

Governança e Desempenho nos Clubes Brasileiros de Futebol

ANNA BEATRIZ GRANGEIRO RIBEIRO MAIA

Universidade Federal do Ceará

ANTONIO JEFFERSON DE SOUSA REBOUÇAS

Universidade Federal do Ceará

ALESSANDRA CARVALHO DE VASCONCELOS

Universidade Federal do Ceará

LUCIANA MOURA REINALDO

Universidade Federal do Ceará

Resumo

Ao longo das três últimas décadas, legisladores, organizações civis e profissionais empreenderam esforços no sentido de profissionalizar a gestão empresarial dos clubes brasileiros de futebol, de modo a proporcionar mais transparência e credibilidade. Mais recentemente, a estrutura de governança tem sido levantada por estudiosos como mecanismo a ser utilizado para assegurar o cumprimento dos contratos no âmbito dos clubes de futebol, que no Brasil são juridicamente constituídos sob a forma de associações sem fins lucrativos. Este artigo teve como objetivo analisar a correlação entre o nível de governança e o desempenho desportivo e econômico das principais agremiações profissionais do país. Para tanto, utilizou-se o modelo de governança proposto por Rezende, Dalmácio e Facure (2010), à luz da Teoria da Agência e das boas práticas de governança corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC] (2015), para elaboração de um *check-list* que serviu de base para se definir os quatro níveis de governança (baixo, médio-baixo, médio-alto e alto) dos 60 clubes das séries A, B e C das três últimas temporadas do campeonato brasileiro (2014, 2015 e 2016). Para tanto, procedeu-se a análise de conteúdo, estatística descritiva, correlação não paramétrica de Spearman e teste não paramétrico de Kruskal-Wallis. Nas agremiações da amostra, constatou-se que o nível de governança é baixo, mesmo após a implantação do Profut em 2015. Os resultados apontam evidências que levam à rejeição das hipóteses de pesquisa, já que os níveis de governança dos clubes brasileiros estão positivamente correlacionados com os respectivos desempenhos econômicos (apenas quanto à Receita Líquida) e negativamente correlacionados com os respectivos desempenhos desportivos. Com base na análise realizada, conclui-se que o cenário brasileiro refuta a ideia de que a adoção de boas práticas de governança pelos clubes de futebol indica, necessariamente, uma *performance* desportiva de destaque.

Palavras-chave: Governança. Desempenho. Clubes de futebol.

1 INTRODUÇÃO

A demanda por uma boa gestão nas organizações com ou sem fins lucrativos se dá por forças internas e externas, para atração do capital, ou pelo mercado, ou por *stakeholders*, ou ainda por outros fatores, conduzindo à necessidade de profissionalização da gestão para se cumprir as exigências impostas por todos os agentes econômicos.

Com as organizações futebolísticas não é diferente. Durante muitos anos os clubes de futebol tiveram como único propósito vencer os jogos de que participavam; contudo, por uma questão de sobrevivência, tornou-se essencial transformar o sucesso desportivo em resultado econômico (Maia & Vasconcelos, 2016). Nesse sentido, a gestão dos clubes de futebol tem passado por uma salutar transformação, principalmente nas duas últimas décadas, mediante sua profissionalização, aliada à adoção das boas práticas de governança corporativa, com foco no desempenho econômico. Como ressaltam Oliveira, Borba, Ferreira e Lunkes (2017), o poder público instituiu algumas medidas para auxiliar essa mudança, como a Lei Pelé, a Lei Zico e, recentemente, o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (Profut).

Questões relativas à necessidade de transparência, qualidade e evidenciação contábil, estrutura de governança e boa gestão têm suscitado cada dia mais interesse dos clubes de futebol e da comunidade científica (Fatta, Barros, Pedrosa, Barros, Silva, & Santos, 2016; Holanda, Meneses, Mapurunga, Luca, & Coelho, 2012; Maia, Cardoso, & Ponte, 2013; Maia & Vasconcelos, 2016; Moresco & Silva, 2016; Oliveira, Soeiro, Araújo, & Rodrigues, 2015; Oliveira *et al.*, 2017; Rezende & Custódio, 2012; Rezende & Dalmácio, 2015; Rezende, Dalmácio, & Facure, 2010; Rezende, Dalmácio, & Pereira, 2010; Rezende, Dalmácio, & Salgado, 2010; Silva & Carvalho, 2009).

O entendimento de como são estruturados os clubes constitui o primeiro passo para se compreender as dificuldades enfrentadas no processo de profissionalização (Oliveira *et al.*, 2017). Com a adoção de algumas práticas de governança corporativa, e seus fundamentos na gestão dos clubes, quebrou-se o centralismo nas informações, e o interesse maior passou a ser o próprio clube, e não mais o gestor (Moresco & Silva, 2016). Isso fez com que os clubes passassem a olhar também para o retorno social e a sustentabilidade, como, por exemplo, o Clube Atlético Paranaense e o Sport Club Corinthians Paulista, que ao final de cada exercício publicam o Balanço Social, a exemplo do que fazem as sociedades anônimas.

Fatta *et al.* (2016), contudo, revisaram as obras sobre a gestão e a estrutura organizacional de clubes de futebol brasileiros nas bases SPORTDiscus e Web of Science, identificando oito estudos que convergem na evidência de que os clubes brasileiros ainda adotam uma gestão amadora, inviabilizando a atração de parceiros de negócios, por não possuírem uma estrutura organizacional e um modelo de gestão bem definidos. Oliveira *et al.* (2017), por sua vez, identificaram omissões e lacunas nos estatutos sociais de alguns clubes, concluindo que tais problemas potencializam conflitos e podem afetar a interação de gestores, dirigentes e sócios, prejudicando a gestão e a governança.

Nesse sentido, os pressupostos da Teoria da Agência, de Jensen e Meckling (1976) podem ajudar a entender as relações contratuais inerentes aos clubes de futebol (sócios, atletas, sociedade, funcionários, torcedores, dirigentes e outros), considerando-se que cada agremiação profissional é formada por um conjunto de contratos que visa a mitigar possíveis conflitos de agência entre os envolvidos (Rezende & Dalmácio, 2015). Rezende, Dalmácio e Facure (2010) conceberam um modelo estrutural para análise da governança em clubes de futebol, o qual foi utilizado no estudo de Rezende e Dalmácio (2015). Segundo os autores, o modelo de governança, composto de mecanismos suportados pela Teoria da Agência, revelou que quanto maior for o grau de governança do clube, maior será seu desempenho esportivo e econômico. Ademais, suas análises estatísticas confirmaram que há correlação entre a governança adotada por cada clube e a sua *performance*.

Considerando-se a contextualização disposta, e no intuito de se ampliar o conhecimento da governança corporativa nos clubes de futebol, o presente estudo pretende obter informações teórico-empíricas sobre o tema, buscando responder ao seguinte questionamento: Qual a correlação entre o nível de governança e o desempenho nos clubes brasileiros de futebol? A pesquisa tem por objetivo analisar a correlação entre o nível de governança e o desempenho desportivo e econômico nos clubes brasileiros de futebol.

Na presente investigação empírica são analisados os dados dos principais clubes dentre aqueles que participaram do campeonato brasileiro nas séries A, B e C, em cada temporada do triênio 2014-2016. Para isso, os dados das agremiações foram coletados em seus *websites* oficiais, demonstrações contábeis, relatórios anuais e estatutos, assim como nos *websites* das respectivas federações estaduais. Nesse ponto, cabe destacar o diferencial deste estudo em relação aos anteriores, em especial ao de Rezende e Dalmácio (2015) – que reuniu uma amostra de 27 clubes das séries A, B e C e analisou dados de 2007 e 2008 –, tendo em vista que o presente estudo amplia o universo amostral (todos os 60 clubes das séries A, B e C) e lapso temporal (2014, 2015 e 2016), com a aplicação de testes estatísticos diferenciados, além da análise de conteúdo.

Considera-se que as entidades sem fins lucrativos, em especial as desportivas, carecem de base consistente para o desenvolvimento de práticas que as auxiliem no alinhamento da gestão com os diversos interesses dos *stakeholders* e o monitoramento da conduta dos agentes (gestores e dirigentes). Ademais, apesar de a literatura nacional ofertar alguns estudos empíricos sobre clubes esportivos (Holanda *et al.*, 2012; Maia *et al.*, 2013; Maia & Vasconcelos, 2016; Moresco & Silva, 2016; Oliveira *et al.*, 2015, 2017; Rezende, Dalmácio & Facure, 2010; Rezende, Dalmácio & Pereira, 2010; Rezende, Dalmácio & Salgado, 2010; Rezende & Custódio, 2012; Rezende & Dalmácio, 2015; Silva & Carvalho, 2009), verifica-se uma lacuna quanto a obras que contemplem todos os clubes das séries A, B e C do campeonato brasileiro, em especial que investiguem o nível de governança e sua correlação com o desempenho desportivo e econômico. Enfatiza-se ainda o fato de o presente estudo, diferentemente dos demais, contemplar a governança em períodos anterior e posterior à vigência da lei n. 13.155 (2015), que instituiu o Profut e criou a Autoridade Pública de Governança do Futebol (Apfut), com vistas à promoção da transparência e da gestão democrática e à *performance* das entidades desportivas.

