletas. Além do cuidado com o preparo do profissional, é necessário que o clube também considere a formação humana e educacional do jovem.

Quanto à infraestrutura, as principais exigências são aquelas relacionadas a instalações adequadas para treinos dos atletas (profissionais e das categorias de base) e estádios equipados, seguros e confortáveis que reúnam condições adequadas para torcedores, atletas, imprensa e demais interessados nos eventos esportivos ali realizados.

Um processo objetivo de avaliação da gestão consiste no ponto central das ações relacionadas à área administrativa. Tendo a profissionalização como pano de fundo, o processo busca, por meio de uma maior qualidade do capital humano, uma melhoria das competências organizacionais. Um pensamento de longo prazo deve ser incentivado, sempre levando em consideração a história, os pontos fortes, as necessidades e as possibilidades de cada clube. Outro pilar da transformação administrativa seria a reforma dos estatutos dos clubes, os quais

tendem a compreender estruturas organizacionais ineficientes e ultrapassadas, com viés amadorístico e um potencial gerador de conflitos entre as partes interessadas.

Na área financeira, o processo se basearia em indicadores de desempenho financeiro e recomendações que induzissem a adoção de práticas de boa governança. Esse segundo aspecto contribuiria, juntamente com as ações voltadas à área administrativa, para mudanças na estrutura organizacional dos clubes. Maiores níveis de transparência, prestação de contas e credibilidade (avaliados por indicadores objetivos) tenderiam a melhorar a captação e o uso de recursos.

Esses fatores, para o entrevistado, seriam tomados em conjunto na consolidação de um “Indicador de Governança Corporativa do Futebol (IGCF)”, que funcionaria como um ranking de gestão, sendo ferramenta de orientação, medição, comparação, classificação e penalização de gestões. Clubes que não atingissem, em um primeiro momento, o nível mínimo esperado receberiam recomendações de melhorias a serem implantadas dentro de um período definido de tempo, para que pudessem continuar a disputar competições. Nesse contexto, os próprios grupos de interesse dos clubes passariam a exigir mais informações e teriam uma maior participação nos seus destinos.

Especificamente sobre o modelo, o entrevistado considera que as práticas de governança, ligadas ao desempenho dos atores, são uma forma de se buscar uma maior eficiência por meio de um aprimoramento na gestão dos clubes. Como não há um modelo administrativo específico que possa ser considerado o mais adequado para qualquer clube, é necessário que cada um busque sua identidade de gestão, estrutural e estatutária. Práticas que envolvam transparência, prestação de contas, fiscalização e mediação são bem-vindas no segmento como forma de buscar seu desenvolvimento econômico e administrativo.

A adoção de uma remuneração (e consequente cobrança por critérios de desempenho na gestão) para membros da administração do clube seria uma forma de se buscar uma maior profissionalização de sua gestão, visando a um desempenho mais técnico, objetivo, racional e profissional de seus membros que, tradicionalmente, seriam mais influenciados pelo seu vínculo emotivo com o clube. Nesse sentido, haveria a necessidade de se criar uma base jurídica para remuneração de gestores, de forma a atrair profissionais mais competentes, que

se dediquem em tempo integral à administração do clube. Espera-se que esse processo incentive maiores modernização e profissionalização, uma vez que suas adoções são lentas e muitas vezes tratadas apenas como modismo nos clubes.

Um cuidado a ser tomado em relação à busca de uma maior profissionalização na gestão de um clube refere-se ao inchaço de seu corpo de funcionários. Isso porque tal processo pode ser deturpado ao se buscar preencher com novos funcionários contratados quaisquer novas práticas administrativas que se julgarem aparentemente necessárias. O processo de profissionalização deve envolver uma modernização administrativa que busque também a eficiência, e não apenas a eficácia.

O fim das cláusulas de confidencialidade nos contratos seria outra prática a ser implantada visando a uma maior transparência da gestão. Paralelamente, tal medida também contribuiria para um maior respeito às leis, pois, ao proibir a não divulgação de qualquer tipo de condição contratual, acabaria por dificultar a prática e ocultação de atos ilegais, bem como a não divulgação de algumas das partes envolvidas.

Em relação ao conselho gestor (administrativo), o entrevistado ressaltou que não se aplicaria no futebol nos moldes em que vem sendo adotado pelos clubes (órgão de gestão). O exercício do papel do conselho administrativo na forma de representante dos associados e conselheiros no acompanhamento da gestão também seria um equívoco, de acordo com o entrevistado. O conselho deliberativo já cumpre esse papel. Já sua função como órgão gestor também seria equivocada, uma vez que o conselho administrativo não pode se responsabilizar por toda a gestão organizacional. A agilidade necessária na administração também seria prejudicada caso as decisões precisassem sempre ser submetidas ao órgão.

Como órgão colegiado, suas principais atribuições devem ser a definição e o acompanhamento do planejamento estratégico, a assessoria (consultoria) da gestão e a escolha da auditoria independente, alinhado com boas práticas de governança, assim como em organizações de capital aberto. Seu enfoque seria voltado para o longo prazo. Já a gestão tática e operacional continuaria a cargo da diretoria executiva. Por outro lado, determinados tipos de decisões (com maiores impactos, riscos ou comprometimentos) poderiam possuir

como requisitos para sua adoção, de acordo com os estatutos dos clubes, uma prévia submissão e aprovação ao conselho administrativo.

Sua forma de composição mais utilizada no meio futebolístico não seria a mais correta, pois costuma ser formada por “notáveis” em diversas áreas profissionais, mas que não possuem conhecimento e experiência sobre o mercado do futebol. Seus membros devem possuir qualificações adequadas (formação e experiência) e diversificadas, lidando de forma independente e consciente com diferentes riscos e variáveis de desempenho. Para ele, a composição do conselho gestor deve passar por uma avaliação do conselho deliberativo, e não apenas pela mera indicação do presidente da diretoria. Adicionalmente, os cargos de presidente do conselho administrativo e de presidente do clube devem ser ocupados por pessoas diferentes, buscando a manutenção de uma necessária independência entre os órgãos.

Outro ponto a ser adotado é a implantação de votos nominais no conselho gestor, visando a uma mais clara e pessoal atribuição de responsabilidades na tomada de decisões, devendo as atas serem divulgadas ao conselho deliberativo.

Embora a tomada de decisão, de acordo com o entrevistado, deva ser feita de forma ágil pela diretoria do clube, não deve haver uma liberdade total para a tomada de qualquer tipo de decisão. A implantação de travas para ações específicas poderia ser uma forma de se dar maior autonomia e agilidade à gestão (ao não deixá-la sempre subordinada a eventuais autorizações de outras instâncias em cada tomada de decisão), ao mesmo tempo em que protege o clube de ações que possam comprometer receitas, alienar patrimônios ou aumentar o endividamento de forma relevante.

Os estatutos sociais dos clubes tendem a ser uma das principais dificuldades para eventuais tentativas de melhorias administrativas na gestão dos clubes. Na visão do entrevistado, são arcaicos. Sua modernização passa por uma precisa divisão de poderes e responsabilidades, característica esta essencial nos estatutos do clube e também em qualquer outro documento administrativo que determine seu organograma. Além da separação das atribuições entre os órgãos de governança, tal delimitação também tem como objetivo evitar o surgimento de conflitos de poder (motivados por domínio de informações e direitos decisórios) entre membros remunerados e não remunerados que compõem sua gestão.

Outros fatores comentados pelo entrevistado com relação ao modelo proposto revelam a concordância com a proposta de um voto por associado, independentemente do número de títulos do clube que possua, pelas mesmas razões já expostas neste trabalho. Sobre o conselho fiscal, ressaltou como seu papel as atividades de controladoria, e não de auditoria, sendo seus membros capacitados para o exercício de tais funções. A aprovação das contas não é uma atribuição do conselho fiscal. Sua legitimidade é interna. A análise dos processos e documentos relacionados às contas do clube deve resultar em um parecer que oriente a tomada de decisões do conselho deliberativo ou da assembleia geral.

Apesar de não possuírem relação direta com a avaliação do modelo proposto, alguns comentários feitos pelo entrevistado sobre a estrutura do futebol brasileiro merecem destaque. Para ele, possuindo os clubes de futebol um valor econômico, social e cultural para a indústria esportiva do país, sua existência e sua viabilidade acabam por se tornar uma questão de interesse público (ainda que sejam organizações privadas). Por outro lado, não há um órgão responsável por regular e fiscalizar a adoção de boas práticas de gestão nos clubes. Nesse sentido, o entrevistado ressaltava a necessidade de se criar uma agência reguladora e fiscalizadora para o setor. Ela teria que possuir como características imparcialidade, legalidade, independência, publicidade e impessoalidade, visando provocar transformações que promovessem maior profissionalização, de forma a fornecer serviços de qualidade e preços justos à sociedade.

Essa agência reguladora assumiria funções que hoje são divididas por diferentes órgãos. Uma delas seria o estabelecimento, regulamentação e fiscalização do marco regulatório setorial, além de instruir os poderes executivo e legislativo sobre matérias de interesse dos clubes, funções estas hoje do Ministério do Esporte.

Paralelamente, a agência desenvolveria e implantaria um sistema (regulamento) de licenciamento de clubes de futebol. Somente com o certificado (concedido mediante o cumprimento de requisitos mínimos obrigatórios), os clubes poderiam participar de competições oficiais organizadas também pela agência. Outra responsabilidade seria a certificação como clube formador, que fornece uma maior proteção dos investimentos feitos na formação de atletas. São atividades hoje executadas pela CBF.

A padronização de práticas contábeis, norteadas por princípios como transparência e comparabilidade, seria uma função para ser executada em conjunto com as entidades responsáveis por essa normatização, como o Conselho Federal de Contabilidade.

Em parceria com entidades acadêmicas, a agência reguladora promoveria a capacitação de profissionais para atuação no setor, promovendo a geração e a difusão de conhecimentos necessários para uma melhor administração dos clubes e dos eventos futebolísticos. O estímulo da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável estaria compreendido nessa proposta.

Por fim, alguns pontos seriam de importante definição na agência reguladora, como a organização do órgão responsável pelo licenciamento, o grau de independência e autonomia da agência e a sua subordinação. Sendo o mercado futebolístico, segundo o entrevistado, um setor com vícios e não muito receptivo a grandes mudanças, seria necessário que as transformações tivessem sua origem fora do mercado. A implantação da agência e o estímulo à adoção de práticas de boa governança teriam que partir de iniciativas governamentais para que alçassem seus objetivos.

7.2 ENTREVISTADO ANÔNIMO NÚMERO 2

O entrevistado anônimo número 2 foi deputado federal, secretário estadual de esportes, membro do Comitê Organizador Local (COL) da Copa do Mundo FIFA Brasil 2014 e Diretor de Futebol do Ministério do Esporte.

Em relação ao modelo proposto e à aplicação de práticas de boa governança nos clubes de futebol, o entrevistado 2 ressaltou a importância dos aspectos relacionados ao orçamento e à administração do endividamento dessas organizações. Apresenta sua concordância com o modelo, sua relevância e sua viabilidade.

Complementarmente, revela sua crença de que a real aplicabilidade do modelo depende de uma força transformadora, mais impositiva, como alterações na legislação, fiscalizações por meio de órgãos governamentais ou mesmo uma regulamentação realizada por uma agência especialmente criada para esse fim.

De maneira semelhante aos demais entrevistados, ele expressou a necessidade de se adequar os perfis (em termos de preparo, conhecimento, experiência e dedicação) dos componentes dos conselhos administrativo e fiscal, de forma que possam exercer plenamente suas atribuições. O entrevistado também concordou com a proposta de apenas um voto por associado, pelos mesmos motivos apresentados (buscando-se, principalmente, evitar o controle do processo decisório por um indivíduo ou grupo).

Com uma análise que enfoca principalmente as iniciativas governamentais, externas aos clubes, o entrevistado ressaltou a importância do programa Proforte. De acordo com ele, o governo mostra-se ciente da importância de ações como o *Fair Play* financeiro e, nesse sentido, apresenta uma iniciativa que propõe o parcelamento de dívidas dos clubes em até 25 anos. Mas isso estaria condicionado a um contrato de adesão. Este, como contrapartida, exigiria, por meio da lei, ações de responsabilidade fiscal, financeira e administrativa das entidades desportivas. Entre as ações nesse sentido, podem ser citados a definição de metas para eliminação progressiva dos défices, proibição de antecipação de receitas de períodos posteriores ao término do mandato, responsabilização pessoal dos dirigentes em caso de não cumprimento das exigências da nova lei, apresentação de relatório anual de endividamento (acompanhado de parecer de auditoria independente), limitação dos gastos com esporte profissional em até 70% da receita total, proibição do aumento do nível de endividamento, padronização de demonstrativos contábeis e necessidade de fornecimento de certidões negativas de débitos para participação em competições profissionais.

Ao definir o futebol brasileiro como patrimônio cultural imaterial do país, essa lei sujeitaria a CBF a auditorias do Tribunal de Contas da União para que possa continuar sendo a entidade representante do futebol nacional. Paralelamente, também autorizaria a criação de um comitê que acompanhe a real aplicação das obrigações estabelecidas pela nova lei, contando ele com representantes de atletas, imprensa, patrocinadores e entidades de prática esportiva. O grupo de estudos para essa proposta é composto por representantes da CBF, dos clubes, da Receita

Federal e do Ministério do Esporte. O processo de elaboração abrangeu audiências públicas e comissões plenárias.

