

# PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

**Amaury José Rezende**  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

**Carlos Eduardo Fernandes Facure**  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

**Flávia Zóboli Dalmácio**  
FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS  
EM CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS

## RESUMO

O objetivo deste artigo foi mensurar o nível de aderência das práticas de governança corporativa nos clubes de futebol brasileiros. A adoção das boas práticas de governança corporativa tem como finalidade orientar o modelo de gestão dos clubes e aumentar a capacidade de agregação de valor ao negócio do futebol, diminuindo a expropriação de riqueza de seus *shareholders* e garantindo a profissionalização da gestão dos clubes. Os pressupostos dos modelos de governança corporativa estão alicerçados na Teoria de Agência (Teoria contratual da Firma), que subsidiou a construção de um índice (IGCCF) para avaliação das práticas de governança corporativa nos clubes de futebol brasileiros. Nas análises, foram utilizados: estatutos, demonstrações contábeis, bem como análise informacional das *web sites*. A pesquisa compreende uma amostra de 27 (vinte e sete) clubes brasileiros, que corresponde à, aproximadamente, 134.200 milhões de torcedores. Os resultados apurados confirmam o cenário caótico do modelo de gestão dos clubes brasileiros, em que o maior índice de governança obtido, não ultrapassou 45,1% do *score* total do índice, sendo que a média nacional dos clubes pesquisados é de 28,7% do *score* total e o pior desempenho observado foi de 13,2%. Como forma de validar e avaliar a aderência conceitual do Índice de Governança Corporativa dos Clubes de Futebol (IGCCF) aplicou-se o modelo num clube Europeu (Porto), obtendo-se um resultado de 60,1% do *score* total.

### 1. Introdução

Tem-se observado um movimento crescente das organizações pela a adoção de mecanismos de governança corporativa, com o propósito de aprimorar seus processos de gestão, sob a perspectiva de agregação de valor aos negócios, diminuição da expropriação de riqueza de seus *shareholders* e garantia da profissionalização da gestão, diante de um processo de internacionalização dos mercados. Os clubes de futebol deveriam ser gerenciados como empresas (gestão profissional) e seus torcedores deveriam ser tratados como clientes. Entretanto, a realidade econômica, financeira e operacional dos clubes de futebol brasileiros, basicamente, é delineada por atos de corrupção, escândalos administrativos de má gestão, sonegação fiscal, lavagem de dinheiro e fraudes financeiras, fatos que têm acarretado, aos clubes, um descrédito da sociedade, devido ao uso de modelos de gestão ultrapassados e amadores. Além disso, a maioria dos principais clubes brasileiros se encontra em difícil situação financeira. As dívidas com encargos sociais (tributárias) dos clubes que disputaram a Série A, da edição de 2008 do Campeonato Brasileiro de Futebol, já ultrapassa os R\$163 milhões.

Diante da persistência dos problemas econômicos e financeiros dos clubes, foram instituídas diversas ações normativas e governamentais, por exemplo: a Lei 9.615/98

(conhecida Lei Pelé), que estabeleceu a obrigatoriedade dos clubes mudarem sua formatação jurídica de associações para empresas. Entretanto, a Lei 10.672/03 retificou a lei anterior, mudando o caráter obrigatório para o caráter opcional. Medida que mantém os clubes como entidades sem fins lucrativos (associações) recebendo imunidade tributária sobre a renda e o patrimônio. Percebe-se que o modelo de gestão institucionalizado pelos clubes de futebol é consequência das características jurídicas e societárias da legislação brasileira, que não possibilita, aos *stakeholders*, participação ativa no processo de gestão destas entidades. Acredita-se que as práticas de governança corporativa e seus fundamentos podem auxiliar o processo de quebra de assimetria informacional nas sociedades sem fins lucrativos (clubes de futebol).

Esta pesquisa justifica-se sob os aspectos científico, técnico e prático, pois as entidades sem fins lucrativos carecem de referencial teórico que ajude no alinhamento da gestão com os interesses dos *stakeholders* e sinalizando possíveis soluções para o monitoramento da conduta dos agentes (gestores e dirigentes). Neste âmbito, esta pesquisa tem como objetivo geral mensurar o nível de aderência das práticas de governança corporativa nos clubes de futebol brasileiros. De maneira específica, busca-se: (i) a estruturação de um modelo de governança para os clubes de futebol; (ii) o desenvolvimento de um índice de governança corporativa para clubes de futebol, e (iii) criação de um ranking de governança corporativa geral e por dimensão para os clubes de futebol. Tem-se que a adoção de práticas de governança corporativa pode trazer benefícios aos clubes de futebol na solução dos seus problemas de gestão.

Na investigação empírica foram analisados os dados de 27 (vinte e sete) clubes de futebol brasileiro que compuseram as “Séries A, B e C” da edição do ano de 2008 do Campeonato Brasileiro de Futebol. Fez-se uma análise documental das demonstrações contábeis, relatórios anuais e estatutos dos clubes. Este artigo encontra-se estruturado em 5 sessões: sendo que a primeira inclui esta introdução; a segunda discute os aspectos econômicos, históricos, jurídicos e políticos do futebol, aspectos conceituais acerca da teoria de agência e a relação entre clubes e a governança corporativa; a terceira trata dos aspectos metodológicos; a quarta demonstra os resultados apurados nas análises; e, por fim, na quinta sessão, são apresentadas as considerações finais da pesquisa.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1. O Futebol Profissional: Aspectos Econômicos**

O futebol é um dos esportes mais difundidos e que tem o maior número de praticantes no mundo. Sob o ponto de vista econômico, representa um setor da economia que necessita, periodicamente, de vultosos investimentos. Em pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas (2000), apurou-se que o futebol mundial movimenta, em média, aproximadamente 250 bilhões de dólares anualmente. A prática do futebol ultrapassou o campo do lazer e do amadorismo, avançando no mercado de alta performance, envolvendo agentes diretos e indiretos (atletas, agentes profissionais, patrocinadores, empresários, torcedores e etc). Nesse contexto, pode-se definir que futebol profissional tem duas classes de agentes ligados: (a) **Prática**: agentes ligados diretamente ou indiretamente à produção e execução do futebol (jogadores, técnicos, profissionais de suporte, clubes e federações) e (b) **Consumo**: agentes ligados diretamente ou indiretamente ao consumo da prática futebolística (torcedor, imprensa escrita, radiodifusora e televisiva, loterias, fornecedores de material esportivo, publicidade esportiva) (LEONCINI e SILVA, 1999).

O torcedor é considerado consumidor final de todos os produtos relacionados as práticas do futebol, diretamente comprando ingressos para assistir aos jogos entre clubes nos estádios e os produtos que são vendidos nos estádios e indiretamente assistindo aos jogos

pela televisão, apostando nas loterias esportivas e artigos esportivos fabricados pelos fornecedores do material esportivo dos clubes (LEONCINI e SILVA, 1999, p. 4). Neste mercado, os torcedores são fiéis consumidores e o futebol representa um negócio. O relacionamento entre torcedores (consumidores) e clubes (produtores) é um elemento chave na relação de agência existente. O sucesso econômico, esportivo e social dos clubes depende da minimização dos conflitos de interesses.

## **2.2. Os Clubes de Futebol: Aspectos Históricos, Jurídicos e Políticos**

No contexto brasileiro, a prática esportiva é regulada (perspectiva jurídica) e normatizada pelo artigo 5º, incisos XVII a XXI, da Constituição Federal de 1988, que prevê o direito fundamental das pessoas de se unir e formar uma associação. As primeiras leis que normatizaram a forma societária das entidades desportivas, no Brasil, foram instituídas apenas no final da década de 80 e início da década de 90. A Lei 9.615/98 tinha intuito de promover a moralização da gestão esportiva, por meio da qual, os clubes foram compelidos a transformarem-se em sociedades comerciais (PERRUCCI, 2006, p. 61).

