

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

**ADMINISTRAÇÃO DE CLUBES DE FUTEBOL PROFISSIONAL E
GOVERNANÇA CORPORATIVA:
UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS COM CLUBES DO ESTADO DE
SÃO PAULO**

Daniel Siqueira Pitta Marques

Orientador: Prof. Dr. André Lucirton Costa

**SÃO PAULO
2005**

Prof. Dr. Adolpho Jose Melfi
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

DANIEL SIQUEIRA PITTA MARQUES

**ADMINISTRAÇÃO DE CLUBES DE FUTEBOL PROFISSIONAL E
GOVERNANÇA CORPORATIVA:
UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS COM CLUBES DO ESTADO DE
SÃO PAULO**

Dissertação de mestrado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para obtenção do título de mestre em administração.

Área de Concentração: Política de negócios e economia de empresas

Orientador: Prof. Dr. André Lucirton Costa

**SÃO PAULO
2005**

Dissertação defendida e aprovada no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – Programa de Pós-Graduação em Administração (Área de concentração: política de negócios e economia de empresas).

Aprovada em:

Banca examinadora:

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Marques, Daniel Siqueira Pitta

Administração de clubes de futebol profissional e governança corporativa:
um estudo de casos múltiplos com clubes do estado de São Paulo / Daniel
Siqueira Pitta Marques. -- São Paulo, 2005.

189 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2005
Bibliografia.

1. Administração 2. Administração esportiva 3. Governança corporativa
4. Futebol 5. Clubes - São Paulo 6. Estudo de caso I. Universidade de São
Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP
II. Título

CDD – 658

A meu pai, José Renato Marques,
responsável por minha paixão pelo futebol
e pelo glorioso clube de nosso coração.

AGRADECIMENTOS

A minha mãe, Regina, por todo o suporte, e a meus irmãos, avós e demais familiares e amigos que, de alguma forma, incentivaram ou colaboraram para a elaboração desta obra.

A minha noiva, Narjara, que sabe que este mestrado é parte do nosso projeto de vida e por isso me ajudou e apoiou, além de compreender todas as minhas ausências no período.

A meu orientador, Prof. Dr. André Lucirton Costa, pessoa a quem já nutria grande admiração e respeito e em quem descobri um modelo de profissional e uma grande afinidade pessoal, pela sugestão do tema, apoio, atenção e possibilidade de crescimento científico e intelectual ao longo do processo de orientação.

Ao Prof. Dr. Edgard Monforte Merlo, ao Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli e à Profa. Dra. Carla Aparecida Arena Ventura, colaboradores e incentivadores de minha carreira acadêmica.

Ao Prof. Dr. Alexandre Pereira Salgado Júnior e à Profa. Dra. Flávia Angeli Ghisi, pela confiança depositada em meu trabalho docente e por sua amizade.

À Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) e à Universidade de São Paulo (USP) pela oportunidade de realização deste curso de mestrado.

À Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEA-RP / USP), pelo apoio institucional e pelas facilidades oferecidas.

A todos aqueles que se colocaram a disposição, me receberam bem nos clubes visitados e dedicaram seu tempo e atenção a esta pesquisa, como Dagoberto Ferreira dos Santos, Alex Fernandes, Djair Buccanella, Luiz Simões Polaco Filho e, principalmente, Roberto Rappa dos Santos, que, além de amigo, é um grande incentivador de minha pesquisa.

“A mais sórdida pelada é de uma complexidade
shakespeariana. (...) Em futebol,
o pior cego é o que só vê a bola.”

Nelson Rodrigues

RESUMO

O futebol brasileiro, atividade de grande importância social e econômica para o país, atravessa um período de discrepâncias. Apesar das conquistas internacionais e da quantidade de jogadores que fazem sucesso pelo mundo, os clubes, de uma maneira geral, passam por uma situação de falta de recursos, endividamento, ausência de credibilidade e incapacidade administrativa, não conseguindo manter seus principais jogadores. O futebol é mal explorado como mercado e a falta de profissionalismo em sua gestão é evidente. Em um ambiente complexo, a profissionalização da gestão torna-se questão de sobrevivência para os clubes e uma exigência dos investidores em potencial. As boas práticas de governança corporativa demonstram ser uma resposta para os clubes que buscam uma gestão mais efetiva dentro de um ambiente complexo, competitivo e em constante mudança. Visando estudar a aplicabilidade e os possíveis impactos das boas práticas de governança corporativa nos clubes, foi realizada uma pesquisa descritiva, qualitativa e exploratória, seguindo o método de estudo de caso, em três clubes do estado de São Paulo. A base para a análise foi a terceira versão do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC. As práticas lidam, essencialmente, com o poder de direção (decisão) e de controle dentro das organizações, visando equilibrar as influências de diferentes grupos de interesse (*stakeholders*), como torcedores, investidores, sócios e dirigentes, evitando conflitos dentro da organização. Um clube mais forte resultante dessas práticas tende a criar um ciclo virtuoso entre resultados (administrativos e esportivos) e o retorno por eles produzido. A adoção das boas práticas de governança corporativa pode se constituir em um importante diferencial para os clubes na competição por capital e outros recursos, pois contribuem para o aumento da amplitude, profundidade e velocidade da reestruturação e profissionalização da gestão dos clubes. Ela também tende a gerar uma queda de ações consideradas anti-éticas ou ilegais e fornecer uma maior visibilidade sobre a aplicação dos investimentos realizados. A presença de aspectos como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa pode também ser uma forma de legitimar a atuação dos dirigentes do clube perante tantos interessados (só os torcedores, por exemplo, podem chegar a milhões) que não exercem representatividade na política e na gestão do mesmo. Vale ressaltar que a verificação desta necessidade não se restringe aos clubes de futebol, mas é uma tendência mundial, que abrange os mais diversos setores econômicos. Este processo de radicalização democrática conduz a uma “publicização” das formas de controle e decisão das organizações, motivada por sua responsabilidade e função social, e evita a formação de oligopólios no controle dos clubes. Por fim, pôde-se verificar que a gestão dos clubes de futebol profissional, ao adotar as práticas de governança corporativa propostas, tendem a alcançar uma maior legitimidade perante seus *stakeholders* e exercer a administração de maneira profissionalizada. Existem práticas sendo adotadas, embora não com este rótulo, e elas foram motivadas, principalmente, por obrigações legais. É possível adotá-las de maneira quase que integral, ainda que sejam necessárias adaptações em virtude do diferente contexto individual que envolve cada clube.

Palavras-chave: Administração esportiva; governança corporativa; futebol; clubes.

ABSTRACT

The Brazilian soccer, an important social and economic activity for the country, has been through a period of discrepancies. Besides the international victories and the amount of well succeeded players around the world, the teams, in a general way, face a situation of lack of resources, indebtedness, lack of credibility and administrative incapacity. They don't succeed in maintaining their main players. The soccer market is badly explored and the lack of professionalism is evident. In a complex ambient, the profissionalization of the management becomes a matter of surveillance to the clubs and an exigency of potential investors. The good practices of corporate governance demonstrate to be an answer to the clubs that search for a more effective administration in a complex, competitive and in continuous change environment. In order to study the applicability and the possible impacts of these practices on the clubs, a descriptive, qualitative and exploratory research was made, according to the case study method, in three clubs of São Paulo state. The third version of the Code of Best Corporate Governance Practices, elaborated by the Brazilian Institute of Corporate Governance (IBGC). The practices deal, essentially, with the power of direction (decision) and control inside the organizations, in order to avoid conflicts and equilibrate the influences of different interests groups (stakeholders), like sports fans, investor, associates and managers. A stronger club, resultant of these practices, tends to create a virtuous cycle between administrative and sportive results and the return provided by them. The adoption of good corporate governance practices can become an important differential for the clubs in the competition for capital and other resources, because they contribute to increase the amplitude, profundity and speed of the management profissionalization process. It tends to decrease the occurrence of anti-ethical or illegal actions and to provide a grater visibility over the application of received investments. The presence of aspects like transparency, equity, rendering of accounts and corporate responsibility may be a way to legitimate the actuation of managers before all the interest groups (just the rooters, for example, can be millions of people) that are not represented on the club politics or management. It is worth to stand out that this is not a necessity that applies only to soccer clubs, but it's a world tendency an includes a wide variety of economic sector. This process of democratic radicalization conducts to a kind of public form of control and decision inside the organizations, motivated by its social function and responsibility, and avoids the creation of oligopolies that control the destinies of the club. Finalizing, it can be noticed that the management of professional soccer clubs tends to reach a greater degree of profissionalization and a greater legitimacy before its stakeholders. There are corporate governance practices being adopted, although not with this title or intention, and they were mainly motivated by legal obligations. It's possible to have them adopted in an almost integral way, even tough some adaptations may be necessaries in the face of the individual context that involves each club.

Keywords: sportive administration; corporate governance, football (soccer); clubs; teams.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	03
LISTA DE FIGURAS.....	04
1 INTRODUÇÃO.....	05
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	08
1.2 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS.....	08
1.3 PROPOSIÇÃO.....	08
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	09
2.1 TIPOS DE PESQUISA.....	09
2.2 MÉTODOS DE PESQUISA.....	12
2.3 TÉCNICAS DE PESQUISA.....	15
3 OS CLUBES ESPORTIVOS E O FUTEBOL.....	19
3.1 O FUTEBOL COMO NEGÓCIO E SEU AMBIENTE.....	22
3.1.1 Ambiente legal.....	26
3.2 A ADMINISTRAÇÃO DE CLUBES ESPORTIVOS.....	29
3.2.1 A utilização de sistemas de informação.....	30
3.2.2 A gestão de clubes de futebol profissional.....	32
3.2.3 Formas de parcerias e investimentos.....	34
3.2.4 Marketing esportivo.....	43
4 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	55
4.1 OS CONFLITOS DE INTERESSE NAS ORGANIZAÇÕES.....	56
4.1.1 O conflito individual.....	56
4.1.2 O conflito organizacional.....	57
4.1.3 O conflito interorganizacional.....	58
4.2 ÓRGÃOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	58
4.3 O CÓDIGO DAS MELHORAS PRÁTICAS DO IBGC.....	61
4.3.1 A terceira versão do código das melhores práticas de governança corporativa do IBGC.....	64
4.4 A GOVERNANÇA CORPORATIVA E OS CLUBES DE FUTEBOL.....	65
5. APRESENTAÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS.....	75
5.1 SANTOS FUTEBOL CLUBE.....	75
5.1.1 Profissionalização.....	76
5.1.2 Propriedade.....	77
5.1.3 Conselho de administração.....	80
5.1.4 Gestão.....	83
5.1.5 Auditoria independente.....	86
5.1.6 Conselho fiscal.....	86
5.1.7 Conflito de interesses.....	88
5.2 PAULISTA FUTEBOL CLUBE.....	89
5.2.1 Profissionalização.....	90
5.2.2 Propriedade.....	90
5.2.3 Conselho de administração.....	93
5.2.4 Gestão.....	96
5.2.5 Auditoria independente.....	98
5.2.6 Conselho fiscal.....	98
5.2.7 Conflito de interesses.....	100

5.3 BOTAFOGO FUTEBOL CLUBE.....	101
5.3.1 Profissionalização.....	103
5.3.2 Propriedade.....	104
5.3.3 Conselho de administração.....	108
5.3.4 Gestão.....	112
5.3.5 Auditoria independente.....	114
5.3.6 Conselho fiscal.....	115
5.3.7 Conflito de interesses.....	116
6 ANÁLISE DOS CASOS ESTUDADOS.....	117
6.1 SANTOS FUTEBOL CLUBE.....	117
6.2 PAULISTA FUTEBOL CLUBE.....	124
6.3 BOTAFOGO FUTEBOL CLUBE.....	132
6.4 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS CLUBES.....	142
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	157
7.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	165
7.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	166
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	168
APÊNDICES.....	176
APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA.....	177
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	180
APÊNDICE C – PRINCÍPIOS E ESTRUTURA DA 3 ^a VERSÃO DO CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DO IBGC.....	187

LISTA DE TABELAS

Tabela nº 1 – Fatores que podem contribuir para a performance na liga.....	33
Tabela nº 2 – Associados do Santos F. C.	77
Tabela nº 3 – Associados do Botafogo F. C.	104
Tabela nº 4 – Aspectos relacionados à profissionalização.....	144
Tabela nº 5 – Aspectos relacionados à propriedade.....	145
Tabela nº 6 – Aspectos relacionados ao conselho de administração.....	148
Tabela nº 7 – Aspectos relacionados à auditoria independente.....	151
Tabela nº 8 – Aspectos relacionados à auditoria independente.....	153
Tabela nº 9 – Aspectos relacionados ao conselho fiscal.....	154
Tabela nº 10 – Aspectos relacionados a conflitos de interesses.....	155

LISTA DE FIGURAS

Figura nº 1 – Modelo de Pesquisa.....	18
Figura nº 2 – As duas cadeias de relacionamento.....	50
Figura nº 3 – O macrossistema de relacionamento no futebol como negócio.....	51
Figura nº 4 – Estrutura integrada de negócios para as organizações de futebol: a economia do mercado futebolístico.....	53
Figura nº 5 – Estrutura de poder proposta pelo código do IBGC.....	64
Figura nº 6 – Estrutura de poder entre os órgãos do Santos F. C.	78
Figura nº 7 – Estrutura de poder entre os órgãos do Paulista F. C.	91
Figura nº 8 – Estrutura de poder entre os órgãos do Botafogo F. C.	106
1.	