7.3 ENTREVISTADO ANÔNIMO NÚMERO 3

O entrevistado anônimo número 3 é administrador e advogado. Entre as funções já exercidas podem ser destacadas as de vice-presidente financeiro de uma federação estadual de futebol, conselheiro deliberativo e diretor financeiro de clube de futebol, e membro da diretoria do Comitê Organizador Local (COL) da Copa do Mundo FIFA Brasil 2014.

De maneira semelhante aos demais entrevistados, considera que muitas das medidas relacionadas a maiores níveis de transparência e prestação de contas nos clubes foram adotadas graças a obrigações legais. Entre elas, destaca a realização de auditorias externas independentes, a existência de um conselho fiscal e a publicação de demonstrativos contábeis. Entretanto, ressalta que elas são relevantes e tendem a ser seguidas pelos clubes.

Em sua visão, uma maior profissionalização do setor é uma tendência surgida por volta do ano 2000 e teria sido induzida pelo aumento real da receita dos clubes, que exigiu uma melhor gestão do novo patamar de valores. Apesar de esse tipo de alterações conjunturais provocar mudanças, reconhece que alterações na legislação mostram-se mais fortes nesse sentido. As iniciativas atuais não chegam a ser “normas” para o setor. Elas congregam diversos interesses em suas esferas de influência, de forma que não exercem uma “ingerência” nos clubes, apenas uma indução.

O modelo, na visão do entrevistado, mostra-se relevante. Entretanto, para ele, é necessário que haja uma previsão legal (ou de regulamentação setorial) que leve os clubes a agirem buscando uma maior profissionalização ou a adoção de boas práticas de governança. Cita, como exemplo, as práticas que estão sendo propostas pela FIFA para a Federação Sul-americana de Futebol que, por meio de suas normatizações, levaria a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) e as federações estaduais a adotarem medidas parecidas. Entretanto, ressalta

que tal processo pouco avançou nos últimos anos, fato este que também sugere a necessidade de se estabelecer uma obrigação de cunho legal nesse sentido.

O entrevistado mostrou-se favorável às propostas do modelo, entre elas a de limitar a um o número de votos por associado nas assembleias, independentemente da quantidade de títulos do clube que esse venha possuir. Em relação ao papel dos órgãos, ressalta as prerrogativas já inerentes ao conselho deliberativo e alerta para uma precisa diferenciação entre suas funções. Isso evitaria a criação de órgãos com atuações paralelas, com diferentes instâncias de poder e funções parecidas.

Quanto ao papel do conselho administrativo, o entrevistado lembrou que a falta de agilidade no processo decisório (gerada pelo excesso de poderes do conselho administrativo) deve ser evitada, pois levaria à perda de oportunidades em um mercado dinâmico. O papel do órgão colegiado, segundo ele, deve ser preponderantemente opinativo, de forma a não gerar amarras decisórias em situações em que não se fizessem necessárias. Em relação à sua composição, acredita ser interessante uma diversidade de perfis e origens profissionais, mas ressalta a necessidade de um processo de preparo e aprendizado para exercício das funções, devido a suas especificidades.

7.4 ENTREVISTADO ANÔNIMO NÚMERO 4

O entrevistado anônimo número 4 é odontólogo de formação e auditor fiscal da Receita Federal do Brasil. É ex-presidente do Conselho Fiscal, ex-vice-presidente de finanças e patrimônio e ex-diretor de marketing e comunicação de um clube de futebol profissional do estado de São Paulo.

Segundo ele, o modelo poderia ter algum tipo de restrição para atuação de torcedores na diretoria, como membros de torcidas organizadas, sem formação ou experiência profissional em gestão. Isso porque a cultura daquele que é “apenas” torcedor tende a ser incompatível com a administração do clube, uma vez que seu foco dirige-se quase que exclusivamente aos

resultados esportivos. Vale ressaltar que é um grupo de interesse relevante para o clube e não pode simplesmente ser alijado da sua vida. Como forma de dialogar com esse público (prestando contas e colhendo sugestões), o entrevistado corrobora com o modelo proposto ao sugerir a criação de uma diretoria para relacionamento com esse grupo de interesse e a realização de reuniões periódicas abertas das diferentes instâncias da diretoria com o torcedor comum (não associado).

Com o objetivo de evitar manobras políticas que concentrem o poder de decisão do clube em um grupo ou pessoa, o entrevistado reforça a necessidade de se estabelecer uma política de limitação do número de votos que um indivíduo pode exercer, a qual seria de um voto por pessoa, independentemente do número de títulos que possua, é uma maneira de proteger os interesses de uma coletividade, e não de se proteger apenas os interesses de um possível investidor.

O entrevistado ressalta como um dos fatores mais importantes de um modelo de governança a necessidade de se difundir e compartilhar uma mentalidade empresarial com o grupo de gestores, buscando a profissionalização do exercício de suas funções.

O engajamento nos destinos do clube por parte da coletividade é essencial. Entretanto, sua efetividade depende das informações disponíveis. Nesse sentido, melhores canais de prestação de contas e de participação ocupam um importante papel. Por outro lado, faz-se necessário um estímulo à formação de quem tem acesso às informações, para que a tomada de decisões por meio de sua análise possa ser mais bem embasada.

O conselho administrativo deve possuir uma atuação estratégica, ou seja, mais voltada para o longo prazo e para aspectos gerais que envolvem o destino do clube. O estatuto deve estabelecer parâmetros que determinem quais tipos de decisões (ainda que operacionais) precisam ser antecipadamente submetidas ao conselho gestor, de forma a não comprometer a agilidade das decisões e também proteger o clube daquelas que possam, de alguma forma, vir a comprometer a sua viabilidade.

Buscando aproximar diferentes visões e alas “políticas” do clube (além de estimular diferentes pontos de vista sobre as questões levadas a essa instância), o entrevistado considera interessante que sua composição inclua ex-integrantes da diretoria executiva.

Já o conselho fiscal, para o entrevistado, não pode ter uma atuação passiva. É necessário que realize um monitoramento mais próximo das ações da diretoria, mantendo-se informado sobre os trabalhos da auditoria independente e realizando um acompanhamento do cumprimento do orçamento anual e plurianual por parte da diretoria.

Por fim, considera o modelo relevante para a gestão dos clubes. Mas sua implantação deve, para ser viável, ocorrer paralelamente com um processo de preparo, conscientização e mudança de cultura daqueles que estão envolvidos com os destinos dos clubes. Para ele, o fator cultural apresenta-se como condição principal para que sua implantação seja bem sucedida.

7.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS

Uma sistematização das contribuições realizadas pelos especialistas que foram entrevistados revela pontos em comum e particularidades. Em relação ao primeiro entrevistado, pode-se verificar uma preocupação com as estruturas de controle do futebol brasileiro nos níveis micro e macro. Fica evidente, em sua argumentação, a relevância que as ações de governança possuem em relação à questão, exercendo ele próprio uma militância nesse sentido, chegando a sugerir um índice de governança próprio para o setor.

Nas opiniões externadas pelo primeiro especialista, pode ser verificado seu enfoque abrangente sobre o tema. Quanto aos aspectos mais diretamente relacionados à gestão, são observadas considerações sobre a sustentabilidade financeira, o papel do conselho administrativo, a clara divisão de responsabilidades e a necessidade de profissionalização da gestão, com membros capacitados e experientes, que sejam remunerados por se dedicarem integralmente a essa função, e constante avaliação de desempenho por meio de indicadores.

Mas as suas considerações também abrangem questões relacionadas a sustentabilidade, ética, responsabilidade social e obediência legal.

Em relação às contribuições do segundo especialista, percebe-se que as iniciativas citadas por ele são relevantes e ambiciosas, mas devem ser vistas com ressalvas. Além de necessitarem, como base, de uma proposta complexa e bem construída, o alcance de seus objetivos fica atrelado ao real cumprimento das exigências constantes nessa proposta, inclusive com a aplicação de medidas coercitivas (entre elas sanções de caráter esportivo, que devem estar previstas nos regulamentos dos campeonatos) sobre os clubes que não as cumprirem. O excesso de controle da atividade por meio de órgãos governamentais mostra-se como um fator que deve ser monitorado com cuidado, buscando-se evitar ingerências de caráter político. Um equilíbrio entre representações provenientes de diversos setores da sociedade mostra-se necessário dentro da instituição que regulará esse mercado.

O terceiro especialista se ateve mais a aspectos administrativos como a necessidade de um processo decisório ágil e as características dos gestores que compreendam diversidade de formação, dedicação integral e preparo adequado em virtude da função exercida. Ressaltou a necessidade de se evitar sobreposição de funções entre os órgãos que compõem o sistema de governança. Para ele, mudanças que levem a melhorias na gestão dos clubes só ocorrem quando são motivadas por fatores externos à organização, principalmente legais; por isso acredita que um eventual processo nesse sentido deve ser amparado por órgãos governamentais de poder. Apesar de reconhecer a importância das federações no processo, não fez menções sobre eventuais formas de controle externo nessas organizações.

Quanto às particularidades observadas no depoimento do quarto entrevistado, percebem-se visões semelhantes às relatadas por outros entrevistados, como a adoção de travas para a tomada de determinados tipos de decisões, a vocação estratégica da atuação do conselho administrativo, bem como a necessidade de profissionalização da gestão. Entre os pontos próprios elencados por esse especialista, podem ser citados o preparo e a formação dos membros de todas as instâncias do clube (como conselho deliberativo, por exemplo) e não apenas daqueles que compõem a diretoria executiva. Ao apoiar a adoção de práticas de boa governança, o especialista número 4 ressaltou que a prestação de contas também é uma forma

de legitimação da gestão, uma vez que seus membros são eleitos para conduzir uma organização cujos destinos são relevantes para um amplo número de interessados.

O quadro a seguir é resultado da análise de conteúdo realizada e sistematiza as informações coletadas nas entrevistas, bem como as contribuições dos entrevistados para o modelo proposto e os principais aspectos que parecem nortear cada um dos respectivos discursos.

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
Cultura organizacional e práticas de gestão	Inserção no modelo de práticas relativas à responsabilidade social, conflitos de competência, proibição de cláusulas de confidencialidade, adequação estrutural, gestão profissionalizada e avaliação da administração.	Necessidade de melhorias por meio de legislação ou como contrapartida em casos de parcelamento de dívidas.	Melhorias na gestão são estimuladas pelo mercado, mas só são efetivadas por meio de legislação e regulamentação.	Inserção no modelo de práticas quanto a reuniões periódicas com torcedores promovidas por diretoria de relacionamento.
Sustentabilidade financeira	Posicionamento favorável em relação ao tema e às práticas sugeridas.	Favorável às iniciativas. <i>Fair play</i> financeiro imposto por legislação.	Favorável a iniciativas de <i>fair play</i> financeiro impostas por federações.	Prestação de contas e apresentação de orçamentos anual e plurianual.
Direitos dos associados	Concordância com limitações propostas relativas ao direito a voto.	Concordância com limitações propostas relativas ao direito a voto.	Concordância com limitações propostas quanto ao direito a voto.	Concordância com limitações propostas relativas ao direito a voto.
Conselho administrativo	Atuação ligada a estratégia e consultoria (e não como órgão gestor). Escolha da auditoria independente. Condução ao cargo por competência. Adoção do registro nominal dos votos.	Necessidade de adequação do perfil dos membros (preparo, conhecimento, experiência e dedicação).	Órgão de função opinativa, deve possuir membros com preparo para tal. Não deve deixar lento o processo decisório da gestão.	Foco estratégico. Ex-integrantes da diretoria executiva entre os membros. Estatuto define quais decisões lhe serão previamente submetidas
Conselho deliberativo	Representante dos associados no acompanhamento da gestão. Estatuto deve evitar sobreposição de funções e conflitos de poder.	Sem considerações específicas sobre o tema.	Suas prerrogativas devem ser consideradas ao se criar novos órgãos, evitando sobreposição de funções.	Sugestão para adoção de um programa de formação visando melhorar a atuação dos conselheiros.
Conselho fiscal	Deve exercer atividades de controladoria, e não de auditoria. Parecer deve orientar tomada de decisões do conselho deliberativo ou da assembleia geral. Possui legitimidade interna. Membros capacitados.	Necessidade de adequação do perfil dos membros (preparo, conhecimento, experiência e dedicação).	Legalmente exigido e necessário. Sem considerações adicionais.	Deve monitorar ações da diretoria, o cumprimento dos orçamentos e o trabalho da auditoria independente.
Auditoria	Necessária. Sem outras considerações específicas sobre o tema.	Uma necessária obrigação legal. Sem outras considerações.	Necessária. Sem outras considerações.	Necessária. Sem outras considerações.

Quadro 2 – Sistematização dos dados obtidos nas entrevistas.

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
Bases de transformação	Cultura dos clubes, reformas estatutárias, legislação setorial, regulamento de competições e agência reguladora.	Iniciativas governamentais, externas ao setor: legislação, fiscalização ou regulamentação por agência.	Aumento de receitas, imposições legais e regulamentos de campeonatos.	Mentalidade empresarial na gestão. Prestação de contas estimulando o engajamento nas decisões. Preparo dos conselheiros.
Aspectos norteadores do discurso	Governança e profissionalização da gestão (ainda que impostas legalmente)	Necessidade de ação governamental para imposição das transformações.	Transformações ocorreriam por imposição de governos e federações.	Aspectos relativos à política interna do clube.
Visão geral sobre o modelo proposto e opinião sobre a sua viabilidade de aplicação	Favorável, inclusive defendendo a adoção de um índice de governança corporativa para os clubes e de um sistema de licenciamento.	Favorável. Considera relevante e viável. Aplicação efetiva por meio de exigência legal.	Favorável. Considera a proposta relevante, mas acredita que somente será adotada por imposição legal.	Favorável. Considera a cultura interna e o preparo dos envolvidos como condições principais para o sucesso.

