

AVALIAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NOS CLUBES DE FUTEBOL PROFISSIONAL DA SÉRIE “A” DO CAMPEONATO BRASILEIRO DE 2015, CLASSIFICADOS ATÉ A 8ª COLOCAÇÃO

Corporate governance evaluation in professional football clubs in the 2015 brazilian premiership, ranked up to 8th place

Evandro Moresco

Especialista em Controladoria Estratégica pela FADERGS. E-mail: evandromoresco@gmail.com

Renato Silva

Doutor em Educação pelo Unilassale. Coordenador do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Cenecista de Osório – UNICNEC. E-mail: 1905.contabeis@cneec.br

RESUMO

Este artigo de caráter conceitual buscou estudar e refletir a teoria e a prática da governança corporativa nos Clubes de Futebol Profissional no Brasil da Série “A” e, classificados até a 8ª posição no campeonato brasileiro de 2015. Abordou os princípios de governança da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e, avaliou a transparência necessária para sustentabilidade econômica nos clubes, quando da prática da governança corporativa (GC) com gestão da governança por meio de uma liderança eficaz, para a solução dos conflitos entre as partes envolvidas. Quanto ao objetivo busca-se através de um estudo descritivo, e abordagem qualitativa na avaliação dos resultados, verificar a presença ou ações que atendem as boas práticas de GC segundo a OCDE e IBGC, realizando um diagnóstico dos clubes estudados, propondo ações e formas de implementá-las. Conclui-se, que o uso dos conceitos de governança converte-se em um importante diferencial para os clubes de futebol e pode se constituir num instrumento para alavancagem de capital e outros recursos administrativos, além de tornar a gestão mais transparente e profissionalizada e conquistar maior legitimidade, apoio e confiança dos *stakeholders*.

Palavras-chaves: Governança Corporativa. Clubes de Futebol. Campeonato. Transparência.

ABSTRACT

This conceptual feature article sought to study and reflect the theory and the practice of the corporate governance in the Professional Soccer Clubs in Brazil from the 1st Division and classified until the 8th position in the Brazilian championship in 2015. Addressed the Organization’s governance principles for Economic Cooperation and Development (OCDE) and the Brazilian Institute of Corporate Governance (IBGC) and assessed the transparency required to the club’s economic sustainability when the practice of the corporate governance (CG) together the management of the governance through an effective leadership to the key of the conflicts among the involved parts. About the objective, it’s sought through a descriptive study and qualitative approach on the assessment of the results, verify the presence or actions that respond to a diagnosis of the studied clubs, proposing actions and ways to accomplish them. Then, concludes, that the use of the concepts of governance convert to an important differential to the soccer clubs and can constitute an instrument to increase the profit and other

administrative resources, besides becoming the most transparent and professionalized management and conquering better legitimacy, support and trust from the stakeholders.

Keywords: Corporate governance. Soccer clubs. Championship. Transparency.

1. INTRODUÇÃO

O futebol é visto como o principal esporte do Brasil, bem como uma forma de entretenimento e lazer que envolve paixão e disputa capaz de unir todas as gerações e classes sociais. Anteriormente o futebol era tratado mais como forma de diversão e distração social, praticado nas horas livres sem muita organização, simplesmente por prazer de jogar.

Ao longo dos tempos surgiram agremiações que se organizaram e deram origem aos clubes de futebol, por sua vez perceberam a sua importância no desenvolvimento da sociedade e o futebol passou a ser visto e tratado de forma profissional, como negócio. Em decorrência dessas transformações, assim como em todas as organizações surge à necessidade de ter uma gestão mais organizada e profissionalizada, como parte dessa mudança o profissional contábil e o administrador tornam-se peças fundamentais nesse processo de transformação.

Com esse propósito, há se averiguar os principais documentos institucionais de gestão tais como: Estatuto, organograma estatutário, organograma executivo, estrutura do conselho de administração, planejamento estratégico, orçamento, código de ética, gestão, auditoria independente, e outros.

A governança nos clubes de futebol requer que as informações oficiais do clube devem ser consolidadas no que se refere aos demonstrativos contábeis, já devidamente examinados pelo conselho deliberativo, para que possa permitir uma análise no tempo, trazendo a público de forma cronológica e ordenada os demonstrativos dos últimos anos.

Soderman (2013), entende que o uso de melhores práticas de gestão corporativa, usualmente utilizadas pelas organizações em geral, também tornar-se-á fundamental para os clubes de futebol. Pois, mesmo entidades esportivas também necessitam de planejamento estruturado, profissionais e executivos motivados em projetos de melhorias e inovação, assim como em processos eficientes e otimizados e atividades em geral por meio de relatórios gerenciais gerados em sistemas integrados de informação. Aliás, essa colocação do autor faz sentido a medida que hoje temos conhecimento que os clubes de futebol Grêmio e Palmeiras já fazem uso de softwares sofisticados na gestão do futebol e do financeiro.

Ainda, segundo o autor o clube que renunciar à adoção de melhores práticas de gestão, estará fadado a desaparecer ou ficar à margem de uma posição de segundo plano (outras séries

menores, B, C e D), mesmo hoje considerados clubes do primeiro escalão. Nesse sentido o autor coloca os clubes como uma verdadeira empresa que para sobreviver nesse mundo dinâmico e competitivo, necessitam recorrer ao planejamento estratégico com inovação constante e conciliar objetivos de longo prazos.

Também, as análises técnicas construídas a partir dos demonstrativos oficiais, que com uma visualização gráfica, facilitam a compreensão do comportamento evolutivo da situação financeira e econômica do clube.

No âmbito orçamentário sua divulgação oficial é primordial para atendimento dos princípios de governança, alinhado com o conjunto dos projetos do clube.

Por outro lado, à falta de leis e políticas específicas de regulamentação para clubes de futebol, tem sido determinante para gestões irresponsáveis. Diante disso mesmo com alguns vetos no texto original foi sancionado recentemente a Medida Provisória (MP) 671/15 denominada de Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (Profut), dando origem à lei 13.155/15. A matéria foi aprovada pelo congresso em julho de 2015 e publicada no diário oficial da união na internet.

A MP tem o objetivo de garantir gestões mais transparentes e democráticas, além de propor o equilíbrio financeiro dos clubes. A lei trata entre outras coisas, das isenções sobre a renda dos prêmios de loterias, parcelamento de dívidas dos clubes e do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), eleições de dirigentes por quatro anos sem a possibilidade de reeleição, publicação de balanços e mais investimentos em futebol feminino.

Este artigo tem como propósito de avaliar as práticas de governança corporativa nos clubes de futebol profissional da série “A” do Campeonato Brasileiro de 2015 e identificar a política de transparência perseguida pelo conselho de administração. Nisso será possível verificar a disponibilização de informações cruciais de gestão esportiva, não apenas informações contábeis e financeiras, mas também informações sobre a estrutura administrativa do clube, relatórios gerenciais, notícias sobre as atividades internas que sejam de interesse dos associados e torcedores. A transparência reforça a relação de confiança com patrocinadores, investidores e com a torcida.

As informações serão extraídas através dos sites oficiais dos clubes objeto de estudo desse trabalho. A análise dos dados tem o objetivo de avaliar as práticas de governança corporativa dos clubes de futebol brasileiro da série “A” classificados até a oitava colocação no ano de 2015.

Diante do exposto acima se questiona: Os Clubes de Futebol Brasileiro da série “A” possuem práticas, políticas de transparência e Governança Corporativa implantada e definida?

Este trabalho tem como objetivo verificar as práticas de governança corporativa dos clubes de futebol da série “A” do campeonato Brasileiro de 2015. Entre os objetivos específicos: avaliar os clubes classificados até a 8ª colocação do campeonato Brasileiro da série “A” de 2015 que são objeto de estudo, para que seja possível verificar a disponibilização de informações cruciais de gestão esportiva.

Nessa pesquisa foram utilizados dados qualitativos na avaliação dos resultados, já que a pesquisa não teve como propósito medir variáveis, e sim realizar uma análise sobre o fator governança corporativa nos clubes pesquisados. Para fins de pesquisa, essa foi de natureza exploratória, pois foi realizada em uma situação onde o problema é pouco conhecido.

Este trabalho justifica-se pelo interesse pessoal no tema objeto de estudo e pela aplicabilidade dos conhecimentos teóricos absorvidos no curso e a contribuição acadêmica como formadora de opinião.