A Lei 8.672/93 (conhecida como Lei Zico) tinha como objetivo legislar sobre a participação do setor privado no esporte; estabeleceu a atuação da Justiça Desportiva e possibilitou aos clubes transformarem-se em sociedades comerciais, com o intuito de facilitar o investimento privado no esporte. Tendo em vista a baixa aderência dos clubes a este ordenamento jurídico, foi estabelecida a Lei 9.615/98 (denominada de Lei Pelé) que destacava a concretização da proposta de implementação do clube empresa, num período de 2 anos, e a extinção do passe, inspirado no caso Bosman (REZENDE, 2004; PERRUCCI, 2006). Essa lei estabelecia que as entidades desportivas (clubes e ligas desportivas) deveriam tornar-se pessoas jurídicas e possuir um estatuto, o qual deveria conter definições e atribuições e funcionamento. Sendo que o Estado deveria fomentar a prática esportiva, por meio de patrocínios e incentivos fiscais (PERRUCCI, 2006, p. 172). No entanto, esse período de adaptação dos clubes gerou muita insatisfação pelos dirigentes dos clubes, como forma de minimizar os conflitos “acalmar os ânimos” foi editada e promulgada a Lei 9.940/99, que alargou o prazo para três anos.

Ainda, no âmbito jurídico, foi instituída a Lei 10.671/03, denominada “Código de Defesa do Torcedor, ou Estatuto do Torcedor”, inspirada no Código de Defesa do Consumidor, que tem como objetivo disciplinar as relações entre clube e torcedor. Os torcedores dos clubes de futebol passaram a ser reconhecidos de fato como consumidores. Esta norma trouxe diversos direitos aos torcedores em relação aos serviços prestados pelo clube, por exemplo: a transparência da organização, regulamento e arbitragem dos campeonatos, condições de acesso (transporte e ingressos), segurança, higiene, alimentação nos estádios e a publicação dos seus demonstrativos contábeis (de acordo com a Lei 6.404/76), auditados por empresas de auditoria externa independentes, bem como a relação com a Justiça Desportiva. Entretanto, Schmitt e Grisard (2003) constataram a “falta de aplicabilidade do Estatuto do Torcedor diante das condições que se encontram os clubes. Mais uma vez o poder público não observou os anseios da sociedade ao facultar que às entidades desportivas profissionais de constituírem-se regularmente em sociedade empresária, pelo Art. 27 da Lei nº 10.406/02 - Código Civil.

Comparativamente, o nível de gestão do futebol europeu é tão avançado em relação ao brasileiro, que na Europa algumas equipes de países como Inglaterra, Itália, Portugal, Espanha e Holanda possuem ações negociadas em bolsa de valores. Na verdade, em toda a Europa, os clubes são tratados e geridos como empresas, e isso está longe de ser uma realidade do futebol brasileiro. Diante da crise dos principais clubes dos brasileiros, mais uma vez, o poder público Federal toma a iniciativa e cria uma nova loteria denominada de Timemania, por meio da Lei

11.345/06, com a finalidade de auxiliar os clubes a quitarem suas dívidas públicas como o poder público. Como se não bastasse a imunidade tributária recebida, mais uma vez, a sociedade arca com os custos da gestão amadora dos clubes brasileiros. Portanto, parece não ter fim o panorama caótico das associações desportivas brasileiras.

### 2.3. Da Teoria da Firma à Teoria de Agência: Pressuposto Básico para a Gestão das Organizações

A partir da estrutura econômica, social, jurídica e política das práticas esportivas (futebol), discutida nas sessões anteriores, busca-se, nesta sessão, analisar, sob a perspectiva da teoria agência, o modelo de gestão adotado pelas entidades desportivas brasileiras, ligadas à prática de futebol. A firma é uma ficção legal que serve como foco para um complexo processo, no qual os conflitos dos objetivos dos indivíduos são trazidos ao equilíbrio com a estrutura das relações contratuais (JENSEN e MECKLING, 1976, p. 314).

Jensen e Meckling (1976, p. 313) afirmam que os contratos entre os *stakeholders* da firma constituem o real fundamento da mesma: “Relações contratuais são a essência da firma, não apenas com empregados, mas com fornecedores, consumidores, credores e outros. O problema dos custos de agência e monitoramento existe para todos esses contratos”. Portanto, os pressupostos da teoria de agência podem ser um arcabouço teórico relevante para entender as relações contratuais inerentes aos Clubes de futebol (sócios, atletas, sociedade, funcionários, torcedores, dirigentes, jogadores, dentre outros). Assim como as empresas, os clubes de futebol também são formados por um conjunto de contratos.

As relações de agências e os custos de monitoramento, no âmbito do futebol, são mostrados na Ilustração 1. Nela, observa-se a aderência dos pressupostos da teoria de agência às atividades dos clubes. As setas contínuas indicam possíveis focos de conflitos de agência, resultantes da execução das atividades operacionais e financeiras, que são as áreas sob o controle do agente (dirigentes), ou seja, a serviço do principal (associados, sócios e outros *stakeholders*). Nas setas tracejadas, têm-se, basicamente, os campos de execução, campo de geração dos conflitos (atividades operacionais e financeiras), bem como os mecanismos que podem ser implementados, pelo principal, como alternativa para a redução da assimetria informacional, esses mecanismos são: conselho de administração e fiscal, demonstrações financeiras e auditorias independentes.

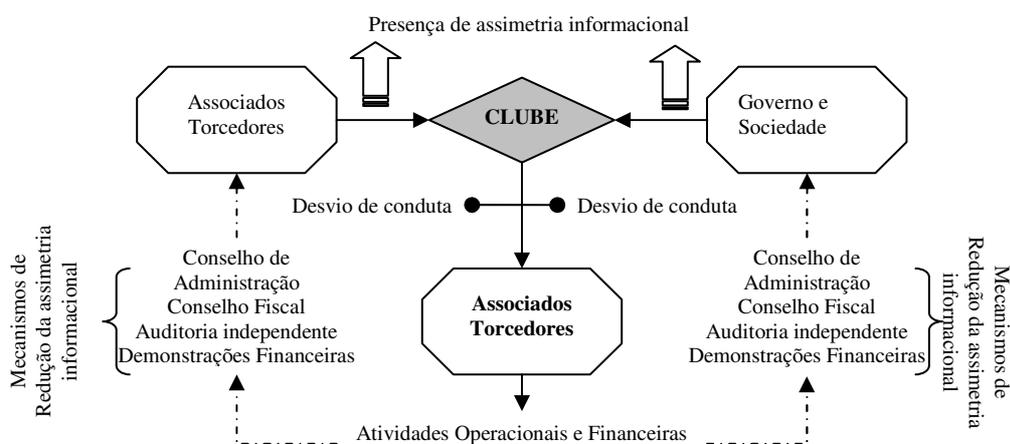


Ilustração 1 – Teoria de Agência dentro dos Clubes de Futebol.

Fonte: Adaptado de REZENDE *et al* (2008).

Destaca-se que o modelo de governança proposto, baseado nos pressupostos da teoria de agência, pode representar um fundamento útil à profissionalização da gestão dos clubes de futebol. Desse modo, os mecanismos de governança corporativa podem oferecer proteção aos

interesses dos *stakeholders* e auxiliar na minimização dos conflitos e diferenças existentes, além de funcionar como instrumento de correção das falhas existentes no processo de comunicação e informação.