Quadro 2 – Sistematização dos dados obtidos nas entrevistas (continuação).

De maneira geral, todos os entrevistados consideraram o modelo relevante para o setor. Pode-se ressaltar que foi unânime entre eles a concordância com os aspectos/dimensões em que o modelo foi dividido, bem como com as propostas de se limitar o direito de voto dos associados em assembleias a apenas um, independentemente do número de títulos possuídos, exercido após um tempo mínimo de permanência no quadro social.

As colaborações dos especialistas serviram para a retirada de apenas um item do modelo original, sendo ele o que atribuía a uma autorização prévia do conselho administrativo a possibilidade de se comprar, vender ou emprestar direitos federativos de atletas profissionais. Tal fato deveu-se à constatação de que essa limitação poderia prejudicar uma tomada de decisão mais efetiva, pois a deixaria mais lenta e poderia provocar a perda de oportunidades.

Entretanto, complementações foram feitas ao modelo original com base nas colaborações dos especialistas entrevistados. Questões relacionadas à sustentabilidade foram inseridas no item relativo à responsabilidade social. Uma clara definição dos papéis de cada setor dentro da estrutura de governança da organização passou a fazer parte dos pontos que compõem a esfera de gestão e cultura organizacional, assim como a proibição de cláusulas de confidencialidade em contratos e a necessidade de adequação da infraestrutura dos clubes. Dentro da dimensão de sustentabilidade financeira, foram adicionadas recomendações sobre a adoção de travas

decisórias e da divulgação de indicadores quanto ao volume e aos valores de ações judiciais. Nas práticas relativas ao conselho administrativo, adicionaram-se itens recomendando o registro nominal do voto de seus membros e a vedação ao fato de o presidente da diretoria ocupar também a presidência desse órgão. Por fim, entre os papéis do conselho deliberativo, foi inserido um item recomendando a adoção de um programa de formação e capacitação dos seus membros e de outras instâncias decisórias do clube, visando a um ganho qualitativo em suas discussões e nos impactos das votações.

Tomadas em conjunto, as opiniões não possuíram visões contrárias ou pontos conflitantes. Diferenças no enfoque principal foram observadas, talvez demonstrando uma coerência relativa à atuação exercida por cada um dos especialistas no setor. O quarto entrevistado, por exemplo, possui experiência na gestão de clubes e ressaltou questões relacionadas a esferas administrativas e de poder internas aos clubes. Já o segundo entrevistado concentrou suas reflexões nas mudanças que podem ser geradas por meio da atuação governamental na alteração do marco legal setorial, inclusive com influência sobre federações. Enquanto isso, o terceiro especialista consultado também ressaltou a necessidade de influências externas para motivar mudanças no setor, mas não incluiu as federações como sujeitos passivos dessa eventual transformação. Por fim, o primeiro especialista apresentou considerações relativas ao funcionamento interno dos clubes, bem como de uma eventual regulação proveniente de fontes externas. Os diferentes enfoques tendem a ser explicados por sua atuação junto à gestão de clubes, bem como junto a órgãos setoriais e governamentais.

8 VERIFICAÇÃO DA ADOÇÃO DE PRÁTICAS JUNTO A CLUBES

O modelo inicialmente proposto no presente trabalho apresentou, entre seus componentes, propostas que vão contra alguns dos princípios consagrados pelos mais difundidos códigos de governança, nacional e internacionalmente. O pleno exercício do direito a voto é tratado, nesses casos, como um direito essencial do acionista, que deve ser exercido proporcionalmente à sua participação no capital social de uma organização. Entretanto, por motivos anteriormente já discutidos (como a evitação da concentração do poder decisório ou da defesa de interesses particulares em detrimento do clube e de seus demais grupos de interesse), a proposta apresentada limita o exercício ao voto. Por ela, independentemente do número de títulos que um associado possua, ele tem direito a apenas um voto nas assembleias do clube. Esse direito somente pode ser exercido após um ano de regular permanência no quadro societário.

Como forma de embasar a proposta, foi realizada uma pesquisa que busca fornecer um conhecimento maior sobre a forma como os principais clubes do país lidam atualmente com essa questão. Para isso, foram verificados os *websites* dos 40 clubes mais bem colocados no ranking de 2014 da CBF (CBF, 2014) com o objetivo de localizar, em seus respectivos estatutos, referências a essas questões sobre o exercício do voto por parte de seus associados.

O levantamento foi realizado no mês de junho de 2014 e a consolidação das informações obtidas pode ser observada no quadro a seguir. Os clubes foram apresentados de acordo com a ordem de classificação no ranking. O prazo para exercício do direito a voto por parte dos associados está expresso em meses. Em relação ao número de votos que podem ser exercidos por associados, a expressão “omisso” foi utilizada quando o estatuto não faz referência a esta questão. Já a indicação “n/d” significa “não disponível” e foi utilizada nos casos em que os clubes não disponibilizavam seus respectivos estatutos em seus *websites* (ou não possuíam *websites*).

Rankeamento	Clube	Estado	Prazo mínimo (meses)	Número de votos
1º	Grêmio	RS	24	omisso
2º	Corinthians	SP	60	1
3º	Flamengo	RJ	24	1
4º	Vasco da Gama	RJ	12	1
5º	Fluminense	RJ	12	omisso
6º	Internacional	RS	31/dez do ano anterior	1
7º	São Paulo	SP	n/d	n/d
8º	Cruzeiro	MG	n/d	n/d
9º	Santos	SP	12	1
10º	Atlético Paranaense	PR	0	variável
11º	Palmeiras	SP	36	1
12º	Botafogo	RJ	12	1
13º	Coritiba	PR	24	1
14º	Goiás	GO	n/d	n/d
15º	Atlético Mineiro	MG	24	1
16º	Vitória	BA	18	omisso
17º	Bahia	BA	12	omisso
18º	Ponte Preta	SP	24	1
19º	Atlético Goianiense	GO	n/d	n/d
20º	Portuguesa	SP	n/d	n/d
21º	Náutico	PE	12	1
22º	Ceará	CE	6	1
23º	Avaí	SC	12	variável
24º	Sport	PE	12	1
25º	Figueirense	SC	0 (patrim.) / 96 (contrib.)	1
26º	Criciúma	SC	31/dez do ano anterior	omisso
27º	Paraná	PR	12	1
28º	América Mineiro	MG	n/d	n/d
29º	ABC	RN	12	1
30º	Guarani	SP	12	omisso
31º	ASA	AL	n/d	n/d
32º	Paysandu	PA	12	omisso
33º	Grêmio Barueri	SP	n/d	n/d
34º	Bragantino	SP	n/d	n/d
35º	Fortaleza	CE	0	1
36º	América de Natal	RN	12	1
37º	São Caetano	SP	n/d	n/d
38º	Boa Esporte	MG	n/d	n/d
39º	Ipatinga	MG	n/d	n/d
40º	Guaratinguetá	SP	n/d	n/d

Quadro 3 – Número de votos e prazo para exercício deste direito por parte dos associados de cada um dos 40 primeiros colocados no ranking de clubes (2014) da CBF.

Dos 40 *websites* pesquisados, os estatutos dos respectivos clubes estavam disponíveis em 27 deles. Entre os 13 casos de estatutos não disponíveis, 7 estavam entre o 31º e o 40º colocados do ranking, enquanto apenas 2 deles estava entre os 10 primeiros colocados. Uma análise dos 27 estatutos encontrados revelou que 7 desses casos eram omissos em relação aos aspectos pesquisados, não deixando claro o número máximo de votos que um associado pode possuir. Dos 20 casos que puderam ser efetivamente analisados, 18 restringem a participação do associado a apenas 1 voto, independentemente do número de títulos possuídos. E apenas 2 estatutos garantem aos associados um número variável de votos, igual ao número de títulos detidos.

Em relação ao tempo mínimo de associação para exercício do voto em assembleias, o prazo encontrado nos estatutos varia de 0 a 96 meses, sendo 17 meses a média de tempo necessário, nos casos estudados, para o exercício do citado direito. São apenas 3 (entre 27) os casos em que o direito de votar não possui nenhum tipo de limitação temporal. Uma síntese dos dados obtidos em relação aos dois tópicos analisados pode ser verificada no quadro a seguir.

Posicionamento dos estatutos em relação às práticas propostas	Um voto por associado	Tempo mínimo de associação para exercício do voto
Estatutos verificados	27	27
Estatutos que abordam o tópico	20	27
Estatutos com posicionamento favorável ao tópico	18	24
Estatutos com posicionamento contrário ao tópico	2	3
Percentual de estatutos favoráveis ao tópico (entre os que o abordam)	90%	89%

Quadro 4 – Síntese dos dados obtidos em relação aos tópicos analisados

Vale ressaltar que os dados observados devem ser analisados com ressalvas. O objetivo de tal levantamento foi ilustrar a forma como parte do setor lida com essa questão. Não foi aplicado nenhum tipo de análise estatística que buscasse realizar uma validação da amostra e dos dados extraídos dela. Os estatutos estavam disponibilizados em 67,5% dos *websites* visitados. E os

13 casos que não puderam ser verificados podem influenciar os números encontrados. Entretanto, em 90% dos casos verificados, há restrições quanto à concentração do poder de voto (apenas um voto permitido em 18 casos, frente a 20 analisados). Já o tempo mínimo para exercício de tal direito está presente em 89% dos casos analisados (não é exigido em apenas 3 dos 27 casos verificados). De qualquer forma, a observação de tal proporção não deixa de ser relevante e tende a sugerir, juntamente com a aprovação unânime por parte dos especialistas entrevistados, a viabilidade de adoção das propostas de governança opostas às verificadas em modelos tradicionais de governança, utilizados em outros setores e atividades.

9 MODELO PROPOSTO

O modelo proposto, em sua primeira versão, foi inspirado nos princípios e práticas propostos por órgãos como IBGC, OCDE e ICGN. A legislação setorial nacional, algumas práticas utilizadas por clubes e os requisitos de licenciamento e sustentabilidade de clubes da UEFA também foram utilizados. A versão apresentada a seguir é a versão final, que compreende os ajustes decorrentes da submissão da primeira proposta aos especialistas consultados.

A proposta compreende tanto relações de governança horizontal (por meio de mecanismos de controle do funcionamento dessas organizações, em relação ao monitoramento de ações e também do desempenho institucional), quanto de governança vertical (relações entre controladores, minoritários e demais grupos de interesse, visando coibir abusos).

Após submissão aos especialistas, foram realizados ajustes em algumas das práticas propostas. Entre as principais modificações pode ser citada a retirada de recomendações sobre supervisão constante e aprovação prévia do conselho administrativo para a realização de transações por parte da diretoria executiva (visando não reduzir a rapidez necessária para o aproveitamento de oportunidades). Já em relação a inclusões no modelo, pode ser mencionada a inclusão de itens como a adequação estrutural das instalações dos clubes, a proibição de cláusulas de confidencialidade em contratos, o estímulo à gestão profissionalizada (e remunerada), a divulgação de indicadores sobre ações judiciais, o registro nominal das votações no conselho administrativo e a adoção de um programa de capacitação para conselheiros e gestores. Paralelamente, a checagem da adoção de práticas junto a clubes serviu para corroborar as propostas limitantes do direito a voto.

A divisão de suas práticas ocorre em 5 dimensões, sendo elas: cultura organizacional e práticas de gestão, sustentabilidade financeira, direitos dos associados, conselhos e auditoria. Assim, passa-se à apresentação do modelo, com cada uma de suas dimensões.

9.1 CULTURA ORGANIZACIONAL E PRÁTICAS DE GESTÃO

Essa dimensão do modelo proposto abrange aspectos que devem permear as diferentes práticas adotadas pela organização. São valores e princípios norteadores (com suas respectivas práticas) do sistema de governança a ser adotado e da gestão (seja administrativa, financeira ou desportiva). Também envolve a administração de relacionamentos com diferentes *stakeholders*, como atletas, funcionários, comissões técnicas, diretoria, torcedores, consumidores, comunidade local e fornecedores, entre outros.

- **Código de ética e conduta** – O clube deve possuir códigos de ética e conduta para seus membros, que estabeleçam mecanismos de consulta, incentivo e controle (nesse caso, incluindo canais de denúncia), de forma a incentivar seu cumprimento. Sua divulgação deve contribuir para a criação de uma cultura nesse sentido e abranger o relacionamento entre os diferentes grupos de interesse de um clube. Entre os assuntos a serem cobertos, podem ser citados: pagamento de tributos e direitos, operações com partes relacionadas, conflito de interesses, nepotismo, emprego de mão de obra, uso de ativos da organização, tratamento de denúncias, recebimento de vantagens em virtude do cargo, discriminação, assédio, segurança, relações com a comunidade e política em relação a álcool e drogas, entre outros pontos.
- **Obediência à legislação** – Envolve também o cumprimento de regulamentos e legislações setoriais (como a Lei Pelé e o Estatuto do Torcedor) e dos estatutos/regimentos do clube. Aspectos sociais e ambientais estão compreendidos nesse ponto, que deve ser ressaltado nos códigos de ética e conduta do clube. Em termos legais, desvios de conduta não devem ser tolerados. Em relação a isso, o ideal é que seja criada uma política de prevenção e combate a atos ilícitos.
- **Transparência** – Essa prática deve ser encarada como um valor ou princípio. Documentos não sigilosos (relatórios, demonstrativos, atas, entre outros) que possam ser de interesse da coletividade do clube (*stakeholders*) precisam ser divulgados (ainda que tal procedimento não seja obrigatório ou não esteja relacionado a aspectos financeiros), preferencialmente pelo sítio da organização na internet, tão logo estejam disponíveis. As informações contidas devem pautar pela integralidade e qualidade. Relatórios sobre os diferentes conselhos e comitês, bem como sobre as ações de

governança adotadas, fazem parte das informações a serem divulgadas e não precisam se limitar à periodicidade mínima exigida. Os sócios devem ter facilitado o seu acesso a informações sobre os demais componentes do quadro de sócios. A mesma facilitação deve ocorrer por parte da diretoria executiva em relação ao acesso dos membros do conselho fiscal e do conselho de administração a documentos e instalações.