Para a ciência justificado pela importância de avaliar as práticas de governança corporativa e políticas de transparência da elite dos clubes de futebol brasileiro no referido campeonato.

Para os clubes analisados proporcionar a reflexão sobre os resultados que serão apontados neste estudo e as informações cruciais disponíveis em seus sites, é pensando nisso também que a pesquisa poderá contribuir entre outras coisas, para ajudar na relação de transparência reforçando a relação de confiança entre torcida, investidores, patrocinadores e principalmente para os objetivos estratégicos do clube.

2. FUTEBOL: UMA PAIXÃO SEM FINS LUCRATIVOS

As entidades de futebol na sua maioria são associações sem fins lucrativos, o seu objetivo principal é a formação de times que possam conquistar títulos, com a utilização da imagem gerada pelos jogadores também realizar parcerias, rendas com patrocínios e receitas com bilheteria.

Os recursos oriundos desses cenários, em grande parte são investidos no próprio futebol, principalmente na compra de jogadores e pagamento de salários, diferentemente de outros setores da economia que normalmente são movidos por interesses financeiros e influenciados fortemente pela lei da oferta e da procura, o futebol se move principalmente pela paixão dos seus torcedores e não pela razão propriamente dita.

2.1 Regulamentação Contábil nos Clubes de Futebol Profissional

O profissional de contabilidade transformou-se em figura fundamental nas atividades esportivas profissionais, essencialmente para atuação nos clubes de futebol. A regulamentação contábil se fez necessária principalmente devido a grande diversidade e complexidade das transações financeiras realizadas por essas entidades, o campo de atuação do profissional de contabilidade nesse meio é muito importante principalmente se considerando os seguintes aspectos:

- ✓ Constituição de empresas para clubes e atletas;
- ✓ Planejamento tributário dos clubes;
- ✓ Contratação de auditores;
- ✓ Profissionais contábeis para atender clubes, legislação, atletas, confederações e outras entidades ligadas a esse meio.

Diante disso o CFC (Conselho Federal de Contabilidade), através da NBCT 10.13 de 17.09.2004 resolução nº 1.005 aprova a norma que entre os objetivos obriga as entidades desportivas a terem transparência financeira, administrativa e contábil, no aspecto profissional engrandecendo a função do contador e conseqüentemente aumentar a procura por profissionais qualificados nessa área.

2.1.1 Demonstrações Contábeis

Conforme deliberação a Comissão de Valores Imobiliários (CVM) nº676 de 13 de dezembro de 2011 aprova o Pronunciamento Técnico CPC 26(R1) do Comitê de Pronunciamentos Contábeis, que trata da apresentação das demonstrações contábeis.

Apresentação das demonstrações contábeis, adotada pela CVM por intermédio da deliberação nº 676/2011 de 13 de dezembro de 2011, afirma que a finalidade das demonstrações contábeis é oferecer informação a respeito da situação patrimonial, financeira, desempenho e do fluxo de caixa da entidade de modo a ser proveitoso para um grande número de usuários para que façam as considerações para a tomada de decisões.

Outro objetivo das demonstrações contábeis é também de disponibilizar informações sobre a atuação da administração em relação aos deveres e responsabilidades no que diz respeito aos recursos que lhe foram confiados. Nesse sentido, o conjunto completo das demonstrações contábeis segundo a norma é:

- a) Balanço Patrimonial;
- b) Demonstração do Resultado do Período;

- c) Demonstração do Resultado Abrangente do Período;
- d) Demonstrações do Fluxo de Caixa do Período;
- e) Demonstração do Valor Adicionado do Período;
- f) Notas Explicativas.

Conforme Braga (2012), as demonstrações contábeis são ainda elaboradas buscando atender as diversas necessidades de usuários externos. As demonstrações contábeis devem atender aos usuários em geral, possibilitando informações úteis para a avaliação e tomada de decisões, embora diversas entidades governamentais e reguladoras exijam que as informações sejam preparadas para atender as suas necessidades, o propósito das demonstrações contábeis é oferecer aos interessados a possibilidade de verificar a condição patrimonial, econômica e financeira da empresa.

As demonstrações contábeis representam um canal de comunicação da empresa com diversos usuários internos e externos. Um relacionamento sério e transparente, com os investidores, credores, analistas e demais interessados em conhecer a empresa, é parte do contexto que transcende a esfera contábil e fiscal e atinge uma dimensão ética (SILVA, 2012).

2.2 Governança Corporativa

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2015) ao definir a Governança Corporativa, descreve: “A governança corporativa cuida da estrutura institucional e política das corporações desde o início do empreendimento, passando por suas estruturas de governança, direito societário e privatização, até a saída do mercado e a insolvência”. A integridade das corporações, instituições financeiras e mercados são especialmente importantes, para a saúde de nossas economias e sua estabilidade.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015) define a Governança Corporativa, assim: “É o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria Independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade”. A GC é um dos pilares mais importantes da economia global como um todo, constituindo-se em um dos instrumentos determinantes para a sustentabilidade econômico-financeira das organizações.

Em sua essência, a GC tem como principal objetivo recuperar e garantir a confiabilidade

em uma determinada empresa ou entidade para os seus acionistas, criando um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com o interesse dos acionistas.

Rossetti e Andrade (2012, p.138), em relação aos conceitos sobre governança corporativa, destacam que:

...os processos e os objetivos de alta gestão que se observam nas corporações podem ser reunidos em quatro grupos, que olham a governança como: a) Guardiã de direitos das partes com interesses em jogo nas empresas; b) Sistema de relações pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas; c) Estrutura de poder que se observa no interior das corporações; d) Sistema normativo que rege as relações internas e externas das companhias.

As principais características da “boa governança“, dizem respeito à participação, o estado de direito, a transparência, a responsabilidade, consenso, a igualdade e inclusividade, além de apresentar efetividade e eficiência na prestação de contas (*accountability*). Nisso o conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, são órgãos essenciais para a prática de uma boa governança.

Padoveze (2003, p.90), ao definir os papéis principais para atender os principais objetivos da GC, destaca:

- Prover direcionamento geral para a corporação e aprovar estratégias;
- Monitorar e avaliar o desempenho da organização;
- Aprovar os objetivos e estratégias financeiras;
- Assegurar que os sistemas monitorem o cumprimento de padrões éticos e legais

A GC trata dos mecanismos externos e internos para alinhamento dos interesses entre gestores acionistas e interessados que desejam maior transparência entre as partes.

2.2.1 Princípios da Governança Corporativa

Os princípios de governança corporativa da OCDE, órgão que congrega 30 países industrializados e com relacionamento ativo com mais de 70 outros países com sede em Paris-França, são reconhecidos internacionalmente. A OCDE visa garantir a integridade das corporações em seus processos de gestão, tomada de decisão e relacionamento com as partes interessadas, e, também, visa manter a saúde das organizações e sua estabilidade econômica financeira.

Ao definir os princípios a OCDE visa assessorar governos membros e não membros, nos seus esforços de avaliação e aperfeiçoamento da estrutura jurídica, institucional para a prática da GC em seus países, orientando e emitindo sugestões para bolsas de valores,

investidores, empresas e outras entidades. Esses princípios baseiam-se em experiências de iniciativas em países membros e trabalhos anteriores realizados no âmbito da OCDE, constituindo-se uma base comum para o desenvolvimento de práticas de boa governança corporativa. A seguir são apresentados os 08(oito) tópicos dos princípios de governança da OCDE, estruturados por Rossetti e Andrade (2012, p.178):

- As empresas devem buscar o seu eficaz enquadramento e contribuir na geração de condições institucionais para as boas práticas de governança corporativa;
- A governança corporativa deve garantir o direito dos acionistas;
- A estrutura da governança deve assegurar tratamento equânime a todos os acionistas, majoritários/minoritários, nacionais/estrangeiros;
- A estrutura da governança deve reconhecer direitos legalmente consagrados de outras partes interessadas na criação de riqueza e na sustentação de corporações economicamente sólidas;
- A governança corporativa deverá assegurar a divulgação oportuna e precisa de todos os fatos relevantes referentes à empresa;
- A governança deverá definir a responsabilidades dos conselhos, envolvendo orientação, fiscalização e prestação de contas das corporações;
- As práticas de governança deverão incluir a atenção de administradores e auditores para a gestão de riscos;
- Os administradores deverão empregar metodologias estruturadas para avaliar o sistema de governança.