2 SUPORTE TEÓRICO

2.1 Modelo de governança para clubes de futebol

O mercado da bola se diferencia dos demais setores econômicos, não somente pela sua natureza. Enquanto o Brasil registrou a maior recessão de sua história em 2016, com queda de 3,6% do Produto Interno Bruto, sem contar com o aumento do desemprego e da inflação, a elite do futebol brasileiro cresceu significativamente (Capelo, 2017). Os 24 maiores clubes do país – os 20 que jogaram pela Série A, mais os quatro que foram promovidos e a disputaram em 2017 – arrecadaram R\$ 5 bilhões na temporada de 2016, o que dá um crescimento de 41% sobre a arrecadação de 2015, ultrapassando em muito os indicadores de outros setores.

Os números referentes à arrecadação dos clubes brasileiros em 2016 foram compilados através dos balanços financeiros publicados pelas próprias agremiações. O problema, especialmente no que tange ao faturamento, para Capelo (2017), é que os balanços não seguem o mesmo padrão contábil no que diz respeito ao lançamento das receitas.

O nível de gestão do futebol brasileiro não chega a ser tão avançado em relação ao da Europa, onde algumas equipes de países como Espanha, Holanda, Inglaterra, Itália e Portugal têm ações negociadas em bolsa. Na verdade, em toda a Europa os clubes são tratados e geridos como empresas, e isso está longe de ser uma realidade no Brasil (Rezende & Dalmácio, 2015).

Aqui, as primeiras leis normatizadoras quanto à forma societária das entidades desportivas passaram a vigor somente no final da década de 1980 e início da década de 1990. Na última década, a convergência das normas internacionais de contabilidade e a criação do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) deram novo ânimo à moralização da gestão desportiva.

Em 2013, a partir de estudos de grupo específico na área desportiva no CPC, o Conselho Federal de Contabilidade, por sua vez, normatizou a situação das entidades desportivas, independentemente da sua estrutura jurídica (sociedade sem fins lucrativos, sociedade limitada ou sociedade anônima), ao instituir a Norma Brasileira de Contabilidade NBC ITG 2003, criada para estabelecer critérios e procedimentos de avaliação, registro contábil e estruturação das demonstrações contábeis das entidades desportivas profissionais.

Mais recentemente, a lei n. 13.155 (2015) criou o Profut – que tem o intuito de estabelecer princípios e práticas a fim de promover a gestão transparente e democrática e viabilizar a saúde financeira das entidades desportivas, incluindo, portanto, as federações – e instituiu a Apfut.

Para aderir ao Profut, as entidades desportivas precisam apresentar alguns documentos, como estatuto social ou contrato social, demonstrações contábeis, nos termos da legislação, e, em casos especiais, a relação das operações de antecipação de receitas. Para poder se manter no Profut, as principais regras são: (i) utilizar até 80% de sua receita bruta no futebol profissional; (ii) não atrasar salários de carteira ou direitos de imagem, e regularizar as ações trabalhistas; (iii) não antecipar verbas referentes a período posterior ao fim do mandato; (iv) restringir os mandatos dos presidentes a, no máximo, quatro anos; e (v) comprovar a existência de um conselho fiscal autônomo. Vale ressaltar, também, o investimento mínimo que cada clube deve realizar no futebol feminino. Outro ponto interessante é a obrigatoriedade de uma adequada estrutura contábil, que, além de contar com as normas da legislação contábil, deve evidenciar alguns fatos específicos.

Segundo a Receita Federal do Brasil [RFB] (2015), 111 entidades desportivas aderiram ao Profut, fazendo com que os clubes possam ser bem administrados, para que o ônus não se volte para o administrador, e sim para o clube e seus interessados, como acontece em qualquer empresa.

Nos últimos anos, percebe-se um predomínio quase total dos grandes clubes do país sobre as competições disputadas. Segundo Rezende e Dalmácio (2015), as grandes agremiações obtêm bom desempenho dentro e fora de campo. Ou seja, os autores constataram uma correlação entre o desempenho desportivo ao longo dos anos e a divulgação das informações e o cumprimento das práticas de governança corporativa.

Aragaki (2015) considera que nos clubes brasileiros a profissionalização deveria ser instituída, para garantir uma melhor gestão, ainda que em entidades sem fins lucrativos. O autor adverte ainda ser necessária a contratação de profissionais capacitados, de modo a garantir que as operações sejam direcionadas para a busca da eficiência operacional, podendo, assim, sanar os problemas que atualmente levam os clubes a enfrentar sérias dificuldades financeiras.

Ao longo dos anos o futebol vem passando por uma modernização e que seus dirigentes têm recebido pressões para reorganizar a gestão, aliando redução de gastos e expansão de receitas, além de transparência e profissionalização. Nesse contexto, os pressupostos da Teoria da Agência podem explicar essas transformações e elucidar as relações contratuais inerentes aos clubes de futebol (sócios, atletas, sociedade, torcedores, dirigentes e outros).

Assim como as empresas, os clubes de futebol também são formados por um conjunto de contratos. Jensen e Meckling (1976) afirmam que as relações contratuais constituem a essência da firma, não apenas com empregados, mas com fornecedores, consumidores,

credores e outros. Destarte, o problema dos custos de agência e do monitoramento existe em todos os contratos.

O modelo de governança baseado em Rezende e Dalmácio (2015), à luz da Teoria da Agência, pode representar um fundamento útil à profissionalização da gestão nos clubes de futebol. Considerando-se que no Brasil são constituídos sob a forma de associação sem fins lucrativos, os mecanismos de governança corporativa podem oferecer proteção aos interesses dos *stakeholders* e auxiliar na minimização dos conflitos de agência, além de funcionar como instrumentos de correção das falhas ocorridas no processo de comunicação e informação.

Jensen e Meckling (1976, p. 308) definem um relacionamento de agência como “um contrato onde uma ou mais pessoas – o principal – engajam outra pessoa – o agente – para desempenhar alguma tarefa em seu favor, envolvendo a delegação da autoridade para tomada de decisão pelo agente”. De acordo com a Teoria da Agência, os contratados pelos acionistas para exercer a função de gerente ou executivo (dirigentes) poderiam tender a atender a seus próprios benefícios, e não aos da empresa, de todos os acionistas e demais partes interessadas.

A Figura 1 ilustra as relações contratuais e os conflitos de agência no âmbito dos clubes de futebol, apresentando principal (associados, sócios) e agente (dirigentes, gerentes), sob o enfoque dos pressupostos da Teoria da Agência.

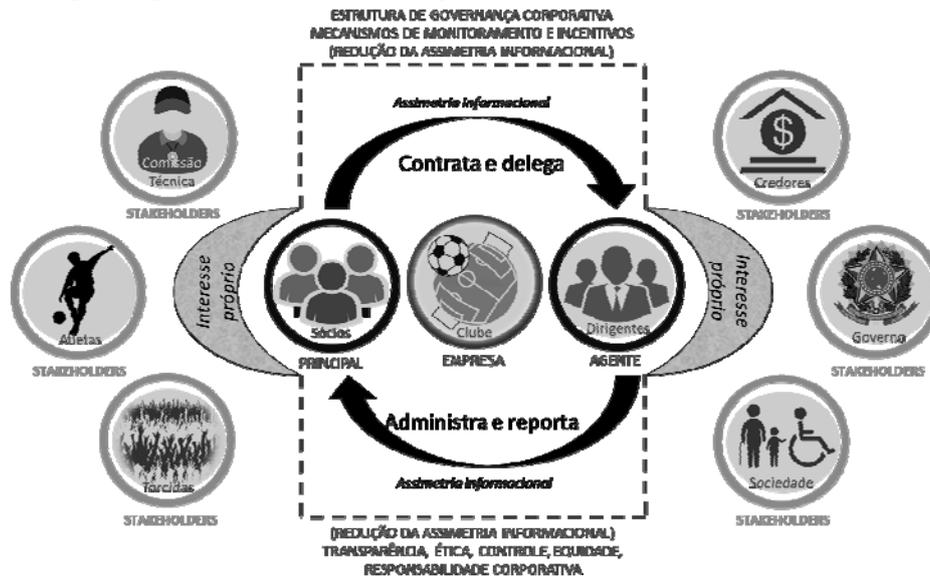


Figura 1 – Relações contratuais e conflitos de agência no âmbito dos clubes de futebol
Fonte: Elaborada pelos autores.

Os focos de conflitos de agência (Rezende & Dalmácio, 2015) podem ser visualizados na execução das atividades operacionais e financeiras sob a responsabilidade do agente (dirigentes) que não ocorram em atendimento aos objetivos do principal (associados, sócios) e diversos *stakeholders*. Como alternativa para a redução da assimetria informacional, têm-se a estrutura de governança corporativa, mecanismos de monitoramento e incentivos, formada por conselho de administração, conselho fiscal, auditoria independente, auditoria interna, comitê de auditoria, código de ética e conduta, comitê de governança, comitê de riscos, controladoria, etc.

Visando a mitigar o problema, Jensen e Meckling (1976) afirmam que as empresas e seus acionistas devem tomar uma série de decisões para alinhar os interesses dos envolvidos, para, assim, visar ao sucesso da empresa. Esse conjunto de práticas, convencionou-se chamar de mecanismos de governança ou governança corporativa. Por meio de exemplificações, Jensen e Meckling (1976) sugerem que as empresas com melhor governança podem realizar operações mais eficientes, resultando em uma maior expectativa de fluxos de caixa futuros.