- **Relacionamento justo e transparente com partes interessadas** – Recomenda-se a implantação de uma diretoria (que conte com uma estrutura administrativa que lhe dê suporte) de relacionamento com torcedores (organizados ou não) que promova reuniões periódicas abertas ao público interessado em geral. A presidência deve garantir essa prática e a manutenção de um canal aberto com os interessados.
- **Integridade (Impedimento de nomeação e eleição de membros com integridade suspeita)** – Os nomes inscritos em chapas para eleição ou nomeados pelo presidente (devendo estes ser submetidos à aprovação do conselho deliberativo) precisam, antecipadamente (em relação às votações de eleição ou aprovação), passar pela análise do conselho administrativo quanto a aspectos relativos à sua reputação, devendo o resultado da análise (parecer) ser publicamente divulgado na assembleia ou reunião em que a eleição/aprovação for votada.
- **Responsabilidade social** – Deve ser uma preocupação em virtude da representatividade que os clubes possuem na sociedade e em virtude de lidarem com a formação pessoal (humana), educacional e profissional (esportiva) de seres humanos em suas categorias de base. Em termos de sustentabilidade, relaciona-se com outras partes desse modelo ao compreender aspectos econômicos, sociais e ambientais.
- **Definição estatutária, consciência e pleno exercício, por parte dos grupos de interesse, de seus papéis na estrutura de governança**– Visando garantir a sua plena exequibilidade e alcance de seus objetivos. Também possui o objetivo de evitar conflitos de competência, poder e domínio de informações.
- **Comunicação estruturada (Assessoria de imprensa)** – Em virtude da cultura de jornalismo esportivo existente, não é possível a comunicação com o público em geral apenas por meio de um porta-voz. Entretanto, a adoção de serviços de uma assessoria de imprensa profissional (como ponto de referência e de organização da comunicação do clube, de uma maneira geral), é extremamente recomendável.

- **Cooperação com federações e outros clubes** – Visando intercâmbio de iniciativas de sucesso com outros clubes e federações, de forma a promover o crescimento do esporte e de suas organizações.
- **Utilização de padrões de contabilidade internacionais** – Sempre que as práticas estejam em consonância com a legislação local.
- **Avaliação semestral do presidente e da diretoria** – Realizada pelos conselhos de administração e fiscal e submetida ao conselho deliberativo. Em caso de reprovação, os ocupantes dos cargos ficam sujeitos às penalidades previstas nos estatutos/regimentos.
- **Conduta responsável em caso de conflito de interesses** – Ficando comprometida a isenção, envolvidos devem ser afastados das discussões sobre o assunto, embora tenham garantido o direito à voz.
- **Operações com partes relacionadas** – Precisam ser monitoradas, fiscalizadas e sujeitas à aprovação do conselho de administração, nunca podendo ocorrer de maneira menos favorável ao clube em relação aos padrões observados no mercado.
- **Proibição de cláusulas de confidencialidade em contratos** – Esse tipo de prática deve ser proibido, buscando-se uma maior transparência na gestão e maior respeito a leis (ao dificultar a prática e ocultação de atos ilegais, bem como a não divulgação de partes envolvidas).
- **Adequação estrutural** – Por serem os locais onde ocorrem as principais interações dos clubes com seus grupos de interesse, devem possuir instalações seguras, limpas, equipadas, sinalizadas e confortáveis, de modo a oferecer condições adequadas para atletas, torcedores, imprensa e demais interessados nos eventos realizados, sejam eles treinos ou jogos.
- **Gestão profissionalizada** – A administração executiva (não composta por membros da diretoria executiva eleita) do clube deve ser, preferencialmente, conduzida por profissionais remunerados e qualificados para esse fim, os quais devem exercer suas atividades de forma integral e exclusiva, sendo avaliados pelos resultados obtidos.

9.2 SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

A sustentabilidade financeira deve ser um objetivo essencial de qualquer clube. Envolve a geração e a aplicação de um volume adequado de recursos financeiros (curto e longo prazos), visando à manutenção, à perpetuação e à viabilização da existência da organização. O financiamento de suas atividades precisa buscar um equilíbrio entre custos e despesas, de forma a limitar riscos e perenizar recursos. As práticas e princípios relativos à sustentabilidade financeira devem ser considerados na tomada administrativa de decisões e nas interações entre os diferentes componentes da estrutura de governança do clube, tanto na prestação de contas quanto na definição de diretrizes.

Nesta dimensão, o presente modelo propõe a adoção das seguintes práticas:

- **Criação sustentável de valor (em longo prazo)** – Sua busca deve ser constante nas atividades de gestão do clube, sendo justificada nos relatórios de gestão.
- **Adoção de práticas de boa governança** – Como forma de se criar mecanismos de controle e incentivo para a busca de geração de valor.
- **Elaboração do planejamento estratégico do clube** – Com objetivos de longo prazo que devem nortear as ações dos diferentes departamentos.
- **Gestão de risco** – A ser realizada pela diretoria executiva e pelo conselho de administração, a gestão de risco é uma identificação e análise prévia do nível de risco (inclusive em termos de exposição financeira e seus possíveis impactos) que o clube aceitará correr na busca de seus objetivos. Também envolve uma análise do nível de variabilidade aceitável na variação dos resultados obtidos na realização de suas atividades.
- **Divulgação de demonstrativos contábeis** – Compreendendo todos os aspectos exigidos pela legislação nacional, pelos padrões internacionais e pelos princípios de boa governança.
- **Divulgação de relatório com indicadores de ações judiciais** – Para que, ao longo do tempo, possam ser verificados a quantidade e os valores potenciais de ações judiciais (trabalhistas, fiscais e civis), penhores e demais contenciosos.

- **Preparo de orçamento anual** – Com submissão ao conselho deliberativo, o orçamento deve prever as despesas e as fontes de recursos para a participação em competições e manutenção das atividades do clube ao longo do exercício. Em caso de clubes endividados, deve possuir um planejamento sustentável de pagamento dos débitos, de forma a honrar acordos firmados, evitar o surgimento de novas dívidas e viabilizar a continuidade de suas atividades. Despesas já assumidas (com pagamento de dívidas fiscais, trabalhistas ou civis, por exemplo) devem estar contempladas no orçamento.
- **Cálculo do ponto de equilíbrio** – O cálculo desse indicador deve estar presente na análise de investimentos que comprometam recursos financeiros (principalmente nos casos em que o retorno é incerto), juntamente com outros indicadores financeiros, econômicos e contábeis. Compreende, basicamente, a diferença prevista entre as fontes de entradas de recursos e de despesas. Um desvio máximo tolerável deve ser estabelecido para os valores previstos.
- **Restrições a remunerações desproporcionais** – Compromissos com remunerações, caso não sejam bem analisados pela direção do clube, podem comprometer a viabilidade econômico-financeira do mesmo. Por isso, o conselho administrativo deve estabelecer um teto (individual e conjunto) para as remunerações e acompanhar os compromissos que são assumidos nesse sentido. Um comprometimento com pagamento despesas de pessoal de até dois terços da receita anual é tolerável.
- **Adoção de travas decisórias e de aprovação do conselho deliberativo sobre comprometimento de patrimônio ou receitas futuras** – Decisões que envolvam valores a partir de um determinado patamar precisam ser aprovadas pelo conselho deliberativo após passar por avaliação do conselho de administração, visando evitar a dilapidação do patrimônio do clube por parte de ações da diretoria executiva.
- **Prévio estabelecimento da forma de cálculo da remuneração variável e dos prêmios por desempenho e objetivos alcançados** – Itens estes que comporão os orçamentos.
- **Demonstração da origem dos recursos financeiros** – Em caso de recursos provenientes de parceiros, investidores, empresários, fundos, entre outras fontes externas àquelas decorrentes da atividade principal própria do clube.

9.3 DIREITOS DOS ASSOCIADOS

Todo associado titular em dia com suas obrigações deve ter assegurado seu direito de votar. Isso é uma forma de assegurar a participação e o envolvimento do maior número possível de interessados na condução dos destinos do clube. O exercício de voto do associado ocorre na assembleia geral, que é o órgão máximo dos associados de um clube. Entretanto, algumas das atribuições que ela possui nos principais modelos de governança corporativa são compartilhadas, no caso dos clubes, com o conselho deliberativo, em virtude de este possuir um número menor de componentes, com maior envolvimento e maior possibilidade de acompanhamento mais próximo dos destinos de um clube. As ações propostas para essa dimensão do modelo são as seguintes:

- **Um voto por associado** – Essa prática vai contra o proposto pelos principais códigos de governança (“uma ação = um voto”). A origem desse princípio é a proteção ao exercício de direitos e atendimento dos objetivos dos acionistas na mesma proporção em que participam do capital da empresa. Entretanto, em um clube no regime associativo, não há a possibilidade de distribuição de lucros para associados. Adicionalmente, pode-se mencionar a importância que o clube possui para um grande número de interessados (torcedores), muitas vezes aliados de participação efetiva em seu destino. Nesse sentido, não haveria razão para que um associado obtenha individualmente um montante de votos que lhe permita conduzir isoladamente os destinos do clube. Aliás, a busca de tal controle poderia justamente levar a uma tomada de decisões que trouxesse algum tipo de benefício a esse controlador, em detrimento dos melhores interesses do clube e de sua coletividade.
- **Restrição ao exercício do voto** – Essa é outra prática recomendada no presente modelo que vai contra os princípios tradicionalmente difundidos de governança. Devem constar no estatuto apenas as restrições que objetivem evitar manobras políticas. Por exemplo, é recomendável que associados tenham direito a voto desde que satisfaçam essa condição há, pelo menos, um ano e estejam em dia com suas obrigações (como mensalidades, por exemplo), sendo vedadas anistias nesse período.
- **Veto a poderes especiais em assembleia** – Que possam possibilitar a algum associado ou conjunto de associados poderes de veto sobre o exercício de direitos de outros associados, por exemplo.

- **Ausência de classes de sócios sem direito a voto** – Muitos clubes possuem sócios que detêm algum tipo de cota patrimonial (título de poliesportivo, cadeira cativa ou camarote) e outros que não possuem (os chamados “sócio-torcedores”, por exemplo). A situação ideal envolve o direito a voto por parte dos “sócio-torcedores” (ainda que passem a existir maiores exigências para essa classe de torcedores). Simples programas de vantagens, descontos ou fornecimento de ingressos não devem utilizar o termo “sócio”.
- **Eleição (e cassação) da presidência (diretoria executiva)** – Sendo feita pela assembleia geral (com o limite de um voto por associado, conforme já discutido), há menor chance de a eleição ser manipulada por determinados grupos de poder dentro dos clubes (como pode ocorrer no caso de eleição via conselho deliberativo).
- **Reforma do estatuto social** – Proposta pode ser encaminhada por outros órgãos, mas votação para alteração precisa ser feita via assembleia geral.
- **Facilitação da presença de associados** – Assembleias devem ser marcadas em dias e horários que facilitem a presença e a participação do maior número possível de associados.
- **Prazo de convocação** – Deve ser, ao menos, quinzenal, de forma a disponibilizar as informações necessárias (pauta e documentação pertinente, com o maior detalhamento possível) para que os sócios se preparem adequadamente e possam se posicionar sobre a deliberação.
- **Ausência de item “outros assuntos” na pauta** – Objetivando que assuntos relevantes não sejam revelados e levados à votação sem a necessária antecedência.
- **Acesso a informações por parte de sócios** – Sempre que solicitado, por escrito, à diretoria ou aos diferentes conselhos e comitês do clube.
- **Acesso dos sócios aos estatutos e regimentos** – Visando fornecer a todos as informações necessárias para o pleno exercício de seus direitos.
- **Perpetuação do poder** – Não são recomendadas nos estatutos cláusulas que representem formas de perpetuar indefinidamente administradores em seus cargos.
- **Responsabilidades dos sócios** – Devem ser elencadas nos estatutos, regimentos ou códigos dos clubes. Entre os deveres dos associados, podem ser citados a colaboração, a participação ativa, o comprometimento com princípios e valores, o conhecimento de normas e do funcionamento do clube, o alinhamento com os melhores interesses do clube, entre outros deveres.

9.4 CONSELHOS

Assim como os membros da diretoria, os membros dos conselhos precisam ser pontos de referência e confiança que agem com o devido cuidado no melhor dos interesses da organização e seus *stakeholders*. O cumprimento da lei, dos estatutos, do código de ética e conduta e das práticas de governança deve ser uma preocupação constante dos membros desses conselhos. Na presente proposta, as responsabilidades se dividem entre 3 principais conselhos: o administrativo (ou de administração), o deliberativo e o fiscal. A figura a seguir ilustra as relações hierárquicas existentes entre os conselhos e os demais órgãos internos de governança, de acordo com o modelo proposto.