INTRODUÇÃO

Conforme pesquisa realizada pela *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) entre suas associações afiliadas, o futebol é o esporte mais praticado do mundo, possuindo em torno de 250 milhões de praticantes (FIFA..., 2004). Pode-se, então, imaginar a importância social e econômica (em alguns casos, até política) do esporte ao redor do planeta e entender a importância de seu estudo.

Algumas razões são citadas para esse sucesso, entre elas o alto grau de imprevisibilidade dos resultados, a simplicidade de suas regras, o fato de não necessitar de um biótipo específico para sua prática, a duração e o tempo de uma partida como entretenimento (começando muito antes e indo além dos 90 minutos), a paixão despertada pelos partidas e o fato de ser barato de se praticar (GRELLET, 2002)

A todo o momento há, no mundo todo, times disputando campeonatos nas mais diversas esferas sociais, desde campeonatos profissionais nacionais, até campeonatos amadores de bairros ou escolas. O mesmo pode ser observado nos canais de televisão, ainda mais com os canais por assinatura especializados. Sempre há futebol, em algum lugar do mundo, seja ao vivo, ou seja através de reprises.

O futebol caracteriza-se mundialmente como um fenômeno que transcende a esfera esportiva.

Contrariamente à idéia bastante difundida, o futebol não se situa à margem dos grandes problemas da sociedade, não constitui um espaço reservado. Pelo contrário, em torno dele estão presentes interesses econômicos consideráveis, em que se confrontam as ideologias e em que se manifesta a política nacional e internacional. O futebol é um espelho dos problemas do nosso tempo. (WITTER, 1996, p. 5)

No Brasil não é diferente. De acordo com Proni (2000) o futebol traz em si traços essenciais da sociedade brasileira, sendo que sua história sempre esteve vinculada com a dinâmica política, econômica e sociocultural do país.

O futebol brasileiro, uma das grandes paixões nacionais, passa por um período de contrastes e contradições. Apesar da safra de bons jogadores e das bem sucedidas campanhas da seleção nacional em torneios internacionais, os clubes do país atravessam, em sua grande

maioria, conforme notícias que abundam na imprensa esportiva, uma crise financeira e administrativa sem precedentes.

O contexto macroeconômico nacional e internacional dos últimos dez anos tem influência nessa situação, mas não pode ser responsabilizado. Práticas administrativas amadoras, que muitas vezes chegam a atitudes antiéticas e ilegais, fazem parte das ações de muitos daqueles que dirigem os clubes de futebol profissionais brasileiros (AIDAR; LEONCINI, 2002b). E as avaliações das ações dessas diretorias ficam até impossibilitadas de serem realizadas, em virtude da ausência de informações disponíveis sobre a gestão dos clubes. A falta de balanços transparentes prejudica uma avaliação consistente de cada time para apontar que estratégias de gestão falharam e quais foram bem sucedidas.

Paralelamente, os recentes escândalos contábeis ocorridos na Ásia e, principalmente, nos Estados Unidos da América, vêm disseminando a necessidade de práticas mais transparentes, honestas e responsáveis na gestão de organizações, de maneira a repensar a estrutura da empresa e seu papel perante a sociedade e seus administradores. O próprio mercado demanda iniciativas nesse sentido e já começa a ensaiar uma divisão aquelas que adotam estas práticas e aquelas que não adotam.

A Governança Corporativa nasceu, dentre outros aspectos, para tornar mais transparente a relação da empresa com seus sócios e com o mercado, de forma que um novo relacionamento brotasse desta configuração, onde todos aqueles interessados na empresa poderiam obter informações básicas sobre sua situação, guardadas as devidas limitações. Ademais, como outro sustentáculo, a equidade no tratamento das pessoas ligadas a empresa, principalmente os acionistas minoritários, é uma das maneiras de conferir credibilidade e responsabilidade aos gestores da mesma e respectivos controladores, eis que muitas vezes estes, em face de sua posição, acabam abusando do poder de controle em detrimento dos acionistas minoritários (CARLEZZO, 2003)

As práticas de Governança Corporativa também cumprem seu papel, por meio da credibilidade gerada por sua adoção, de gerar valor para as organizações. Pesquisas revelam que os investidores tem uma propensão a pagar valores maiores por participações naquelas que adotam as referidas práticas (BOLSA DE VALORES DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2004). A própria Bolsa de Valores do Estado de São Paulo (BOVESPA) tem um índice específico, composto por empresas que adotam práticas diferenciadas de governança corporativa, que vem revelando um desempenho superior desses papéis, se comparados à média do mercado.

A adoção dos princípios e práticas da boa Governança Corporativa pode ajudar, então, o processo de reestruturação administrativa e financeira do clube, seja pela reorganização de sua estrutura interna, quanto pela conseqüente atração de investimentos que pode ser motivada por essas mudanças. Mais que isso, a adoção das citadas práticas podem ajudar a quebrar paradigmas e reconstruir a imagem dos clubes, trazendo impactos positivos para toda a sociedade nacional.

A análise dos clubes com base no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) busca não apenas um diagnóstico sobre a adoção de práticas específicas de governança corporativa, mas também a obtenção de indicadores sobre a real presença de práticas profissionais de gestão na direção dos clubes, uma vez que, para que as práticas estejam presentes, é necessária uma estrutura profissional que dê suporte às mesmas.

Na realização da pesquisa esperou-se, baseado em experiências e contatos pessoais, encontrar situações bem diversas entre os clubes analisados, com a presença desde gestões amadoras até profissionais. O encontro de práticas de governança nos clubes também foi bastante diverso. Ainda que por imposições legais, ao menos algumas das práticas foram encontradas de maneira mais ampla nos clubes, mesmo não havendo conhecimento sobre o fato das mesmas constituírem práticas da boa governança corporativa.

Após uma introdução sobre o tema e a apresentação dos métodos utilizados, o terceiro capítulo apresenta a origem, a evolução e o ambiente da prática do futebol profissional no país. O mesmo também contara com uma revisão teórica sobre a administração dos clubes e suas especificidades. O quarto consiste na apresentação e discussão dos procedimentos metodológicos adotados. No quinto capítulo é apresentado o conceito de governança corporativa, seus principais pontos, as instituições responsáveis por sua difusão no país e uma discussão sobre as relações entre governança corporativa e a administração de clubes de futebol profissional. O sexto capítulo é formado pelos estudos de casos dos clubes, apresentando, na seqüência, Santos Futebol Clube, Paulista Futebol Clube e Botafogo Futebol Clube. Já no sétimo capítulo são realizadas as análises dos dados colhidos, na mesma seqüência do capítulo anterior, sendo que a última seção do capítulo dedica-se a uma análise comparativa entre os três casos, relacionando-os de maneira a proporcionar um melhor entendimento do tema e dos resultados do estudo.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As práticas administrativas atualmente adotadas pelos clubes de futebol profissional seguem as premissas da boa Governança Corporativa (transparência, prestação responsável de contas, conformidade legal e senso de justiça), ainda que motivadas por obrigações legais? É possível adotar práticas nesse sentido, ainda que precisem de alguma forma de adaptação? A gestão dos clubes, de acordo com as melhores práticas da Governança Corporativa pode contribuir para a adoção de práticas administrativas profissionais?

1.2 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS

O trabalho tem como objetivo analisar a adoção de práticas de gestão que estejam de acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC em três clubes de futebol profissional do estado de São Paulo.

Como objetivos específicos, o trabalho buscou:

- verificar a presença de características e ações que atendam às práticas de Governança Corporativa;
- efetuar um estudo comparativo, realizando um diagnóstico dos clubes estudados e observando as práticas adotadas, pontos comuns e divergências;
- caso necessário, propor ações, e formas de implementá-las, no sentido de incrementar a utilização de práticas de Governança Corporativa.

1.3 PROPOSIÇÃO

A administração dos clubes de futebol profissional, ao adotar as práticas de governança corporativa propostas, tende a alcançar uma maior legitimidade perante seus *stakeholders* e exercer a gestão de maneira profissionalizada.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com GIL (1987, p. 19), o processo de pesquisa é definido como o “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

A pesquisa parte de uma dúvida ou problema e busca uma resposta ou solução, por meio do uso do método científico. Ele é usado para a solução de problemas teóricos ou práticos (CERVO; BERVIAN, 2002)

Segundo Sellitz et al. (1976), a pesquisa tem, entre as suas finalidades, a busca da familiaridade ou novos esclarecimentos em relação a um fenômeno, buscando a formulação de um problema preciso ou o desenvolvimento de hipóteses.

A presente pesquisa pode ser considerada uma pesquisa aplicada, pois tem como característica a aplicação e utilização dos resultados visando a solução de problemas reais, ou seja, a mesma possui um interesse prático.

2.1 TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho buscou verificar a presença e adoção das chamadas boas práticas da governança corporativa, de acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC.

A pesquisa realizada caracteriza-se por ser descritiva. Ela possui caráter qualitativo e explanatório, já que o estudo não tem o objetivo de medir variáveis, e sim realizar análises sobre a adequação de um fenômeno, dentro de seu contexto, a um modelo de ações proposto. “A pesquisa qualitativa é orientada para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais” (FLICK, 2004, p. 28).

Como característica, a pesquisa qualitativa, ao contrário da quantitativa, não usa, na análise de um problema, os recursos estatísticos como ferramenta principal. Ao invés de medir variáveis, existe a intenção de estabelecer relações de causa e efeito quando não há condições de se aplicar análises métricas. Os relacionamentos entre as variáveis depende, então, da acuidade de percepção e observação do pesquisador (FLICK, 2004).

Mas não existe consenso em relação à separação entre qualitativo e quantitativo. Uma dicotomia entre pesquisa qualitativa e quantitativa deve ser rejeitada e tida como falsa, segundo Goode e Hatt (1968), pois o que é medido de maneira quantitativa continua sendo uma qualidade.

A utilização da pesquisa descritiva fez-se necessária pois, segundo Cervo e Bervian (2002), ela não manipula variáveis (fatos ou fenômenos) em sua observação registro e análise. Os estudos em questão são formais e normalmente estruturados com questões investigativas ou hipóteses. Os dados precisam ser coletados e registrados ordenadamente para que possam ser estudados, já que ocorrem em seu ambiente natural. Ainda de acordo com os atores, a pesquisa descritiva

procura descobrir, com a precisão possível, a freqüência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e característica.

Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas (CERVO; BERVIAN 2002, p. 66)

Ao ser descritiva, a pesquisa aborda aspectos como: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais. Os fenômenos ou situações são descritos, por meio de um estudo situado em determinado tempo e espaço, objetivando a compreensão de seu funcionamento (MARCONI; LAKATOS, 1999). São respondidas questões como o que, quem, quando, onde e como, relativas a um determinado tópico.

A pesquisa realizada, essencialmente descritiva, envolve também traços de pesquisa exploratória. Ela visa prover uma maior familiarização com o tema e auxiliar a formulação da hipótese, consistindo na busca de informações sobre o contexto em estudo. É aplicada também em áreas novas, com problemas e conceitos não claros e para casos em que há poucas informações sobre o problema. Ela deve ser flexível para possibilitar a consideração de

diferentes aspectos, realizar descrições precisas da situação e descobrir relações existentes entre os componentes (CERVO; BERVIAN, 2002).

De acordo com Marconi e Lakatos (1999, p. 87), uma pesquisa de campo exploratória consiste em uma série de investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é formular questões ou um problema, com tripla finalidade: “desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos”. Segundo as autoras, pode-se obter descrições tanto qualitativas quanto quantitativas do objeto de estudo, devendo o pesquisador conceituar as relações que ocorrem entre as propriedades do fenômeno.

Os estudos que combinam aspectos exploratórios e descritivos são estudos exploratórios que visam descrever completamente um fenômeno específico, como um estudo de caso no qual são aplicadas análises empíricas e teóricas, conforme será realizado no presente trabalho. Ainda segundo Marconi e Lakatos (1999, p. 87), “podem ser encontradas tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas quanto acumulação de informações detalhadas como as obtidas por intermédio da observação participante”.

A classificação entre estudo formal e exploratório também não se faz precisa e exata, pois todos possuem elementos de exploração, enquanto poucos são completamente desestruturados. (COOPER; SCHINDLER, 2003)

Diferentes autores propõem diferentes classificações de tipos de pesquisas. O presente trabalho pode ainda ser considerado uma pesquisa social, pois visa compreender melhor um tipo específico de instituições da sociedade, e uma pesquisa prática-aplicada, pois aplica-se a necessidades imediatas de um campo específico da atividade humana (MARCONI; LAKATOS, 1999)

2.2 MÉTODO DE PESQUISA

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

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

Observa-se, então, a importância do método. De acordo com Ruiz (1996, p. 137), “a palavra método é de origem grega e significa o conjunto de etapas e processos a serem vencidos ordenadamente na investigação dos fatos ou na procura da verdade” Ainda segundo o autor (RUIZ, 1996, p. 48), “o método de abordagem do problema é que caracteriza o aspecto científico de uma pesquisa” pois a pesquisa científica ocorre por meio das normas da metodologia consagradas pela ciência, que regem uma investigação planejada, desenvolvida e redigida.

Vale ressaltar o fato do método depender do objeto de pesquisa, não podendo ser inventado (CERVO; BERVIAN, 2002).

Entre os tipos de pesquisa descritiva tem-se o estudo de caso, que “é a pesquisa sobre um determinado indivíduos, família, grupo ou comunidade que seja representativo do ser universo, para examinar aspectos variados de sua vida.” (CERVO; BERVIAN, 2002: 67)

O método de estudo de caso foi escolhido pois ele representa, segundo YIN (2001, p. 19), “...a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

O estudo de caso pode ser definido como

uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. [...] A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados. (YIN, 2001, p. 32-3).

O método contribui para a compreensão de fenômenos complexos, como organizacionais, individuais, sociais e políticos. Seu uso é justificado quando, por motivos de ordens diversas, não há como realizar uma escolha probabilista da amostra, devendo o pesquisador tentar obter, de outras maneiras, uma amostra que julgue ser representativa. Se um subgrupo for típico em relação à população como um todo, as observações a ele restritas, e as consequentes conclusões, podem ser generalizadas (MARCONI; LAKATOS, 1999)

Entretanto, o método de estudo de caso possui restrições inerentes às técnicas probabilistas. “Os erros de amostragem e desvios não podem ser computados, tal técnica deve restringir-se às situações em que: (a) possíveis erros não apresentam gravidade maior; e (b) é praticamente impossível a amostragem probabilista”. (MARCONI; LAKATOS, 1999, p.55) Ainda segundo as autoras, há outras desvantagens, como o risco de se fazer generalizações e a necessidade de um considerável conhecimento tanto da população quanto do subgrupo selecionado.

Na pesquisa, foi realizado um estudo de casos múltiplos envolvendo três clubes de futebol do estado de São Paulo. Eles foram estudados em profundidade, dentro de seu contexto. Os dados foram analisados de acordo com a terceira edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. As dimensões estudadas foram a propriedade, o conselho de administração, a gestão, a auditoria independente, o conselho fiscal e a conduta em relação a conflito de interesses, com base nos princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

A amostragem foi feita por tipicidade, já que, de acordo com as informações disponíveis, foi buscada a seleção de uma sub-amostra de clubes de futebol profissional que pudesse ser considerada representativa de sua população. O número de três clubes dá-se em virtude de conciliar o estudo de diferentes clubes, representantes de diferentes realidades (clubes do interior e da capital, que estejam ou não entre os considerados grandes clubes do país, ou que sejam noticiados tanto bem como mal estruturados administrativamente). Deve-se apenas considerar que desvios e a variabilidade não podem ser controlados e medidos, além de ser necessária cautela em relação às generalizações. Tal forma de escolha da amostra é justificada pela precedência dada ao seu caráter representativo sistemático (MARCONI; LAKATOS, 1999).

A amostra na qual foi realizado o estudo, além de ter sido direcionada de acordo com informações pré-disponíveis, visando abranger clubes em diferentes situações de maneira a enriquecer as comparações (os três clubes escolhidos já faziam parte do planejamento inicial), também ficou sujeita à concordância dos clubes para que fossem objetos de pesquisa.

O estudo não visou produzir efeitos nas variáveis estudadas, foi realizado em ambiente de campo e fazendo uma análise do momento (dimensão transversal do tempo), tendo o estudo de caso como definidor da profundidade e amplitude do estudo (escopo).

Complementarmente, foi utilizado um roteiro de entrevista semi-estruturada, parcialmente padronizada, conforme protocolo de pesquisa, em virtude dos entrevistados possuírem “uma reserva complexa de conhecimento sobre o tópico em estudo” (FLICK, 2004 p. 95). Após a elaboração do roteiro que abrange as seis esferas contempladas pela terceira edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, do IBGC, o mesmo foi aplicado aos clubes em questão que se dispuseram a ser objeto do presente estudo.

Adicionalmente, as informações obtidas nas entrevistas foram complementadas e confrontadas por meio de contatos com outros membros da diretoria do clube em questão, observação *in loco* das atividades desenvolvidas, consulta aos respectivos *websites*, contatos com *stakeholders* (que constituem todas as partes interessadas e que sofram de alguma forma, influência por parte de uma organização, como, por exemplo, empregados, proprietários, população local, clientes, fornecedores, a sociedade em geral) obtenção e leitura de informativos, observação das reuniões de diretoria e leitura de atas e estatutos.

Visando a análise dos casos e a obtenção de conclusões, foi utilizado o método comparativo, que consiste na realização de comparações, com base em semelhanças e diferenças entre os casos, visando verificar aspectos similares e explicar os divergentes, de modo a proporcionar uma melhor compreensão sobre os fatos. A interpretação também inclui o método funcionalista, que parte do princípio de que a sociedade é um sistema organizado de atividades, composto por unidades, devendo as partes serem estudadas considerando-se seu papel e o contexto que as envolvem, pois são interdependentes, inter-relacionadas e diferenciadas entre si (LAKATOS, 1981). A combinação entre indução e dedução, observação e teste de hipótese pode ser feita de forma sistemática, segundo Cooper e Schindler (2003) para ilustrar o método científico.

2.3 TÉCNICAS DE PESQUISA

Se o estudo de caso é o método utilizado, faz-se necessário falar das técnicas utilizadas para sua realização.

Por método entende-se o dispositivo ordenado, o procedimento sistemático, em plano geral. A técnica, por sua vez, é a aplicação do plano metodológico e a forma especial de o executar [...] A técnica está subordinada ao método, sendo sua auxiliar imprescindível (CERVO; BERVIAN, 2002 p. 25).

A coleta de dados de uma pesquisa qualitativa envolve técnicas como entrevistas detalhadas (normalmente não estruturadas), estudos de caso e análise de documentos. A realização de uma pesquisa descritiva, de modo especial, precisa ter um bom planejamento, que envolve a coleta de dados – a fase intermediária da pesquisa descritiva –, para que possa oferecer resultados úteis e fidedignos (CERVO; BERVIAN, 2002). O estudo é realizado com um pequeno número de unidades, sendo relativamente intensivo e geralmente sem o uso de técnicas probabilísticas de amostragem. (MARCONI; LAKATOS, 1999)

Aspectos de pesquisa bibliográfica podem ser observados no presente trabalho. Ela consiste na consulta de materiais escritos utilizada na busca do estado da arte sobre determinado tema. Apesar de não existir uma vasta bibliografia sobre o assunto, há uma série de referências teóricas que foram consultadas na busca de contribuições sobre o assunto em estudo.

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

A pesquisa bibliográfica foi necessária, ocorreu e pode ser facilmente identificada na revisão teórica sobre o tema estudado no presente trabalho.

A principal técnica utilizada para a coleta de dados da pesquisa proposta é a entrevista. Ela foi utilizada pois muitos dos dados necessários não podem ser encontrados em registros e fontes documentais. Além disso, não há fontes mais seguras para as informações desejadas e os dados da entrevista forma completados com outras fontes, sendo a entrevista uma técnica aplicável para o estudo de casos (CERVO; BERVIAN, 2002).

De acordo com as características definidas por Marconi e Lakatos (1999), o roteiro da entrevista aplicada é semi-estruturado. Buscou-se, em sua construção, aliar aspectos de um roteiro padronizado (efetuado com pessoas selecionadas de acordo com um plano, visando a obtenção de resposta às mesmas perguntas, de modo a permitir comparações) com o de uma entrevista não estruturada (buscando uma exploração mais ampla da questão, já que parte de cada questionamento é única, não limitando respostas, fornecendo uma estrutura de referência e possibilitando ajustes e orientações no rumo da entrevista de acordo com as informações que possam surgir). Seu uso é freqüente em pesquisas exploratórias ou quando os tópicos não se encaixam em entrevistas estruturadas por serem complexos. É uma entrevista focalizada na qual