A governança corporativa surgiu para superar o conflito de agência clássico, que, segundo Silveira (2004, p. 26), ocorre “quando os executivos tomam decisões com o intuito de maximizar sua utilidade pessoal e não a riqueza dos acionistas, motivo pelo qual são contratados”. Portanto, surge a preocupação de se criar mecanismos, seja de incentivos ou de monitoramento, para se assegurar que o comportamento dos dirigentes esteja sempre alinhado com os interesses dos associados, sócios e outros *stakeholders* (principal).

Em 1999, foi criado o primeiro código de boas práticas brasileiro. Com o passar dos anos, observou-se que os investidores estavam dispostos a pagar um preço mais alto por empresas que adotassem boas práticas de governança corporativa e que não favorecessem apenas os interesses dos proprietários, mas também a longevidade empresarial. De acordo com a quinta edição do Código do IBGC (2015), a governança baseia-se em quatro princípios: transparência, *accountability*, equidade e responsabilidade.

Diante da importância atribuída ao tema pelo mercado e pela academia, a construção e utilização de índices de governança corporativa têm sido crescentes também no contexto desportivo, tendo como finalidade conhecer as lacunas nos processos de gestão e possibilitar o estabelecimento de metas e ações corretivas, podendo sinalizar a conduta exercida pelos dirigentes na gestão dos clubes, e usada pelos *stakeholders* como ferramenta para o monitoramento da gestão (Rezende & Dalmácio, 2015). Este estudo utiliza o modelo de governança para clubes de futebol de Rezende, Dalmácio e Facure (2010), para construção de um índice para todos os clubes objeto de estudo, já que se trata de uma métrica validada e utilizada no estudo de Rezende e Dalmácio (2015).

A Figura 2 apresenta uma síntese do modelo adotado nesta pesquisa para construção do índice geral de governança dos clubes. Para métrica do índice geral de governança dos clubes, foram verificados 32 itens, das cinco dimensões do modelo quanto às respectivas evidenciações, por cada um dos 60 clubes brasileiros de futebol que compõem a amostra da pesquisa. Em seguida, foram definidos os níveis de governança dos clubes com base nesse índice, conforme detalhado na metodologia.

1 Estrutura de Governança	2 Transparência e Prestação de Contas	3 Ética e Conflito de Interesses (<i>Accountability</i>)	4 Direitos e Propriedade (Equidade)	5 Retorno Social (Responsabilidade corporativa)
<ul style="list-style-type: none"> • Conselho de Administração • Conselho Fiscal • Comitê de Auditoria • Outros Conselhos • Outros Comitês 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Website</i> • Estatuto disponível • Aba Transparência • RA_2016 • RA_2015 • RA_2014 • Balanço Social • DC_2016 • DC_2015 • DC_2014 • Aud_2016 • Aud_2015 • Aud_2014 	<ul style="list-style-type: none"> • Código de Ética • Código de Conduta • Estatuto determina resolução de conflito de interesses • Estatuto determina o afastamento dos sócios em conflito de interesses • Dívidas vencidas referentes a tributos federais e contribuição previdenciária 	<ul style="list-style-type: none"> • AGO soberana • Convocação da AGO com antecedência de 30 dias • Todos os sócios têm direito a voto • Estatuto do Torcedor disponível no <i>website</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Atividades culturais • Atividades educacionais • Ações beneficentes de cunho socioambiental • Fomento a outros esportes • Atletas nas Olimpíadas e Paraolimpíadas

Figura 2 – Modelo para construção do índice geral de governança dos clubes de futebol
 Nota: RA_: Relatório Anual; DC_: Demonstrações Contábeis; Aud_: Parecer da Auditoria Independente; AGO: Assembleia Geral Ordinária.

Fonte: Elaborada pelos autores, com base em Rezende e Dalmácio (2015).

Para a consecução do objetivo deste estudo, faz-se necessário, também, identificar o desempenho desportivo e econômico de cada clube da amostra. Contudo, antes de mais nada, é salutar a compreensão do estágio atual de desenvolvimento científico sobre o tema, quanto às métricas e *proxies* utilizadas, para que seja possível a formulação das hipóteses do estudo.

2.2 Estudos anteriores e desenvolvimento das hipóteses

Foram encontrados poucos estudos abordando simultaneamente governança corporativa e desempenho nos clubes de futebol (Oliveira *et al.*, 2017; Rezende & Dalmácio, 2015; Rezende, Dalmácio & Facure, 2010). Holanda *et al.* (2012), Maia *et al.* (2013), Oliveira *et al.* (2015), Rezende e Custódio (2012) e Rezende, Dalmácio e Salgado (2010) analisaram a evidenciação ou *disclosure* contábil de clubes brasileiros. Também sob o enfoque de apenas uma das temáticas aqui abordadas, Moresco e Silva (2016) investigaram a governança corporativa nos clubes brasileiros. Outros estudos empíricos analisaram conjuntamente a evidenciação contábil dos ativos intangíveis e o desempenho nos clubes brasileiros de futebol (Maia & Vasconcelos, 2016; Silva & Carvalho, 2009).

Numa abordagem exploratória, Rezende e Dalmácio (2015) analisaram as relações entre o grau de aderência dos atributos de governança corporativa nos clubes de futebol brasileiros e os seus respectivos níveis de *performance*: desportiva e econômico-financeira. Baseado nas recomendações de boas práticas de governança corporativa do IBGC, elaboraram um modelo estrutural que pudesse capturar o nível de governança nos clubes, a partir de cinco dimensões: evidenciação, conselhos e sua estrutura e funcionamento, direitos de propriedade, ética e conflito de interesses e benefícios sociais gerados. A partir dos escores (índices) obtidos por cada clube pesquisado, procurou-se identificar as correlações entre os escores de governança e as variáveis de desempenho, por meio da análise de dois modelos estruturais, nos exercícios de 2007 e 2008. Foram pesquisados 27 clubes, que compõem as séries A, B e C do campeonato brasileiro, representando 134 milhões de torcedores. Os resultados apontaram que, mesmo diante dos baixos níveis de governança praticados pelos clubes brasileiros, foram identificadas correlações significativas entre as variáveis *performance* esportiva e *performance* econômico-financeiro e a estrutura de governança. Na análise do impacto do construto de governança sobre os indicadores de *performance* (econômicos e desportivos), identificou-se um efeito positivo, indicando que quanto maior for o grau de governança praticado pelo clube, melhor será a gestão dos recursos financeiros na condução da estrutura desportiva.

Considerando-se o objetivo do estudo, e sob o enfoque da Teoria da Agência e seguindo as recomendações da literatura, foram formuladas duas hipóteses relativas ao relacionamento entre o nível de governança e o desempenho desportivo e econômico nos clubes de futebol.

H₁: Nos clubes brasileiros de futebol, o nível de governança corporativa está positivamente correlacionado ao desempenho econômico.

H₂: Nos clubes brasileiros de futebol, o nível de governança corporativa está positivamente correlacionado ao desempenho desportivo.

Além de se diferenciar quanto à amplitude do universo amostral, ao compor a amostra por todos os 60 clubes das séries A, B e C do campeonato brasileiro, este estudo compreende período de análise (2014-2016) em parte coincidente com a vigência da lei n. 13.155 (2015), que criou o Profut.

3 METODOLOGIA

A pesquisa descritiva se propõe descrever o relacionamento entre as boas práticas da governança e o desempenho (econômico e desportivo), sob o enfoque dos clubes de futebol participantes das três séries (A, B e C) do campeonato brasileiro. Enquadra-se como estudo quali-quantitativo, considerando-se a natureza dos dados e o emprego de técnicas qualitativas (análise de conteúdo) e estatísticas fundamentais para o atingimento do objetivo proposto (estatística descritiva, correlação não paramétrica e teste de Kruskal-Wallis). A pesquisa documental contemplou dados disponíveis nos *websites* institucionais dos clubes da amostra, como estatutos, relatórios anuais e demonstrações contábeis.

A população reúne os 20 clubes de cada uma das três séries (A, B e C) do campeonato brasileiro (Confederação Brasileira de Futebol [CBF], 2017), totalizando, portanto, 60

agregações. O período analisado corresponde aos três últimos exercícios, 2014 a 2016, tanto com relação aos dados dispostos nas demonstrações contábeis, para análise do desempenho econômico, com relação às informações dispostas nos *websites* institucionais, relatórios anuais e parecer de auditoria independente, visando a identificar os níveis de governança; e, ainda, no tocante aos dados da CBF, quanto ao respectivo desempenho desportivo.

Para se identificar o nível de governança nos clubes, foi construído o Índice Geral de Governança dos Clubes (IGGC), a partir do atendimento pelos clubes da amostra aos 32 indicadores, do modelo de governança estruturado por Rezende, Dalmácio e Facure (2010), segmentados em cinco dimensões, conforme mencionado no capítulo anterior (ver Figura 2). Por meio da aplicação da análise de conteúdo, considerou-se 32 como pontuação máxima do IGGC de cada clube. Destarte, para os fins desta pesquisa, o nível de governança de cada agregação foi definido a partir da divisão do IGGC em quartis, sendo: (i) Baixo, contemplando os clubes que apresentaram IGGC de 0 a 8; (ii) Médio-Baixo, contemplando aqueles que apresentaram IGGC de 9 a 16; (iii) Médio-Alto, contemplando os que apresentaram IGGC de 17 a 24; e (iv) Alto, contemplando os clubes que apresentaram IGGC de 25 a 32.