Figura 1 - Princípios propostos estruturados pela OCDE



Figura 1 – Os princípios da OCDE
Fonte: Rossetti e Andrade, 2012, p.174.

2.2.2 Governança Corporativa no Brasil

Rossetti e Andrade (2012, p. 559), ao definirem as tendências da governança corporativa no Brasil, estruturam em modelos atuais, emergente e de mercado. Segundo os autores, no modelo atual os traços são decorrentes da alta concentração da propriedade e da sobreposição propriedade-gestão. No modelo emergente, embora ainda prevaleça a concentração da propriedade, a atuação dos minoritários é, mais incisivos e seus interesses são mais explicitados, onde ainda nesse modelo predomina o modelo familiar. No que diz respeito ao modelo de mercado tende a ter fundamentos maiores a dispersão do controle da propriedade e a baixa sobreposição propriedade-gestão, com características no âmbito do conselho, a ter uma estrutura formal, com presença de conselheiros externos, com transparência e gestão do desempenho da organização.

Figura 2 – A evolução do modelo de Governança Corporativa no Brasil

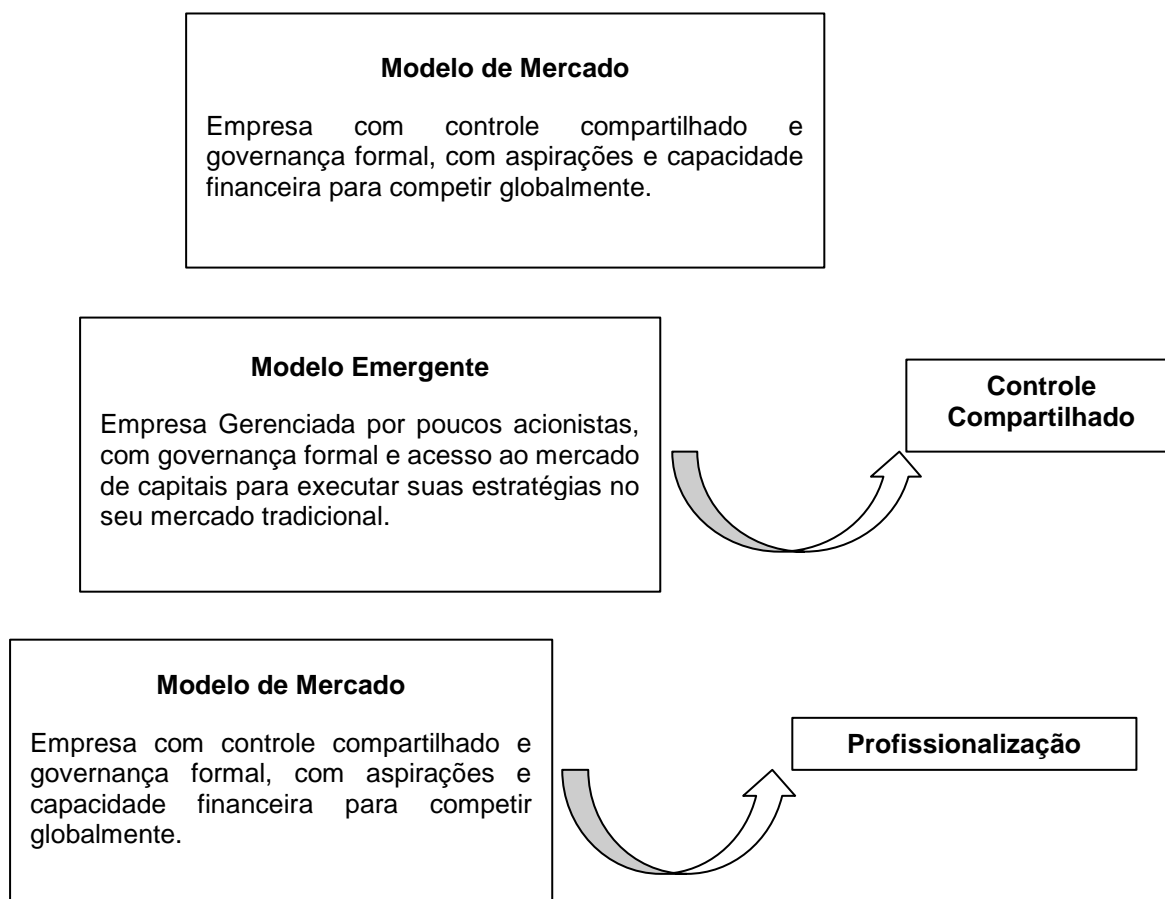


Figura 2 - Uma síntese da evolução do modelo de governança corporativa no Brasil

Fonte: Rossetti e Andrade, 2012, p.559.

Não diferente de outras organizações e de outros segmentos que não do futebol, Os clubes, de modo geral, possuem estrutura administrativa muito simples e sem profissionalização adequada, predominando a concentração total de poder e da tomada de decisões pelos dirigentes

eleitos. Estes assumem todas as responsabilidades decorrentes das decisões dos papéis administrativos, como marketing, compra e venda de jogadores, recursos humanos, finanças, e outros, mesmo sem a devida e necessária formação profissional adequada.

Passados alguns anos, algumas evoluem pelo amadurecimento e conquistam títulos e troféus, e, outros, acabam ficando para trás, no desagrado de seus torcedores. Quando a gestão passa a ser gerida por profissionais, elas começam a ter condições de continuar prosperando e vencer a concorrência instaurada no mercado.

Mintzberg e Walters (1990) avaliam esse processo como natural, pois as organizações movem-se em direção à profissionalização, ao planejamento e a procedimentos, inevitavelmente, deslocando iniciativas e visões empresariais.

Pela representatividade dos clubes e sua complexidade gerencial, onde muitas vezes apresenta-se de forma amadorística, a sua dinâmica organizacional precisa ser mais bem compreendida, principalmente no que tange as articulações presentes entre os seus subsistemas e as suas estruturas de poder organizacional, para a GC seja uma aliada na configuração da gestão e na dinâmica institucional.

2.2.3 Prática e Benefícios da Governança Corporativa nos Clubes de Futebol

A boa governança corporativa contribui para um desenvolvimento econômico sustentável, proporcionando melhorias no desempenho das empresas ou entidades, além de maior acesso a fontes externas de capital. Por estes motivos, torna-se tão importante ter conselheiros qualificados e sistemas de governança corporativa de qualidade. Também, erros estratégicos pela concentração de poder por parte do executivo principal, não menos importante às fraudes pode ser evitada com GC o uso de informação privilegiada em benefício próprio, gerando conflito de interesses.

Quando um clube adota a prática da GC, acaba por assumir um maior poder competitivo de gestão e foca na criação de valor. Os dirigentes tornam-se mais envolvidos no propósito da melhoria nos resultados e retorno dos investimentos, com atitudes mais ágeis na solução dos problemas decorrentes em períodos de menor lucratividade e há uma maior transparência dos atos e decisões.

A adoção das práticas de GC também contribui e agilizam na organização, reestruturação e profissionalização da gestão dos clubes, levando a diminuição de problemas administrativos e possibilitando uma análise de melhorias através de controles confiáveis e precisos, a supervisão e a transparência possibilitará maior controle para as instituições.

Cada vez mais, as organizações tradicionais, adotam as melhores práticas de governança corporativa, como forma de garantir sua expansão e atraindo investimentos aos negócios e aos países.

2.3 Produtividade com Segurança

Cada vez mais os gestores de todos os níveis de comando têm que buscar formas de gestão estratégica, que possibilitem o desenvolvimento e a construção de um conjunto de técnicas e procedimentos de gestão, que possibilitem desempenhos organizacionais mais eficazes. Nesse caminho, Lapa; Neiva (1996), em relação à análise da *performance* entendem que, esta deve contemplar alguns critérios essenciais, quais sejam:

- Produtividade dos recursos alocados;
- Eficiência com que esses recursos são transformados e geram resultados;
- Eficácia com que os recursos e os resultados correspondem aos planos e metas idealizados;
- Efetividade com que os resultados gerados correspondem às expectativas dos *stakeholder*.