## **2.4. Governança Corporativa em Clubes de Futebol**

A *Organization for Economic Co-operation and Development* - OECD (1999, p. 9), define os Princípios de Governança Corporativa, como uma parte do contexto econômico, no qual as firmas operam, que incluem políticas macroeconômicas, graus de competição nos produtos e serviços e fatores de mercado. Assim, destaca-se que a estrutura da governança corporativa também depende das leis, regulamentos e do ambiente institucional. Além disso, a OECD apresenta outros fatores que podem ter impacto na reputação e no sucesso da companhia no longo prazo, tais como: a ética empresarial, a consciência corporativa do meio e os interesses sociais das comunidades. Em linhas gerais, os mecanismos de governança corporativa são regras institucionais econômicas e legais que podem ser alteradas através de processos políticos, que possibilitam que investidores externos protejam a si mesmos contra a expropriação pelos *insiders* (SHLEIFER; VISHNY, 1997, p. 738; LA PORTA et al, 2000, p. 3). Além disso, o mecanismo de *enforcement* (caráter coercitivo), que impõe obrigatoriedade ao cumprimento de determinadas leis sobre o *disclosure* e a evidenciação das informações contábeis, econômicas ou financeiras da organização, que representam mecanismos essenciais de governança corporativa.

Tendo em vista o estado caótico (econômico e financeiro) dos clubes brasileiros e a necessidade de mecanismos de governança corporativa para essas entidades, foi proposto um modelo, que utiliza os princípios e práticas de governança corporativa, adotadas no setor privado. Um modelo de Governança corporativa para clubes de futebol deveria auxiliar os gestores dos clubes na geração de retorno social.

Os clubes de futebol brasileiros são constituídos como associações desportivas, que pressupõe que os lucros obtidos das atividades sejam reinvestidos nas suas próprias atividades. Nesse contexto, Carvalho *et al* (2003) acrescentam que um dos objetivos organizacionais dos clubes de futebol na era dos negócios é a busca pela rentabilidade. Desse modo, os clubes poderiam ampliar o seu retorno social pelo re-investimento dos lucros na infra-estrutura. Portanto, o retorno social é o produto das atividades dos clubes, que dispõe de imunidade tributária que representa uma forma de financiamento social dessas entidades (clubes de futebol). O retorno social pode ser revertido à sociedade por meio de ações: culturais, educacionais, lazer, filantrópicas e/ou voltadas ao meio ambiente.

### **2.4.1. Disclosure dos Clubes: Aspectos Obrigatórios e Voluntários**

Os clubes de futebol brasileiros estão sujeitos à obrigatoriedade da prestação de contas e divulgação dos demonstrativos contábeis (Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício e Notas Explicativas) de acordo com a Norma Brasileira de Contabilidade Técnica NBCT 10.13, aprovada pela Resolução 1.005/04, pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC). Além disso, destacam-se as Leis 10.672/03 e 6.404/76, que disciplinam sobre a forma e conteúdo de outros relatórios, como: Demonstração das Origens e Aplicações dos Recursos (DOAR), Relatório da Administração (RA) e o Parecer dos Auditores (PA). No entanto, estas evidenciações são facultativas às entidades desportivas, exceto quando elas recebem financiamento público. Ademais, existem outros relatórios, não obrigatórios aos clubes de futebol, tais como: Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC), Demonstração do Valor Adicionado (DVA) e o Balanço Social (BS), mas se evidenciados podem aumentar o nível de transparência da gestão do clube e, contribuem para o enquadramento às práticas de governança corporativa. Pesquisas já constataram que o nível de evidenciação dos clubes de futebol está correlacionado ao tamanho econômico dos mesmos e que em virtude de

mecanismos coercitivos de *enforcement*, tem-se observado um incremento no volume de informações publicadas (REZENDE et al., 2008).

#### **2.4.2. Índices de Governança Corporativa**

A construção e utilização de índices de governança corporativa têm sido crescente, nos últimos anos (BLACK, 2001; KLAPPER e LOVE, 2002; DURNEV e KIM, 2003; BROWN e CAYLOR, 2004; SILVEIRA, 2004; BLACK *et al*, 2005; LEAL e CARVALHAL-DASILVA, 2005; LARCKER *et al*, 2007; LOPES e WALKER, 2008). Os índices têm como finalidade proporcionar conhecer as lacunas nos processos de gestão e possibilita o estabelecimento de metas e ações corretivas. Para Coy e Dixon (2004, p. 82) um índice compreende, num simples número, um conjunto de informações que se pretende mensurar, que determina uma pontuação para o desempenho de organização. No caso do futebol, ele pode sinalizar a conduta exercida pelos dirigentes na gestão dos clubes e pode ser usado, pelos *stakeholders*, como ferramenta para o monitoramento da gestão.

### **3. Metodologia**

Os procedimentos metodológicos para a elaboração do Índice de Governança Corporativa para os Clubes de Futebol (IGCCF) seguiram o padrão proposto por Coy e Dixon (2004). A amostra compreende 27 clubes brasileiros de futebol, que compõem as Séries A, B ou C da edição de 2008 do Campeonato Brasileiro de Futebol<sup>i</sup> e representam diversos estados brasileiros. 22, dos 27 clubes da amostra, representam aproximadamente 134.200 milhões de torcedores brasileiros. A estrutura metodológica, proposta por Coy e Dixon (2004), compreende um índice denominado de PAI (*Public Accountant Index*), cujo modelo contempla as etapas, descritas a seguir. Posteriormente, elaborou-se um *ranking* do nível de governança para cada clube. Destaca-se também que o IGCCF foi baseado nas pesquisas de Silveira (2004), Leal e Carvalhal-da-Silva (2005), Lopes e Walker (2008) e no modelo de práticas de governança corporativa elaborado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2004).

#### **3.1. Identificação dos Objetivos dos Relatórios no Setor de Interesse**

Nesta etapa, buscou-se verificar se os clubes de futebol atendiam às NBCT 10.13, emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade (Resolução 1.005/04), à Lei 10.672/03 e se possuíam Estatuto Social, obrigatoriedade disciplinada pelo novo Código Civil. O objetivo desta etapa foi verificar o nível de transparência das ações tomadas pelos seus gestores e dirigentes de cada clube analisado.

#### **3.2. Revisão dos Relatórios e Determinação dos Objetivos do Índice**

Nesta etapa, foram analisados *web sites*<sup>ii</sup>, estatutos vigentes e demonstrações contábeis mais recentes, obtidas a partir do ano de 2004, de todos os clubes da amostra. Destaca-se que, dentre as demonstrações dos clubes, foram analisadas as demonstrações das empresas (S/As) criadas pelos clubes Bahia e Vitória. Essas empresas foram criadas pelos respectivos clubes para gerir a área de futebol profissional.

#### **3.3. Identificação dos Itens Apropriados de Governança Corporativa e os Aspectos Qualitativos dos Relatórios**

O IGCCF foi elaborado com base: no Índice de Governança (IGOV), elaborado por Silveira (2004); no *Corporate Governance Practices Index* (CGI), elaborado por Leal e Carvalhal-da-Silva (2005); no *Brazilian Corporate Governance Index* (BCGI), elaborado por Lopes e Walker (2008); e na 3ª versão do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, elaborado pelo IBGC (2004). Além disso, com finalidade metodológica, foi utilizado o índice de evidenciação *Public Accountant Index* (PAI), elaborado por Coy e Dixon

(2004). Em linhas gerais, os índices levam em consideração, basicamente, algumas dimensões de governança corporativa, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Modelos de Governança Corporativa

AUTOR	Coy e Dixon (2004)		Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2004)	Silveira (2004)	Leal e Carvalhal-da-Silva (2005)	Lopes e Walker (2008)
ÍNDICE	PAI		IBGC	IGOV	CGI	BCGI
DIMENSÕES	Visão Geral	Relatório Anual	Propriedade	Acesso às Informações	Disclosure	Disclosure
		Universidade	Conselho de Administração			
	Serviço	Comunitário		Gestão	Conteúdo das Informações Públicas	Composição e Funcionamento do Conselho
		Gerais				
		Ensino	Auditoria Independente			
	Pesquisa					
	Ensino	Processo	Conselho Fiscal	Estrutura do Conselho de Administração	Ética e Conflito de Interesses	Estrutura de Propriedade e Controle
		Produção / Resultado				
	Financeiro		Conduta e Conflito de Interesses	Estrutura de Propriedade e Controle	Direitos do Shareholder	Direitos do Shareholder

Diante da análise dos vários modelos, estruturou-se um modelo de governança corporativa, que propiciou a quantificação do IGCCF – Índice de Governança Corporativa para Clubes de Futebol.