Figura nº 2 – Relações hierárquicas entre os conselhos e demais órgãos internos do sistema de governança

Fonte: elaboração própria

Na figura está representado o poder de determinação (por meio de voto ou autorização) da composição dos órgãos. A assembleia geral é responsável por eleger a diretoria da

organização (gestão) e o conselho deliberativo. Esse, por sua vez, determina a composição do conselho fiscal (por eleição) e do conselho administrativo (por eleição ou referendo dos nomes apresentados pela diretoria executiva). A auditoria independente, que é externa à organização e por isso (assim como outros *stakeholders*) não está representada na figura, atua informando o conselho fiscal, a assembleia geral e demais grupos de interesse (externos) sobre os resultados de seu trabalho. A prestação de contas da gestão sobre sua atuação ocorre, em diferentes formatos, para os três conselhos, para a auditoria externa e para a assembleia geral. Já a prestação de contas do conselho fiscal tem como público o conselho deliberativo. Por fim, o sistema de governança do clube é permeado pelas práticas relacionadas à gestão, à cultura organizacional e à sustentabilidade financeira.

Após a apresentação dessa representação das relações hierárquicas entre os conselhos e os demais órgãos que compõem a estrutura interna de governança do clube, passa-se à apresentação desses conselhos (administrativo, deliberativo e fiscal), com as respectivas considerações sobre seus papéis na estrutura de governança do modelo proposto.

9.4.1 Conselho administrativo

O conselho administrativo (também chamado de conselho de administração, gestor ou de gestão) deve realizar um acompanhamento mais próximo das atividades da diretoria executiva (com foco voltado para o longo prazo), sendo responsável pela orientação, aprovação e fiscalização de determinadas ações. Entre os seus papéis, podem ser citados:

- Elaboração, ajustes e monitoramento da execução do plano estratégico organizacional.
- Elo entre assembleia geral, conselho deliberativo, conselho fiscal e diretoria executiva.
- Orientação, apoio e supervisão (consultoria) da diretoria executiva.
- Proteção e valorização da organização, buscando equilíbrio entre as expectativas dos grupos de interesse e a sustentabilidade organizacional a longo prazo.

- Monitoramento do nível de risco assumido pelas ações da diretoria executiva.
- Zelo pela cultura da organização e seus valores, bem como pela observância do código de conduta organizacional e das práticas de boa governança.
- Administração de situações de conflito interno de interesses.
- Aconselhamento em relação a aquisições.
- Acompanhamento do funcionamento dos sistemas de controles internos.
- Estímulo e encaminhamento de denúncias sobre atividades antiéticas, ilegais ou contra o melhor interesse do clube.
- Elaboração de relatório de avaliação da presidência e da diretoria executiva (para posterior encaminhamento ao conselho deliberativo).
- Deliberação, em conjunto com a diretoria executiva, sobre vencimentos pagos a atletas e funcionários.
- Acompanhamento de operações financeiras (que receberão parecer do conselho fiscal), respeitando o orçamento.
- Autorização para que sejam firmados, pelo presidente, contratos de locação ou cessão de bens móveis e imóveis.
- Manifestação (para posterior decisão do conselho deliberativo) sobre compra, venda, alienação, arrendamento e comodato de bens imóveis.

Para que estas funções sejam executadas em sua plenitude, algumas características são necessárias ao conselho ou aos seus integrantes, como as seguintes:

- **Experiência de seus membros** – De preferência, devem possuir experiências anteriores em funções do clube e conhecimentos relevantes acumulados em suas vidas profissionais. É recomendável que ex-presidentes da diretoria executiva e do conselho deliberativo estejam entre seus membros, embora não deva ser formado exclusivamente por pessoas com esse perfil. O conjunto dos membros deve procurar mesclar conhecimentos em administração, legislação, contabilidade e futebol.
- **Forma de eleição** – Pelo conselho deliberativo, apesar de ser admitida condução direta de alguns integrantes (como, por exemplo, ex-presidentes da diretoria). Nesse último caso, os nomes devem ser referendados pelo conselho deliberativo.

- **Prazo do mandato** – Não deve ultrapassar 4 anos. Reeleições são desejáveis, desde que não possam ocorrer automática e ilimitadamente.
- **Limitações** – Seus integrantes devem possuir disponibilidade de tempo e não participar de conselho semelhante em outro clube de futebol profissional.
- **Relações com presidente da diretoria e presidente do conselho deliberativo** – Eles podem ser convidados para as reuniões do conselho administrativo, mas esse deve manter sua independência.
- **Número de integrantes** – De 5 a 11 membros.
- **Diversidade de origem de seus membros** – Além de ex-presidentes, conselheiros também devem estar presentes na sua composição.
- **Independência** – O conselho de administração deve possuir independência em relação à diretoria executiva e pode ser fiscalizado pelo conselho deliberativo. A presidência desses órgãos (diretoria, conselho deliberativo e conselho administrativo) deve ser ocupada por pessoas diferentes.
- **Atribuições do órgão** – Devem constar expressamente no estatuto do clube.
- **Votações nominais** – Visando a uma atribuição de responsabilidades mais pessoal e clara na tomada de decisões do órgão, os votos de seus membros devem ser registrados, e suas atas divulgadas ao conselho deliberativo.
- **Remuneração** – Assim como nos demais conselhos, é vedada.
- **Normas, funcionamento, papéis e integrantes** – Assim como nos demais conselhos, devem ser disponibilizados a todos os associados.

9.4.2 Conselho deliberativo

É o órgão máximo de representação colegiada dos associados do clube e congrega muitas responsabilidades que, em empresas privadas, seriam do conselho de administração ou da assembleia geral. Tende a ser composto por pessoas mais envolvidas e conhecedoras do ambiente do clube, por isso possui atribuições que, à primeira vista, poderiam ser de todos os associados. Visando inibir conflitos de interesse, seus membros (assim como os dos demais órgãos) devem ser impedidos de possuir atividades profissionais de procuradores, empresários ou agentes de atletas, bem como ser sócios de pessoas físicas ou jurídicas que exerçam tais atividades. Entre suas principais funções, podem ser citados:

- **Autorizações** – Para que a diretoria executiva proceda com ações e compromissos de compra, locação, arrendamento, venda, comodato e cessão de bens imóveis.
- **Eleição** – De membros dos conselhos fiscal e de administração, bem como de demais comissões e comitês existentes.
- **Aprovação** – De membros da diretoria indicados pela presidência.
- **Elaboração** – Por meio de comissão, do código de ética e conduta do clube.
- **Deliberação** – Sobre relatórios da diretoria executiva, do conselho de administração, do conselho fiscal, e de demais comitês e comissões.
- **Discussão e votação** – Do orçamento anual do clube.
- **Deliberação** – Sobre denúncias sobre ações de quaisquer membros, de quaisquer órgãos do clube.
- **Constituição** – De eventuais comissões e comitês específicos que venham a ser formados no clube.
- **Discussão e votação** – Anualmente, das contas do clube e de seus administradores.
- **Deliberação** – Sobre estabelecimento de contratos de parceria, cogestão, arrendamento de departamentos, entre outros.
- **Formação e capacitação** – O órgão deve estimular e viabilizar programas nesse sentido, visando a maior preparo e pleno exercício das respectivas atribuições por parte dos envolvidos nas diversas áreas de gestão, monitoramento, avaliação e tomada de decisão do clube.

9.4.3 Conselho fiscal

O conselho fiscal é o órgão independente de fiscalização da administração do clube. O exercício de suas funções é incompatível com o de qualquer outra função. Seus membros devem ser eleitos individualmente pelo conselho deliberativo, procurando assegurar uma maior representatividade dos diferentes grupos de interesse. Assim como nos demais conselhos, comitês e comissões, suas normas, seu funcionamento, seus papéis e dados sobre seus integrantes devem ser disponibilizados a todos os associados. É essencial que ao menos um de seus membros tenha experiência em contabilidade ou auditoria. Entre as suas atribuições, podem ser citadas:

- **Fiscalização** – Das contas e da gestão do clube, verificando o cumprimento do orçamento e a correta aplicação de recursos, bem como a observância do estatuto por parte da diretoria executiva.
- **Análise** – De demonstrações financeiras, provisões e dos sistemas de controle internos.
- **Exame** – Mensal de livros, documentos e balancetes, solicitando esclarecimentos à administração do clube ou à auditoria independente, sempre que necessário.
- **Apresentação** – De parecer semestral ao conselho deliberativo (que será responsável por sua aprovação ou rejeição) sobre as atividades da diretoria executiva e a observância dos orçamentos.
- **Denúncia** – De eventuais desvios ocorridos no processo de gestão do clube (inclusive com comprometimento de recursos ou aumento do risco financeiro/econômico).
- **Determinação** – Da auditoria independente a ser contratada.
- **Composição** – Se for o caso, juntamente com o conselho deliberativo, de um comitê de auditoria interna no clube, que avaliará normas, procedimentos e controles internos, recomendando ações para que possam ser aperfeiçoados.

9.5 AUDITORIA

A realização de uma auditoria externa independente das demonstrações financeiras visa verificar se refletem de maneira adequada a real situação do clube. Essa é uma relevante etapa do processo de divulgação de informações, necessária para que haja confiança dos grupos de interesse (internos e externos) no trabalho que é feito pela administração. As seguintes características são esperadas nesse processo:

- **Independência, isenção, competência e qualificação dos auditores** – Itens necessários para o efetivo resultado do processo de auditoria. A independência financeira da auditoria também deve ser certificada.
- **Avaliação e revisão de sistemas internos de controle** – Um relatório com sugestões para melhoria e aperfeiçoamento dos controles internos é outro dos resultados esperados do trabalho da auditoria.
- **Rotatividade periódica entre os responsáveis pela realização da auditoria** – Visando manter a independência.
- **Auditoria interna** – Importante sistema de controle, a auditoria interna deve ser realizada por um comitê permanente que executa suas atividades de forma independente da auditoria externa/independente (apesar de ser recomendável a troca de informações entre ambas).
- **Parecer claro e objetivo** – Deve conter o escopo, os trabalhos efetuados, a opinião e a responsabilidade assumida pela auditoria independente.
- **Recomendações** – Devem ser reportadas diretamente ao conselho de administração e ao comitê de auditoria (se for o caso), os quais, por sua vez, devem encaminhar as recomendações aos demais órgãos e conselhos do clube.
- **Não realização de serviços extra-auditoria** – Como consultoria, por exemplo, visando assegurar a independência dos auditores.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O futebol é um fenômeno mundial representativo quanto a seus aspectos econômicos, sociais e culturais. Tal situação também é verificada no Brasil. Mas a prática desse esporte no país também revela contradições, principalmente em relação aos seus aspectos administrativos. Dificuldades em reter jogadores talentosos, falta de credibilidade, condutas que chegam a ponto de serem ilegais e problemas com endividamento são observados em clubes e federações.

O questionamento desse contexto leva a reflexões sobre a forma de exploração do potencial do mercado e sobre a necessidade de maior profissionalização de sua gestão. O mercado de clubes de futebol profissional possui peculiaridades que o diferenciam da prática amadora do esporte. O ambiente do futebol é complexo, compreendendo múltiplos relacionamentos e grupos de interesse (*stakeholders*), inclusive internacionais.

Embora o futebol seja o produto principal dos clubes, dele decorrem ainda licenciamentos, direitos de imagem, cotas de televisão, entre outros. O desempenho esportivo é influenciado pela gestão do clube, mas também é um fator que influencia a gestão em relação à sua aceitação por parte dos grupos de interesse e à busca por recursos financeiros. Assim, o controle do clube sobre esse desempenho é limitado e sua gestão, muitas vezes, tem que assumir riscos os quais levam a um endividamento que pode comprometer a sobrevivência do clube.

Uma administração mais profissional e transparente vem se tornando exigência por parte dos grupos de interesse, inclusive potenciais investidores. A adoção de um regime empresarial não significa necessariamente uma solução dessa questão, pois o desempenho (administrativo e esportivo) dos clubes que adotaram esse tipo configuração é bastante variável. Muitas vezes pode levar a um distanciamento dos grupos de interesse (com alijamento dos torcedores em relação aos acontecimentos do clube) e a uma diminuição da transparência da gestão. Adicionalmente, o modelo de organização jurídica mais difundido entre os clubes brasileiros é o associativo e as iniciativas legais que forçariam os clubes a se tornarem empresas não

lograram êxito. De qualquer forma, uma gestão profissionalizada independe da configuração jurídica adotada pela organização.

Adicionalmente, novas exigências legais relativas à gestão dos clubes foram discutidas no Brasil ao longo dos últimos anos, sendo que algumas até entraram em vigor. Em parte delas, pode ser verificada, inclusive, a presença de exigências semelhantes às compreendidas entre as boas práticas de governança. Apesar de relevantes, essas propostas não são uma unanimidade no setor. Há questionamentos em relação à sua efetividade, bem como movimentos em prol de interesses particulares por parte daqueles que foram ou seriam afetados (positiva ou negativamente) por essas alterações no marco legal.