“Nenhuma instituição sobrevive muito tempo, se não for capaz de reformar-se, adaptar-se a cada instante às exigências do seu tempo, mantendo-se fiel ao seu papel histórico”. (VERGER apud PEREIRA, 2014).

Para Porter (2004), a raiz do problema é a incapacidade de distinguir entre eficácia operacional e estratégia. A busca da produtividade, da qualidade e da velocidade disseminou uma quantidade extraordinária de ferramentas e técnicas gerenciais, como por exemplo: gestão da qualidade total, *benchmarking*, competição baseada no tempo, terceirização, parceria, reengenharia e gestão da mudança, entre outras. Complementa o autor que, “embora as melhorias operacionais daí resultantes muitas vezes tenham sido drásticas, muitas empresas se frustraram com a incapacidade de refletir esses ganhos em rentabilidade sustentada. E aos poucos, de forma quase imperceptível, as ferramentas gerenciais tomaram o lugar da estratégia”. Com isso, a gestão estratégica tão necessária para atuar em posições competitivas viáveis, acaba por ser meramente operacional de sobrevivência.

“O conhecimento por si não cria valor. O valor é criado quando o conhecimento é utilizado na construção de planos de ação cuja execução é garantida pela liderança” (FALCONI apud FRAUCHES, 2010).

2.3.1 Governança com Liderança

A governança é cada vez mais crescente na sociedade civil e no cenário internacional como um todo, busca também estabelecer e regradar o relacionamento da empresa com todos aqueles que são responsáveis pelo sucesso.

A palavra governança é frequentemente utilizada, de modo pouco preciso, como sinônimo de governabilidade ou de bom governo. Entretanto governança diz respeito aos meios e processos que são utilizados para produzir resultados eficazes nas instituições. No futebol como em qualquer outra atividade as coisas acontecem e são realizadas por convicção das pessoas, áreas ou departamentos.

Há tempos que o futebol não se resume ao que acontece dentro das quatro linhas, fora delas também há uma disputa dura e competitiva, quanto às enfrentadas pelos jogadores em campo. O futebol atual além de ser um esporte é um negócio, e quase tão importante quanto à classificação nos campeonatos, é o desempenho nos *rankings* de consultorias especializadas, que avaliam as finanças e a artilharia dos clubes no *marketing*.

Jeferson José do Valle, coordenador do MBA Gestão e *marketing* esportivo da Trevisan Escola de Negócios, acredita que, especificamente nesse aspecto da gestão esportiva, gaúchos e paranaenses são mais eficientes que os populares Flamengo e Corinthians, líderes no *ranking* da BDO. Esses dois times não estão sabendo explorar o potencial que têm, apoiando-se basicamente nos valores das cotas de transmissão, referindo-se à grande quantidade de torcedores flamenguistas e corinthianos espalhados pelo país que não são transformados em receita.

O bom desempenho dos clubes dos sul pode ser creditado à competência de engajar os torcedores, transformando-os em sócios, reflexo de uma visão de liderança empreendedora das gestões dos times da região, agregado a investimentos na modernização e construção dos estádios locais, contando também com equipamentos melhores e mais confortáveis os clubes estimulam a presença do torcedor nos jogos e expandem seu negócio para além do futebol, permitindo que eventos de todos os tipos sejam sediados em suas instalações.

Para anunciantes e investidores, é um sinal animador e uma demonstração de profissionalismo além de indicativo da existência de uma mentalidade “*bussiness*” nas entidades esportivas.

Quando a autoridade dos líderes é realmente respeitada, fica mais fácil estabelecer um relacionamento harmonioso entre a liderança e os funcionários. A autoridade dos comandantes não decorre da posição que ocupam, mas sim da nobreza de seu caráter e do exemplo que dão. É dever dos líderes garantir a harmonia dentro da empresa. Para tanto, eles devem evitar os conflitos internos, estimular a ordem e a disciplina e representar um modelo a ser seguido. Sem essas medidas, os líderes não conseguem

ganhar o respeito dos integrantes da empresa. (FERNÁNDEZ, 2005, p. 110).

3. METODOLOGIA

Este capítulo tem como propósito apresentar a metodologia utilizada nesse projeto, assim como os procedimentos utilizados na coleta e análise dos dados, de forma a contribuir para alcançar os objetivos do trabalho.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa será de natureza descritiva, visando gerar conhecimento para o problema específico do tema abordado.

Para Gil (2011) esse tipo de pesquisa tem como principal objetivo descrever às características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados.

3.1.1 Delimitação da Pesquisa

A princípio qualquer tipo de projeto ou pesquisa poderá ter uma abordagem Qualitativa ou Quantitativa ou até mesmo ambos. Nesse caso foi utilizada a forma de pesquisa qualitativa na avaliação dos resultados já que a pesquisa não teve como propósito de medir variáveis, e sim realizar uma análise sobre o fator governança corporativa nos clubes.

A pesquisa qualitativa, e seus métodos de coletas e análise de dados são apropriados para a fase exploratória da pesquisa (ROESCH, 2009).

A pesquisa qualitativa é uma alternativa metodológica de pesquisa que pode ser apropriada para qualquer tipo de projeto (ROESCH, 2009).

Para Malhotra (2005), a pesquisa qualitativa fornece melhor compreensão e visão do problema. Pois ela explora com poucas ideias sobre o resultado da investigação. Ainda ela é apropriada quando os resultados são poucos conhecidos.

Para fins de pesquisa essa foi exploratória, pois foi realizada em uma situação onde o problema é pouco conhecido.

Como sugere o nome, o objetivo da pesquisa exploratória é explorar ou examinar um problema ou situação para proporcionar um melhor conhecimento e compreensão do assunto em questão (MALHOTRA, 2008).

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato (GIL, 2011).

A pesquisa exploratória não requer a elaboração de hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre um assunto de estudo (CERVO, 2007).

3.1.2 Técnicas e Instrumentos de Coletas de Dados

Quanto aos procedimentos a pesquisa será de caráter documental, observando as informações e práticas de GC dos clubes de futebol da série A do campeonato brasileiro de 2015 classificados até a oitava colocação. As consultas serão realizadas através do acesso aos sites dos clubes participantes, diários oficiais dos estados, entre outros.

As principais técnicas de dados são a entrevista, o questionário, os testes e a observação. Também é possível trabalhar com dados existentes na forma de arquivos, banco de dados, índices ou relatórios, estes considerados dados secundários. Já os dados primários são colhidos diretamente pelo pesquisador através de: entrevistas, questionários, escalas, testes, observações, índices e relatórios escritos (ROESCH, 2009).

Segundo Oliveira (1997) para obtenção de dados pode ser empregados três procedimentos: pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e contatos diretos.

Para Santos (1999) coletar dados é juntar as informações necessárias ao desenvolvimento dos raciocínios previstos nos objetivos. Os procedimentos para pesquisa de campo e pesquisa de laboratório são tipicamente empíricos. Os dados são coletados através da montagem ou observação de situações físicas e materiais.

3.1.3 Técnicas de Análises de Dados

Nesse tópico será verificado qual à técnica demonstrará ser mais fidedigna e melhor contribuirá para avaliar a GC dos clubes de futebol profissional da série A do campeonato Brasileiro.

A análise de dados normalmente envolve a redução dos dados acumulados a um tamanho administrável, desenvolvimento de sumários, busca de padrões e aplicações de técnicas estatísticas da hipótese. Um relatório por escrito descrevendo os resultados do estudo é usado para transmitir os resultados e as recomendações para o tomador de decisão envolvido (COOPER, 2003).

Para Roesch (2009) a análise dos dados proporciona ao pesquisador a identificação da problemática em pauta. Visando propiciar a identificação de pontos importantes, a fim de verificar os dados relevantes a pesquisa.

Para Acevedo e Nohara (2007, p.49), “o método de análise de conteúdo é definido como um método que visa descrever o conteúdo manifesto de documentos de forma quantitativa, sistemática e objetiva”.

4. CASOS ESTUDADOS

A pesquisa foi realizada com os clubes de futebol da série A do campeonato brasileiro de 2015, classificados até a oitava colocação conforme segue:

1º Corinthians

2º Atlético MG

3º Grêmio

4º São Paulo

5º Inter

6º Sport

7º Santos

8º Cruzeiro MG

Na temporada de 2015 o campeão e o vice respectivamente foram Corinthians (da cidade de São Paulo) e Atlético MG (da cidade de Belo Horizonte) com 81 pontos e 69 pontos conquistados. Os dois clubes passam por um bom momento no futebol e estão realizando boas campanhas e conquistas importantes em competições nacionais e internacionais.