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

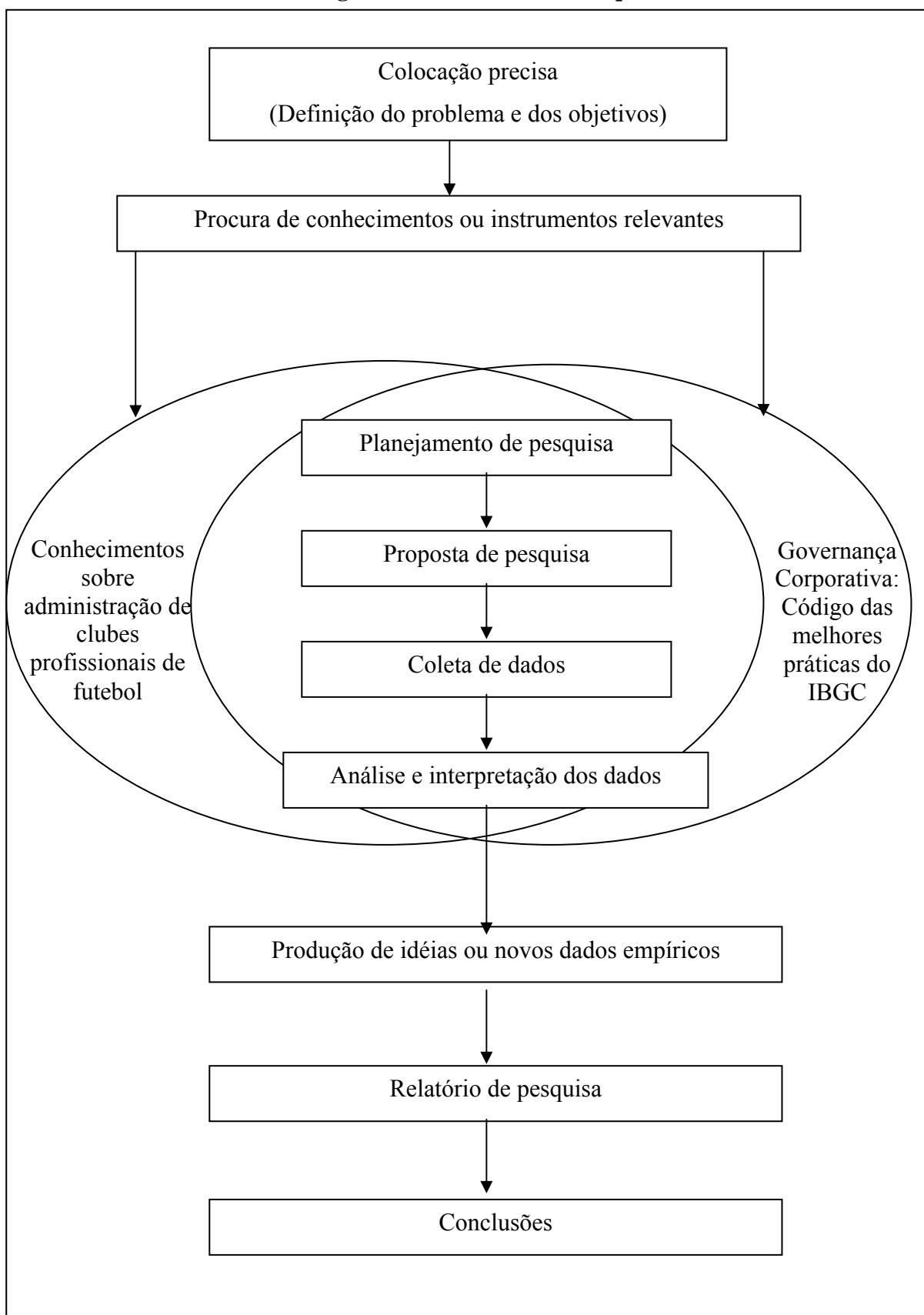
Tal técnica faz-se útil por possibilitar a obtenção de dados que sejam significativos para a pesquisa, mas que não constem em fontes de dados documentais. Podem ser obtidas informações profundas e detalhadas, já que há um encorajamento para que o respondente compartilhe informações. O entrevistador possui certa flexibilidade e pode ainda esclarecer perguntas e interagir com o entrevistado. Como desvantagens, há a dependência da disposição do entrevistado em fornecer informações, podendo reter dados importantes, o pequeno grau de controle do entrevistador sobre a situação, a dificuldade em realizá-la e a necessidade de tempo, já que é uma técnica demorada. Deve-se atentar também para o fato de o entrevistado realmente possuir as informações buscadas (MARCONI; LAKATOS, 1999). Ainda segundo a autora, os dados obtidos na entrevista devem ser validados por meio de uma comparação com fontes externas ou outro entrevistador. As incertezas e hesitações devem ser consideradas, a relevância em relação ao objetivo de pesquisa julgada, e deve-se atentar para a especificidade e clareza em relação aos diversos tipos de dados obtidos.

Como técnicas complementares, foram adotadas a pesquisa documental e a observação. Elas serviram para confrontar e complementar as informações obtidas nas entrevistas. A documentação indireta, por meio da pesquisa documental consiste na pesquisa de fatos contemporâneos através de escritos primários, que são compilados na ocasião pelo autor, como documentos de arquivos, registros, ofícios, atas, programas, entre outros, podendo ser provenientes de publicações parlamentares, administrativas e de documentos

particulares (MARCONI; LAKATOS, 1999). Ela foi realizada na consulta a atas, informes e outros documentos provenientes dos clubes.

Já a observação é um exame de fenômenos ou fatos que se deseja estudar, sem que sejam utilizados meios técnicos especiais, feitas perguntas específicas ou realizado algum tipo de planejamento ou controle prévio. Não há determinação de aspectos específicos para serem observados, nem de meios para isso, mas também não chega a ser espontânea ou casual, pois requer um mínimo de interação e controle. Ela ocorreu de maneira assistemática, não estruturada, não participante e individual, efetuada no campo de trabalho visando a confrontação com informações prestadas e a evidência de dados que não constem do roteiro de entrevistas (MARCONI; LAKATOS, 1999). A observação pode ser feita com registros, condições físicas, processos e atividades. Embora possa ser mais facilmente encontrada nas fases iniciais de uma pesquisa, ela perdura durante todo o processo (RUIZ, 1996).

Por fim, a figura a seguir demonstra uma estrutura esquematizada da pesquisa realizada.

Figura n° 1 – Modelo de Pesquisa

3 OS CLUBES ESPORTIVOS E O FUTEBOL

Embora haja registros de disputas que se assemelham ao esporte que datam da China antiga e do Império Romano, o futebol, como é conhecido hoje, foi concebido no século XIX pelos ingleses. Foram eles que estabeleceram suas regras de jogo que, com pequenas alterações, são conservadas até hoje. São regras fáceis, que podem ser adaptadas em brincadeiras e disputas amadoras, podendo ser compreendidas rapidamente por qualquer adulto ou criança.

Seu crescimento, envolvendo diversas competições (com diversos clubes) que passaram a ocorrer de maneira constante, levou a uma burocratização do esporte. Foi então que começaram a se estabelecer os primeiros comitês (que depois dariam origem às Federações, Confederações e à FIFA), estatutos de clubes e competições, classificações e registros de jogadores e clubes.

Segundo a história oficial, o futebol surgiu no Brasil quando Charles Miller, um brasileiro que tinha ido estudar na Inglaterra, retornou em 1894 ao país trazendo na bagagem duas camisas de equipes inglesas, duas bolas de couro, uma bomba para encher-las, um par de chuteiras e um livro de regras da *association footbal*. Entretanto, já há fatos e pesquisas revelando que o esporte estava presente no país já na década anterior, tendo sido introduzido por padres jesuítas em colégios de São Paulo e cidades vizinhas (SANTOS NETO, 2002).

De qualquer forma, o futebol era um esporte de elite. Praticavam-no jovens que haviam estudado na Europa ou em colégios tradicionais. No final do século XIX, não havia torneios regulares e as disputas eram desorganizadas. Uma mudança promovendo a consolidação do esporte no país ocorreu nas duas primeiras décadas do século XX (WITTER, 1996 p. 87)

O que era originário do povo retorna ao povo. Na mesma época, paralelamente a esta “história oficial”, vinha sendo gestado, no seio das camadas populares, um processo subterrâneo, clandestino, de paixão, divulgação e prática futebolísticas. Driblando todas as interdições, por meio das várzeas, das “peladas” e da periferia, negros, mulatos e brancos pobres engendraram uma posição firme: a da apropriação e da inversão do código vigente, isto é, a popularização e a democratização do futebol (destaque para a fundação do Corinthians, em 1910, de origem realmente popular). Este processo atravessa os anos da *Belle Époque* mais ou menos no anonimato e se instala e se consolida quando o Vasco da Gama se torna bicampeão em 1924 (invicto) com um time basicamente composto por negros e pobres.

A conquista da Copa América em 1919 pela seleção brasileira deu um incentivo para o esporte no país. Todos os jogadores eram amadores. Nessa época, os rapazes ricos, que eram os principais praticantes do esporte, já estavam sendo substituídos por operários de fábricas e negros. As indústrias começaram a construir e manter campos de futebol para atrair e manter funcionários. Grupos de imigrantes também contribuíram para o fortalecimento do esporte, fundando e mantendo times de futebol.

Neste período, iniciaram-se os questionamentos sobre a profissionalização dos atletas. O risco de debandada dos principais jogadores nacionais para a Europa preocupava os dirigentes. Era necessário tomar alguma providência contra a desorganização e o amadorismo.

Muitos clubes resistiam à idéia, inclusive as federações. Já naquela época, podia-se observar a resistência a mudanças e novidades, embora estas parecessem inevitáveis. O Clube Atlético Paulistano, por exemplo, preferiu desativar seu quadro de futebol à aderir à profissionalização, quando esta mostrou-se inevitável (WITTER, 1996).

No Rio de Janeiro, foi criada, como solução, a Liga Carioca de Futebol, em 1933. Ela era favorável ao profissionalismo, mas não contava com o apoio de todos os clubes do Estado, resultando em dois campeonatos: um com atletas amadores e outro com atletas profissionais (BRUNORO, 1997).

Enquanto o profissionalismo se consolidava, houve ainda a saída de muitos jogadores para clubes europeus. Nesse período, a compra e venda de passes de jogadores passou a ser comum e veio a consolidar o regime profissional.

Se a década de 30 foi marcada por muita confusão, as décadas seguintes serviram para consolidar o profissionalismo e o papel das federações. Os campeonatos estaduais ganharam força e passaram a atrair grande público. Apesar dos progressos verificados no futebol, os jogadores ainda não eram tratados como verdadeiros profissionais pelos dirigentes, que mantinham atitudes exageradamente paternalistas, mas impunham sua vontade. (BRUNORO, 1997, p. 17).

A consolidação do profissionalismo levou à criação de diferentes departamentos e funções (médico, preparador físico, massagistas, treinadores de goleiros) dentro dos clubes, além do treinador. A negociação de atletas também aumentou, e estes começaram a ter contratos que lhes forneciam uma maior segurança.

Entrava-se, então, na era de ouro do futebol brasileiro. Época em que conquistou três títulos mundiais e na qual abundavam grandes jogadores, craques, verdadeiros artistas da bola. Foi a consolidação brasileira no cenário mundial como potência futebolística e celeiro de jogadores. Após esta fase, iniciou-se um período de queda da popularidade e do desempenho do futebol brasileiro em nível mundial, apesar de ter tido pelo menos um time extraordinário no período (seleção da copa de 1982) que acabou não conseguindo vencer a copa do mundo.

Aidar e Leoncini (2002a) classificam a evolução do futebol no Brasil, de maneira geral, nas seguintes fases:

- 1923 a 1933 – Clandestinidade: Esta foi a fase na qual os pobres e negros passaram a ingressar na prática do esporte. Também chamado de “anos românticos”, o período caracteriza-se pelos sucessos do Corinthians (um time de origem popular) no estado de São Paulo.
- 1933 a 1950 – Transição: Foi a época em que o futebol deixou de ser elitista e passou a se popularizar. Como característica, possui o “profissionalismo marrom”, que precedeu o profissionalismo pleno, no qual os jogadores de melhor desempenho recebiam gratificações e ajudas extras para atuarem .
- 1950 a 1970 – Revolução e consolidação: Nesta época, o futebol brasileiro alcançou seu auge, e conquistou um inédito tricampeonato mundial. Pôde ser observado, também, o crescimento de cuidados extras relacionados à prática do esporte, como médicos, táticos, físicos e dentários.
- 1970 a 1990 – Reelitização e retrocesso. A especulação imobiliária e a urbanização desordenada causaram a eliminação de campos (várzeas) existentes, diminuindo as oportunidades de prática e sucesso para negros e pobres.