O desempenho econômico foi medido por meio das variáveis Receita Líquida, conforme utilizado por Rezende e Dalmácio (2015) e Rezende, Dalmácio e Facure (2010); e Lucro Líquido, assim como adotado em Garcia-Del-Barrio e Szymanski (2009), Rezende e Dalmácio (2015), Rezende, Dalmácio e Facure (2010) e Silva e Carvalho (2009). Quanto ao desempenho desportivo, foram utilizadas a classificação final no campeonato brasileiro em cada temporada e a posição no *Ranking* Nacional de Clubes, da CBF.

Os dados foram compilados e processados por meio dos *softwares* estatísticos Microsoft Office Excel® e SPSS 20.0 (Statistical Package for the Social Science), possibilitando a sistematização das variáveis para a realização das análises quantitativas.

4 RESULTADOS

4.1 Governança dos clubes de futebol brasileiros

A partir da análise de conteúdo dos documentos institucionais, foi procedido o exame dos 32 indicadores do modelo de governança para entidades desportivas de Rezende, Dalmácio e Facure (2010), para se identificar o nível de governança de cada agregação.

A Tabela 1 apresenta os resultados do atendimento dos 60 clubes estudados, distribuídos nas respectivas séries (A, B e C) e geral (todos os clubes da amostra), aos 32 indicadores, das cinco dimensões de governança do modelo adotado.

Tabela 1 – Índice de governança dos clubes e suas dimensões, por série e geral

Indicador de governança	Série A		Série B		Série C		Geral	
	n	%	n	%	n	%	n	%
DIMENSÃO 1: Estrutura de Governança								
Conselho de Administração	12	60,0	-	-	3	15,0	15	25,0
Conselho Fiscal	18	90,0	16	80,0	12	60,0	46	76,7
Comitê de Auditoria	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros Conselhos	19	95,0	17	85,0	12	60,0	48	80,0
Outros Comitês	10	50,0	5	25,0	1	5,0	16	26,7
DIMENSÃO 2: Transparência e Prestação de Contas								
<i>Website</i>	20	100,0	18	90,0	17	85,0	55	91,7
Estatuto disponível	18	90,0	12	60,0	11	55,0	41	68,3
Aba Transparência	18	90,0	12	60,0	8	40,0	38	63,3
RA_2016	13	65,0	-	-	-	-	13	21,7
RA_2015	13	65,0	-	-	-	-	13	21,7
RA_2014	12	60,0	-	-	-	-	12	20,0
Balanço Social	2	10,0	-	-	-	-	2	3,0
DC_2016	20	100,0	15	75,0	9	45,0	44	73,3

DC_2015	20	100,0	15	75,0	10	50,0	45	75,0
DC_2014	20	100,0	14	70,0	10	50,0	44	73,3
Aud_2016	19	95,0	10	50,0	4	20,0	33	55,0
Aud_2015	18	90,0	10	50,0	3	15,0	31	51,7
Aud_2014	16	80,0	9	45,0	2	10,0	27	45,0
DIMENSÃO 3: Ética e Conflito de Interesses (Accountability)								
Código de ética	5	25,0	-	-	-	-	5	8,3
Código de conduta	7	35,0	2	10,0	1	5,0	10	16,7
Estatuto determina resolução de conflito de interesses	15	75,0	12	60,0	10	50,0	37	61,7
Estatuto determina o afastamento dos sócios em conflito de interesses	15	75,0	12	60,0	10	50,0	37	61,7
Dívidas vencidas referentes à tributos federais e contribuição previdenciária	17	85,0	14	70,0	5	25,0	36	60,0
DIMENSÃO 4: Direitos e Propriedade (Equidade)								
AGO soberana	18	90,0	12	60,0	10	50,0	40	66,7
Convocação da AGO com antecedência mínima de 30 dias	5	25,0	1	5,0	-	-	6	10,0
Todos os sócios têm direito a voto	12	60,0	11	55,0	10	50,0	33	55,0
Estatuto do torcedor disponível no <i>website</i>	3	15,0	1	5,0	1	5,0	5	8,3
DIMENSÃO 5: Retorno Social (Responsabilidade corporativa)								
Atividades culturais	18	90,0	13	65,0	12	60,0	43	71,7
Atividades educacionais	16	80,0	9	45,0	10	50,0	35	58,3
Ações beneficentes de cunho socioambiental	20	100,0	14	70,0	11	55,0	45	75,0
Fomento a outros esportes	15	75,0	8	40,0	7	35,0	30	50,0
Atletas nas Olimpíadas e Paraolimpíadas	12	60,0	1	5,0	-	-	13	21,7

Fonte: Elaborada pelos autores.

Quanto à Dimensão 1 (Estrutura de Governança), notou-se que nenhum clube da amostra apresentou comitê de auditoria, embora todos eles tenham, como visto na Dimensão 2 (Transparência e Prestação de Contas) a capacidade de emitir balanços auditados (33 clubes (55%) apresentaram Relatório dos Auditores Independentes de 2016).

A lei n. 13.155 (2015) determina que os clubes devem seguir uma série de recomendações para terem direito ao parcelamento de suas dívidas. Acredita-se que, por essa razão, de 2014 a 2016, os clubes passaram a adotar um nível mais elevado de governança, quanto à Dimensão 2 (Transparência e Prestação de Contas), no que tange aos indicadores “Relatório Anual” (2014 a 2016), “Demonstrações Contábeis” (2014 a 2016) e “Relatório dos Auditores Independentes” (2014 a 2016).

Outro aspecto importante na análise da Dimensão 2 é a divulgação do Balanço Social, sendo esse indicador atendido por apenas 2 dos 60 clubes da amostra, no caso o Atlético Paranaense e o Corinthians. Cabe ressaltar que o Atlético Paranaense é dono e administrador de seu próprio estádio, demandando interesse maior do clube, investimentos e resultados econômicos, como uma corporação com fins lucrativos. Do outro lado, a Arena Corinthians inacabada, a despeito da melhor campanha da história do campeonato brasileiro e das arquibancadas lotadas. Segundo Capelo (2017), o clube já havia deixado de pagar à Caixa Econômica Federal, não se visualizando perspectiva de devolver ao banco os R\$ 400 milhões emprestados para levantar o estádio.

Ao analisar as demonstrações contábeis de 2016 dos 24 clubes que disputaram a Série A do campeonato de 2017 e/ou rebaixados para a Série B em 2016, Niero (2017) constatou que cerca de 50% das demonstrações contábeis auditadas apresentaram ressalvas, ou seja, foram ali observados, pelos auditores, desvios de seguimento da norma contábil, e, mesmo assim, as administrações dos clubes preferiram publicar a sua versão. Comparando-se com as companhias abertas, na mesma pesquisa, com uma amostra de cerca de 320 empresas, apenas 22 companhias apresentaram ressalvas em seus documentos contábeis. Segundo o autor, uma possível razão para isso é a necessidade de tornar a informação a mais clara possível, evitando situações negativas, para não prejudicar as relações com investidores. Por essa razão, ainda

persiste uma grande lacuna entre a relação clube-entidade corporativa, tanto por sua administração, como pelos itens que uma boa governança deve compor (Niero, 2017).

Na Dimensão 3 (Ética e Conflito de Interesses – *Accountability*), verifica-se que dos 60 clubes, apenas cinco (8,3%) possuem comitê de ética, permitindo-se questionar a importância da ética no esporte. O futebol não pode ser tratado como uma zona à parte, em que os princípios éticos não precisariam ser respeitados. É o que diz Paula Oda (RBA, 2017), coordenadora do Instituto Ethos – em uma das questões tratadas na Conferência Ethos 360°, realizada em 26 de setembro de 2017, em São Paulo –, ao ressaltar a importância da gestão esportiva, destacando que quando bem realizada, ajuda a desenvolver o clube de futebol, fazendo com que torcedores e apoiadores passem a olhar com mais interesse o ambiente organizacional da agremiação, não só sobre resultados e conquistas.

Cabe ressaltar também os baixos índices da Dimensão 4 (Direitos e Propriedade – Equidade), principalmente no que tange à convocação da AGO com antecedência mínima de 30 dias (frequência geral = 10%) e à disponibilização do estatuto do torcedor disponível no *website* (frequência geral = 8%). Esses resultados corroboram os achados de Rezende e Dalmácio (2015, p. 116), segundo os quais o baixo nível de governança decorre do “modelo societário brasileiro, que configura esses clubes como entidades sem fins lucrativos, que não geram direitos residuais sobre os ativos e nem têm a obrigação de distribuição dos resultados”.

Tenreiro (2017) menciona que quando a governança corporativa dá voz a todos os parceiros, garante o sucesso das atividades desportivas. Ainda quanto à Dimensão 4, mais da metade dos clubes analisados permite que todos os sócios tenham direito ao voto, cada um visando ao interesse maior da agremiação, e não aos interesses dos gestores.

Na Dimensão 5, referente ao Retorno Social (Responsabilidade corporativa), nota-se que os clubes alcançaram índice geral acima de 50% em todos os indicadores, exceto em Atletas nas Olimpíadas e Paraolimpíadas. Há, contudo, de se considerar que os atletas cedidos a Olimpíadas e Paraolimpíadas apresentam como característica comum a alta *performance*, e que em geral não são encontrados em clubes das séries B e C.