### 3.4. Validação do Índice pelos Stakeholders Adequados

Para a realização da validação do índice, Coy e Dixon (2004) recomendam considerar a opinião dos usuários. Nesta pesquisa, os torcedores são considerados os *stakeholders* mais próximos dos clubes de futebol, no entanto, utilizou-se como instrumento de validação externa, a aplicação do modelo proposto num clube europeu (Porto), cuja realidade econômica, societária e jurídica é diferente da brasileira.

### 3.5. Teste e Oficialização do Índice

O IGCCF é composto por cinco dimensões de governança corporativa: evidenciação; conselhos - composição e estrutura; ética e conflito de interesses; direitos e propriedade; e retorno social. A composição foi feita a partir de análise qualitativa da aderência desses mecanismos aos clubes de futebol. Coy e Dixon (2004) salientam que a construção dos índices é repleta de subjetividade e, tendo em vista que os clubes de futebol são associações desportivas, não possuindo algumas características de empresas (estrutura de propriedade e controle, *tag-along* e *free-float*), foram feitas algumas adaptações na elaboração do IGCCF.

Para definir o critério de atribuição da pontuação, nas questões do IGCCF, foi utilizado um raciocínio similar ao proposto por Beattie *et al.* (2004), ou seja, foi atribuída a pontuação igual a 1 (um) quando prática de governança corporativa foi identificada plenamente; 0,5 (meio) quando esta prática foi verificada parcialmente; e 0 (zero) quando não havia ou não foi possível identificar a determinada prática.

Para determinar o peso de cada questão, foi utilizado critério de que quanto maior o número de questões para avaliar uma dimensão, menor seria o peso individual de cada questão. Isso foi obtido por meio do inverso resultado, arredondado sem casas decimais, da razão entre o número de questões de uma dimensão e o número total de questões do índice. Esse é o resultado do peso da dimensão, o mesmo que foi atribuído a cada questão inerente àquela dimensão. Essa formulação está detalhada na Equação 1.

$$PD = \frac{N_{-}QD}{TQ_{-}IGCCF}$$

Equação 1 – Cálculo do Peso das Questões de Cada Dimensão do IGCCF

Em que: PD representa o peso por dimensão; N.\_QD representa o número de questões por dimensão do IGCCF; e TQ\_IGCCF refere-se ao total de questões do IGCCF. Em conformidade com o critério utilizado para atribuir os pesos às dimensões, e, conseqüentemente, às questões, as cinco dimensões receberam os seguintes pesos: Evidenciação (peso 3); Conselhos - Estrutura e Funcionamento (peso 4); Ética e Conflito de Interesses (peso 12); Direitos e Propriedade (peso 12); e Retorno Social (peso 4). Sendo assim, por exemplo, cada questão da categoria de evidenciação tem o seu peso igual ao peso de sua categoria, que é igual a 3. A Equação 2 exemplifica o cálculo feito.

$$PD_{\text{evidenciação}} = \frac{N._{QD}}{TQ_{\text{IGCCF}}} = \frac{18}{50} = 0,36 \Rightarrow \frac{1}{0,36} = 2,77 \approx 3(\text{peso})$$

Equação 2 – Cálculo do Peso de Cada Questão da Dimensão de Evidenciação

O objetivo do cálculo exemplificado na Equação 2 é extrair o viés sobre das dimensões que abrangiam um maior número de questões. O Índice de Governança Corporativa para Clubes de Futebol (IGCCF) é composto por 50 questões, cujas respostas foram obtidas por meio da análise dos relatórios e *web sites* dos clubes, conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Perguntas para Composição do IGCCF

Dimensões da Governança	Perguntas	Embasa- mento <sup>iii</sup>
Evidenciação	1 A <i>web site</i> do clube disponibiliza as demonstrações contábeis?	PG
	2 A <i>web site</i> do clube disponibiliza o estatuto?	SP
	3 A <i>web site</i> do clube é disponibilizada em outra língua?	PG
	4 A <i>web site</i> do clube divulga a relação completa de todos os membros dos conselhos?	PG
	5 A <i>web site</i> do clube possui seção sobre ações sociais?	PG/SP
	6 A <i>web site</i> do clube possui seção acessível de contato direto com a entidade?	PG/NL
	7 Os demonstrativos foram elaborados ou publicados dentro prazo legal?	PG/NL
	8 Os demonstrativos são apresentados também de acordo com as normas do FASB ou IASB?	RI
	9 Os demonstrativos apresentam os elementos contábeis obrigatórios: BP, DRE, NE, DMPL (DLPA) e DOAR?	NL
	10 Os demonstrativos apresentam o Parecer dos Auditores independentes (PA)?	PG/NL
	11 Os demonstrativos apresentam a DFC?	PG
	12 Os demonstrativos apresentam a DVA?	PG
	13 Os demonstrativos apresentam alguma demonstração adicional, exceto as mencionadas?	SP
	14 Os demonstrativos apresentam o Balanço Social (BS), de acordo com as normas de algum instituto?	SP
	15 Os demonstrativos apresentam o parecer do Conselho Fiscal?	RI
	16 Os demonstrativos apresentam o Relatório da Administração (RA), breve resumo com pontos relevantes?	RI/PG
	17 O RA possui informações sobre o orçamento?	PG
	18 O RA possui informações sobre a implementação de práticas de governança corporativa?	RI/PG
Conselhos - Estrutura e Funcionamento	19 Existe o Conselho de Administração, oficialmente e funcionalmente?	RI/PG
	20 O Conselho de Administração é eleito diretamente pelos sócios?	RI
	21 O Conselho de Administração é composto por 5 a 9 membros?	RI
	22 O Conselho de Administração possui algum de seus membros independente?	RI
	23 Os membros do Conselho de Administração possuem mandato com duração pré-determinada e preferencialmente de 1 ano?	RI/PG
	24 Os membros do Conselho de Administração possuem formação técnica?	RI
	25 O principal executivo do clube não é presidente do Conselho de Administração?	RI/PG
	26 Existe o Conselho Fiscal, oficialmente e funcionalmente?	RI/PG
	27 Existe o Conselho Consultivo, oficialmente e funcionalmente?	RI
	28 Existe o Comitê de Auditoria ou auditores internos, oficialmente e funcionalmente?	RI/PG
	29 O clube possui o seu Regimento Interno disponível em sua <i>web site</i> ?	RI/SP
	30 Os gestores são remunerados?	RI/SP
Ética e Conflito de Interesses	31 O clube possui um código de ética ou conduta disponível em sua <i>web site</i> ?	RI/SP
	32 O estatuto determina resolução de conflitos entre sócios, e entre sócio e a associação, por meio de arbitragem?	RI
	33 O estatuto determina o afastamento dos sócios em casos de conflitos de interesse em votações?	RI
	34 O clube não possui dívidas vencidas referentes à tributos federais e contribuição previdenciária?	SP
Direitos e Propriedade de	35 Todos os títulos do clube, exceto os dependentes, dão direito a voto?	RI/SP
	36 A Assembléia Geral é o órgão soberano do clube, oficialmente e funcionalmente?	RI/PG/NL
	37 A Assembléia Geral é convocada com antecedência de 30 dias?	RI
	38 O clube possui o Estatuto do Torcedor disponível em sua <i>web site</i> ?	SP
Retorno Social	39 O clube tem a finalidade de promover atividades culturais?	PG/SP
	40 O clube tem a finalidade de promover atividades educacionais?	PG/SP