Segundo os autores,

a partir de 1990, alguns sinais afirmativos dão esperanças de uma nova era para o futebol brasileiro: a política dos clubes de formação dos núcleos de periferia e, principalmente, a ênfase no treinamento de habilidades, o que resgata o universo da pelada e a vitória particular do futebol tipicamente brasileiro – ginga, imprevisibilidade, improvisação, rebeldia, malandragem, liberdade, criatividade, arte (AIDAR; LEONCINI, 2002a, p. 90)

Witter (1996) também divide as fases de maneira semelhante:

- Consolidação como esporte nacional (até 1920)
- Profissionalização e internacionalização (de 1920 a 1950)
- Ascensão atlética e profissional (de 1950 a 1970)
- Grandes alternâncias (de 1970 a 1994)

De 1994 até os dias atuais, pode-se observar a recuperação e o domínio do futebol brasileiro em nível internacional, com a conquista de dois títulos (1994 e 2002) e um vice-campeonato (1998) em copas do mundo. Jogadores brasileiros ocupam posição de grande destaque nos mais importantes times do mundo. Entretanto, administrativa e financeiramente, as equipes nacionais, embora tenham passado por um leve período de recuperação em meados da década de 1990, vêm enfrentado constantes crises. E isso passará a ser discutido, a partir de agora, no presente trabalho.

3.1 O FUTEBOL COMO NEGÓCIO E O SEU AMBIENTE

Antes de se fazer uma análise específica dos clubes de futebol, deve-se, primeiramente, considerar e compreender o ambientes onde estão inseridos. Battaglia (2003) cita as interfaces externas dos clubes amadores. A grande maioria delas se aplica também a clubes que possuem equipes profissionais de prática desportiva, como é o caso dos poderes legislativo, judiciário e executivo, do INSS, entidades certificadoras, instituições de ensino, federações e confederações esportivas, ECAD (Escritório Central de Arrecadação e Distribuição), associações diversas, comunidade, bancos, fornecedores, parceiros comerciais, clientes, imprensa, outros clubes, Sindi-Clube (Sindicato Patronal dos Clubes Esportivos), Sindesporte (Sindicato dos Empregados de Clubes Esportivos e em Federações), entre outros.

Internamente, os clubes também sofrem influência de diversos grupos, entre os quais podem ser citados (BATTAGLIA, 2003):

- Sócios
- Convidados e acompanhantes de sócios
- Atletas
- Funcionários

- Prestadores de serviços
- Outros parceiros (escolas e alunos, por exemplo)
- PÚblico de eventos
- Conselhos e assembléia geral
- Diretoria
- Comissões

Como pode ser observado, a administração de um clube, seja ele de prática profissional ou amadora de esportes, está inserida em um contexto complexo onde interagem diversos segmentos da sociedade. Como qualquer outra organização, sofre influência de seus concorrentes (outros clubes), fornecedores (dos diversos recursos necessários para se promover um espetáculo esportivo), clientes (os torcedores), novos entrantes (times que possam a vir a tomar seus torcedores dentro de seu raio de influência) e produtos substitutos (novos grupos de interesse, associações, espetáculos, eventos ou a prática de outros esportes), que são as cinco forças determinantes da concorrência em um mercado, segundo Porter (1998). Pode-se verificar também, e ainda serão exemplificados diversos casos, que são inúmeras as questões envolvidas em seu ambiente de marketing, englobando aspectos de origem político-legal, tecnológica, sócio-cultural e econômica (KOTLER, 1998).

Passando a analisar aspectos mais especificamente relacionados com o setor, podem ser citadas muitas mudanças ocorridas nas últimas décadas. De início, pode ser tomada como exemplo a situação dos atletas. Há algumas décadas, havia uma ligação emocional entre o atleta e o clube em que atuava, onde as tradições eram mais importantes e respeitadas. Atualmente, o dinheiro oferecido a um atleta é o fator mais determinante para sua permanência ou transferência, sendo que as transferências passaram a ocorrer com freqüência bem maior do que algumas décadas atrás. Outros fatores como a necessidade de atender a pressões da imprensa na busca por recursos e a realização de inúmeros (e muitas vezes desinteressantes) torneios, contribuíram para as alterações verificadas, entre elas a queda de público nos estádios, principalmente no Brasil e em seus campeonatos regionais, embora possa ser observada de uma maneira geral (WITTER, 1996).

A classificação feita por Ekelund (1998) sobre as eras do futebol inglês, embora refira-se à Liga Inglesa de Futebol, é útil para a compreensão e exemplificação das mudanças e implicações ocorridas mundialmente no setor futebolístico. Ele coloca as seguintes fases:

- Até a década de 1950 (era do estádio) – as entradas para os jogos constituíam a principal fonte de receita para o clube e a ligação torcedor-clube surge e se fortalece.
- Anos 50 até a década de 1970 (era da TV comercial tradicional) – período com características que resultariam no surgimento dos patrocinadores, já que a TV pública possuía os direitos gratuitos de transmissão dos jogos, e o fazia sem pagar nada aos clubes.
- Década de 1980 (era dos patrocinadores) – surgimento dos patrocinadores, que aumentam sua participação na geração de receitas dos clubes e das ligas.
- A partir da década de 1980 (era da nova mídia) – início do pay-per-view, das novas mídias eletrônicas (computador pessoal) e do pagamento de grandes valores como direitos para transmissão de jogos. Início de uma mudança de pensamento, já que, se os intermediários pagam direitos, eles também precisam lucrar com o processo, e não apenas os clubes e jogadores.

Entretanto, conforme está sendo exemplificado, há diversas variáveis envolvidas no negócio além daqueles diretamente relacionados. Em relação aos principais ativos dos clubes e demais organizações esportivas, pode-se verificar que, em sua maioria, são simbólicos e intangíveis como, por exemplo, os anéis da bandeira do Comitê Olímpico Internacional (AIDAR; LEONCINI, 2002a). O futebol deve, então, ser tratado como um produto principal, já que a marca do clube é que dá origem a um *portfólio* de outros produtos e serviços, que devem receber cuidados em relação à sua imagem, qualidade e preferências do consumidor.

Aqui no Brasil, a escassez de recursos, ainda que como reflexo da situação econômica do país, é um ponto comum à grande maioria dos clubes nacionais. Essa situação ganha gravidade devido a “estagnação de novas idéias, com práticas arcaicas, e o que se vê é uma situação de penúria, em que as transformações ocorrem timidamente, distantes daquilo que poderíamos considerar ideal.” (BRUNORO, 1997, p. 25).

Como resultado dessa situação de desorganização do futebol brasileiro (legislação e calendário, por exemplo), tem-se uma queda de arrecadação dos clubes, desgastes físicos desnecessários por parte dos atletas e um desinteresse por parte dos torcedores.

Conseqüentemente, são poucos os clubes que conseguem equilibrar receitas e despesas. A maioria participa de torneios deficitários, não remuneram de maneira adequada os atletas e são prestigiados por um público diminuto. Algumas fontes de recursos como patrocinadores, fornecedores de materiais esportivos e redes de televisão contribuem para a melhora dessa situação, mas isso não resolve o problema para grande parte dos clubes (BRUNORO, 1997).

Um exemplo bastante ilustrativo é a comparação entre o Flamengo, clube de maior torcida no país, que está extremamente endividado, e o Manchester United, tido como o clube mais rico do mundo. Apesar da diferença de renda *per capita* entre os dois países, o fato não pode ser justificado apenas por esta causa, já que, em números absolutos, o Flamengo possui cerca de 10 vezes mais torcedores em seu país que o Manchester. Para Grellet (2002), há duas razões para tal situação. A primeira é o modo como os torcedores são encarados, o Manchester encara sua marca como um produto para seus consumidores (torcedores), que devem ser tratados da melhor maneira possível, objetivando o lucro. E a segunda razão é a organização do ambiente no qual os clubes estão inseridos. “O valor econômico do futebol, portanto, será tanto maior quanto maior for o valor do conjunto no qual ele está inserido” (GRELLET, 2002, p. 139), já que o sucesso de um clube depende de um bom campeonato, e este, por sua vez, depende de clubes fortes e estruturados.

Ainda que possa haver interesses pessoais contrários e que a conscientização dos dirigentes não produza, por si só, melhorias administrativas nos clubes e campeonatos, elas devem começar a ocorrer. As mudanças decorrentes de novas legislações, conforme será visto mais adiante, são uma forte influência aos clubes, impondo novas maneiras de operação e organização e também meios mais rigorosos de fiscalização, principalmente para aqueles que permanecerem nos moldes tradicionais. A nova Lei do Passe também está forçando os clubes a prestar mais atenção e buscar uma maior profissionalização administrativa.

3.1.1 Ambiente legal

Antes das mudanças no ambiente legal dos clubes serem discutidas, faz-se necessária uma breve consideração sobre a constituição legal dos clubes.

Os clubes de futebol, em sua imensa maioria, são constituídos sob a forma de associação, nos termos do art. 53 do Código Civil, ou seja, são uniões de pessoas que se organizam para fins não lucrativos. Melhor explicando, uma das características do tipo associativo não é a não aferição de lucros, mas sim a não distribuição dos mesmos aos seus associados. [...] Assim sendo, pode-se dizer, de maneira bastante simplista, que as associações são aquelas entidades onde os lucros, caso existentes, são em sua totalidade reinvestidos na mesma, de forma que seus associados, globalmente, possam usufruir destes benefícios. (CARLEZZO, 2003)

As mudanças relativas ao passe (valor exigido por um clube para que seu atleta possa ser transferido para outra equipe) constituem o “pontapé inicial” das mudanças no ambiente legal dos clubes.

O caso Bosman, como ficou conhecido, foi um exemplo claro desses conflitos e de suas implicações na estratégia dos clubes de futebol. A Corte Européia de Justiça, em 1995, deu ganho de causa ao jogador belga Jean Marc Bosman, que se queixara de que em 1990 não conseguiu se transferir para um clube na França porque seu clube belga, o Liège, estava exigindo um valor de transferência [...] excessivamente alto, embora o contrato de Bosman tivesse terminado. (AIDAR; LEONCINI, 2002a p. 85)

Ainda segundo Aidar e Leoncini (2002a), a justificativa para tal decisão foi o artigo 48 do Tratado de Fundação da União Européia, que previa o direito a livre movimentação do cidadão para poder trabalhar. Tal decisão tornou ilegal no continente um aspecto importante do sistema de transferências internacionais (e mesmo nacionais) de jogadores.

Os acontecimentos da Europa geraram reflexos em todo o mundo futebolístico. Aqui no Brasil, um dos primeiros e mais visíveis efeitos foi a Lei Zico (Lei nº 8.672 de 06 de Julho de 1993). Além de ser a precursora de conceitos como a democratização de relações entre atletas e dirigentes e a gestão profissional do esporte, que seriam incorporados pela Lei Pelé, também pode-se destacar o fato dela (AVANCINI NETO; MANSSUR, 2002, p. 22):

- facultar às entidades de prática e às entidades federais de administração do esporte manter a gestão de suas atividades sob a responsabilidade de sociedades com fins lucrativos;
- conceber a criação das ligas regionais e nacionais;
- incorporar o direito de arena no contexto de uma legislação especificamente esportiva; e
- regulamentar a Justiça Desportiva.

Em setembro de 1997 é entregue ao Congresso, pela Casa Civil do governo federal, o projeto da Lei Pelé, que tinha como pontos principais a proibição da filiação das ligas às

federações, o fim do passe de jogadores em dois anos, a possibilidade de criação de empresas para prestação de serviços de arbitragem e a transformação dos departamentos de futebol em clubes empresas (BRUNORO, 1997)

A Lei Pelé foi promulgada em 24 de Março de 1998. Ela revogava a Lei Zico e, segundo o próprio texto, continha “medidas moralizadoras”, como, além do fim do passe, a democratização dos processos eleitorais nas entidades nacionais de administração do desporto e a abertura a participação em competições envolvendo atletas profissionais apenas às “sociedades civis com fins econômicos, às sociedades comerciais admitidas na legislação em vigor ou às entidades de prática desportiva que constituíssem sociedade comercial para administração de suas atividades esportivas” (AVANCINI NETO; MANSSUR, 2002, p. 23).

Entretanto, foram diversas as manifestações contrárias ao texto original da Lei Pelé. A Lei nº 9.981, promulgada em 14 de Julho de 2000 voltou a deixar facultativa a adaptação ao regime empresarial por parte dos clubes profissionais e estabeleceu uma série de amarras legais a essa transformação, como a vedação a participação simultânea de uma mesma empresa na gestão de mais de um clube; a necessidade do controle da sociedade pelo clube; e a representação da sociedade por um dirigente com mandato eletivo. A citada lei também determinou a substituição do “passe” dos jogadores pela instituição de uma multa rescisória.