No geral, por meio da Tabela 1, observa-se que em todas as dimensões analisadas, quando se compara a governança com a participação nas séries A, B e C, os clubes com melhor desempenho desportivo (Série A) apresentam mais indicadores de boa governança.

Nesse ponto, vale destacar a boa governança de alguns clubes, principalmente no que diz respeito à clareza e objetividade na divulgação de informações. O Grêmio é o clube com maior aderência aos 32 indicadores analisados, cumprindo 29 deles (90,6%). Esse resultado se reflete também no desempenho desportivo do clube, pois afinal, nas últimas três temporadas o clube foi campeão da Copa do Brasil e disputou a Copa Libertadores da América, maior torneio de clubes da América do Sul, por duas vezes chegando à fase final.

Contudo, foi possível observar que nem sempre um bom desempenho desportivo está aliado a uma boa governança. Um exemplo disso é o Palmeiras, campeão brasileiro da Série A em 2016. Mesmo com grande investimento de seus patrocinadores e com elevada receita líquida, o clube não divulga informações importantes, como o conselho fiscal. Outros clubes importantes no cenário nacional apresentaram baixo nível de governança. Chapecoense e Sport, por exemplo, não divulgaram, em seus *websites*, os estatutos sociais, objeto de maior divulgação e controle das informações das entidades desportivas.

A Tabela 2 apresenta os 60 clubes e seus respectivos índices de governança (IGGC), bem como as séries de que participaram no campeonato brasileiro nas três temporadas analisadas – 2014, 2015 e 2016 (desempenho desportivo).

Tabela 2 – Índice Geral de Governança dos Clubes (IGGC)

Clube	IGGC		Ano/Série		
	Itens atendidos	Proporção (%)	2014	2015	2016

São Paulo, 25 a 27 de julho de 2018.

Grêmio	29	90,6	A	A	A
Cruzeiro	27	84,4	A	A	A
Fluminense	27	84,4	A	A	A
São Paulo	27	84,4	A	A	A
Atlético Mineiro	26	81,2	A	A	A
Corinthians	26	81,2	A	A	A
Flamengo	26	81,2	A	A	A
Coritiba	25	78,1	A	A	A
Internacional	25	78,1	A	A	A
Atlético Paranaense	23	71,9	A	A	A
Botafogo	23	71,9	A	B	A
Avai	22	68,7	B	A	B
América Mineiro	21	65,6	A	B	B
Juventude	21	65,6	C	C	C
Santos	21	65,6	A	A	A
Ponte Preta	21	65,6	A	A	B
Vasco da Gama	21	65,6	B	A	B
Vitória	21	65,6	A	B	A
Bahia	19	59,4	B	B	A
Palmeiras	19	59,4	A	A	A
Brasil de Pelotas	18	56,2	B	C	D
Ceará	18	56,2	B	B	B
Criciúma	18	56,2	B	B	A
Figueirense	18	56,2	A	A	A
Guarani	18	56,2	C	C	C
Paraná	18	56,2	B	B	B
ASA	17	53,1	C	C	C
Fortaleza	17	53,1	C	C	C
Joinville	17	53,1	B	A	B
Náutico	17	53,1	B	B	B
Paysandu	16	50,0	B	B	C
Botafogo PB	15	46,9	C	C	C
Chapecoense	15	46,9	A	A	A
ABC	14	43,8	C	B	B
Goiás	14	43,8	B	A	A
Londrina	14	43,8	B	C	D
Remo	14	43,8	C	D	D
Vila Nova	14	43,8	B	C	B
Santa Cruz	13	40,6	A	B	B
Sport	13	40,6	A	A	A
Botafogo SP	12	37,5	C	D	SD*
Ypiranga	11	34,4	C	D	SD*
Confiança	9	28,1	C	C	D
CRB	9	28,1	B	B	C
Macaé	8	25,0	C	B	C
Atlético Goianiense	7	21,9	B	B	B
Mogi Mirim	7	21,9	C	B	C
Portuguesa	7	21,9	B	C	C
Bragantino	6	18,7	B	B	B
Salgueiro	6	18,7	C	C	C
Sampaio Correa	6	18,7	B	B	B
América de Natal	5	15,6	C	C	B
Tombense	5	15,6	C	C	D
Oeste	4	12,5	B	B	B
Tupi	4	12,5	B	C	C
Guaratinguetá	2	6,2	C	C	C
Boa Esporte	1	3,1	C	B	B

Luverdense	1	3,1	B	B	B
Cuiabá	0	0,0	C	C	C
Ríver do Piauí	0	0,0	C	D	D

Nota: (*) SD: Sem divisão.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Embora se presume uma maior dificuldade de aderência à boa governança pelos clubes das séries B e C, o Avaí foi o clube com o melhor índice na série B (média IGGC: 13,5), preenchendo 22 dos 32 indicadores (68,7%). Um reflexo no desempenho desportivo pode ser observado, com o vice-campeonato e a consequente promoção do clube para disputar a Série A em 2017. Na Série C, o clube que obteve o melhor índice de governança foi o Juventude, com atendimento de 21 dos 32 indicadores, ficando à frente de clubes tradicionais das outras séries, como Palmeiras (A) e Bahia (B). Na temporada de 2016, o clube gaúcho conseguiu o acesso para a Série B, o que pode ser um reflexo da boa governança.

A Tabela 3 mostra a tabulação cruzada, por meio do *software* SPSS, entre o nível de governança dos 60 clubes (com base nos *quartis* dos IGGC) e as três séries do campeonato.

Tabela 3 – Série *versus* nível de governança nos clubes da amostra

Série 2016	Nível de Governança							
	Baixo		Médio-Baixo		Médio-Alto		Alto	
	Itens atendidos	Proporção (%)	Itens atendidos	Proporção (%)	Itens atendidos	Proporção (%)	Itens atendidos	Proporção (%)
A	-	-	3	20,0	6	33,3	11	91,7
B	6	40,0	5	33,3	8	44,5	1	8,3
C	9	60,0	7	46,7	4	22,2	-	-
Total	15	100,0	15	100,0	18	100,0	12	100,0

Fonte: Elaborada pelos autores.

Observa-se, na Tabela 3, que os clubes que apresentaram nível alto de governança eram quase todos da Série A (91,7%), corroborando os achados de Rezende e Dalmácio (2015). Por outro lado, os clubes que mais apresentam nível baixo e nível médio-baixo são os da Série C, com respectivamente 60% e 46,7%.

4.2 Desempenho desportivo e econômico nos clubes da amostra

Para se descrever o desempenho desportivo e econômico dos clubes, procedeu-se inicialmente à análise descritiva da *performance* desportiva, a partir da classificação final em cada temporada, bem como no *ranking* da CBF.

A Tabela 4 apresenta o desempenho desportivo dos 60 clubes pesquisados, em cada uma das três campanhas anuais estudadas, observando-se a variável posição final no campeonato brasileiro, sendo que os 20 primeiros integraram a Série A, os 20 seguintes participaram da Série B, e os 20 clubes restantes jogaram na Série C. Além disso, a Tabela 4 exhibe o *ranking* elaborado pela CBF, que classifica as agremiações de acordo com suas conquistas de torneios ao longo das três temporadas.

Tabela 4 – Desempenho desportivo nos clubes brasileiros – 2014, 2015 e 2016

Clube	Campeonato brasileiro			Ranking nacional		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Grêmio	7	3	9	4	2	1
São Paulo	2	4	10	7	5	8
Cruzeiro	1	8	12	1	3	6
Fluminense	6	13	13	8	10	10
Flamengo	10	12	3	3	6	9
Atlético Mineiro	5	2	4	6	7	5
Corinthians	4	1	7	2	1	4
Coritiba	14	15	15	14	14	14
Internacional	3	5	17	9	9	7
Botafogo	19	21	5	11	13	12

Atlético Paranaense	8	10	6	10	12	5
Avaí	24	17	22	27	23	24
Santos	9	7	2	5	4	3
Ponte Preta	22	11	8	18	17	15
Vitória	17	23	16	17	20	20
América Mineiro	25	24	20	29	31	5
Vasco da Gama	23	18	23	12	11	13
Juventude	52	50	44	60	59	42
Palmeiras	16	9	1	13	8	2
Bahia	18	29	24	16	18	21
Figueirense	13	16	18	21	16	16
Criciúma	20	32	28	25	22	25
Ceará	28	35	30	19	21	23
Brasil de Pelotas	62	44	31	72	66	50
Paraná	31	33	35	31	34	33
Guarani	53	51	42	39	46	51
Náutico	33	25	25	26	25	29
Joinville	21	20	37	33	27	28
Fortaleza	45	45	45	41	42	40
ASA	49	48	46	35	38	43
Paysandu	42	27	34	34	30	30
Chapecoense	15	14	11	30	24	19
Botafogo PB	51	52	47	65	56	46
Londrina	64	42	26	68	58	45
Vila Nova	39	41	32	48	44	44
Goiás	12	19	33	15	15	18
ABC	34	38	43	23	26	31
Remo	72	64	51	67	69	57
Sport	11	6	14	20	19	17
Santa Cruz	29	22	19	36	35	26
Botafogo SP	SD	61	48	152	88	68
Ypiranga	SD	63	50	181	114	62
CRB	44	31	27	47	40	37
Confiança	63	46	53	82	70	56
Macaé	41	37	56	52	45	48
Atlético Goianiense	27	34	21	22	28	27
Mogi Mirim	43	40	55	66	53	53
Portuguesa	40	47	58	24	32	39
Bragantino	36	26	39	32	33	32
Sampaio Correa	30	28	40	42	39	36
Salgueiro	46	54	54	49	47	49
Tombense	61	55	49	83	71	58
América de Natal	37	49	57	28	29	34
Oeste	35	36	36	46	41	42
Tupi	47	43	38	59	48	47
Guaratinguetá	50	56	60	45	49	55
Luverdense	32	30	29	38	36	35
Boa Esporte	26	39	41	37	37	41
Cuiabá	54	53	52	56	50	52
River PI	83	62	59	152	79	65

Fonte: Elaborada pelos autores.