As boas práticas de governança podem ser uma resposta adequada na busca por uma maior profissionalização da gestão e por um equilíbrio mais adequado do poder decisório nas organizações. Entre seus objetivos, estão o envolvimento e o alinhamento das influências dos diferentes *stakeholders*, de forma a incrementar o processo de tomada de decisão para que sejam buscados os melhores interesses do clube e sua sustentabilidade a longo prazo. A adoção desse tipo de prática pode, inclusive, constituir-se em um diferencial na busca por capitais e outros recursos ao estimular uma melhor estruturação administrativa dos clubes. A implantação de práticas de boa governança também tende a legitimar a atuação dos dirigentes perante um relevante número de interessados (como torcedores) que não possuem representatividade nas questões políticas ou administrativas do clube.

Entretanto, em função das especificidades dos clubes como organizações, faz-se necessária uma transposição conceitual da governança empresarial ao contexto futebolístico. A construção de um modelo próprio, adequado às características desse ambiente e da maior parte de suas organizações (associações), foi a proposta do presente trabalho.

Inspirado em alguns dos principais códigos de governança nacionais e internacionais, o modelo formulado foi submetido a especialistas em gestão do futebol, provenientes de diferentes órgãos (federações, associações, clubes e poder público). De maneira geral, todos os entrevistados consideraram relevante a proposta do modelo, concordaram com as dimensões em que está dividido e se mostraram de acordo com a maior parte de suas práticas e requisitos. Cabe ressaltar o parecer positivo que todos deram sobre as propostas que vão

contra os modelos mais difundidos de governança: o exercício de apenas um voto em assembleias (independentemente do número de títulos que o associado possuía) e somente após um tempo mínimo de permanência no quadro de sócios. A principal motivação de todos foi justamente a busca por se evitar manobras no quadro associativo de forma a concentrar o poder decisório do clube. Outro ponto comum observado nas entrevistas foi o destaque dado à necessidade de uma imposição legal para que este tipo de medida seja efetivamente implantado, uma vez que é um setor tradicionalmente avesso a transformações estruturais. Divergências ocorreram apenas em relação à presença, ausência ou forma de execução de práticas específicas, sendo estas consideradas no ajuste da proposta final do modelo.

Complementarmente, os especialistas também discorreram sobre alguns pontos relativos à gestão dos clubes de futebol. Nesse discurso, foi possível perceber a influência da atividade que exercem e de seu histórico no mercado. Ainda que não estivessem diretamente relacionadas à proposta da pesquisa, as reflexões foram consideradas no sentido de se enriquecer algumas das discussões sobre o setor efetuadas no presente trabalho.

A adoção de boas práticas de governança pode fornecer respostas para problemas enfrentados pelos clubes brasileiros perante seu complexo contexto, ainda que como uma ferramenta a qual auxilie no relacionamento com as diversas variáveis de seu ambiente.

Os métodos utilizados ao longo da pesquisa se revelaram adequados à sua proposta. As pesquisas bibliográfica e documental serviram para o levantamento das informações que basearam a construção da versão inicial do modelo proposto, etapa em que foi também utilizado o método comparativo na análise entre os diferentes códigos de governança existentes.

A submissão do modelo a especialistas, com a utilização de um roteiro de entrevista semiestruturada, também se revelou adequada, bem como o método comparativo e a combinação entre dedução, observação e indução utilizados na análise de seu conteúdo. Os entrevistados possuíam uma reserva especializada de conhecimento sobre o tema, fazendo com que o construto fosse analisado e avaliado para o posterior aprimoramento do modelo. A flexibilidade permitida pelo roteiro permitiu que fossem coletadas outras informações, ainda que não diretamente relacionadas ao modelo, que complementassem a temática do trabalho. A

composição do corpo de especialistas possibilitou que fossem mescladas diferentes formações, experiências e pontos de vista nas opiniões manifestadas sobre o tema. Já a análise de dados por meio da análise de conteúdo e da interpretação inferencial permitiu, além de uma confrontação com a teoria pesquisada e a proposta desenvolvida, uma análise reflexiva e crítica que levasse a maiores inferências e reflexões sobre o conjunto das opiniões coletadas.

Em relação às práticas propostas que contrariaram dois dos princípios consagrados de boa governança (o direito de exercer um voto para cada ação possuída da organização e fazê-lo de forma imediata), a etapa de análise dos estatutos dos 40 primeiros colocados do ranking de clubes da CBF também pode ser considerada adequada à pesquisa. Após esse levantamento, foi verificado que as práticas já eram adotadas na maior parte dos clubes cujas informações puderam ser obtidas, sendo esse, juntamente com a aprovação dos especialistas, mais um indicador de sua viabilidade.

O modelo elaborado responde ao problema de pesquisa ao apresentar características adequadas ao setor, abrangendo considerações e esferas determinadas por diferentes órgãos de apoio à governança corporativa. Apesar de o pressuposto de pesquisa não poder ser comprovado em virtude de seu caráter qualitativo, foram observadas evidências nesse sentido. Os resultados do trabalho sugerem que, por meio da adaptação de práticas tradicionais, a elaboração de um modelo específico de boas práticas de governança para o setor de clubes de futebol profissional é viável, tendendo a possuir algumas dimensões comuns às dos principais códigos de governança.

O objetivo do trabalho foi atingido ao se chegar a uma proposta de modelo de boas práticas de governança que fosse adequado às características organizacionais e ao contexto ambiental próprios dos clubes de futebol profissional. Os objetivos específicos também podem ser considerados atingidos, pois os resultados sugerem a adequabilidade e a aplicabilidade do modelo elaborado, de forma que essa colaboração original sirva como subsídio para uma proposta inicial de política pública (marco normativo regulatório) de governança nos clubes de futebol profissional.

10.1 LIMITAÇÕES AO ESTUDO

A pesquisa possui restrições que devem ser consideradas. A primeira refere-se à construção do modelo proposto. Apesar de compreender, em sua estrutura, influências de diversos códigos de governança, bem como impressões de especialistas sobre o tema, seu conteúdo é resultado de impressões do autor e dos entrevistados, não sendo construído apenas com base em dados que constem em fontes documentais. Consiste, assim, em uma proposta que pode passar outros tipos de aperfeiçoamento se submetida a especialistas com diferentes visões, conhecimentos e experiências.

Os entrevistados foram selecionados de forma direcionada (com base em informações previamente disponíveis), sem o uso de técnicas probabilísticas de amostragem, e compõem uma amostra que pode ser considerada pequena. A definição da amostra foi direcionada pelo pesquisador com o objetivo de compreender especialistas com perfis variados, mas sofreu a influência da disponibilidade, do interesse e da conveniência dos especialistas contatados. Apesar de se buscar avaliações do modelo por meio de entrevistados que possuísem perfis variados, é possível a permanência de eventuais vieses pessoais na condensação e análise de suas opiniões. Já a coleta de informações foi uma etapa dependente da disposição que os entrevistados tinham em fornecer informações relevantes. Mesmo em virtude dessas limitações, pode-se considerar que as diferenças de opiniões e perfis contribuíram positivamente para as análises comparativas efetuadas neste trabalho.

Mesmo sendo as evidências obtidas favoráveis ao pressuposto de pesquisa, o caráter qualitativo impõe uma limitação ao trabalho por fazer com que ele não possa ser efetivamente comprovado.

A verificação da adoção de ações de limitação ao direito de voto junto aos clubes possuiu apenas o objetivo de resguardar essa proposta ao mostrar que já é utilizada. Tal checagem não possui, no presente trabalho, nenhuma outra função.

A proposta desenvolvida se destina a clubes formatados juridicamente como associações. Ela pode ser aplicada em outros tipos de formatação (empresas, por exemplo), mas necessitaria, nesses casos, de alguns ajustes. E, mesmo no caso de associações, o perfil de cada clube deve

ser levado em consideração ao se ajustar o modelo. Aspectos como organização administrativa, história, volume de torcedores, idade e patrimônio, entre outros, influenciam o contexto e promovem a necessidade de adaptações na proposta.

Outras restrições decorrem da limitada bibliografia existente sobre governança em clubes de futebol. Apesar da considerável produção acadêmica sobre ambos os temas isoladamente, ela pode ser considerada diminuta no que diz respeito ao tratamento conjunto dos assuntos. A discussão teórica realizada neste trabalho poderia receber uma contribuição positiva em caso de uma maior existência de textos que compreendessem os temas em conjunto.

10.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

A realização de uma contribuição teórica sobre a administração de clubes de futebol é esperada com este estudo, juntamente com a proposta de diretrizes que tenham potencial de estimular um ganho qualitativo nas práticas administrativas dos clubes nacionais. Uma das formas de se fomentar a melhoria seria por intermédio de uma política pública com tal objetivo e acredita-se que o presente trabalho possa colaborar com uma discussão nesse sentido. Em relação à adoção das práticas de boa governança (cuja capacidade benéfica já foi discutida) por parte dos clubes de futebol, é esperado que a proposta facilite o processo por ser mais adequada à realidade institucional dessas associações.

Almeja-se que, a partir deste modelo, novos trabalhos possam promover um aprimoramento do tema ao submetê-lo a membros de outros grupos de interesse, ou diferentes especialistas. Existe também a possibilidade de se complementar o trabalho realizando estudos de casos em clubes que eventualmente adotem a proposta ou elaborando um índice de governança para clubes com base nessa proposta. Uma alternativa de pesquisa seria a verificação da adoção de um maior número de suas práticas (ainda que não sejam nominalmente tratadas como relativas à governança) nos clubes, ao invés de uma análise de apenas duas delas (opção já justificada em virtude dos objetivos da pesquisa), conforme aqui realizado. Adicionalmente, outras possibilidades seriam a realização de transposições que busquem adaptar o modelo a clubes com outras configurações jurídicas (clube-empresa, por exemplo), a organizações atuantes em outros esportes, ou mesmo a variados tipos de associações que tenham diferentes objetivos e áreas de atuação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P. A necessidade de profissionalização na gestão dos esportes. In: AIDAR, Antônio Carlos K.; LEONCINI, Marvino P.; OLIVEIRA, João José de (org.). **A nova gestão do futebol**. 2. ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: FGV, 2002. cap. 6, p. 101-113.

ANDRADE, A; ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANDREFF, W. **French football**: A financial crisis rooted in weak governance. *Journal of Sports Economics*, Thousand Oaks, v. 8, n. 6, p. 652-661, dec. 2007.

BM&FBOVESPA, 2012. Disponível em: <www.bovespa.com.br>. Acesso em 03 nov. 2011.

BRASIL. Lei nº 10.671, de 15 de maio de 2003. Dispõe sobre o Estatuto de Defesa do Torcedor e dá outras providências (Estatuto do torcedor). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 16 maio 2003. p. 1.

BRASIL. Lei nº 10.672, de 15 de maio de 2003. Altera dispositivos da Lei no 9.615, de 24 de março de 1998, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 16 maio 2003. p. 3.

BRASIL. Lei nº 12.395, de 16 de março de 2011. Altera as Leis nos 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto, e 10.891, de 9 de julho de 2004, que institui a Bolsa-Atleta; cria os Programas Atleta Pódio e Cidade Esportiva; revoga a Lei no 6.354, de 2 de setembro de 1976; e dá outras providências (Nova Lei Pelé). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 17 março 2011. p. 1.

BRASIL. Lei nº 8.672, de 6 de julho de 1993. Institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências (Lei Zico). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 7 de julho de 1993. p. 9379.

BRASIL. Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências (Lei Pelé). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 25 março 1998. p. 1.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. London: Routledge, 1989.

BURAIMO, B.; SIMMONS, R.; SZYMANSKI, S. English football. **Journal of Sports Economics**, Thousand Oaks, v. 7, n. 1, p. 29-46, feb. 2006.

CAMPESTRINI, G. R. H. **A responsabilidade social na formação de praticantes para o futebol:** Análise do processo de formação em clubes brasileiros. 2009. 297 p. Dissertação (Mestrado em Gestão do Desporto) – Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2009.

CAPP, N. **Primeiro clube-empresa do Brasil, União São João para time profissional.** Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/sp/ribeirao-preto-e-regiao/noticia/2012/07/primeiro-clube-empresa-do-brasil-uniao-sao-joao-para-time-profissional.html>>. Acesso em: 11 ago. 2012.

CARLEZZO, E. **Governança corporativa em clubes de futebol.** IBGC, 2003. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDp=334&IDArea=723>> Acesso em: 12 nov. 2011.

CARRAVETTA, E. S. **Modernização da gestão no futebol brasileiro:** perspectivas para a qualificação do rendimento competitivo. Porto Alegre: AGE, 2006.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COMISSÃO EUROPÉIA. **Improving Football Governance through Supporter Involvement and Community Ownership.** Bruxelas, 2012. Disponível em: <http://ec.europa.eu/sport/preparatory_actions/documents/annexe-i-034.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2012.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL (CBF). **Ranking nacional dos clubes 2014.** Disponível em: <<http://cdn.cbf.com.br/content/201401/945239113.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2014.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução nº 1.005 de 2004.** Aprova a NBC T 10.13 – Dos Aspectos Contábeis Específicos em Entidades Desportivas Profissionais. Brasília: CFC, 2004. Disponível em: <http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_1005.doc>. Acesso em: 05 jul. 2012.

CORADINI, C.; SABINO, M. de S.; COSTA, B. K. Teoria dos *stakeholders*: Estado da arte produzido no Brasil. In: SEMEAD, 13., 2010, São Paulo: **Anais eletrônicos...** São Paulo: FEA/USP, 2010. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/1061.pdf>>. Acesso em: 21 jan. 2012.

COSTA, A. L. Cultura brasileira e organização cordial: ensaio sobre a Torcida Gaviões da Fiel. In: MOTTA, Fernando C. P. ; CALDAS, Miguel P. (org.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997. pp. 221-253.