41	O clube tem a finalidade de realizar ações beneficentes ou filantrópicas para a comunidade?	PG/SP
42	O clube tem a finalidade de realizar ações voltadas ao meio-ambiente?	PG
43	O clube já venceu alguma edição da principal série do seu campeonato estadual?	SP
44	O clube já venceu alguma edição da principal série do principal campeonato nacional?	SP
45	O clube já venceu alguma edição do principal campeonato continental?	SP
46	O clube já venceu alguma edição do principal campeonato mundial?	SP
47	O clube fomenta a prática de outros esportes amadores e profissionais, exceto futebol?	PG/SP
48	O clube fomenta a prática de esportes paraolímpicos?	SP
49	O clube teve atletas classificados para as Olimpíadas e Paraolimpíadas de Pequim 2008, de acordo com a web site?	SP
50	O clube teve atletas medalhistas nas Olimpíadas e Paraolimpíadas de Pequim 2008, de acordo com a web site?	SP

#### 4. RESULTADOS DA PESQUISA

Ao analisar os documentos, obtidos junto aos clubes, e *web sites*, verificou-se que nenhum dos clubes superou a metade da pontuação máxima que poderia ser alcançada no IGCCF. Dentre os clubes da amostra, o maior desempenho foi atingido pelo Grêmio, com *score* de 110,0, ou seja, aproveitamento de 45,1% da pontuação máxima. Já o menor desempenho foi obtido pelo clube Bahia, com *score* de 32,5, ou seja, aproveitamento de 13,2% da pontuação máxima. Em relação às dimensões de governança corporativa, destacam-se positivamente a evidenciação e retorno social, com aproximadamente 40% de aproveitamento da pontuação. Por outro lado, os destaques negativos cabem aos: Conselhos – Estrutura e Propriedade e a Ética e Conflitos de Interesse, com aproximadamente 20% da pontuação máxima. O *score* final do IGCCF dos clubes pode ser verificado na Tabela 1.

Tabela 1 – Ranking dos Clubes pelo Score do IGCCF e % de Aproveitamento

Posição	CLUBE	Scores por Dimensão										Total Score com pesos	Total %
		1	1%	2	2%	3	3%	4	4%	5	5%		
1°	Grêmio Foot-Ball Porto Alegre	21,0	38,9%	30,0	62,5%	18,0	37,5%	18,0	37,5%	24,0	50,0%	111,0	45,1%
2°	Santos Futebol Clube	34,5	63,9%	12,0	25,0%	18,0	37,5%	12,0	25,0%	34,0	70,8%	110,5	44,9%
3°	Clube de Regatas do Flamengo	21,0	38,9%	14,0	29,2%	18,0	37,5%	12,0	25,0%	40,0	83,3%	105,0	42,7%
4°	Cruzeiro Esporte Clube	19,5	36,1%	8,0	16,7%	18,0	37,5%	24,0	50,0%	28,0	58,3%	97,5	39,6%
5°	Clube Atlético Paranaense	30,0	55,6%	22,0	45,8%	12,0	25,0%	18,0	37,5%	12,0	25,0%	94,0	38,2%
6°	Sport Club Internacional	25,5	47,2%	8,0	16,7%	12,0	25,0%	18,0	37,5%	24,0	50,0%	87,5	35,6%
7°	Sport Club Corinthians Paulista	30,0	55,6%	4,0	8,3%	6,0	12,5%	18,0	37,5%	28,0	58,3%	86,0	35,0%
8°	Coritiba Foot Ball Club	18,0	33,3%	20,0	41,7%	12,0	25,0%	18,0	37,5%	16,0	33,3%	84,0	34,1%
9°	Paraná Clube	19,5	36,1%	6,0	12,5%	12,0	25,0%	18,0	37,5%	24,0	50,0%	79,5	32,3%
10°	Esporte Clube Juventude	24,0	44,4%	12,0	25,0%	12,0	25,0%	18,0	37,5%	12,0	25,0%	78,0	31,7%
11°	Clube Atlético Mineiro	21,0	38,9%	4,0	8,3%	6,0	12,5%	30,0	62,5%	16,0	33,3%	77,0	31,3%
12°	Sociedade Esportiva Palmeiras	24,0	44,4%	4,0	8,3%	6,0	12,5%	18,0	37,5%	24,0	50,0%	76,0	30,9%
13°	Criciúma Esporte Clube	16,5	30,6%	8,0	16,7%	18,0	37,5%	12,0	25,0%	16,0	33,3%	70,5	28,7%
14°	América Futebol Clube	28,5	52,8%	4,0	8,3%	12,0	25,0%	12,0	25,0%	12,0	25,0%	68,5	27,8%
15°	Esporte Clube Vitória	15,0	27,8%	6,0	12,5%	18,0	37,5%	12,0	25,0%	16,0	33,3%	67,0	27,2%
16°	Clube de Regatas Vasco da Gama	21,0	38,9%	8,0	16,7%	6,0	12,5%	6,0	12,5%	24,0	50,0%	65,0	26,4%
17°	São Paulo Futebol Clube	34,5	63,9%	0,0	0,0%	6,0	12,5%	0,0	0,0%	24,0	50,0%	64,5	26,2%
18°	Esporte Clube Santo André	24,0	44,4%	4,0	8,3%	12,0	25,0%	6,0	12,5%	12,0	25,0%	58,0	23,6%
19°	Fluminense Football Club	19,5	36,1%	8,0	16,7%	6,0	12,5%	6,0	12,5%	18,0	37,5%	57,5	23,4%
20°	Botafogo de Futebol e Regatas	12,0	22,2%	8,0	16,7%	6,0	12,5%	6,0	12,5%	24,0	50,0%	56,0	22,8%
21°	Guarani Futebol Clube	22,5	41,7%	4,0	8,3%	6,0	12,5%	6,0	12,5%	16,0	33,3%	54,5	22,2%
22°	Clube Náutico Capibaribe	16,5	30,6%	4,0	8,3%	0,0	0,0%	18,0	37,5%	12,0	25,0%	50,5	20,5%
23°	Vila Nova Futebol Clube	10,5	19,4%	6,0	12,5%	6,0	12,5%	12,0	25,0%	12,0	25,0%	46,5	18,9%
24°	Paysandu Sport Club	4,5	8,3%	4,0	8,3%	6,0	12,5%	18,0	37,5%	12,0	25,0%	44,5	18,1%
25°	Sport Club do Recife	4,5	8,3%	4,0	8,3%	0,0	0,0%	18,0	37,5%	16,0	33,3%	42,5	17,3%
26°	Goiás Esporte Clube	15,0	27,8%	4,0	8,3%	6,0	12,5%	6,0	12,5%	8,0	16,7%	39,0	15,9%
27°	Esporte Clube Bahia	4,5	8,3%	4,0	8,3%	6,0	12,5%	6,0	12,5%	12,0	25,0%	32,5	13,2%
	Média	19,9	36,8%	8,1	17,0%	9,8	20,4%	13,6	28,2%	19,1	39,8%	70,5	28,7%

1. Evidenciação 2. Conselhos - Estrutura e Funcionamento 3. Ética e Conflito de Interesses 4. Direitos e Propriedade e 5. Retorno

Social.