Outros pontos forma definidos pela lei e pelas Medidas Provisórias que a sucederam. A Medida Provisória nº 2.193/2001, por exemplo, estabeleceu que o clube formador do atleta terá o direito a assinar com o mesmo o primeiro contrato profissional de trabalho dele. Ele pode ser assinado a partir dos 16 anos de idade do atleta e não pode ter prazo superior a 5 anos. Caso o atleta venha a ser cedido durante a vigência desse contrato, existirá uma indenização por formação, a ser exigida pelo clube fundador, que não poderá exceder 200 vezes o valor da remuneração anual do atleta. Caso o atleta seja contratado por outro clube em um prazo de 6 meses após o término desse contrato, existirá uma indenização por promoção, que não poderá exceder 150 vezes o mesmo montante, embora dificilmente um outro clube opte por contratar um jogador dentro desse prazo de seis meses.

A mesma Medida Provisória revogou os parágrafos da Lei Pelé que previam que os clubes deveriam manter, no mínimo, 51% do capital com direito a voto e ter o efetivo poder de gestão na sociedade a ser constituída, e que o contrato ou compromisso só poderia ser

assinado ou firmado pela uma entidade de prática desportiva por meio de um dirigente com mandato eletivo. Tais dispositivos, segundo Avancini Neto e Manssur (2002) além de inconstitucionais, por determinar como os clubes deveriam ser geridos ou se fazer representar (matérias de natureza *interna corporis*), afastaram possíveis investidores dos clubes brasileiros. Ainda segundo os autores, sua revogação estimulará a realização de novos investimentos, embora ainda existam parágrafos que dificultem esse aporte, como o §2º do artigo 27 que veda a utilização por parte dos clubes de seus bens próprios na constituição das sociedades comerciais gestoras de suas atividades esportivas, ou o artigo 27-A que procura vedar a participação simultânea de qualquer pessoa física ou jurídica na gestão de mais de uma entidade esportiva.

De qualquer forma, somos partidários do entendimento no sentido de que a faculdade para transformação do clube em empresa pode ser até um meio eficaz para que os clubes efetivamente adotem modelos empresariais e mais transparentes de gestão. Todavia, essa faculdade deve vir acompanhada de incentivos, notadamente fiscais e previdenciários, para estimular que as entidades desportivas adotem a forma de empresa, como ocorreu em outros países (AVANCINI NETO; MANSSUR, 2002, p. 30).

A MP nº 2.193/2001 também introduziu no texto da Lei Pelé o art. 46-A, que obriga os clubes (entidades de prática), federações e confederações (entidades de administração do desporto) a elaborar e publicar balanços e demonstrações contábeis auditados por auditoria independente a cada exercício. Caso isso não ocorra, os dirigentes poderão ser pessoalmente responsabilizados, tornando-se inelegíveis para cargos e entidades correlatas, sem prejuízo de eventuais responsabilizações nas esperas penal e civil.

Apesar de terem sido solicitadas por setores organizados do setor futebolístico, as mudanças no texto original da Lei Pelé não parecem representar avanços, e sim retrocessos, pois

as possibilidades que se abriram com o clube-empresa, na busca de uma administração mais profissional e transparente, voltada para o resultado, abrindo oportunidades de negócios com mídia, licenciamento, *merchandising* etc., tornaram-se mais estreitas, e, com isso, também ficou limitada a capacidade de multiplicação de renda e emprego nesse setor (AIDAR, 2002, p. 64).

Por fim, a atual legislação, mais precisamente a Lei nº 10.672, de 15 de maio de 2003, ao realizar modificações na Lei nº 9.615/98 (Lei Pelé), define a gestão e exploração do esporte profissional como

exercício de uma atividade econômica, de modo que estariam os clubes de futebol obrigados a alterarem seu tipo societário de associação para sociedade empresária, sob pena de serem forçosamente caracterizados como sociedade em comum (interpretação do art. 27, par. 9º e 11º). A sociedade em comum, por sua vez, é aquela onde os sócios são responsáveis

solidária e ilimitadamente pelas obrigações sociais (art. 990 do Código Civil). Em termos objetivos, para que os associados do clube não sejam potenciais devedores em relação as dívidas sociais, deve a entidade adotar uma tipologia empresarial, em regra, sociedade limitada ou anônima. (CARLEZZO, 2003)

O ambiente legal dos clubes, por ser complexo e passível de mudanças profundas em curto espaço de tempo, deve ser foco de atenção constante de seus gestores.

3.2 A ADMINISTRAÇÃO DE CLUBES ESPORTIVOS

A administração de clubes esportivos possui muitas características peculiares. Sua profissionalização, dentro de um contexto de maior pressão por parte do governo, despesas crescentes, em virtude da maior concorrência por jogadores e dos salários pagos pelos clubes estrangeiros serem em Dólar, e que aumentam a uma taxa maior que as receitas (dependentes do desempenho do clube e recebidas em Reais), a administração do futebol brasileiro caminha para sua profissionalização. Só que, ainda que forçosamente em muitos casos, essa gestão profissional é, mais que uma imposição legal, uma exigência de mercado (AIDAR; LEONCINI, 2002b)

Apesar de existirem muitas atividades que podem ser terceirizadas e entregues a prestadores de serviços, como o ambulatório médico, limpeza, segurança, fornecimento de refeições, jardinagem e obras, a direção de clubes esportivos implica em uma necessidade de domínio de uma vasta gama de conhecimentos, que vão desde as legislações relativas às atividades dos clubes (específicas do meio esportivo ou gerais, como a trabalhista), até conceitos de prestação de serviço (lazer e alimentação, por exemplo), passando por contatos e regulamentos de competições que o clube participa, tornando seu exercício uma complexa atividade.

Entre as especificidades da organização e estruturação de um clube, em relação a outras organizações, devem ser consideradas suas comissões, que podem ser permanentes ou temporárias. Como exemplo de comissões permanentes podem ser citadas as comissões financeiras, de obras, de sindicância, jurídica e disciplinar. Já as comissões temporárias podem incluir comissões para revisões estatutárias, elaboração de planos de viabilidade para

aquisição e funcionamento de novas instalações, redação de um plano diretor de metas, ou avaliar e dar parecer sobre a compra ou venda de imóveis (BATTAGLIA, 2003)

Os clubes devem ter dirigentes que, segundo o novo Código Civil, precisam ser eleitos por meio de uma eleição direta realizada em uma assembléia geral. Há dois modelos: Um onde a chapa toda é votada em conjunto e outro no qual há apenas os candidatos a presidente e vice, com o preenchimento dos demais cargos de diretoria feito por meio de nomeação pelo presidente eleito.

A estrutura de um clube também abriga o conselho deliberativo. Comparando com o poder público, ele seria o equivalente ao Poder Legislativo. Entre suas funções, tem-se a fiscalização e aprovação de contas, a fiscalização do trabalho da diretoria executiva, a análise (que pode incluir críticas) sobre o orçamento planejado pela diretoria para o ano vindouro, a organização de eleições e a elaboração ou alteração do estatuto social do clube.

Entretanto, a Diretoria deve possuir autonomia nos atos necessários, interna ou externamente, para o bom andamento do clube, bem como dentro dos planos de ação e do orçamento apresentados e aprovados pelo conselho, devendo o conselho não interferir nessas ações. O estatuto social é o objeto legislativo máximo dentro de um clube, sendo um dos itens obrigatórios para a constituição jurídica de um clube. Ele possui um caráter generalista, assim como o representado pela Constituição de um país. Abaixo dele é que é (são) constituído(s) o(s) regimento(s) interno(s), responsável(eis) pela regulamentação das áreas e atividades específicas dentro de um clube, como aquelas relacionadas à diretoria, aos conselhos deliberativo e fiscal, à comissão disciplinar, e aos departamentos de esportes e administrativo, entre outros (BATTAGLIA, 2003)

3.2.1 A utilização de sistemas de informação

Em virtude desta vasta gama de atividades e conhecimentos necessários para se administrar um clube, a base de dados que o clube precisa dispor, então, faz-se volumosa, sendo necessário um Data Warehouse, que é “é um conjunto de dados baseados em assuntos, integrado, não volátil e variável em relação ao tempo, de apoio às decisões gerenciais” (INMON, 1997, p. 33) visando uma melhor e profissional administração do clube, juntamente

com um sistema de informações gerenciais. Assim, a administração de um clube pode acompanhar em tempo real parâmetros como: horas extras, valor de produtos e serviços (vendidos ou adquiridos), provisão (e previsão) orçamentária, número e escala de funcionários, títulos sociais, camarotes e cadeiras cativas a venda, bem como os respectivos índices de inadimplência, entre outros. O sistema deve abranger atividades de retaguarda, como as relativas às áreas financeira (contas a receber e a pagar, livros fiscais, bancos, tesouraria e contabilidade), de suprimentos (estoques, cotações e serviços) e de recursos humanos (folha de pagamento, treinamento, recrutamento e seleção) (BATTAGLIA, 2003).

O mesmo autor (BATTAGLIA, 2003, p. 105-6) também coloca uma lista de atividades de infra-estrutura e de atividades fim que podem ser suportadas por sistemas de informação, como:

Atividades de infra-estrutura:

- Suprimentos para a assistência médica de primeiros socorros, exame médico para ingresso nas piscinas, atendimento fisioterápico para atletas
- Segurança interna: escala de plantões, registros de ocorrências
- Central de atendimento ao associado
- Editoração de um jornal interno dirigido aos associados
- Acesso à programação esportiva, social e cultural via Internet
- Cadastro de associados
- Cobrança de mensalidades e taxas diversas
- Controle de títulos sociais disponíveis para venda
- Programação e controle de serviços de engenharia e manutenção
- Automação e controle de estacionamento
- Programação e acompanhamento de ordens de serviços, e estabelecimento de rotinas, de faxina, jardinagem e outras
- Controle de acesso nas portarias sociais, de piscinas, de serviço, de quadras/canchas
- Agenda de locação de áreas para eventos de terceiros.

Atividades fim:

- Administração das diversas seções esportivas: futebol, handebol, basquete, natação, ginástica olímpica, tênis
- Inscrições em cursos nas diversas modalidades esportivas oferecidas, tanto nas categorias “adulto” como na “escolinha de esportes”
- Agenda contendo a programação das competições e de atividades diversas: palestras, cinema, teatro, concertos, feira do livro, disputas de xadrez, carteado, *snooker*, reserva de horários para massagem, sauna, monitores infantis no *play-ground* e outras
- Agenda contendo o controle de ocupação de quadras, campos, piscinas, canchas
- Cadastro de atletas e técnicos, por modalidade, que competem pelo Clube [...]
- Digitalização do acervo do museu do Clube, preservando sua história através de textos, imagens, vídeos e áudios, colocando-os à disposição não somente do corpo associativo, mas também de historiadores interessados, no próprio Clube ou através da Internet
- Planejamento, controle e venda de convites/ingressos para atividades diversas: jantares, shows, bailes, desfile de modas, excursões.

Vale ressaltar que, além da administração dos clubes, a tecnologia da informação também pode ser usada para o acompanhamento dos campeonatos esportivos e das partidas,

fornecendo análises estatística sobre o rendimento e o desempenho de táticas, equipes e atletas, por exemplo. Por meio da análise de uma série histórica é possível a obtenção de informações relevantes sobre o sucesso de táticas, jogadas e atletas da própria equipe e de equipes rivais, auxiliando no desempenho esportivo do clube, de sua comissão técnica e de seus jogadores.