A partir das informações evidenciadas na Tabela 4, em geral, no que diz respeito ao desempenho desportivo, os clubes com melhor nível de governança se apresentam como os que adotam melhor controle financeiro e obtêm desempenho desportivo satisfatório, confirmando o resultado encontrado por Rezende e Dalmácio (2015). Nota-se, por exemplo,

que o Grêmio que, de acordo com este estudo, é o melhor clube no quesito governança (Tabela 2), o atual campeão da Copa do Brasil e o líder do *ranking* da CBF.

O Botafogo SP, que, em 2017, está na Série C, foi o clube que mais avançou no *ranking*. Isso pode ser reflexo de uma boa gestão, mesmo com poucos recursos, mas totalmente voltada para os interesses do clube. Corroborando essa ideia, quanto ao nível de governança o clube ficou à frente de muitos da Série B, e até mesmo de um clube da Série A deste ano de 2017, no caso o Atlético Goianiense (ver Tabela 2).

E aí pode-se questionar: por que os clubes brasileiros insistem em não adotar boas práticas de governança ou não divulgar suas informações contábeis? Ao analisar a situação econômico-financeira dos 12 maiores clubes do país, Grafietti (2016) menciona que a cobrança pela divulgação das informações se dá, em outros termos, pelo fato de os clubes serem sociedades sem fins lucrativos, e que, caso os clubes fossem mais profissionais e corporativos, isso seria melhor para o futebol brasileiro.

O desempenho econômico foi descrito a partir da estatística descritiva das variáveis Receita Líquida e Lucro Líquido nos três períodos, como pode ser observado na Tabela 5.

Tabela 5 – Estatística descritiva do desempenho econômico nos clubes

Estatística	Receita Líquida (R\$)			Lucro Líquido (R\$)			
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	
N	Válido	43	45	44	43	45	44
	Ausente	17	15	16	17	15	16
	Média	70.163.150	82.029.520	108.785.799	-16.273.176	-253.220	9.108.051
	Mediana	22.415.805	22.458.868	33.072.407	-4.728.884	-597.009	206.087
	Desvio-padrão	88.549.997	111.306.553	141.057.789	38.094.608	45.023.366	29.625.069
	Mínimo	-4.064.207	-7.998.592	-2.576.166	-174.845.000	-125.198.000	-29.317.743
	Máximo	334.308.000	351.480.000	483.493.000	64.312.000	130.450.000	153.478.000
Percentis	25	6.667.474	7.339.271	12.322.451	-27.694.000	-10.626.914	-2.725.830
	50	22.415.805	22.458.868	33.072.407	-4.728.884	-597.009	206.087
	75	124.364.213	142.611.500	191.635.139	-154.606	6.248.936	9.233.897

Fonte: Elaborada pelos autores.

Observa-se que aproximadamente 75% dos clubes apresentaram o Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE) nos três exercícios analisados, possibilitando extrair as informações sobre Receita Líquida e Lucro Líquido. Dentre as observações ausentes – 17 em 2014, 15 em 2015 e 16 em 2016 –, quase todas dizem respeito a clubes da Série C, corroborando os resultados sobre nível de governança, que se apresentam como os clubes que menos divulgam suas informações.

Nesse quesito, vale ressaltar a criação do Profut, em 2015, que proporciona aos clubes que aderem ao programa o parcelamento das dívidas trabalhistas e tributárias. O Profut exige a divulgação das demonstrações contábeis devidamente auditadas, fazendo com que os clubes brasileiros passem a adotar um olhar mais gerencial sobre as suas finanças.

Quanto ao detalhamento desses dados, pode-se observar que em 2016 o valor máximo de Receita Líquida ultrapassa os R\$ 480 milhões, obtido pelo Flamengo. Na Série A de 2016, 10 clubes obtiveram Receita Líquida acima da média da categoria. Destes, sete chegaram ao final do campeonato entre as 10 primeiras posições. Entre os outros três, um foi rebaixado, no caso o Internacional, que, mesmo obtendo Receita Líquida de aproximadamente R\$ 300 milhões, não conseguiu fazer esse resultado se refletir no desempenho desportivo, o que revela a concorrência de outros fatores a serem considerados.

Cabe mencionar que Rezende e Dalmácio (2015) constataram uma correlação positiva entre o desempenho desportivo (variáveis: campeonato e *ranking*) e o desempenho econômico (Receita Líquida e Lucro Líquido), a um nível de significância de 99%. Segundo os autores, isso decorre de pressões comerciais e estatutárias, ou seja, patrocinadores, direitos de

transmissão, conselheiros, que pressionam em busca de uma adequação da gestão para conseguir responder às demandas.

A Tabela 6 apresenta a estatística descritiva do desempenho econômico nos 60 clubes da amostra nos três períodos considerados.

Tabela 6 – Estatística descritiva do desempenho econômico, por série e por ano – 2014 a 2016 – valores em reais

SÉRIE A			
Variável	Receita Líquida 2016	Receita Líquida 2015	Receita Líquida 2014
Mínimo	28.336.771,25	6.107.407,00	4.082.264,43
Máximo	483.493.000,00	351.480.000,00	334.308.000,00
Média	209.075.020,91	159.095.909,35	130.527.219,07
Desvio-padrão	153.074.849,99	125.095.988,73	96.348.157,84
Variável	Lucro Líquido 2016	Lucro Líquido 2015	Lucro Líquido 2014
Mínimo	- 29.317.742,96	- 97.084.000,00	- 174.845.000,00
Máximo	153.478.000,00	130.450.000,00	64.312.000,00
Média	19.589.746,45	- 1.354.337,26	- 30.116.752,36
Desvio-padrão	41.349.674,56	54.753.059,50	52.289.520,58
SÉRIE B			
Variável	Receita Líquida 2016	Receita Líquida 2015	Receita Líquida 2014
Mínimo	- 2.576.165,64	- 7.998.592,09	- 4.064.207,62
Máximo	204.654.186,00	183.458.541,00	124.364.213,00
Média	35.023.792,07	29.638.019,44	26.215.399,61
Desvio-padrão	51.660.204,29	46.665.885,32	34.605.405,60
Variável	Lucro Líquido 2016	Lucro Líquido 2015	Lucro Líquido 2014
Mínimo	- 7.760.496,86	- 12.528.727,18	- 13.689.000,00
Máximo	21.810.000,00	119.805.885,00	15.108.315,81
Média	2.201.365,38	9.541.755,25	- 2.584.386,26
Desvio-padrão	8.218.136,82	32.762.369,61	7.769.218,50
SÉRIE C			
Variável	Receita Líquida 2016	Receita Líquida 2015	Receita Líquida 2014
Mínimo	2.107.780,55	150.724,30	26.827,69
Máximo	23.101.930,46	19.281.315,50	13.043.535,13
Média	8.857.538,01	6.483.994,24	6.567.088,03
Desvio-padrão	6.825.944,02	5.524.570,98	4.085.580,80
Variável	Lucro Líquido 2016	Lucro Líquido 2015	Lucro Líquido 2014
Mínimo	-11.231.618,79	- 125.198.000,00	- 29.157.000,00
Máximo	325.844,21	9.383.000,00	27.844,01
Média	-2.673.460,77	- 12.743.449,89	- 6.381.451,33
Desvio-padrão	4.257.164,89	39.695.856,45	10.692.774,33

Fonte: Elaborada pelos autores.

De acordo com a Tabela 6, observa-se uma disparidade entre as séries quanto ao desempenho econômico. A média da Receita Líquida da Série A (R\$ 209.075.020,91) corresponde ao sêxtuplo da média da Série B (R\$ 35.023.792,07) e a 23,6 vezes a média da Série C (R\$ 8.857.538,01). Enquanto o Flamengo fatura mais de 480 milhões de reais, o Fortaleza, clube com a maior receita na Série C, obtém faturamento inferior a um vigésimo daquele valor. Ainda assim, os clubes vão se organizando em suas limitações financeiras e tentando investir isso dentro de campo.

4.3 Governança *versus* desempenho

Para se comparar o nível de governança com o desempenho, procedeu-se à análise estatística de correlação não paramétrica entre as variáveis. A Tabela 7 apresenta os resultados do teste de Spearman, confrontando o nível de governança com as variáveis de desempenho desportivo e econômico para o último ano da análise (2016). A análise em 2016 se justifica por se tratar do primeiro ano pós-implantação do Profut e de atuação da Apfut.