CUSTÓDIO, R. dos S.; REZENDE, A. A evidenciação dos direitos federativos nas demonstrações contábeis dos clubes de futebol brasileiros. In: Congresso USP de iniciação científica em contabilidade, 6; 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2009. Disponível em <<http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos92009/219.pdf>>. Acesso em: 5 jul. 2012.

DELLOITE. **Lei Sarbanes-Oxley**: guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos. São Paulo: Deloitte, 2003.

DIETL, H. M.; FRANCK, E. Governance failure and financial crisis in German football. **Journal of Sports Economics**, Thousand Oaks, v. 8, n. 6, p. 662-669, dec. 2007.

DIMITROPOULOS, P. Corporate governance and earnings management in the European football industry. **European Sport Management Quarterly**, v. 11, n. 5, p. 495-523, dec. 2011.

DREBES, F. S. **Abertura de capital de clubes de futebol**. 2009. 68 p. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Mercado de Capitais) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

DUNNING, E. **Sport matters**: Sociological studies of sport, violence and civilisation. London: Routledge, 1999.

FILIZOZ, B.; FISNE, M. Corporate social responsibility: a study of striking corporate social responsibility practices in sport management. **Procedia social and behavioral sciences**, v. 24, p. 1405-1417, 2011.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOX, J. The uncertain relationship between transparency and accountability. **Development in Practice**, London, v. 17, n. 4-5, p. 663-671, ago. 2007.

FRANCK, E. Private firm, public corporation or member's association governance structures in European football. **International Journal of Sport Finance**, Morgantown, v. 5, n. 2, p. 108-127, may 2010.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.

GOMES, E. M. de P. **A participação das mulheres na gestão do esporte brasileiro**: desafios e perspectivas. Rio de Janeiro: Quartet, 2008.

GURGEL, A. **Futebol S/A**: a economia em campo. São Paulo: Saraiva, 2006.

HAMIL, S.; HOLT, M.; MICHIE, J.; OUGHTON, C.; SHAILER, L. The corporate governance of professional football clubs. **Corporate Governance**, Oxford, v. 4, n. 2, p. 44-51, 2007.

HASSAN, D.; HAMIL, S. Models of football governance and management in international sport. **Soccer & Society**, v. 11, n. 4, p. 343-353, jul. 2010.

IBGC (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. IBGC, 2009. 73 p. Disponível em: <www.ibgc.org.br/Download.aspx?Ref=Codigos&CodCodigo=47> Acesso em: 12 nov. 2011.

ICGN. **Global Corporate Governance Principles**: Revised. Annual Conference. London: ICGN, 2009.

JENNINGS, A. **Jogo sujo**: o mundo secreto da FIFA: compra de votos e escândalos de ingressos. São Paulo: Panda Books, 2011.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. The nature of man. **Journal of Applied Corporate Finance**, v.7, n.2, p. 4-19, summer 1994.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, Chicago, jul. 1976.

KASZNAR, I. K.; GRAÇA FILHO, A. S. **O esporte como indústria**: solução para criação de riqueza e emprego. Rio de Janeiro: Confederação Brasileira de Voleibol, 2002.

KELLY, K.; LEWIS, R.; MORTIMER, T. R. In football we trust? **International Journal of Business and Social Science**, v. 3, n. 8, p. 243-254, apr. 2012.

KLEIN, B. Contracting costs and residual profits : the separation of ownership and control. **Journal of Law & Economics**, v.26, n. 2, p 367-374, Chicago, jun. 1983.

LAKATOS, Eva M. **Sociologia Geral**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAMEIRA, V. de J. **Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração análise e interpretação de dados.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARQUES, D. S. P. **Administração de clubes de futebol profissional e governança corporativa:** Um estudo de casos múltiplos com clubes do estado de São Paulo. Dissertação. 189 p. (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

MARQUES, D. S. P.; COSTA, A. L. Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, v. 44, n. 2, p. 118-130, São Paulo, abr./jun. 2009.

MATTAR, M. F. Gestão de clubes de futebol. In: MAZZEI, L. C.; BASTOS, F. da C. (org.) **Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas.** São Paulo: Ícone, 2012. cap. 5, p. 119-138.

MATTOS, P. L. C. L. de; A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 39, n. 4, p. 823-847, Rio de Janeiro, jul./ago. 2005.

MCGILL, C. **Football Inc.:** How soccer fans are losing the game. Londres: Vison, 2001.

MELO FILHO, A. **Nova lei Pelé:** avanços e impactos. Rio de Janeiro: Maquinária, 2011.

MICHIE, J.; OUGHTON, C. The corporate governance of professional football clubs in England. **Corporate Governance**, v. 13, n. 40, p. 517-531, Oxford, jul. 2005.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n.1, p. 218-229, São Paulo, jan./abr. 2007.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 15, n. 4, p. 731-747, Curitiba, jul./ago.2011.

MÜLLER, J. C.; LAMMERT, J.; HOVERMANN, G. The financial fair play regulations of UEFA: An adequate concept to ensure long-term viability and sustainability of European club football? **International Journal of Sport Finance**, v. 7, n. 2, p. 117-140, Morgantown, may 2012.

NETO, F. P. de M. **Administração e marketing de clubes esportivos.** Rio de Janeiro: Sprint, 1998.

OCDE. **Os princípios da OCDE sobre o governo das sociedades**. 2004. 70 p. Disponível em: <www.oecd.org/dataoecd/1/42/33931148.pdf>. Acesso em 12 ago 2012.

OCDE. **Relatório oficial sobre governança corporativa na América Latina**. 2003. 77p. Disponível em: <www.oecd.org/dataoecd/49/50/24277169.pdf>. Acesso em 12 ago 2012.

OECD. **White paper on corporate governance in Latin America**. 2003. 77p. Disponível em: <<http://www.oecd.org/corporate/corporateaffairs/corporategovernanceprinciples/18976210.pdf>>. Acesso em 12 ago 2012.

OLIVEIRA, M. M. de. **Clubes de futebol com boa governança possuem melhor desempenho? Evidências do mercado brasileiro**. Dissertação. 36 f. (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

PHILLIPS, D. H. M. ; THOMAS, A. Corporate governance : a reporting perspective. In : **Global corporate governance guide 2004**. London : Globe White Page, 2004.

PRESTES, S. E. de C. **O estatuto de defesa do torcedor e suas implicações na relação de oferta e demanda no futebol brasileiro: o caso do Coritiba Football Club**. 2010. 208 p. Dissertação (Mestrado em Educação Física) – Departamento de Educação Física, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

PRONI, M. W.; ZAIA, F. H. Gestão empresarial do futebol num mundo globalizado. In: RIBEIRO, R.(org.) **Futebol e globalização**. Jundiaí: Fontoura, 2007. cap. 1, p. 19-48.

REZENDE, A. J.; DALMÁCIO, F. Z.; FACURE, C. E. F.; Practice of corporate governance in football clubs. **International Journal of Economics and Accounting**, Genève, v. 1, n. 4, p. 410-447, 2010.

REZENDE, A. J.; DALMÁCIO, F. Z.; PEREIRA, C. A. A gestão de contratos de jogadores de futebol na perspectiva da teoria da agência: o caso do Clube Atlético Paranaense. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 95-123, set./dez. 2010.

REZENDE, A. J.; DALMÁCIO, F. Z.; SALGADO, A. L. Nível de *disclosure* das atividades operacionais, econômicas e financeiras dos clubes brasileiros. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 13, n. 2, p. 36-50, maio/ago. 2010.

RUDD, A.; JOHNSON, R. B. A call for more mixed methods in sport management research. **Sport Management Review**, v. 13, n. 1, p. 14-24, feb. 2010.

SALVO, M. Lavagem de Dinheiro nas Transferências Internacionais de Jogadores de Futebol dos Clubes Gaúchos: as características do mercado e suas vulnerabilidades. In: Encontro de Economia Gaúcha, 6., 2012, Porto Alegre: **Anais eletrônicos...** Porto Alegre: PUCRS, 2012. Disponível em: <http://www.fee.tche.br/sitefee/download/eeg/6/mesa9/Lavagem_de_Dinheiro_nas_Transferencias_Internacionais_de_Jogadores_de_Futebol_dos_Clubes_Gauchos-As_caracteristicas_do_mercado_suas_vulnerabilidades.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2012.

SELLTIZ; JAHODA; DEUTSCH; COOK. **Métodos de pesquisas nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 197 6.

SENAUX, B. A stakeholder approach to football club governance. **International Journal of Sport Management and Marketing**, v. 4, n. 1, p 4-17, Genéve, 2008.

SILVA, C. A. T.; TEIXEIRA, H de M.; NIYAMA, J. K. Evidenciação contábil em entidades desportivas: uma análise dos clubes de futebol brasileiros. In: Congresso USP de iniciação científica em contabilidade, 6; 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2009. Disponível em <<http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos92009/305.pdf>>. Acesso em: 29 mar. 2012.

SILVA, C. V. D. G. F. **Administração esportiva**: uma comparação da competitividade do futebol brasileiro com o futebol europeu (G-5) usando métodos quantitativos. 2006. 110 p. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) – Faculdades IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.

SILVA, J. A. F. da; CARVALHO, F. A. A. Evidenciação e desempenho em organizações desportivas: um estudo empírico sobre clubes de futebol. **Revista de Contabilidade e Organizações** – FEARP/USP, Ribeirão Preto, v. 3, n. 6, p. 96-116, maio/ago. 2009.

SKULMOSKI, G.; HARTMAN, F.; KRAHN, J. The Delphi method for graduate research. **Journal of information technology education**, v. 6, n. 1, p. 1-21, jan. 2007.

SMIT, B. **Invasão de campo**: Adidas, Puma e os bastidores do esporte moderno. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

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

SZYMANSKI, S. The financial crisis and English football: The dog that will not bark. **International Journal of Sport Finance**, v. 5, n. 1, p 28-40, Morgantown, feb. 2010.

SZYMANSKI, Stefan; KUYPERS, Tim. **Winners and losers** – the business strategy of football. London: Penguin, 1999.

UEFA. **UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations**: Edition 2012. Disponível em: <http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/80/54/10/1805410_DOWNLOAD.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2012.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Sistema Integrado de Bibliotecas. **Diretrizes para apresentação de dissertações e teses da USP**: documento eletrônico e impresso parte I. 2. ed. rev. ampl. São Paulo: SIBi-USP, 2009.

VOSS, C.; TSIKRKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, Bingley, feb. 2002.

WALTERS, G.; CHADWICK, S. Corporate citizenship in football: delivering strategic benefits. **Management decision**, v. 47, n. 1, p. 51-66, Bingley, 2009.

WALTERS, G.; TACON, R. Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry. **Journal of Management & Organization**, v. 16, n. 4, p. 566-586, Queensland, sep. 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DE PESQUISA PARA ENTREVISTAS

Pesquisadores: Daniel Siqueira Pitta Marques e Prof. Dr. André Lucirton Costa (orientador)

Unidade: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – Universidade de São Paulo (FEARP-USP)

Telefones para contato: (16) 3602-3916; (16) 99181-2095

E-mails: dspmarques@uol.com.br e alcosta@usp.br

Visão Geral do Projeto

Título: Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor

Objetivo do estudo: O trabalho tem como objetivo geral propor um modelo específico de boas práticas de governança adequado às características organizacionais e ao contexto ambiental próprios dos clubes de futebol profissional, de forma a, inclusive, favorecer a sustentabilidade financeira dos mesmos.

Problema de pesquisa: O desenvolvimento do estudo foi baseado no seguinte problema de pesquisa: Quais as características de um modelo específico de boas práticas de governança para o setor de clubes de futebol profissional, abrangendo considerações e esferas determinadas por diferentes órgãos de apoio à governança corporativa?

1 Procedimento de campo

1.1 **Aspectos metodológicos:** Estudo de caráter qualitativo, exploratório, aplicado e interdisciplinar, apesar de possuir traços quantitativos na verificação sobre práticas sugeridas que eventualmente não estejam de acordo com princípios consagrados de governança. O modelo foi construído com base nos códigos mais difundidos de governança corporativa (pesquisa bibliográfica e documental). A verificação de sua adequabilidade passa por uma entrevista em profundidade, baseada em roteiro semi-estruturado, com especialistas no assunto, e checagem de adoção de práticas junto a clubes.

1.2 **Organizações estudadas:** Clubes de futebol, federações e órgãos governamentais setoriais.

1.3 **Unidades de análise:** Diretorias, conselhos e seus integrantes.

1.4 **Fontes de levantamento de dados:**

- Entrevistafocal com diretores de clubes, bem como dirigentes de federações, pesquisadores e profissionais especialistas no assunto, e ocupantes de cargos governamentais que lidam com o setor.