3.2.2 A gestão de clubes de futebol profissional

Os clubes esportivos profissionais e sua administração, no entanto, possuem especificidades que os diferenciam de clubes amadores, como aquelas relacionadas (BATTAGLIA, 2003, p. 30):

- Ao controle e destinação da arrecadação oriunda da venda de ingressos nas bilheterias de seus respectivos estádios, da publicidade estática, dos direitos de transmissão de imagens e demais fontes de renda
- Ao recolhimento de impostos incidentes sobre a arrecadação acima citada
- Aos repasses de verbas para as Federações e Confederações
- À contratação e manutenção de um plantel de atletas profissionais e de uma equipe técnica
- À elaboração de contratos de transferência de gestão ou co-gestão, celebrados com parceiros comerciais nacionais e internacionais
- Às negociações políticas relativas à elaboração de campeonatos e calendários junto a entidades esportivas nacionais e internacionais.

A gestão de um clube esportivo de práticas profissionais torna-se ainda mais desafiadora quando passa-se a considerar as especificidades dessas práticas.

Gerir eficazmente recursos em uma atividade de elevado e irregular fluxo de caixa, com grande sazonalidade de desencaixes de capital e fontes de receita limitadas, significa muito mais que simplesmente maximizar a utilização destes recursos. No caso do futebol, o desafio ganha o reforço da maior necessidade desta atividade, além de gerar superávits: vencer. (AIDAR; LEONCINI, 2002b, p. 102)

Entra-se, então, em uma situação de difícil equilíbrio. Para maximizar sua receita e performance, o clube deve vencer sempre seus campeonatos. Por outro lado, um campeonato equilibrado deixa a competição mais atrativa para o público. Há, então, uma divergência de interesse entre aqueles que administraram os clubes e aqueles que administraram um campeonato, já que, enquanto uma parte quer que seu clube sempre vença, a outra quer que o campeonato seja o mais equilibrado possível. Ao contrário de outros mercados, os clubes concorrentes se complementam no processo de produção, pois uns precisam dos outros para que seu principal produto (o futebol) possa acontecer. Eles são obrigados, então, a cooperar e competir entre si (SZYMANSKI; KUYPERS, 1999).

Conforme pesquisa feita na Inglaterra, o gasto com salários de jogadores tende a ser proporcional um fator importante para o desempenho dos times no campeonato, conforme a tabela a seguir:

Tabela nº 1 – Fatores que podem contribuir para a performance na liga

Fator	Efeito sobre o posicionamento na liga
Gasto com salários	Tende a melhorá-lo, altamente significativo.
Gasto com transferência	Tende a melhorá-lo, pouco impacto adicional.
Jogadores usados	Mais jogadores levam a piores <i>perfomances</i> , provavelmente pelo efeito de contusões.
Jogadores de casa	Sem efeito depois de controlado pelo gasto com salários.
Jogadores da seleção inglesa	Times de sucesso tendem a ter mais jogadores da seleção inglesa, mas não parece haver uma relação de causa e efeito.
Tamanho do time	Sem efeito depois de controlado pelo gasto com salários.
Permanência do treinador	Times de sucesso tendem a ter mais treinadores cuja permanência é mais longa, mas não parece haver uma relação de causa e efeito
Raça	Mais jogadores negros tendem a levar o time a uma melhor <i>performance</i> mesmo depois de considerados os salários, indicando alguma evidência de discriminação.
História	Sem gastos consistentes com salários, os clubes em altas posições tendem a gravitar ao redor do ponto médio das posições da liga.

Fonte: SZMANSKI; KUYPERS (1999).

Os times mais vitoriosos do presente faturam mais que os times vitoriosos do passado. Tal ocorrência deve-se ao fato de, no passado, a principal fonte de renda ser a bilheteria dos jogos. Quando um time ia bem, mais pessoas pagavam para vê-lo em ação. Hoje em dia, os times de melhor desempenho aparecem mais na TV, conseguem melhores contratos de patrocínio e ainda têm um volume maior de produtos licenciados consumidos por seus torcedores.

A principal lição que fica dos números da indústria do futebol britânico é que a gestão profissional é fundamental nesse negócio. Em um mercado de estreita relação entre receitas e *performance* e entre gasto com salários e *performance*, mas com frágil ligação entre lucros e *performance*, a diferença está na eficácia da administração. (AIDAR; LEONCINI, 2002b, p. 109).

Os investidores de um clube são atraídos por seu potencial gerador de receita. E o principal fator determinante do potencial gerador de receita de um clube é o tamanho de sua torcida. Entretanto, esses torcedores devem se tornar clientes (consumidores), para que esse potencial se concretize. E é nisso que os investidores apostam. No potencial gerador de receitas latente existente no Brasil, seja por falta de um desenvolvimento no mercado consumidor quanto por falhas na exploração do mesmo ou na gestão dos clubes. Tomando o exemplo do Flamengo, pode-se compreender melhor o interesse de investidores estrangeiros nos clubes brasileiros e em suas marcas: o clube brasileiro fatura anualmente cerca R\$ 43 milhões, mas tem um valor potencial em torno de R\$ 1,4 bilhão (AIDAR; LEONCINI, 2002c).

Portanto, as leis econômicas que regem o produto futebol são muito especiais, desde a combinação baixa elasticidade de preço da demanda com elevada elasticidade de renda, até uma estrutura de mercado que precise da competição entre os principais agentes, até para produzir seu produto para o rei que é o consumidor-torcedor. (AIDAR; LEONCINI, 2002c, p. 119).

Pode-se perceber que são diversas as especificidades da administração de clubes profissionais de futebol. O mesmo ocorre com as formas como ocorrem as parcerias e investimentos. E esse é o foco da próxima subseção.

3.2.3 Formas de parcerias e investimentos

Existem algumas formas de parcerias ou investimentos por parte de uma empresa que podem ocorrer em um clube de futebol profissional. Com pequenas variações, elas podem ser classificadas em grupos de acordo com suas características.

3.2.3.1 Co-gestão

A primeira forma é a co-gestão. Ela possui como característica principal o fato de o clube entrar com sua estrutura, áreas e departamentos ligados ao futebol (tanto profissional quanto amador), e a empresa entrar no negócio com o apoio financeiro para o desenvolvimento dessas áreas. Esses departamentos ligados ao futebol são geridos de maneira conjunta pelas partes. Ambas têm direitos e deveres estabelecidos em contrato. O principal exemplo brasileiro foi a parceria entre o Palmeiras e a Parmalat, que rendeu ótimos resultados para o clube paulista ao longo da década de 1990.

Para Lois e Carvalho (1998) um retorno significativo desse tipo de parceria depende de uma completa interação entre as partes, devendo um processo de co-gestão garantir e administrar o compromisso das partes envolvidas, buscando um comprometimento sempre maior entre as partes e delas para com a conquista dos objetivos propostos. Ela incluiria a co-decisão (onde ambas as partes possuem os mesmos direitos, como ter acesso a documentos e planos, ser ouvido, prestar consultoria, reclamar, apresentar sugestões, vetar, contestar e aprovar, entre outros) e a co-participação (onde ambas participariam de aumentos nos lucros e no patrimônio). Nessa administração conjunta, um procedimento só pode ser tomado com a concordância de ambas as partes. Quando uma discordância ocorre, ela deve ser exposta e discutida. Por meio de sugestões, soluções e um possível consenso deve ser buscado.

Por se tratar de um contrato entre as partes, onde o patrocinador teria participação efetiva no departamento de futebol, o clube não tem seu estatuto alterado e a empresa tem garantias quanto ao uso e ao retorno do valor investido.

O caso entre o Juventude, de Caxias do Sul, e a Parmalat é outro exemplo conhecido do futebol brasileiro. Anteriormente à parceria, o clube passava por um período de escassez de recursos e desorganização administrativa, onde a sobreposição de funções era um entre os inúmeros problemas (LOIS; CARVALHO, 1998). De acordo com o contrato firmado, todas as verbas destinadas pela empresa deveriam ser aplicadas apenas nos departamentos previamente estabelecidos, e nunca em outras áreas. Por outro lado, a empresa também não interferia em processos relacionados à hierarquia própria do clube, respeitando sua autonomia. Entretanto,

a co-gestão não se resumia [...] apenas ao envio de verbas por parte da empresa italiana para fortalecer o Departamento de Futebol; no contrato, ficaram estabelecidos direitos e deveres para ambas as partes. A Parmalat, além daquele compromisso, comprometia-se a auxiliar o Juventude na transmissão de *know-how*, de informações a respeito do mercado futebolístico nacional ou internacional, de técnicas de negociação, tendências de mercado, tudo o que, de alguma forma, pudesse contribuir para o desenvolvimento daquela área do clube. (LOIS; CARVALHO, 1998, p. 48).

Em uma primeira etapa, visando à concretização da co-gestão, a empresa deveria realizar uma análise do clube, para a detecção dos seus pontos fortes e fracos, enquanto este tomaria conhecimento da empresa e seus procedimentos.

A empresa podia, a qualquer momento, realizar investimentos extras (como o envio de jogadores, ou aporte de capital com finalidade específica) nos clubes. Para que as aplicações

das verbas e as ações desenvolvidas nos departamentos do clube gaúcho envolvidos no processo fossem fiscalizadas e controladas, e a empresa poderia inserir seus profissionais nos departamentos do clube. O Juventude tinha como algumas de suas obrigações a confecção e divulgação de balanços e relatórios das atividades desenvolvidas, respeitar, juntamente com seus atletas, a marca da empresa, não fechar nenhum outro tipo de patrocínio para os departamentos envolvidos, cuidar para que o investimento da Parmalat não fosse desviado ou desvalorizado, buscar fontes de rendas autônomas e alternativas (desde que não ferisse o contrato estabelecido e participar de competições em nível nacional). Além disso, o clube poderia contar com a assessoria de profissionais da empresa no planejamento de qualquer nova estratégia (recursos humanos, marketing, estrutural, etc), seja nas áreas onde a co-gestão foi estabelecida ou em outras. E esses procedimentos, devido à boa negociação dos acordos que os determinaram, não provocaram a perda da autonomia do clube, nem abalaram a estrutura diretiva do mesmo (LOIS; CARVALHO, 1998).

Isso não significa que não ocorreram problemas. A Parmalat foi acusada de se apoderar do Juventude, definir seus objetivos e estatutos, comprar os jogadores do clube e destinar maiores verbas e atenção para o Palmeiras (outro clube com o qual a empresa tinha o contrato de co-gestão, à época), ignorando possíveis dificuldades do clube do sul. Outra desconfiança era a de que a empresa passaria a emprestar jogadores a outras equipes, ainda que concorrentes diretas do Juventude, visando um lucro maior. Tudo isso juntava-se à cobrança constante por resultados positivos (LOIS; CARVALHO, 1998).

Mas a empresa colheu bons frutos. A parceria proporcionou uma considerável exposição de seu nome, principalmente na mídia, com um retorno calculado na ordem de U\$ 12 milhões em 1995. Já o Juventude, além do melhor desempenho em competições, teve como benefícios mudanças significativas em sua estrutura organizacional, como a melhoria dos serviços contábeis, controle de cadeiras e fiscalização e controle dos títulos de sócios. (LOIS; CARVALHO, 1998). Pode-se observar, pelas informações acima, que a co-gestão, embora possa trazer inúmeras vantagens a um clube, é um processo complexo, e ainda com poucos exemplos no país.

3.2.3.2 Licenciamento da marca

A segunda forma de parceria e investimento é o licenciamento da marca (terceirização do departamento de futebol). Após a negociação para que o clube licencie sua marca a um parceiro, ou seja, ceda o direito de uso e exploração de sua marca, os mesmos negociam quais itens farão parte desse contrato (imóveis do clube, fontes de receita, etc). O contrato definirá, então, os limites de atribuição de cada parte (como a ingerência que o parceiro terá no clube) e as formas de divisão dos lucros. Para Aidar e Leoncini (2002c), este é um caminho bastante adotado no Brasil pois, em virtude do endividamento da maioria dos clubes, eles não possuem capital para aportar na criação de uma organização empresarial. E, caso possuíssem em um primeiro momento, eles correriam o risco de perder aos poucos sua participação (e controle, consequentemente) cada vez que fosse necessário um novo investimento, podendo o controle passar totalmente para o investidor. Ainda segundo os autores, também contribui para o predomínio desse tipo de negócio o receio de alguns dirigentes de perderem o emprego ou serem obrigados a se submeter a procedimentos como transparência e prestação de contas. Vale lembrar que esses são procedimentos típicos de uma empresa e estão na base da governança corporativa.