Tabela 7 – Correlação não paramétrica

		Desempenho desportivo			Desempenho econômico	
		Série 2016	CB 2016	RNC 2016	RL 2016	LL 2016
Nível de governança	Coefficiente de Correlação	-,627 ^(*)	-,709 ^(*)	-,698 ^(*)	,603 ^(*)	,107
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,489
	N	60	60	60	44	44

Nota: CB 2016: Classificação final no campeonato em 2016; RNC: Ranking Nacional de Clubes ref. temporada 2016; RL 2016: Receita Líquida em 2016; LL 2016: Lucro Líquido em 2016. (*) A correlação é significativa ao nível de 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os resultados sinalizam que há uma correlação entre o nível de governança e o desempenho desportivo nos clubes da amostra para as três variáveis analisadas (Série 2016, CB 2016, RNC 2016). Verifica-se também uma correlação entre o nível de governança e o desempenho econômico para a variável Receita Líquida 2016, não se identificando nenhuma correlação para a variável Lucro Líquido 2016.

Dessa forma, retomando-se as hipóteses do estudo, de que, nos clubes brasileiros de futebol, o nível de governança corporativa está positivamente correlacionado ao desempenho econômico (H_1) e o nível de governança corporativa está positivamente correlacionado ao desempenho desportivo (H_2), verifica-se que elas não foram atendidas. Apesar de os resultados apontarem para uma correlação entre o nível de governança e o desempenho, esta é positiva apenas em relação ao desempenho econômico medido pela RL 2016 (0,603), não sendo possível identificar evidências quanto ao LL 2016. Em relação ao desempenho desportivo, a correlação identificada é negativa para todas as variáveis analisadas: Série 2016 (-0,627), CB 2016 (-0,709) e RNC (-0,698).

A Tabela 8 apresenta o resumo dos resultados do teste de Kruskal-Wallis para amostras independentes, para se verificar se há diferença estatisticamente significativa entre os níveis de governança quanto à distribuição de cada variável referente ao desempenho desportivo.

Tabela 8 – Resultado dos testes de hipóteses operacionais – desempenho desportivo

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Conclusão
1	A distribuição de Série 2016 é a mesma entre os níveis de governança	Teste de Kruskal-Wallis de amostras independentes	,000	Rejeita-se a hipótese nula
2	A distribuição de classificação final no campeonato brasileiro 2016 é a mesma entre os níveis de governança	Teste de Kruskal-Wallis de amostras independentes	,000	Rejeitar a hipótese nula
3	A distribuição de ranking nacional de clubes – CBF ref. temporada 2016 é a mesma entre os níveis de governança	Teste de Kruskal-Wallis de amostras independentes	,000	Rejeita-se a hipótese nula

Fonte: Elaborada pelos autores.

Verifica-se que os resultados dos três testes apontam para a rejeição da hipótese nula de que as distribuições são as mesmas. Ou seja, há diferença estatisticamente significativa entre os níveis de governança e as três variáveis de desempenho desportivo pesquisadas (“Série 2016”, “Classificação Final no Campeonato Brasileiro 2016”, “Ranking Nacional de Clubes – CBF ref. Temporada 2016”), com alto nível de significância (sig. = 0,000).

A Tabela 9 apresenta o resumo dos resultados do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis para amostras independentes, a fim de se verificar se há diferença estatisticamente significativa entre os níveis de governança quanto à distribuição de cada variável referente ao desempenho econômico.

Tabela 9 – Resultado dos testes de hipóteses operacionais – desempenho econômico

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Conclusão
1	A distribuição de Receita Líquida 2016 é a mesma entre os níveis de governança	Teste de Kruskal-Wallis de amostras independentes	,001	Rejeita-se a hipótese nula
2	A distribuição de Lucro Líquido 2016 é a mesma entre os níveis de governança	Teste de Kruskal-Wallis de amostras independentes	,751	Retêm-se a hipótese nula

São Paulo, 25 a 27 de julho de 2018.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os resultados dos testes diferem de acordo com as variáveis de desempenho econômico – o que já era de se esperar após o teste de correlação não paramétrica. Somente houve rejeição da hipótese nula de que as distribuições são as mesmas para a variável Receita Líquida. Ou seja, há diferença estatisticamente significativa entre os níveis de governança somente quanto à Receita Líquida, sendo as distribuições do Lucro Líquido entre os níveis de governança as mesmas.

5 DISCUSSÃO

Investigou-se a correlação entre o nível de governança e o desempenho desportivo e econômico nos clubes da amostra, usando-se como amostra os 20 clubes de cada uma das três principais séries (A, B e C) do campeonato brasileiro (CBF, 2017), somando 60 clubes ao todo, no período de 2014 a 2016.

À luz da Teoria da Agência e das recomendações da literatura, foram testadas as hipóteses de que o nível de governança corporativa adotado pelos clubes está positivamente correlacionado ao desempenho econômico (H_1) e ao desempenho desportivo (H_2).

De modo geral, esperava-se observar que o nível de governança praticado nos clubes brasileiros está positivamente correlacionado ao desempenho desportivo e econômico (Rezende & Dalmácio, 2015). Todavia, nas agremiações da amostra, constatou-se que o nível de governança é baixo – mesmo após a implantação do Profut em 2015 e luvas de TV em 2016 – e que seu relacionamento com a *performance* é positivo apenas na perspectiva econômica, considerando a Receita Líquida como *proxy*.

Nesse sentido, discute-se que o que falta para melhorar o desenvolvimento do futebol brasileiro, não só de clubes pequenos – como o River, o Cuiabá, o Boa Esporte e o Luverdense, que registraram os níveis mais baixos de governança da pesquisa –, mas também dos clubes grandes, é a profissionalização da gestão (Oliveira, Borba, Ferreira & Lunkes, 2017), focada em resultados, usando meritocracia e avaliação de desempenho, auxiliada por uma estrutura adequada.

Como possível solução para reverter esse caso, surge a mudança de personalidade jurídica, de associação sem fins lucrativos para sociedade com fins lucrativos, com atração de investimentos, como já acontece na Europa. Já aconteceram casos no Brasil de clubes que se transformaram em empresas, sem conseguir muito sucesso. Hoje, figuram no Brasil três clubes-empresa, dois de São Paulo, no caso o Osasco Audax, gerido pelo Pão de Açúcar, e o Red Bull Brasil, comandado pela conhecida multinacional de bebidas energéticas, que patrocina ainda a gestão de três clubes estrangeiros, um nos Estados Unidos (New York Red Bulls), um na Áustria (Red Bull Salzburg) e um na Alemanha (Red Bull Leipzig), este último atual vice-campeão do campeonato no país europeu. Além disso, existe o Tombense, de Minas Gerais, considerado o melhor clube-empresa do país, o que ainda parece pouco para uma possível perspectiva de mudança para esse tipo de atividade.

Há, porém, outros exemplos de sucesso em se tratando de clube-empresa. Um deles é o Atlético Nacional, da Colômbia, que após ser comprado pela Organização Ardila Dülle, conquistou 15 títulos nos últimos 21 anos, entre eles a Copa Libertadores de 2016, maior torneio das américas. Com isso, a organização não realiza mais aportes no clube, devido ao seu alto faturamento anual, em torno de R\$ 80 milhões.

Nobre e Costa (2017) mostram alguns fatores que podem ser vistos como soluções para o clube-empresa obter bom desempenho no Brasil, como se instalar em capitais ainda carentes do esporte, como Vitória e Manaus, e optar por clubes que vivem um mau momento econômico, como a Portuguesa, que chegou a ser vice-campeã brasileira e, hoje, está na Série D e com prejuízo econômico ao longo dos últimos anos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os pressupostos da Teoria da Agência apresentam-se como arcabouço teórico relevante para se entender as relações contratuais inerentes aos clubes de futebol, considerando-se que essas agremiações também são formadas por um conjunto de contratos.

Os resultados da pesquisa trazem implicações para a compreensão das relações de agência e para a governança corporativa nos clubes de futebol brasileiros. Os seus níveis de governança foram identificados mediante aplicação do modelo de governança de Rezende, Dalmácio e Facure (2010), que apontou correlações importantes e diferenças entre esse construto e as variáveis de desempenho desportivo e a Receita Líquida, *proxy* de desempenho econômico.

A primeira hipótese do estudo, de que o nível de governança corporativa nos 60 clubes da amostra está positivamente correlacionado ao desempenho econômico (H_1), foi rejeitada, já que só foi possível verificar significância estatística para a variável Receita Líquida. Ressalta-se que não se encontrou evidência de que há correlação estatisticamente significativa entre o nível de governança corporativa e o desempenho econômico mensurado pelo Lucro Líquido, divergindo dos pressupostos da Teoria da Agência.

Quanto à segunda hipótese do estudo, de que o nível de governança corporativa está positivamente correlacionado ao desempenho desportivo (H_2), também foi rejeitada, já que tal correlação apresentou-se estatisticamente significativa mas de forma negativa para todas as variáveis de desempenho desportivo.

Sendo assim, apesar de os resultados apontarem para uma correlação estatisticamente significativa entre o nível de governança e o desempenho econômico nos clubes da amostra, conclui-se que essa correlação somente se verifica quanto à Receita Líquida, o que pode sinalizar que ainda assim há uma ingerência futebolística quanto ao controle de gastos. Por sua vez, em relação ao desempenho desportivo, a correlação apresentou-se estatisticamente significativa e negativa para todas as variáveis estudadas, o que sinaliza que a estrutura de governança não necessariamente está associada a uma boa *performance* dentro de campo, refutando os achados de Rezende, Dalmácio e Facure (2010) e Rezende e Dalmácio (2015).