A atribuição de pesos para as dimensões de governança foi necessária para evitar uma análise enviesada do *score*, pois algumas categorias possuem mais questões de mensuração que outras. Esse foi o caso do Clube São Paulo que, mesmo sem permitir a divulgação do seu estatuto, ocuparia a 8ª posição num *score* sem ponderação. Com a atribuição de pesos, o clube cai para a 17ª posição. Considerando que 6, dos 7 clubes que apresentaram mais alto *score* no IGCCF, estão entre os 9 primeiros clubes no *ranking* das torcidas, verifica-se uma relação entre as práticas de governança corporativa e a quantidade de *stakeholders* interessados nos clubes de futebol, ou seja, quanto maior for o número de interessados numa entidade, maior a preocupação com mecanismos de governança.

#### **4.1. Resultado das Análises por Dimensão do IGCCF**

##### **4.1.1. Evidenciação**

Analisando-se essa dimensão, verificou-se que os maiores desempenhos foram obtidos pelo: Santos e São Paulo, ambos com *score* de 34,5, ou seja, 63,9% de aproveitamento. Já os menores desempenhos foram obtidos pelo: Bahia, Paysandu e Sport, com *score* de 4,5, ou seja, 8,3% de aproveitamento, conforme observado na Tabela 1. Pode-se observar que, na média, a maior parte da pontuação do *score* geral do IGCCF, obtida pelos clubes, foi nesta dimensão, que se relaciona aos aspectos legais e obrigatórios de publicação das demonstrações contábeis. Da pontuação máxima (54,0) que poderia ser atingida, pôde-se constatar o baixo desempenho médio (MED) atingido pelos clubes, que é de, aproximadamente, 36,8% (TABELA 1). Tabela 2 – Ranking dos Clubes pelo *Score* do IGCCF e % de Aproveitamento

No tocante, às informações complementares e não obrigatórias, que têm maior aderência às boas práticas de governança corporativa, verificou-se baixa pontuação, na maioria dos clubes. Destacam-se: Santos, Palmeiras, Corinthians e São Paulo, que publicaram DFC e/ou a DVA. O América foi o único clube que apresentou Relatório da Administração, com menções sobre o orçamento da entidade e sobre a adoção explícita das práticas de governança corporativa. Já o estatuto do Vitória foi o único a citar, explicitamente, a intenção de adoção de práticas de governança.

##### **4.1.2. Conselhos – Estrutura e Funcionamento**

Analisando-se essa dimensão, verificou-se que o maior desempenho observado foi o do Grêmio, com *score* de 30,0 que representa 62,5% de aproveitamento. Já o menor desempenho foi do São Paulo, sem nenhuma pontuação. Destaca-se que a adoção desta dimensão foi observada em poucos clubes. Da pontuação máxima (48,0), que poderia ser atingida, pôde-se constatar o baixo desempenho médio (MED) atingido pelos clubes de, aproximadamente, 17,0% (TABELA 1).

Ressalta-se que apenas quatro clubes apresentam Conselho de Administração, e somente três executam as principais atividades recomendadas pelas boas práticas de governança corporativa do IBGC. Nenhum clube apresenta todas as práticas recomendadas sobre o Conselho de Administração, como: composição, tamanho e funcionamento. No tocante à independência dos membros ou parte deles que compõem o conselho, destaca-se o Clube Coritiba, no entanto, não se tem informação sobre formação técnica dos membros. Observou-se a presença do Conselho Consultivo em apenas oito clubes. Em relação ao Comitê de Auditoria não se observou esta prática em nenhum clube. Entretanto, esta situação é muito diferente quando se trata do Conselho Fiscal, órgão de controle interno, que foi constatado nos vinte e sete clubes analisados.

Vale ressaltar que os estatutos vedam qualquer forma de remuneração dos conselheiros, exceto o reembolso das despesas incorridas no exercício do cargo. Além disso,

apenas quatro clubes declaram que remuneraram seus gestores e três apenas prevêem esta possibilidade. Analogamente, a adoção da prática de remuneração dos conselheiros (dirigentes) e executivos (gestores) é uma prática comumente adotada pelas empresas. Percebe-se que o modelo dos clubes brasileiros difere dos clubes europeus, cuja remuneração dos gestores representa uma etapa do processo de profissionalização da gestão, aderente às recomendações das boas práticas de governança corporativa.

#### 4.1.3. Ética e Conflito de Interesses

Analisando-se essa dimensão, verificou-se que o maior desempenho obtido foi pelos clubes: Criciúma, Cruzeiro, Flamengo, Grêmio, Santos e Vitória, com *score* de 18,0, que representa 37,5% de aproveitamento. Em relação ao menor desempenho destacam-se os clubes Náutico e Sport, ambos sem nenhuma pontuação. Da pontuação máxima (48,0) que poderia ser atingida, pôde-se constatar o baixo desempenho médio (MED) atingido pelos clubes, que é de, aproximadamente, 20,4% (TABELA 1).

Esta dimensão representa o segundo pior desempenho entre as dimensões analisadas, com um aproveitamento médio de apenas 20,4%. Fato que demonstra que os clubes ainda não atentaram para a importância de mecanismos que minimizem os efeitos do padrão de conduta dos agentes participantes e, muito menos os reflexos destes comportamentos sobre o processo de gestão das atividades do clube. Prova disto, apenas o clube Grêmio possui um código de ética disponível em sua *web site*. Destaca-se que somente o Coritiba, Flamengo e Santos prevêem, em seu estatuto, o afastamento do indivíduo numa votação, na qual haja interesse pessoal. Os demais clubes pesquisados não mencionam qualquer mecanismo para resolução de conflitos entre os sócios e demais *stakeholders*, além disso, não se observou menção ao uso de câmara de arbitragem.

#### 4.1.4. Direitos e Propriedade

Analisando-se essa dimensão, verificou-se que o maior desempenho foi obtido pelo clube Atlético Mineiro, com um *score* de 30,0 com um aproveitamento de 62,5%. E o menor desempenho foi obtido pelo Clube São Paulo, sem nenhuma pontuação. O desempenho médio foi de 30,0%. Da pontuação máxima (48,0), que poderia ser atingida, constatou-se o baixo desempenho médio (MED) obtidos pelos clubes pesquisados, de aproximadamente 28,2% (TABELA 1).

Esta dimensão é importante para os clubes que objetivam crescer e ampliar seus quadros sociais, pois, um novo associado que esteja atento aos contratos, certamente desejará uma maior garantia de seus direitos. O Clube Juventude realizou modificações, recentemente, em seu estatuto e concedeu direito a voto a todos os títulos, o que antes não era adotado. A concessão de direito a voto a todos os títulos do clube, exceto os dependentes de sócios, foi encontrada em seis clubes, e dentre eles, estão os dois que possuem os mais efetivos Conselhos de Administração, o que demonstra o início da adoção de algumas práticas de governança corporativa. Vale ressaltar que alguns clubes limitam a quantidade de votos por associado. Se por um lado contrária a prática de cada título vale um voto em assembleias, por outro previne o controle da entidade nas mãos de poucos ou um único indivíduo. Analogamente, no ambiente empresarial, esta prática pode ser considerada como *poison pill*<sup>iv</sup> dos clubes de futebol.

Destaca-se o caso do clube América, que possui Assembleia Geral como órgão soberano e atende às recomendações do IBGC, exceto a eleição e destituição do conselho administrativo, pois não possui esse conselho, bem como contempla as exigências legais. Esse caso é uma exceção, tendo em vista que alguns clubes possuem estatutos antigos, e sequer atendem às disposições legais, e necessitam urgentemente de reformas. Além disso, somente o

Internacional, Náutico e Paysandu publicam o Estatuto do Torcedor, que contempla uma série de direitos aos consumidores do futebol, em sua *web site*.