O Grêmio (da cidade de Porto Alegre) obteve a 3ª colocação no campeonato brasileiro, o clube atravessa um período de poucas conquistas, e de reestruturações na política administrativa e financeira, como consequência disso os resultados em campo foi percebida de forma positiva com terceira colocação no campeonato.

O São Paulo (da cidade de São Paulo) e o Internacional (da cidade de Porto Alegre) conquistaram títulos importantes na última década, ambos passaram por reestruturações importantes e estão entre os clubes de maior quadro social, esses resultados podem ser atribuídas às boas práticas e políticas de longo prazo adotadas em suas gestões.

O Sport Recife (da cidade de Recife) com sede na ilha do retiro é um clube de menor expressão no futebol nacional, mas respeitado e conhecido por sua torcida fanática e expressiva,

em seu currículo muitos títulos estaduais sendo considerado o clube mais vencedor de estaduais naquele estado.

Entre os oito analisados no brasileiro de 2015 também estão duas grandes forças do futebol, Santos (da cidade de Santos) e Cruzeiro MG (da cidade de Belo Horizonte), com histórias idênticas de grandes conquistas no futebol, o Cruzeiro foi o primeiro clube a conquistar o campeonato de pontos corridos em 2003 demonstrando já naquele ano, preparação e maior organização em relação aos demais. No campeonato disputado de pontos corridos, todos os clubes participantes se enfrentam em turno e retorno e a equipe com maior número de pontos é a campeã, sem a necessidade de partidas finais eliminatórias. Esse formato não causou boa impressão nos clubes que estavam acostumados a torneios de mata, mata e nesse ano especificamente foi decidido a duas rodadas do seu final.

Nos oito clubes estudados as constituições jurídicas são comuns, em alguns casos como no Inter e no Grêmio, foram criadas, “ *Holding* ”, empresas responsáveis para administrar, modernizar os estádios, cuidar da infraestrutura, gastronomia e serviços, incluindo grandes shows, eventos e outras atividades.

Entre os clubes analisados sete estão sediados na capital dos estados e, apenas o Santos com sede na cidade de Santos.

4.1 Análise dos Dados

Para melhor visualizar e comparar os resultados obtidos são apresentados em forma de texto às informações pesquisadas.

O SPORT CLUBE CORINTHIANS PAULISTA no ano de 2007 com a sua atual diretoria se comprometeu em realizar uma gestão eficiente e transparente, com prestação permanente de contas, disponibilizando o balanço das demonstrações financeiras na internet e envolvendo os associados no dia a dia do clube. Para cumprir essa missão, foram colocadas em prática mudanças na área administrativa e instituindo-se novas regras de governança.

Normalmente, como em outras instituições, o clube possui um estatuto que vigora desde 2008, garantindo o voto direto dos associados para presidente com mandato de três anos sem a possibilidade da reeleição.

A reformulação do estatuto tornou-se um marco na história do clube, o documento criou bases legais, para fortalecer o processo de profissionalização da administração, tornando-a mais transparente e eficiente.

Outro aspecto do atual modelo de governança do Corinthians é o fato da diretoria e os comitês executivos serem formados por membros independentes, não remunerados. A gestão é dividida em cinco níveis, estruturados de acordo com os parâmetros previstos nos poderes sociais. O estatuto recomenda a prestação permanente de contas e valoriza o envolvimento da torcida com o time e com o Clube, aspecto previsto também nos sete pilares definidos em 2007.

Em 2009 foi criada a nova diretoria cultural, com a finalidade de resgatar os fatos marcantes dos 100 anos de história e de promover eventos de relevância para sócios e não sócios. O conselho deliberativo é constituído, por membros vitalícios e eleitos, com mandato de três anos. Compete ao conselho eleger os membros efetivos e suplentes do conselho de orientação (Cori), do conselho fiscal, da comissão de ética e disciplina e dos conselheiros vitalícios.

O conselho deliberativo também tem a atribuição de votar a previsão orçamentária anual, bem como os pedidos de suplementação de verbas solicitadas pela diretoria, julgar as contas anuais da diretoria e os pareceres do conselho fiscal e do Cori, apreciar o relatório geral do presidente e da diretoria.

O Conselho de orientação é composto por dez membros e exerce a função de orientar o presidente da diretoria e fiscalizar a administração, aprovar e expedir o regimento interno e regulamentos, com direito à revisão do texto, dentro do primeiro trimestre de cada ano; emitir parecer ao CD (conselho deliberativo) sobre o relatório da diretoria, à proposta orçamentária para cada exercício financeiro e a suplementação de verbas, autorizar o presidente da diretoria, a firmar contratos, examinar os balancetes mensais e recomendar à diretoria quaisquer providências necessárias à sua perfeita organização bem como à aplicação de verba.

No conselho fiscal, com os três membros efetivos e os três suplentes têm como principais atribuições verificar a escrituração geral do Corinthians, examinando os respectivos comprovantes, pelo menos uma vez por mês; revisar os balancetes mensais da Tesouraria; informar ao presidente da diretoria às irregularidades que porventura se verificarem; representar ao Cori no que tange a assuntos de ordem financeira; emitir parecer anual ao CD sobre o balanço geral e demonstração da conta receita e despesa do clube, que deverão ser anexadas ao relatório anual da diretoria; dar parecer sobre o projeto de orçamento e opinar sobre a cobertura de créditos adicionais ao orçamento, tendo em vista os recursos de compensação; e fiscalizar o cumprimento da legislação esportiva vigente.

No atual modelo de governança do Corinthians a diretoria e os comitês executivos são formados por membros não remunerados. Entre as principais atribuições da diretoria, está administrar o Corinthians, resolver todas as questões que envolvem os associados, tratar de

competições desportivas oficiais em locais não pertencentes ao Corinthians e fornecer ao Cori e ao CD as informações e documentos solicitados.

O CLUBE ATLÉTICO MINEIRO fundado em março de 1908, por estudantes reunidos no coreto do Parque Municipal, em Belo Horizonte, acontecimento que marcou a criação do clube, que mais tarde romperia as fronteiras de Minas Gerais e do Brasil para se tornar um dos maiores clubes do futebol da atualidade.

Conforme o estatuto do clube, em vigor desde outubro de 2008 é definido que as eleições presidenciais são realizadas de três em três anos sendo permitido apenas uma reeleição. O conselho deliberativo é órgão soberano do Clube, constituído por conselheiros grandes beneméritos, conselheiros beneméritos, conselheiros natos e conselheiros eleitos. Todos os membros do conselho deliberativo, inclusive o presidente e o vice-presidente, exercerão suas funções gratuitamente.

Os sócios serão ilimitados sem discriminação de sexo, raça ou cor, constituem direito de votar e ser votado os maiores de dezoito anos e com mais de dois anos integrados ao quadro social, desde que esteja em dia com as obrigações sociais no clube.

São poderes constituídos do Clube Atlético Mineiro:

- I. Assembleia Geral
- II. Conselho Deliberativo
- III. Diretoria
- IV. Conselho Fiscal
- V. Conselho de Ética e Disciplina

O patrimônio do Clube é constituído de ativos contabilizados na sua escrituração contábil, segundo as “Normas Brasileiras de Contabilidade”, em especial aquelas que tratam especificamente dos aspectos contábeis específicos em entidades desportivas profissionais de seu acervo histórico e de todas as conquistas e láureas nos campos esportivos, social e cultural, bem como de tudo que diga respeito à sua história.

O exercício social e financeiro coincidirá com o término do ano civil e ao final do exercício, serão elaboradas as demonstrações financeiras, consistentes no balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício, demonstração das mutações do patrimônio líquido, demonstração das origens e aplicações de recursos, acompanhadas das respectivas notas explicativas, relatório da diretoria e do parecer do conselho fiscal. As demonstrações contábeis de 2015 não foram localizadas nessa pesquisa.

A movimentação financeira do clube será pautada, rigorosamente, pelo orçamento anual votado pelo conselho deliberativo. Outras disposições legais e regimentos do clube estão disponibilizados no estatuto do clube na sua íntegra.

O GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE, fundado em 1903, define em seu estatuto como sendo uma instituição de prática desportiva sem fins econômicos ou lucrativos. Através do seu conselho de administração vem dando continuidade à sua política de transparência instituindo o portal de Governança. O objetivo do site não é apenas de disponibilizar informações contábeis e financeiras, mas também informações sobre a estrutura administrativa do clube, relatórios gerenciais e notícias sobre suas atividades internas que sejam de interesse dos associados e torcedores e demais interessados. A instituição acredita que a transparência reforça a relação de confiança com patrocinadores, investidores e torcedores.

O quadro social dispõe de várias modalidades de sócios, para ingressar o candidato deve atender a prerrogativas dispostas no estatuto. Os associados dividem-se em categorias subdivididas em classes. A assembleia geral, conselho fiscal, conselho consultivo, conselho de administração, presidência, vice-presidências e gerência executiva são os órgãos deliberativos, consultivos e administrativos e mediante os quais o clube realiza os seus objetivos e sua gestão.

O Grêmio dispõe de um código de ética cujas disposições preliminares, têm como princípio fundamental o da existência da crença e do comprometimento de todo sócio com valores básicos, como respeito próprio e ao próximo e o zelo pelos bens, símbolos e atividades do clube.

O planejamento estratégico é sem dúvida uma importante ferramenta de gestão utilizada na grande maioria de empresas bem-sucedidas ter a clareza de qual é o negócio da empresa, para onde caminha, qual o objetivo e o que precisa ser feito para alcançá-lo é muito importante.

Atento às rápidas modificações do mercado do futebol mundial e a urgente necessidade de modernização de sua estrutura administrativa e gerencial, o Grêmio buscou responder estas e outras perguntas e passou já a partir de 2003 a trabalhar gradualmente a implementação de um modelo de gestão estratégica que priorizasse tanto a profissionalização como o melhor aproveitamento das potencialidades e diferenciais do clube.

Com o apoio de consultores especializados (SENAC/RS), muitos conselheiros, dirigentes, funcionários e associados participaram de reuniões semanais ao longo de um ano que resultaram na elaboração dos objetivos, estratégias, táticas, metas e planos de ação, constantes e decorrentes do plano estratégico gremista.

O processo de planejamento estratégico formal foi iniciado em 2003, desdobrado em 2004 e revisado em 2006, sempre com um horizonte estabelecido para 2008. A partir de 2009,

com início da gestão por processos através da implantação da ISO 9000, o clube alterou o processo de planejamento. A base do novo sistema é uma visão de futuro, que descreve os principais processos como referenciais, num prazo mínimo de cinco anos.

Em 2010 e 2011, foram realizadas reuniões com os executivos, conselho de administração e a comissão do planejamento estratégico para fins de revisão dos diagnósticos dos macros processos estabelecidos. Concluída esta análise, o clube elaborou o mapa da estratégia para 2011 e 2012, desdobrado nos instrumentos de gerenciamento de projetos, resultados e processos, indicadores e metas. A concepção do planejamento estratégico do clube pós-arena teve a participação de conselheiros, sócios, administradores, funcionários e consultores.

Também como forma de transparência o Grêmio disponibiliza orçamento do período de 2012 a 2016, possibilitando a todos a verificação das receitas, despesas, salários, direitos de imagem índices econômicos e outros. A publicação de balancetes trimestrais, assim como as demonstrações contábeis e relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações de cada período enaltece as boas práticas de GC que são realizadas.

O SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE, considerado recentemente pela imprensa especializada e demais órgãos ligados a esse meio como um modelo de organização e de gestão esportiva dos últimos anos e conseqüentemente entre os clubes de maior faturamento do futebol brasileiro.

Dispõe de uma excelente estrutura e um patrimônio invejável, que o impulsionaram às grandes conquistas dentro e fora do campo nas últimas décadas, atualmente passa por reestruturações administrativas e no futebol.

O clube publica em seu site conforme legislação as demonstrações contábeis, relatório da administração, notas explicativas e relatórios dos auditores independentes estas informações estão disponíveis até 2014, nesta pesquisa não foram localizadas as informações contábeis de 2015.

Em outubro de 2014, em parceria com o instituto Áquila, lançou o programa de excelência, o intuito garantir o foco nos resultados com base no controle rígido do orçamento e tolerância zero com desperdícios, valorização das pessoas os gestores receberam treinamento e autonomia e por fim a geração de negócios rentáveis.

Um exemplo de ação surgida por meio da integração entre as áreas do clube foi à utilização dos poços artesianos desativados e a instalação de redutores de vazão. Essa iniciativa foi da diretoria de meio ambiente e do engenheiro responsável, representando uma redução de setenta e três mil reais mensais em consumo de água.

Também com objetivo social de proporcionar mais conforto e segurança aos associados, em 2015 foi criado um local diferenciado para mais de 450 pessoas, essa iniciativa fez com que as famílias de associados voltassem a frequentar o estádio, principalmente as mulheres e crianças que antes ficavam com receio de ir.

Através desse estudo se percebe que o SPORT CLUBE INTERNACIONAL demonstra preocupação com o atual momento econômico e busca aperfeiçoar os mecanismos de gestão revisando seu planejamento estratégico o orçamento gerencial e a planificação de investimentos. O departamento de marketing também demonstra estar atento ao calendário de competições do clube possibilitando a implementação de ações vinculadas com objetivo de crescimento do quadro social. Ações inteligentes e estruturadas possibilitaram ao clube dispor do maior quadro social entre os clubes Brasileiros e sul americanos e conseqüentemente o aumento do fluxo de caixa e uma situação econômica financeira de destaque.

Entre as políticas norteadoras estão o adequado gerenciamento do estádio, sempre buscando o aumento da taxa de ocupação, maior rentabilidade, valorização dos associados e respeito à vocação popular, essas políticas norteiam as recentes administrações do clube.

No futebol existe uma programação com vistas a um orçamento responsável e com fortes investimentos nas categorias de base, dispõe de equipes profissionais capazes de sustentar participações em alto nível de competitividade em todas as competições que participa.

Na área financeira o clube utiliza base de estudos técnicos para elaboração do orçamento, norteia-se inclusive nas informações do passado para programar os objetivos atuais e futuros, considerando os negócios do futebol, mas não deixando de lado a situação econômica atual.

O clube publica as demonstrações financeiras conforme determinação legal, com destaque no cumprimento do orçamento de 2015, aprovado pelo conselho deliberativo, sem ressalvas no parecer dos auditores independentes nas demonstrações contábeis de 2105. As receitas tiveram aumento e os custos operacionais diminuíram, em grande parte pela readequação e redução com salários de atletas e direito de imagens. Em 2015 foi criado o portal da transparência sendo dividido em três seções:

1. Programas de Gestão;
2. Informativos Financeiros;
3. Institucional.

Dentro de programas de gestão é possível consultar o organograma diretivo do clube, bem como as diferentes vice-presidências, setores os objetivos e projetos.

Nos informativos financeiros, são encontrados os balanços dos últimos dez anos, com parecer dos auditores independentes e conselho fiscal e análises gerenciais que demonstram o comportamento evolutivo da situação financeira e econômica, plano orçamentário, relatórios especiais, e internacionalização da marca. O balanço patrimonial de 2014 e o orçamento de 2015 estão sendo divulgados, traduzidos e convertidos também em euro e dólar.

No institucional, é possível encontrar a evolução do quadro social, no qual se pode identificar a situação de inadimplência e dados sobre a composição de associados, considerando peculiaridades como gênero, origem, localidade e região dos sócios.

Também são relatadas melhorias no complexo patrimonial, incluindo salas de zona mista para imprensa, obtenção do habite-se do estádio após a reforma, salas para o conselho deliberativo, áreas exclusivas ao juizado do torcedor e polícia civil e outras benfeitorias internas e entorno do estádio, visando o melhor atendimento aos sócios, pessoas e comunidade geral.

Na segurança institucional um dos fatos importantes e relevantes foi a adoção e adequação financeira de acordo com PROFUT. Pode-se observar que o clube está voltado e engajado com projetos de ações sociais como a criação da torcida mista, cujo objetivo está em reduzir a violência no estádio, natal colorado, combate ao racismo o outubro rosa e outros.

Na comunicação percebe-se que o clube busca meios que possibilitem a melhoria o sincronismo com a imprensa, associados e comunidade, inclusive a utilização de indicadores de gestão para facilitar a compreensão dos interessados.