1.5 **Instrumentos de coleta de dados:** Roteiro de entrevista

1.6 **Gestores entrevistados**

- Diretores e membros dos conselhos de administração, fiscal e deliberativo
- dirigentes de federações
- pesquisadores e profissionais especializados no assunto
- membros de órgãos governamentais de regulamentação e legislação esportiva

1.7 **Executor da pesquisa:** Daniel Siqueira Pitta Marques

2 **Roteiro de entrevista**

2.1 Dados do entrevistado

2.1.1 Nome

2.1.2 Formação

2.1.3 Experiência profissional

2.1.4 Cargo

2.2 Recapitulação das principais dimensões e práticas do modelo proposto

2.2.1 Dimensões: Cultura organizacional e práticas de gestão, sustentabilidade financeira, direitos dos associados, conselhos e auditoria

2.3 Presença (relevância) de cada um dos aspectos/dimensões da proposta;

2.4 Concordância com a prática ou o requisito proposto no modelo;

2.5 Eventual sugestão de melhoria para a prática ou requisito constante no modelo;

2.6 Diferente abordagem sugerida para a prática/requisito (em caso de discordância);

2.7 Sugestões sobre pontos não abordados na proposta;

2.8 Viabilidade de aplicação do modelo;

2.9 Visão geral sobre o modelo proposto.

ANEXOS

ANEXO 1 – ESTRUTURA DOS PRINCÍPIOS GLOBAIS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DA ICGN

- 1 Objetivo da corporação
 - 1.1 Criação sustentável de valor
- 2 Conselhos diretores da corporação
 - 2.1 Diretores como fiduciários
 - 2.2 Comportamento efetivo do conselho administrativo
 - 2.3 Responsabilidades do conselho administrativo
 - 2.4 Composição e estrutura do conselho
 - 2.4.1 Habilidades e experiência
 - 2.4.2 Comprometimento de tempo
 - 2.4.3 Independência
 - 2.4.4 Composição dos comitês do conselho administrativo
 - 2.5 Papel do presidente
 - 2.6 Diretor principal independente
 - 2.7 Secretário da companhia
 - 2.8 Conhecimento sobre a companhia
 - 2.9 Indicação de diretores
 - 2.9.1 Eleição de diretores
 - 2.9.2 Informações sobre os indicados ao conselho administrativo
 - 2.10 Desenvolvimento e avaliação do conselho e da diretoria
 - 2.11 Transações e conflitos com partes relacionadas
 - 2.11.1 Transações com partes relacionadas
 - 2.11.2 Conflito de interesses na diretoria
- 3 Cultura corporativa
 - 3.1 Cultura e comportamento ético
 - 3.2 Integridade
 - 3.3 Códigos de ética e conduta
 - 3.4 Suborno e corrupção
 - 3.5 Negociação de ações por empregados
 - 3.6 Obediência à legislação
 - 3.7 Políticas em relação a denúncias
- 4 Gestão de risco
 - 4.1 Gestão de risco efetiva e apropriada
 - 4.2 Administração dinâmica do processo
 - 4.3 Supervisão do conselho de administração
 - 4.4 Abordagem compreensiva
 - 4.5 Transparência
- 5 Remuneração
 - 5.1 Alinhamento com resultados de longo prazo
 - 5.2 Vínculo com a criação de valor
 - 5.3 Pagamentos para diretores não executivos
 - 5.4 Transparência
 - 5.5 Propriedade acionária

- 5.6 Hedge
- 5.7 Diálogo e aprovação dos acionistas
- 5.8 Remuneração dos empregados

6 Auditoria

- 6.1 Auditoria independente robusta
- 6.2 Auditoria anual
- 6.3 Escopo da auditoria
- 6.4 Auditoria independente
- 6.5 Padrões éticos
- 6.6 Auditoria interna
- 6.7 Papel do comitê de auditoria

7 Abertura e transparência

- 7.1 Comunicação transparente e aberta
- 7.2 Transparência oportuna e em tempo hábil
- 7.3 Confirmação dos demonstrativos financeiros
- 7.4 Padrões contábeis
- 7.5 Informes não financeiros sobre o negócio
- 7.6 Abertura do controle acionário

8 Direitos dos acionistas

- 8.1 Prestação de contas
- 8.2 Carta de direitos
- 8.3 Proteções aos acionistas
 - 8.3.1 Direitos desiguais de votos
 - 8.3.2 Participação dos acionistas na governança
 - 8.3.3 Decisões majoritárias
 - 8.3.4 Apropriação
 - 8.3.5 Direitos dos acionistas de convocar assembleias
 - 8.3.6 Resoluções dos acionistas
 - 8.3.7 Questionamentos dos acionistas
 - 8.3.8 Consultas entre acionistas institucionais
- 8.4 Direitos relativos ao voto
 - 8.4.1 Direitos de propriedade dos acionistas
 - 8.4.2 Execução do voto
 - 8.4.3 Contagem dos votos
 - 8.4.4 Divulgação dos resultados das votações
- 8.5 Direitos de atuação dos acionistas
- 8.6 Registros das propriedades das ações da corporação
- 8.7 Promoção dos direitos dos acionistas

9 Responsabilidades dos acionistas

- 9.1 Alinhamento
- 9.2 Participação como membro eleito de comitês e conselhos
- 9.3 Participação na tomada de decisões sobre investimentos
- 9.4 Colaboração
- 9.5 Participação ativa e consciente nas votações
- 9.6 Comprometimento com os princípios
- 9.7 Governança corporativa interna

ANEXO 2 – ESTRUTURA DA 4ª VERSÃO DO CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DO IBGC

1 Propriedade

- 1.1 Propriedade – sócios
- 1.2 Conceito “uma ação = um voto”
- 1.3 Acordos entre os sócios
- 1.4 Assembleia Geral/reunião de sócios
 - 1.4.1 Principais competências
 - 1.4.2 Convocação e realização da assembleia
 - 1.4.3 Pauta e documentação
 - 1.4.4 Propostas dos sócios
 - 1.4.5 Perguntas prévias dos sócios
 - 1.4.6 Regras de votação e registro de sócios
 - 1.4.6.1 Manual para a participação nas assembleias
 - 1.4.6.2 Voto por procuração (*proxyvoting*)
 - 1.4.7 Conflito de interesses nas Assembleias Gerais
- 1.5 Transferência de controle
- 1.6 Mecanismos de proteção à tomada de controle (*poisonpills*)
- 1.7 Condições de saída de sócios
- 1.8 Mediação e arbitragem
- 1.9 Conselho de Família
- 1.10 Liquidez dos títulos
- 1.11 Política de dividendos

2 Conselho de Administração

- 2.1 Conselho de Administração
- 2.2 Missão do Conselho de Administração
- 2.3 Atribuições
 - 2.3.1 Gerenciamento de riscos corporativos
 - 2.3.2 Sustentabilidade
 - 2.3.3 Política de porta-vozes
- 2.4 Composição do Conselho de Administração
- 2.5 Qualificação do conselheiro de administração
- 2.6 Idade
- 2.7 Prazo do mandato
- 2.8 Disponibilidade de tempo
 - 2.8.1 Participação em outros conselhos e comitês
- 2.9 Presidente do Conselho
- 2.10 Segregação das funções de presidente do Conselho e diretor-presidente
- 2.11 Sessões executivas
- 2.12 Convidados para as reuniões do Conselho
- 2.13 Conselheiros suplentes
- 2.14 Número de membros
- 2.15 Conselheiros independentes, externos e internos
- 2.16 Conselheiros independentes
 - 2.16.1 Papel dos conselheiros independentes na ausência de separação entre diretor-presidente e presidente do Conselho
 - 2.16.2 Reunião dos conselheiros independentes e externos
- 2.17 Educação contínua dos conselheiros

- 2.18 Avaliação do Conselho e do conselheiro
- 2.19 Avaliação do diretor-presidente e da Diretoria-Executiva
- 2.20 Planejamento da sucessão
- 2.21 Introdução de novos conselheiros
- 2.22 Conselhos interconectados (boardinterlocking)
- 2.23 Mudança da ocupação principal do conselheiro
- 2.24 Remuneração dos conselheiros de administração
- 2.25 Regimento Interno do Conselho
- 2.26 Orçamento do Conselho e consultas externas
- 2.27 Conselho Consultivo
- 2.28 Comitês do Conselho de Administração
- 2.29 Composição dos comitês
 - 2.29.1 Qualificações e compromisso
- 2.30 Comitê de Auditoria
 - 2.30.1 Relacionamento do Comitê de Auditoria com o Conselho de Administração, o diretor-presidente e a Diretoria
 - 2.30.2 Relacionamento com os auditores independentes
 - 2.30.3 Relacionamento com controladas, coligadas e terceiros
- 2.31 Comitê de Recursos Humanos
- 2.32 Ouvidoria e Canal de Denúncias
- 2.33 Auditoria Interna
- 2.34 Relacionamentos
 - 2.34.1 Relacionamento com os sócios
 - 2.34.2 Relacionamento com o diretor-presidente e seus subordinados
 - 2.34.3 Relacionamento com os comitês
 - 2.34.4 Relacionamento com a Auditoria Independente
 - 2.34.5 Relacionamento com a Auditoria Interna
 - 2.34.6 Relacionamento com o Conselho Fiscal
- 2.35 Secretaria do Conselho de Administração
- 2.36 Datas e pautas das reuniões
- 2.37 Documentação e preparação das reuniões
- 2.38 Condução das reuniões
- 2.39 Atas das reuniões
- 2.40 Confidencialidade

3 Gestão

- 3.1 Atribuições
- 3.2 Indicação dos diretores
- 3.3 Relacionamento com as partes interessadas (*stakeholders*)
- 3.4 Transparência (*disclosure*)
- 3.5 Relatórios periódicos
 - 3.5.1 Padrões internacionais
- 3.6 Controles internos
- 3.7 Código de Conduta
- 3.8 Avaliação do diretor-presidente e da Diretoria
- 3.9 Remuneração dos gestores
- 3.10 Acesso às instalações, informações e arquivos

4 Auditoria Independente

- 4.1 Auditoria Independente
- 4.2 Parecer dos auditores independentes
- 4.3 Contratação, remuneração, retenção e destituição

- 4.4 Recomendações do auditor independente
- 4.5 Contratação e independência
- 4.6 Serviços extra-auditoria
- 4.7 Normas profissionais de independência
- 5 Conselho Fiscal
 - 5.1 Conselho Fiscal
 - 5.2 Composição
 - 5.3 Agenda de trabalho
 - 5.4 Relacionamento com os sócios
 - 5.5 Relacionamento com o Comitê de Auditoria
 - 5.6 Relacionamento com os auditores independentes
 - 5.7 Relacionamento com a Auditoria Interna
 - 5.8 Remuneração do Conselho Fiscal
 - 5.9 Pareceres do Conselho Fiscal
- 6 Conduta e Conflito de Interesses
 - 6.1 Código de Conduta
 - 6.1.1 Abrangência
 - 6.2 Conflito de interesses
 - 6.2.1 Operações com partes relacionadas
 - 6.2.2 Afastamento das discussões e deliberações
 - 6.3 Uso de informação privilegiada (*insiderinformation*)
 - 6.4 Política de negociação de ações
 - 6.5 Política de divulgação de informações
 - 6.6 Política sobre contribuições e doações
 - 6.7 Política de combate a atos ilícitos

ANEXO 3 – ESTRUTURA DO RELATÓRIO OFICIAL SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA NA AMÉRICA LATINA (OCDE)

1. Direitos dos acionistas
 - 1.1. Tratamento adequado dos direitos de voto
 - 1.2. Incentivos a postura ativa e bem informada dos acionistas
2. Tratamento equitativo dos acionistas
 - 2.1. Tratamento justo nas mudanças de controle e propriedade
3. Papel das partes interessadas no exercício das práticas de Governança Corporativa
4. Divulgação de informações e transparência
 - 4.1. Qualidade e integridade dos relatórios financeiros (contábeis e gerenciais)
 - 4.2. Abertura e divulgação sobre o controle societário e as respectivas participações
 - 4.3. Diretrizes sobre operações com partes relacionadas e conflito de interesses
 - 4.4. Tratamento de informações temporariamente restritas ou confidenciais
 - 4.5. Procedimentos de governança corporativa
5. Papel e responsabilidades do conselho de administração
 - 5.1. Autonomia e integridade do conselho e de seus membros
 - 5.2. Desenvolvimento de uma cultura de conselhos eficazes
 - 5.3. Remuneração de conselheiros
 - 5.4. Treinamento e melhoria de qualificações para conselheiros
 - 5.5. Funcionamento dos conselhos em empresas de pequeno e médio porte
6. Melhoria no cumprimento das leis e de sua exequibilidade
 - 6.1. Eficácia dos órgãos de supervisão e reguladores
 - 6.2. Direitos privados de ação
 - 6.3. Resolução de controvérsias por meio de mecanismos mais abrangentes e efetivos
7. Cooperação regional

ANEXO 4 – ESTRUTURA DO SISTEMA DE LICENCIAMENTO DE CLUBES E REGULAMENTOS DE FAIR PLAY FINANCEIRO DA UEFA

1. Cláusulas gerais
2. O licenciamento de clubes da UEFA
 - 2.1. Licenciador
 - 2.2. Requerente da licença e licenciamento
3. Monitoramento de clubes por parte da UEFA
 - 3.1. Direitos, deveres e responsabilidades das partes envolvidas
 - 3.2. Requisitos de monitoramento
4. Considerações finais

Anexo I – Política de exceções

Anexo II – Delegação das responsabilidades de licenciamento e monitoramento a ligas afiliadas

Anexo III – Integração entre regulamentações de licenciamento da UEFA e regulamentações nacionais de licenciamento de clubes

Anexo IV – Aplicação extraordinária do sistema de licenciamento de clubes

Anexo V – Determinação dos auditores e dos procedimentos de auditoria

Anexo IV – Requisitos mínimos de transparência

Anexo VII – Bases para a preparação de demonstrativos financeiros

Anexo VIII – Noções de remunerações desproporcionais

Anexo IX – Procedimentos de avaliação do licenciador em relação a requisitos e critérios financeiros

Anexo X – Cálculo do ponto de equilíbrio

Anexo XI – Outros fatores a serem considerados em relação aos requisitos de monitoramento