#### 4.1.5. Retorno Social

Analisando-se essa dimensão, considerada uma perspectiva adicional aos modelos (índices) tradicionais de governança corporativa (empresas privadas), verificou-se que o maior desempenho foi obtido pelo Flamengo, com *score* de 40,0, com um aproveitamento de 83,3%. Já o menor desempenho foi obtido pelo Goiás, com *score* de 8,5, que representa um aproveitamento de 16,7%. Da pontuação máxima (48,0), que poderia ser atingida, constatou-se o baixo desempenho médio (MED) obtido pelos clubes, de aproximadamente 39,8% (TABELA 1).

Nesta dimensão, apurou-se um *score* médio muito abaixo do que se esperava dos clubes. Ademais, é possível afirmar que, apesar de existirem clubes muito antigos, alguns até centenários, vários clubes analisados ainda não conseguem prover um retorno satisfatório aos seus *stakeholders*. Considerando-se o desempenho esportivo (operacional) com o *score* de retorno social, 5 dos 7 clubes, que apresentam melhor desempenho esportivo (operacional), encontram-se listados entre os 7 clubes que apresentam o maior *score* de retorno social. O que pressupõe uma relação positiva entre as duas variáveis.

Apenas o Paraná Clube mencionou programas e políticas voltadas ao meio ambiente. Em relação às práticas de outras modalidades esportivas (amadores e profissionais), destaca-se o Flamengo, único que mantém a prática de esportes paraolímpicos e que teve atletas classificados tanto para os jogos olímpicos quanto para as paraolimpíadas em Pequim 2008, informação obtida junto à *web site* dos clubes. A informação acerca das conquistas olímpicas realizadas pelos atletas, vinculados aos clubes pesquisados (atletas medalhistas nas Olimpíadas de Pequim), não foi divulgada em *web sites*. Assim, observa-se que os clubes não vêm valorizando estas conquistas, o que impactou a distribuição geral dos *scores*.

#### 4.2. Validação do Modelo de Governança Corporativa para Clubes de Futebol

Para validar o IGCCF, foi escolhido um clube de futebol europeu que se transformou, em sociedade anônima, O Futebol Clube do Porto, Futebol, S.A.D. Foi realizada uma análise do estatuto vigente do clube, datado de 1997, e de seus relatórios anuais de 2008/2007, bem como o nível informacional da *web site* e aplicou-se o mesmo modelo utilizado nos clubes brasileiros. Ressalta-se, entretanto, que foram retiradas das análises as questões 34, 38 e 43, uma vez que não seria possível analisá-las, dado que são particularidades ao contexto brasileiro. Os resultados obtidos estão apresentados na Tabela 2.

Tabela 3 – Validação dos Resultados pelo Score do IGCCF\*

CLUBES	DIMENSÕES					IGCCF*
	1	2	3	4	5	
Futebol Clube do Porto, Futebol, SAD	83,3%	62,5%	0,0%	100,0%	45,5%	60,1%
Grêmio Foot-Ball Porto Alegre	38,9%	62,5%	50,0%	50,0%	45,5%	49,1%
Média nacional	36,8%	17,0%	13,4%	25,5%	32,1%	28,5%
Esporte Clube Bahia	8,3%	8,3%	16,7%	16,7%	18,2%	13,1%

1: Evidenciação; 2: Conselhos - Estrutura e Funcionamento; 3: Ética e Conflitos de Interesse; 4: Direitos e Propriedade; 5: Retorno Social  
\*excluídas as questões 34, 38 e 43 do IGCCF

Os resultados demonstram que o *score* do Porto é mais que duas vezes superior ao *score* da média nacional. Em Portugal, a legislação desportiva sofreu modificações específicas em que se criou um modelo societário-jurídico da “Sociedade Anônima Desportiva”. O resultado do desempenho obtido pelo Clube Porto, certamente, é reflexo da sua adequação às mudanças no ordenamento jurídico português, juntamente com a adoção de boas práticas de governança corporativa. O clube Grêmio demonstra-se como um clube que se inicia neste caminho da profissionalização da gestão pela adoção das práticas recomendadas IBGC. No

entanto, ainda existe um longo caminho a ser percorrido pelos clubes brasileiros, principalmente, no que se refere a mudanças no sistema legislativo nacional, que podem beneficiar não só o Grêmio, mas todos os clubes do país. As diferenças são bem significativas. Quando comparado o menor *score*, obtido pelo clube Bahia, com o clube europeu, verifica-se que a diferença no percentual de aproveitamento da pontuação geral máxima é de mais de quatro vezes superior. Na dimensão Evidenciação essa diferença atinge dez vezes. Enquanto, os relatórios do Porto se assemelham aos das grandes corporações mundiais, as demonstrações contábeis do Bahia nem sequer cumprem as determinações legais nacionais.

Destaca-se que o menor desempenho obtido pelo clube Porto foi na categoria que se refere, especificamente, à ética e aos conflitos de interesses. Verificou-se que clube ainda não monitora os conflitos de interesses, pois não instituiu uma limitação de um mesmo conselheiro ocupar cargos em diferentes conselhos, bem como disponibilidade de um código de conduta a todos os seus *stakeholders*, uma vez que este documento está disponível apenas aos usuários internos. Portanto, o modelo proposto, mesmo diante das características adversas apresentados pelos clubes, quando comparado a empresas privadas, conseguiu captar, exatamente, as deficiências nas práticas de governança dos clubes e demonstrou-se bem aderente à realidade do clube do Porto.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O futebol brasileiro tem sido marcado por fatos que denigrem a imagem dos clubes e seus dirigentes, refletindo numa má gestão dos clubes de futebol. Em virtude desse cenário, iniciou-se no poder legislativo um movimento de tentativa de moralização do futebol brasileiro, a fim de garantir maior transparência e responsabilidade social, aos atos dos dirigentes. Além disso, várias leis foram promulgadas com o intuito de profissionalizar a gestão das entidades desportivas, bem como exigiram a elaboração e publicação das demonstrações contábeis nos moldes da Lei das Sociedades Anônimas.

Acerca das demonstrações contábeis elaboradas e publicadas pelos clubes, apesar de algumas apresentarem uma qualidade satisfatória, para os padrões nacionais, foram constatados: indício de gerenciamento de resultados, não reconhecimento de dívidas, falta de critérios quanto ao reconhecimento de possíveis perdas e utilização de práticas condenadas pelos contadores. Acredita-se que o sistema societário e jurídico dos clubes brasileiros como entidades sem fins lucrativos pode ser uma visão ultrapassada, que impacta a gestão e retarda o crescimento dos clubes.

Com base nos pressupostos de governança corporativa, recomendações do IBGC, normais legais e sugestões de pesquisa, elaborou-se o Índice de Governança Corporativa de Clubes de Futebol (IGCCF) e verificou-se que o nível geral de adoção dessas práticas, nos clubes de futebol brasileiros, é extremamente baixo (aproveitamento médio de apenas 28,7% do *score* total que poderiam ser alcançado). Sendo assim, pôde-se confirmar a hipótese de que nem todos os clubes adotam adequadamente práticas de governança e que confirma o cenário caótico de escândalos, corrupção, sonegação fiscal, suborno dentro do futebol brasileiro.

O modelo de governança corporativa composto de mecanismos suportados pela teoria de agência revelou que o desempenho obtido pelos clubes confirma parcialmente, a relação entre o nível de governança adotado e o desempenho operacional, econômico e financeiro dos mesmos. Acerca das práticas de governança, notou-se uma maior aderência do IGCCF para os aspectos vinculados à evidenciação, pois existe certa obrigatoriedade legal. Ou seja, o poder de *enforcement* pode ser o fator que garante a existência das práticas de governança em alguns clubes brasileiros, pois a evidenciação voluntária, não foi observada na maioria das entidades pesquisadas.