No SPORT CLUBE RECIFE, como em todos os clubes profissionais possui uma diretoria com presidentes e vices eleitos e com objetivo de bem administrar o futebol profissional, amador, finanças, patrimônio, marketing e demais áreas devidamente constituídas.

Nesse estudo se pode observar que em sua sede na Ilha do Retiro o clube dispõe de boa estrutura como quadra de tênis, basquete, voleibol, handebol, hóquei e outras modalidades. Para apoiar nas finanças o clube conta também com seus patrocinadores e com um grande número de produtos licenciados, possibilitando uma gestão das finanças bastante equilibrada.

Com boas campanhas regionais e até mesmo nos campeonatos nacionais o Sport não é considerado como uma grande força do futebol. Em contrapartida o seu quadro social é um dos pontos altos, com várias modalidades alavanca o futebol como um todo.

O clube através do seu conselho deliberativo dispõe de um regimento interno distribuídos em 40 artigos e trata desde composições e atribuições, deveres, criação de comissão de éticas, procedimentos disciplinares reformas do estatuto e outros. O regimento foi criado em 2014 com objetivo de disciplinar e reger todas as questões e matérias de interesse. O Sport

dispõe também do estatuto social documento mais importante do clube devidamente consolidado com 135 artigos foi reformulado no ano de 2012.

Com o objetivo de estudar, cooperar e propor alternativas a diretoria executiva contribui para o desenvolvimento global do clube, também existem as chamadas comissões internas do conselho deliberativo que trata de questões voltadas aos associados, futebol profissional e de base e também de leis de incentivo ao esporte.

No material pesquisado não foi encontrado registros contábeis ou financeiros, comitês, auditorias, pareceres administrativos, relatórios de auditores independentes, notas explicativas ou outras informações conforme propõe esse estudo.

O SANTOS FUTEBOL CLUBE tem como prática a utilização de controles internos e indicadores de gestão costuma mensurar o valor de mercado de seus atletas, valendo-se de fatores qualitativos, físicos e históricos para apoiar na sua metodologia de cálculo.

O conselho deliberativo atua como órgão responsável para fiscalizar a diretoria, propor modificações estatutárias, conceder títulos a associados, investigar irregularidades, entre outras. De acordo com seu estatuto o conselho deliberativo é formado por suplentes, membros natos, efetivos, honorários e eleitos. Além do conselho deliberativo, existe o comitê de gestão composto por um presidente e um vice, eleitos com a possibilidade de uma reeleição, este comitê é composto por mais diretores indicados pelo presidente do comitê que serão responsáveis pela administração e gestão executiva.

Não foram localizadas as demonstrações contábeis de 2015 na sua íntegra, apenas informações do primeiro trimestre do período, balanços de anos anteriores estão disponíveis no material pesquisado.

Com propósito de bem-estar dos sócios foi criado um local em São Paulo capital para oferecer um atendimento melhor e com mais qualidade visando também facilitar a venda de ingressos, disponibilizar produtos e servir de ponto de encontro para santistas e pessoas que tenham interesse em visitar ou se associar.

As embaixadas do clube estão disponíveis em vários estados brasileiros, pensado naqueles torcedores que estão longe da sede e visando o aumento do quadro social do Santos.

A valorização de ex-atletas é muito reconhecida no clube, na sede encontra-se o memorial das conquistas que recebe torcedores do clube, e amantes do futebol do mundo todo e que tenham interesse na história do Santos.

O CRUZEIRO ESPORTE CLUBE, além de toda a sua história no futebol é reconhecido pela sua estrutura e como um dos principais reveladores de talentos para o futebol, com dois

centros de treinamentos, parques e sede administrativa além da qualificação dos seus profissionais que fazem do Cruzeiro um expoente em administração.

Entre o seu patrimônio, está à sede administrativa inaugurada em 2003, o parque esportivo e a sede campestre que serve para o lazer dos associados à Toca da Raposa I e II é utilizada de estrutura para abrigar jovens atletas e delegações.

Atualmente entre seus patrocinadores está a Caixa Federal considerada patrocinador máster do clube, colaborando com sua experiência de patrocínios e profissionalização dos processos de gestão, deixando um legado de mudanças em todas as áreas, finanças, marketing e comercial.

Na publicação do balanço patrimonial de 2014 destaca o parecer da diretoria, notas explicativas, relatório dos auditores independentes e parecer do conselho fiscal. O BP de 2015 não foi localizado para análise nessa pesquisa.

Um fator importante na política administrativa do clube é a disponibilização para associados e não associados dos salões da sede para locação, nos negócios o clube possui políticas de marketing, franquias e licenciados aparentemente estruturados, dessa forma possibilita visibilidade da marca e retorno financeiro.

5. TENDÊNCIAS – O QUE ESPERAR DOS CLUBES DE FUTEBOL?

No Brasil, o futebol está inserido na economia do país, dentro do campo do entretenimento, gerando uma série de empregos diretos e indiretos. Como qualquer outro negócio, os clubes de futebol profissional, necessitam de estratégias inovadoras numa agenda de modernização e profissionalização, que no longo prazo devem sustentar sua existência e se tornarem hegemônicos, porém isso já gera efeitos já no curto e médio prazo.

Copiando os países desenvolvidos, o Brasil já conta com modernas arenas esportivas, onde nesse local não ocorrem somente o futebol, pois eles são explorados comercialmente com a venda de ingressos, camarotes, venda de diversos produtos e serviços, alas dedicadas a restaurantes, lanchonetes, lojas de artigos esportivos, livrarias, academias de ginástica e outros serviços.

Certamente, num curto espaço de tempo, os clubes de futebol no Brasil tornar-se-ão sociedades por ações, que possam vir a estar abrindo seu capital em bolsas de valores. Na Europa e no Chile isso já é uma realidade e estes são tratados como uma empresa do mercado, com obrigações de gerar retorno aos investidores (acionistas), administrar liquidez, fluxos de caixa, monitorando o endividamento e, ao mesmo tempo, fazendo tudo isso com práticas

modernas de gestão e governança no cumprimento de metas de desempenho futebolístico e de desempenho financeiro.

No Brasil, o desafio da abertura de capital dos clubes de futebol do Brasil é enorme, devido a agenda extensa e pré-requisitos que devem ser atendidos. Na opinião de Casagrande Neto, Sousa e Rossi (2010), isso é um caminho natural para os clubes que necessitarão se fortalecer em termos de capital e atingir desempenhos no futebol, marcado por alta competitividade e cobrança pela conquista de títulos, porém, sem colocar em risco a solidez financeira e patrimonial do clube.

Segundo Boone e Kurtz (2009) no que diz respeito ao marketing de relacionamento, que deve ser executado com o bom uso da tecnologia da informação, construção de banco de dados e exploração mais precisa dos gostos e preferências dos consumidores, onde nesse caso, são os próprios torcedores

Ainda não podemos antever com precisão quando isso vai acontecer, mas o que dá para afirmar com certeza e convicção, é de que essa tendência será inevitável, dado o curso natural de um futebol num mundo cada vez mais competitivo e globalizado.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho aqui apresentado foi resultado de um estudo realizado com o objetivo de avaliar a teoria e a prática da governança corporativa dos clubes de futebol classificados até a oitava colocação do campeonato brasileiro da série “A” de 2015.

As ações bem definidas em governança podem gerar muito mais que satisfação nos *stakeholders*, a adoção de boas práticas de governança, pode constituir-se em um importante diferencial para os clubes na competição por alavancagem de capital e outros recursos, além de ser considerado um meio importante de eficiência e legitimidade de gestão, principalmente para melhorar resultados no ambiente interno e externo do clube.

Nesse meio que se caracteriza por ser cada vez mais competitivo, onde normalmente estão envolvidas grandes negociações e significativa quantidade de recursos, as ações visando boas práticas de governança são fundamentais e podem se transformar em um diferencial importante na gestão do clube. As práticas de boa governança também tendem a diminuir as ações antiéticas ou ilegais e propiciam maior visibilidade e transparência na aplicação de recursos. A presença desses fatores e a utilização dos recursos é sem dúvida uma forma transparente de atuação dos dirigentes diante de todos os interessados na gestão e nos resultados do clube.