Por fim, cabe elucidar que esta pesquisa não tem pretensão de exaurir os conhecimentos sobre os estudos relativos ao tema proposto. Contudo, cabe destacar que apesar de algumas limitações enfrentadas, esta discussão possibilitou sinalizar importantes pontos sobre o nível de governança nos clubes de futebol brasileiros, e tais resultados ajudaram a identificar lacunas da temática explorada, suscitando a necessidade de novos estudos.

Algumas limitações que envolvem os resultados demonstrados na pesquisa devem ser consideradas: a) *check-list* com 32 itens para elaboração do IGGC; b) amostra composta por entidades desportivas das Séries A, B e C; c) apenas um exercício financeiro considerado na análise comparativa dos testes não paramétricos; d) análise dos dados baseada exclusivamente nas informações fornecidas pelos clubes, por meio das demonstrações contábeis e *websites* institucionais, sem uma confrontação com os controles internos dessas entidades.

Diante das limitações expostas, sugere-se para futuros estudos nessa temática: a ampliação da amostra, com inclusão dos clubes da Série D, bem como do lapso temporal, para replicação da pesquisa; inclusão de variáveis de controle e outras inferências estatísticas; e, ainda, a realização de estudos de caso em profundidade, considerando o fenômeno em questão.

Acredita-se que os resultados da pesquisa demonstram a carência atual de metodologias e estruturas de governança que ajudem os clubes de futebol brasileiros a melhor desenvolver a potencialidade da gestão.

REFERÊNCIAS

- Aragaki, C. (2015, julho 23). *Ser ou não ser empresa: um dilema para os clubes de futebol*. Recuperado em 02 junho, 2017, de <http://www.uhymoreira.com.br/noticias-uh/ser-ou-nao-ser-empresa-um-dilema-para-os-clubes-de-futebol.php>
- Capelo, R. (2017, maio 10). *R\$ 5 bilhões em faturamento – por que o futebol brasileiro arrecadou tanto em 2016*. Época [online]. Recuperado em 18 outubro, 2017, de <http://epoca.globo.com/esporte/epoca-esporte-clube/noticia/2017/05/r-5-bilhoes-em-faturamento-por-que-o-futebol-brasileiro-arrecadou-tanto-em-2016.html>
- Confederação Brasileira de Futebol. (2014, dezembro 8). *RNC: ranking nacional de clubes 2015*. Recuperado em 30 agosto, 2017, de https://cdn.cbf.com.br/content/201412/20141208185945_0.pdf
- Confederação Brasileira de Futebol. (2015, dezembro 8). *RNC: ranking nacional de clubes 2016*. Recuperado em 30 agosto, 2017, de http://cdn.cbf.com.br/content/201512/20151208171011_0.pdf
- Confederação Brasileira de Futebol. (2016, dezembro 12). *RNC: ranking nacional de clubes 2017*. Recuperado em 30 agosto, 2017, de http://cdn.cbf.com.br/content/201612/20161212191026_0.pdf
- Confederação Brasileira de Futebol. (2017). *Competições*. Recuperado em 30 agosto, 2017, de <https://www.cbf.com.br/competicoes>
- Fatta, G. L., Barros, G. V., Pedroso, C. A. M. Q., Barros, M. A., Silva, T. C. A., & Santos, A. A. R. (2016). Gestão e estrutura organizacional no futebol: uma revisão sistemática. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva – RIGD*, 6(2), 119-129.
- Garcia-Del-Barrio, P., & Szymanski, S. (2009). Goal: profit maximization versus win maximization in soccer. *Review of Industrial Organization*, 34(1), 45-68.
- Grafietti, C. (2016). *Análise intermediária das finanças dos clubes brasileiros: WO vence transparência por goleada. Olhar crônico esportivo, por Emerson Gonçalves*. Recuperado em 02 fevereiro, 2017, de <http://globoesporte.globo.com/blogs/especial-blog/olhar-cronico-esportivo/post/analise-intermediaria-das-financas-dos-clubes-brasileiros-wo-vence-transparencia-por-goleada.html>
- Holanda, A. P., Meneses, A. F., Mapurunga, P. V. R., Luca, M. M. M., & Coelho, A. C. D. (2012). Determinantes do nível de disclosure em clubes brasileiros de futebol. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 17(1), 2-17.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. São Paulo: IBGC, 2015. Recuperado em 10 junho, 2017, de http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/codigoMP_5edicao_web.pdf
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Lei n. 13.155, de 4 de agosto de 2015. (2015). Estabelece princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira e de gestão transparente e democrática para entidades desportivas profissionais de futebol; institui parcelamentos especiais para recuperação de dívidas pela União, cria a Autoridade Pública de Governança do Futebol – APFUT; dispõe sobre a gestão temerária no âmbito das entidades desportivas profissionais; cria a Loteria Exclusiva – Lotex; altera as leis ns. 9.615, de 24 de março de 1998, 8.212, de 24 de julho de 1991, 10.671, de 15 de maio de 2003, 10.891, de 9 de julho de 2004, 11.345, de 14 de setembro de 2006, e 11.438, de 29 de dezembro de 2006, e os decretos-leis ns. 3.688, de 3 de outubro de 1941, e 204, de 27 de fevereiro de 1967; revoga a Medida Provisória n. 669, de 26 de fevereiro de 2015; cria programa de iniciação esportiva escolar; e dá outras providências. Recuperado em 04 junho, 2017, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/L13155.htm

- Maia, A. B. G. R., Cardoso, V. I. C., & Ponte, V. M. R. (2013). Práticas de disclosure do ativo intangível em clubes de futebol. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace - Racef*, 4(1), 1-31.
- Maia, A. B. G. R., & Vasconcelos, A. C. de. (2016). Disclosure de ativos intangíveis dos clubes de futebol brasileiros e europeus. *Contabilidade Vista & Revista*, 27(3), 1-31.
- Moresco, E., & Silva, R. (2016). Avaliação da governança corporativa nos clubes de futebol profissional da série “A” do campeonato brasileiro de 2015, classificados até a 8ª colocação. *Revista Gestão Premium*, 5(1), 64-92.
- Niero, N. (2017, setembro 5). *Cartão amarelo para balanços de times de futebol*. Recuperado em 18 outubro, 2017, de <http://www.valor.com.br/empresas/5107828/cartao-amarelo-para-balanços-de-times-de-futebol>
- Nobre, D., & Costa, J. (2017, setembro 29). *Histórico e perspectiva dos “clubes-empresas” do Brasil. Cenas lamentáveis*. Recuperado em 11 outubro, 2017, de <https://cenaslamentaveis.com.br/historico-e-perspectivas-dos-clubes-empresas-do-brasil/>
- Oliveira, J. P., Jr., Soeiro, T. M., Araújo, J. G. N., & Rodrigues, R. B. F. (2015). Evidenciação contábil dos maiores clubes brasileiros segundo a lei n. 10.672/2003. *Revista Brasileira de Contabilidade - RBC*, 216, 55-63.
- Oliveira, M. C., Borba, J. A., Ferreira, D. D. M., & Lunkes, R. J. (2017). Características da estrutura organizacional dos clubes de futebol brasileiros: o que dizem os estatutos? *Revista de Contabilidade e Organizações*, 31, 47-57.
- Receita Federal do Brasil. (2015). *111 entidades desportivas aderiram ao Profut*. Recuperado em 25 maio, 2017, de <http://idg.receita.fazenda.gov.br/noticias/ascom/2015/dezembro/111-entidades-desportivas-aderiram-ao-profut>
- Rede Brasil Atual. (2017, setembro 27). *Para coordenadora do Ethos, futebol não pode ser mundo à parte no campo da ética*. Recuperado em 07 outubro, 2017, de <http://www.redebrasilatual.com.br/esportes/2017/09/etica-o-futebol-nao-e-um-mundo-a-parte>
- Rezende, A. J., & Custódio, R. S. (2012). Uma análise da evidenciação dos direitos federativos nas demonstrações contábeis dos clubes de futebol brasileiros. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 6(3), 229-245.
- Rezende, A. J., & Dalmácio, F. Z. (2015). Práticas de governança corporativa e indicadores de performance dos clubes de futebol: uma análise das relações estruturais. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 18(3), 105-125.
- Rezende, A. J., Dalmácio, F. Z., & Facure, C. E. F. (2010). Practice of corporate governance in football clubs. *International Journal of Economics and Accounting*, 1(4), 410-447.
- Rezende, A. J., Dalmácio, F. Z., & Pereira, C. A. (2010). 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*, 2(3), 95-123.
- Rezende, A. J., Dalmácio, F. Z., & Salgado, A. L. (2010). Nível de disclosure das atividades operacionais, econômicas e financeiras dos clubes brasileiros. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 13(2), 36-50.
- Silva, J. A. F., & Carvalho, F. A. A. (2009). Evidenciação e desempenho em organizações desportivas: um estudo empírico sobre clubes de futebol. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 3(6), 96-116.
- Silveira, A. M. (2004). *Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil*. Tese de doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Tenreiro, F. (2017). *A governança do futebol. Público*. Recuperado em 02 fevereiro, 2018, de <https://www.publico.pt/2017/08/06/desporto/opiniaio/a-governanca-do-futebol-1781219>