As posições do Coritiba (8º lugar), Vitória (15º lugar) e Bahia (27º lugar), que se transformaram em sociedades anônimas, demonstraram que isso não é suficiente para os clubes atingirem um nível satisfatório de governança corporativa. Esse nível somente será alcançado com a real implementação dessas práticas. Notou-se que, em alguns casos, a atitude de mudança de uma gestão fraudulenta para uma gestão transparente (Corinthians), bem como a necessidade urgente de reestruturação administrativa e financeira (América). Em outros, supõe-se que a credibilidade seja o benefício advindo da adoção das práticas de governança (Grêmio e Atlético Paranaense).

Dentre as limitações da pesquisa destaca-se o número de clubes analisados (27), pois, existem, aproximadamente, 99 clubes, no país, que aderiram à loteria Timemania. No entanto, a FIFA (2006) estima que possam existir 28.970 clubes, no Brasil. Como sugestão para pesquisas futuras poderia ser feita uma análise considerado um intervalo maior de tempo. Ademais, sugere-se a realização de uma pesquisa comparativa sobre o nível de adoção das práticas de governança corporativa entre clubes brasileiros e europeus.

## REFERÊNCIAS

- BEATTIE, V.; MCINNES, W.; FEARNLEY, S. A methodology for analyzing and evaluating narratives in annual reports: a comprehensive descriptive profile and metrics for disclosure quality attributes. *Accounting Forum*, Glasgow, 28 (3): 205-236, 2004.
- BLACK, Bernard. The corporate governance behavior and market value of Russian firms. *Emerging Markets Review*, v. 2, p. 89-108, 2001.
- BLACK Bernard; JANG, Hasung; KIM, Woochan. Does corporate governance predict firm's market values? Evidence from Korea. *Working Paper*, n. 86, European Corporate Governance Institute. 2005. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=311275>>. Acesso em: 25 jan. 2008.
- BROWN, Lawrence D.; CAYLOR, Marcus L. Corporate Governance and Firm Performance. *Working Paper*. 2004. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=586423>>. Acesso em 31 jul. 2008.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, de 05 de outubro de 1988. Poder Executivo, Brasília, DF.
- \_\_\_\_\_. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF.
- \_\_\_\_\_. Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF.
- \_\_\_\_\_. Lei nº 9.940, de 21 de dezembro de 1999. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF.
- \_\_\_\_\_. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF.
- \_\_\_\_\_. Lei nº 10.671, de 15 de maio de 2003. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF.
- \_\_\_\_\_. Lei nº 10.672, de 15 de maio de 2003. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF.
- \_\_\_\_\_. Lei nº 11.127, de 28 de junho de 2005. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF. Altera os arts. 54, 57, 59, 60 e 2.031 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, que institui o Código Civil, e o art. 192 da Lei nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, e dá outras providências.
- \_\_\_\_\_. Lei nº 11.345, de 14 de setembro de 2006. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF.
- CARVALHO, C. A. P.; GONÇALVES, J. C. S.; ALCÂNTARA, B. C. S. A transformação do futebol: da diversão à hegemonia do mercado. 27º Encontro da Associação Nacional de Pós-

- graduação e Pesquisa em Administração. Anais...Atibaia, 2003.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Resolução CFC n. 1.005 de 17/09/2004. Aprova a NBC T 10.13. Dos Aspectos Contábeis Específicos em Entidades Desportivas Profissionais.
- COY, D.; DIXON, K. The public accountability index: crafting a parametric disclosure index for annual reports. *The British Accounting Review*, v. 36, p. 79-106, 2004.
- FIFA. FIFA *Big Count* 2006. Disponível em <<http://www.fifa.com/aboutfifa/media/newsid=529882.html#fifa+big+count+2006+million+people+active+football>> Acesso em: 06 out. 2007.
- FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Relatório final do plano de modernização do futebol brasileiro, 2000.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa. 3. IBGC, 2004. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDArea=864&IDp=3>> Acesso em 07 set. 2007.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *The Journal of Financial Economics*, Rochester, 3 (4): 305-360, 1976.
- KLAPPER; Leora; LOVE, Inessa. Corporate governance, investor protection, and performance in emerging markets. **Working Paper**, World Bank Policy Research, n. 2818, 2002. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=303979>>. Acesso em: 25 jan. 2008.
- LARCKER, David; RICHARDSON, Scott A.; TUNA, Irem A. Corporate governance, accounting outcomes, and organizational performance. **Working paper**, University of Pennsylvania. 2007. Disponível em <<http://ssrn.com/abstract=976566>>. Acesso em: 25 ago. 2008.
- LEAL, Ricardo, P. C.; CARVALHAL-DA-SILVA, André, L. Corporate governance index, firma valuation and performance in Brazil. **Revista Brasileira de Finanças**, v. 3, n. 1, p. 1-18, 2005.
- LOPES, Alexsandro Broedel; WALKER, Martin. Firm-Level Incentives and the Informativeness of Accounting Reports: An Experiment in Brazil. **Working Paper**. 2008. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1095781>>. Acesso em: 25 mar. 2008.
- LA PORTA, R.; SHLEIFER, A, LOPEZ-DE-SILANES, F.; VISHNY, R. Investor protection and corporate governance. **Journal of Financial Economics**, v.58, p. 3-27. October, 2000.
- LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. Futebol como fábrica de serviços. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 18º Congresso Internacional de Engenharia Industrial. **Anais**. Niterói, 1999.
- ORGANIZATION for ECONOMIC CO-OPERATION and DEVELOPMENT - OECD. **Principles of Corporate Governance**, 1999.
- PERRUCCI, Felipe F. **Clube-empresa: o modelo brasileiro para transformação dos clubes de futebol em sociedades empresárias**. Nova Lima. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Faculdade de Direito Milton Campos, 2006.
- REZENDE, A J. **Estudos sobre as decisões identificadas na gestão dos contratos de jogadores de futebol: o caso do Clube Atlético Paranaense**. São Paulo. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2004.
- REZENDE, A. J.; SALGADO, A. L.; DALMÁCIO, F. Z., Uma análise do nível de disclosure das atividades operacionais, econômicas e financeiras dos clubes brasileiros. 15º Congresso Brasileiro de Custos. **Anais...** Curitiba, 2008.
- SCHMITT, Paulo M.; GRISARD Luiz A. **O estatuto do torcedor e seus reflexos nas finanças públicas à luz da lei de responsabilidade fiscal**. Mundo Jurídico, 04 nov. 2005. Disponível em <[http://www.mundojuridico.adv.br/sis\\_artigos/artigos.asp?codigo=319](http://www.mundojuridico.adv.br/sis_artigos/artigos.asp?codigo=319)>

Acesso em 11 set. 2008.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert. A survey of corporate governance. **Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

SILVEIRA, Alexandre Di M. **Governança corporativa e estrutura de propriedades: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. São Paulo. Originalmente apresentada como tese de doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2004.

---

<sup>i</sup> A relação dos clubes que compõem a amostra pode ser verificada na Tabela 1.

<sup>ii</sup> A análise foi feita no mês de outubro de 2008.

<sup>iii</sup> A quarta coluna do quadro representa a fundamentação para a pergunta que é feita. As siglas correspondem aos seguintes significados: NL, norma legal; PG, pressupostos de governança; RI, recomendações do IBGC; e SP, aponta uma sugestão de pesquisa.

<sup>iv</sup> Segundo Silveira (2002, p. 19), *poison pills* são arranjos para evitar a compra hostil das ações, no ambiente empresarial – setor privado.