Conseguir alinhar governança com estratégias de gestão é proporcionar ao clube a possibilidade de situar-se num patamar mais elevado em relação ao demais e, conquistar melhores resultados dentro e fora de campo. Alinhar de forma estratégica governança e resultados é uma forma de demonstrar que organização e ações são necessárias e importantes para uma boa gestão em qualquer situação.

Ordenar os objetivos do clube aos dos *stakeholders* é entender o seu papel na administração. Conforme pesquisa realizada o Grêmio é o clube que demonstrou haver mais transparência e condições para adotar ações de governança com base nas práticas do IBGC. A considerar que todos os clubes objeto dessa pesquisa são grandes agremiações do futebol brasileiro, vale ressaltar que para às práticas de boa governança não precisa ser necessariamente clubes de grandes torcidas, as estruturas maiores tendem a adotar melhores sistemas de informações, mas as práticas de governança podem existir em clubes considerados pequenos e médios.

Embora os clubes pesquisados não demonstrassem de forma explícita e declarada às boas práticas de governança, pode-se perceber características que denotam estas práticas, como por exemplo, às exigidas por lei e as norteadas pelos estatutos devidamente consolidados de cada instituição. Deve ser considerado que as práticas ou mecanismos de governança, propiciam aos clubes uma melhor situação administrativa, financeira e esportiva.

Em decorrência disso se pode perceber que as gestões dos clubes estão deixando de lado interesses pessoais e estão em busca de mais profissionalização no futebol, trazendo para suas administrações a figura de diretores remunerados e demais profissionais de formação específica para cada área a fim de compor e propor uma melhor condução dos negócios da instituição. Esse formato é importante porque se caracteriza por uma maior divisão de poder nas decisões, informações e no controle da instituição como um todo.

É evidente que implementar boas práticas de governança no futebol pode trazer respostas a muitos problemas enfrentados pelos clubes, como em todo o ambiente complexo, às influências internas e externas são constantes, exigindo principalmente boa capacidade de gestão, equidade, transparência, prestação de contas e profissionalismo. Por sua vez o torcedor deve ter um tratamento de destaque, essencialmente porque constitui o mais numeroso grupo de interesses dentro da instituição e forte participação nos resultados financeiros e administrativos do clube. Embora as pessoas que conduzem os destinos do clube sejam legitimadas por voto, as práticas de governança não alcançam um nível de satisfação desejado junto aos seus associados.

Finalmente, há de se verificar que se os clubes adotarem boas práticas de governança, aliadas a uma administração responsável e profissionalizada, às possibilidades de alcançar maior legitimidade diante dos *stakeholders* serão maiores e mais evidentes. Diante disso é essencial que os associados e torcedores em geral, exerçam seu papel como parte interessada que são e, tenham a consciência da importância da fiscalização, podendo até converter-se num processo de cidadania além do clube.

Esse estudo possui algumas restrições e devem ser consideradas, pois, limita-se aos casos estudados e as particularidades de cada um dos clubes pesquisados. A falta de mais informações e de matérias de pesquisa sobre governança corporativa nos clubes também é um fator relevante a ser considerado, podendo ser mais explorado através da disponibilização em sites e outras vinculações de massa.

A pesquisa demonstrou haver oportunidades de melhorias, como contribuição se espera que as agremiações nacionais busquem melhorar as práticas de governança e responsabilidade que são adotadas, pois, conforme citado anteriormente a governança estabelece um padrão de transparência, credibilidade e seriedade. O momento sempre será oportuno para mudanças, alinhar interesses é importante e pode ser uma forma positiva de melhorar a satisfação dos associados e dos clubes em busca de melhores resultados dentro e fora de campo.

O estudo possibilitou uma visão mais ampla sobre a utilização de boas práticas de governança e revelou a necessidade de ampliar a utilização desses conceitos para que às agremiações tenham mais forças de sobreviver e, conseqüentemente maior poder de competição. Para estudos futuros pode se propor uma amostra maior com mais períodos analisados, levando em consideração as diferentes configurações jurídicas, patrocinadores e associados.

REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Juliana Jordan. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BOONE, L. E., & Kurtz, D. L. (2009). **Marketing contemporâneo**. Cengage Learning. (Tradução da 12ª. edição norte-americana)
- BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações contábeis: estrutura, análise e interpretação**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CASAGRANDE Neto, H., SOUSA, L. A. & Rossi, M. C. (2010). **Abertura do capital de empresas no Brasil** (4ª ed.).

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COOPER, Donald R. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

FERNÁNDEZ, Juan Antônio. **Ensinaamentos de A Arte da guerra**. HSM Management, São Paulo, v.9, n.49, p. 108-113, mar./abr. 2005.

FRAUCHES, C. Celso da. **Educação superior: cobras e lagartos**. Brasília: ILAPE, 2010.

GIL, Antônio Carlos; **Métodos e técnicas de pesquisa social**: 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php>>. Acesso em: 01 maio 2016.

LAPA, J. S.; NEIVA, C. C. **Avaliação em educação: comentários sobre desempenho e qualidade**. Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação, Rio de Janeiro, v. 4, n. 12, p. 213-236, jul./set. 1996.

LEITE, A. D. (2011). **A economia brasileira** (2ª ed.). Campus.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2008.

MINTZBERG, H.; WALTERS J. A. **Tracking strategy in an entrepreneurial firm**. Family Business Review. v. 3, n. 3, p. 285-315, 1990.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia científica**. Projetos de pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria: estratégia e operacional**. São Paulo: Thomson, 2003.

PEREIRA, Elisabete Monteiro de Aguiar. **A construção do conhecimento na modernidade e na pós-modernidade: implicações para a universidade**. Ensino superior, São Paulo, n. 14, jul./set. 2014. Disponível em: <<https://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/artigos/a-construcao-do-conhecimento-na-modernidade-e-na-pos-modernidade-implicacoes-para-a-universidade>>. Acesso em: abril 2016.

PORTAL OCDE. **Princípios e diretrizes de governança corporativa**. Disponível em: <<http://www.institutoatkwhh.org.br/compendio/?q=node/63>>. Acesso em 30 de maio 2016.

PORTAL DE CONTABILIDADE. **Resolução CFC 1.005/2004 – dos aspectos contábeis específicos em entidades desportivas profissionais** – Porto Alegre. 2015. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/nbc/res1005.htm>>. Acesso em: 06 de dez. 2015.

PORTAL GOVERNO FEDERAL. **Deliberação CVM nº 676 de 13 de dezembro de** <<https://www.cvm.gov.br/legislacao/deli/deli676.html>>. Acesso em: 06 de dez. 2015.

PORTAL REVISTA AMANHÃ. **Ranking dos clubes de futebol.** Disponível em <<http://www.amanha.com.br/posts/view/1906>>. Acesso em 03 de Maio de 2016.

PORTAL OFICIAL DO GRÊMIO FUTEBOL PORTO ALEGRENSE. Disponível em: <<http://www.gremio.net/>>. Acesso em Maio de 2016.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva.** 2 ed. RIO DE JANEIRO. Elsevier,2004.

ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios de pesquisa em administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROSSETTI, P. José; ANDRADE, Adriana. **Governança Corporativa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento.** Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas.** 11. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SITE OFICIAL DO SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA. Disponível em: <<http://www.corinthians.com.br/home/>>. Acesso em maio 2016.

SITE OFICIAL DO CRUZEIRO ESPORTE CLUBE. Disponível em: <<http://www.cruzeiro.com.br/index.php?section=home> >. Acesso em maio de 2016.

SITE OFICIAL DO SPORT CLUBE INTERNACIONAL DE PORTO ALEGRE. Disponível em: <<http://www.internacional.com.br>>. Acesso em maio de 2016.

SITE OFICIAL SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE. Disponível em: <<http://www.saopaulofc.net/spfc>>. Acesso em maio de 2016.

SITE OFICIAL DO SANTOS FUTEBOL CLUBE. Disponível em: <<http://www.santosfc.com.br/>>. Acesso em maio de 2016.

SITE SPORT CLUB RECIFE Disponível em: <<http://www.sportrecife.com.br/>>. Acesso em maio de 2016.

SODERMAN, S. (2013). **Football and management: Comparisons between sport and enterprise.** Palgrave McMillan

WEBSITE OFICIAL DO CLUBE ATLÉTICO MINEIRO. Disponível em: <<http://www.atletico.com.br/clube-atletico-mineiro/>>. Acesso em maio 2016.