Como pontos positivos do modelo, pode-se citar (AIDAR; LEONCINI, 2002c):

- se o negócio futebol for bom, o clube também lucrará futuramente – pois receberá uma parcela significativa do lucro ou das receitas obtidas pelo parceiro -- , e se for ruim, o clube não participará de eventuais prejuízos – a não ser que tenha adotado a forma de licenciamento mais simples, em que há uma simples divisão das receitas obtidas, com o clube arcando com suas despesas;
- o problema relacionado ao aspecto emocional da diretoria e dos torcedores fica resolvido, já que o clube que adota este modelo não é “vendido”, ou seja, não aliena o patrimônio do clube;
- como o investidor não está comprando o clube de futebol, as contingências do clube serão menos consideradas (o parceiro está preparado para este tipo de contrato);
- se algo der errado, a rescisão do contrato é possível;
- a parceria através deste tipo de licenciamento pode ser transformada em uma venda futura, se for de interesse do clube e estiver prevista em contrato.

Já os negativos são:

- se o negócio futebol for ruim, ao final do contrato dificilmente um novo contrato, seja com o próprio, seja com outro parceiro, será assinado;
- é um contrato mais complexo, já que, por se tratar basicamente de uma parceria, o consenso acerca dos limites de atribuição de cada parte e da forma de divisão de lucros obtidos pelo parceiro necessita ser muito bem detalhado

3.2.3.3 Compra de parte do clube por um sócio (constituição de uma S.A.)

Na compra de parte do clube por um sócio, o clube e o investidor formam uma nova empresa S.A. para administrar determinados setores que anteriormente eram administrados pelo clube (o futebol profissional principalmente). Há um aporte de dinheiro por parte do sócio e de ativos tangíveis (imóveis) e intangíveis (marca) por parte do clube. Essa nova organização (que conta com a participação do clube) passa a ser responsável pela administração do futebol, sendo sua proprietária e controladora. Os limites, atribuições e poderes de gestão de cada parte serão determinados pelo acordo de acionistas, se a sociedade for constituída por ações, ou pelo contrato social, se a sociedade for por cotas de responsabilidade limitada.

Entre seus pontos positivos, podem ser destacados (AIDAR; LEONCINI, 2002c):

- se houver opção por uma sociedade por cotas de responsabilidade limitada, o contrato social e os atos sociais e suas modificações são mais facilmente alterados, quando houver necessidade, não havendo obrigatoriedade de publicação de balanço nem das alterações contratuais, como no caso de uma sociedade anônima;
- a opção por uma “limitada” é mais interessante para o controlador;
- a gestão é mais objetiva e eficaz pela existência de metas comuns;
- facilita a resolução da questão imobiliária.

E entre os pontos negativos, podem ser citados:

- o potencial do negócio futebol ainda é desconhecido para fazer um ato definitivo, participando como sócio;
- existe problema político dentro dos clubes quando se trata de alienar o seu patrimônio;

- caso o negócio não seja bom, o clube estará preso a uma sociedade, sem poder se livrar de seu sócio e com obrigações e interesses em comum;
- avaliação das contingências será muito bem-feita, o que pode reduzir o valor do clube;
- dificilmente alguém entrará de sócio sem ter algum tipo de controle no futebol, mesmo que a participação no capital seja menor do que 51%.

3.2.3.4 Sócios

A utilização de sócios possui seu exemplo maior no clube espanhol Barcelona. São os sócios que pagam para manter o time, diferentemente do Brasil, onde os sócios pagam mensalidades que dão direito ao uso das dependências sociais, e não do produto futebol.

Como principal vantagem desse formato, pode-se citar a posição de força e independência proporcionada ao clube. Entretanto, a relação entre os sócios (torcedores) e o clube pode ser explosiva, devido à paixão envolvida (AIDAR; LEONCINI, 2002c).

3.2.3.5 Abertura de capital

O lançamento de ações é uma opção para a capitalização de um clube, formando uma empresa com a participação dos acionistas e do clube.

No caso da abertura de capital do Manchester United, as empresas de risco assumiram a maior parte do capital, esperando lucro. Isso provocou uma mudança no comportamento cotidiano do clube, já que os acionistas majoritários poderiam até demitir administradores (ligados ao futebol ou ao departamento financeiro) que não alcançassem resultados satisfatórios. Houve também torcedores que adquiriram ações mais por impulso passional que por decisão racional. E estes, que constituem o público consumidor do clube, querem, mais do que lucro, títulos. Somente uma gestão profissional (baseada em conhecimentos, princípios e técnicas de administração profissional) poderia ser capaz de conciliar os interesses, controlando custos, buscando títulos e multiplicando receitas (AIDAR e LEONCINI, 2002b).

Caso um excedente ocorra, este pode ser distribuído aos acionistas ou revertido para o aumento do patrimônio dos sócios. “Nos dois casos, profissionalismo pode ser definido como

a gestão eficaz dos recursos (mesmo no Barcelona, clube em que a proibição de venda do patrocínio na camisa está definida nos estatutos), na busca de *performance* técnica.” (AIDAR e LEONCINI, 2002b, p. 111)

Como vantagens desse formato, tem-se a posição de força e independência fornecida ao clube e a possibilidade de, no futuro, quando a marca do clube estiver valorizada, realizar também o licenciamento. Já, entre as desvantagens, podem ser citados os fatos de nenhum clube ter conseguido fazer isso até hoje no Brasil e da necessidade de aprovação por parte da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) para o processo de emissão de ações.

3.2.3.6 Considerações sobre a realidade brasileira

Uma comparação entre os clubes brasileiros e britânicos, por exemplo, revelam o déficit sistemático de grande parte dos clubes nacionais, que resulta em endividamento e inadimplência junto a empregados, ao fisco e à previdência social. A prevalência da emoção em relação à razão frente à tomada de decisão, por parte dos dirigentes, como a contratação de um jogador sem obedecer a qualquer orçamento (já que, muitas vezes, eles não existem) ou estimar as novas receitas e despesas causadas por esta compra, prejudica a capacidade de geração de receitas maiores que os gastos. Como exemplo positivo, pode ser citada a equipe da Internazionale de Milão. Após a contratação do jogador brasileiro Ronaldo, a venda de carnês para seus jogos cresceu 30%, resultando em uma renda de U\$ 12 milhões, que equivalia a quase metade do valor pago por sua transferência. Uma orientação importante que deve ser seguida, segundo Battaglia (2003) é o direcionamento das atividades sob o enfoque de “projetos”, ou seja, com responsáveis, claramente definidas, mensuráveis e alocadas no tempo. A falta de transparência na divulgação de balanços acaba por prejudicar qualquer avaliação das estratégias de gestão.

O Manchester United, tido como grande exemplo inglês de sucesso na abertura de capital e na profissionalização da administração de um clube, teve seus lucros e seu desempenho baseados em três fatores: o controle salarial e de transferência de jogadores, a exploração de seu estádio (concebido como arena multiuso, visando a geração de receitas durante todo o ano) e no processo de maximização de receitas, resultante do tratamento do torcedor como cliente e da reputação do clube. Havia uma preocupação com a rigorosidade e a consistência da política de salários, pois um erro poderia reduzir o lucro do clube ao

provocar um efeito dominó nos salários dos atuais e futuros atletas. Por outro lado, esse controle pode dificultar renovações e novas contratações, prejudicando o desempenho do time e frustrando torcedores e patrocinadores. Entre as medidas adotadas, também estava um novo plano de merchandising, que incluía ações fortes contra a pirataria, o fim dos pequenos negócios de franchising e o tratamento do torcedor como consumidor. Desse modo, as receitas do Manchester United estavam divididas do seguinte modo na temporada 1997/98, segundo Aidar e Leoncini (2002d, p. 171):

- Merchandising e outros: 28%
- Conferências e catering: 7%
- Patrocínio e publicidade: 13%
- TV : 18%
- Bilheteria: 34%

Vale lembrar que os clubes ingleses passaram por um período de grande crise. O futebol gerava muitos problemas, devido a vários fatores, como liderança insuficiente no meio, excesso de bebida, violência organizada e generalizada, campos抗igos e instalações em mau estado. A recuperação do futebol inglês começou com a reforma e modernização dos estádios. Como os financiadores das reformas exigiram uma maior rigorosidade na gestão dos negócios por parte dos clubes, estes foram obrigados a procurar modelos mais eficientes, sofisticados e transparentes de administração, que resultaram em um aumento das receitas globais do futebol. Entretanto, a profissionalização demandada pelo mercado brasileiro, que tem receitas em crescimento menos acelerado que as despesas e uma forte concorrência externa, demanda investimentos externos aos clubes. Só que as barreiras são maiores no Brasil, pois a estrutura societária dos clubes não está baseada em competência técnica, mas no poder político de dirigentes não remunerados. Juntamente com a baixa liquidez do mercado de capitais nacional, o modelo de licenciamento e exploração da marca (terceirização do departamento de futebol) aparece como o mais usual (AIDAR; LEONCINI, 2002b).

Segundo Aidar e Leoncini (2002c), o modelo ideal para a realidade brasileira envolve algumas características próprias. O torcedor (simpatizante de um clube) deve ser encarado como cliente final, devendo ser tratado pelo modelo de exploração da marca. Ele seria o principal ativo de uma empresa de licenciamento junto ao clube empresa. Ela seria a responsável pela administração e pelas despesas do departamento de futebol, com base em um plano anual de trabalho (funcionando como um orçamento completo) feito pelo clube empresa e aprovado pela empresa de licenciamento, onde constariam todas as despesas e investimentos

do departamento (como contratações). A gestão operacional do futebol ficaria com o clube empresa, mas ocorreria de acordo com as diretrizes básicas definidas em acordo por ambas as partes. Em resumo, a gerência dos recursos financeiros ficaria com a empresa de licenciamento, a gestão técnica rotineira com o clube empresa e as estratégias gerais seriam decididas por ambas as partes. O modelo também deve prever regras que limitem a autonomia de gestão do clube empresa, por exemplo, condicionando algumas mudanças à aprovação da empresa de licenciamento. Só que o clube empresa receberia uma porcentagem, estabelecida em contrato, de todas as receitas (como patrocínio, merchandising, bilheteria e direitos de TV), que passariam primeiro pela empresa de licenciamento. Visando a manutenção de um equilíbrio entre rentabilidade e performance esportiva, poder-se-ia estabelecer em contrato que a participação do clube empresa nos lucros seria inversamente proporcional à performance, já que este é sempre o objetivo do clube. Se a parceria atender a esse requisito, nada mais razoável que o lucro (que é o objetivo principal da outra parte) seja obtido pela empresa de licenciamento.

O ponto mais importante, entretanto, segundo os autores pesquisados, é a profissionalização da administração esportiva. Esta trará vantagens não apenas para o clube, mas também para economia do país. Lois e Carvalho (1998, p. 74) afirmam que

havendo uma administração eficiente(co-gestão esportiva, por exemplo), todos lucrarão: as empresas, com uma promoção cada vez maior de sua imagem perante o público-alvo; o esporte, pela possibilidade que se abre de serem canalizados recursos financeiros e *know-how* para o seu desenvolvimento; a população, com as transmissões televisivas ao vivo e de educação física, comunicação, administração, etc., pela perspectiva de um novo mercado de trabalho em áreas de enorme potencial, mais ainda pouco exploradas, como administração esportiva, gestão esportiva, co-gestão esportiva, assessoria ou consultoria esportiva, marketing do esporte e marketing esportivo, entre tantas outras profissões afins emergentes.

Em última instância, e como principal característica, também segundo Aidar e Leoncini (2002b, p. 112), vale o profissionalismo na gestão.

Mesmo assumindo a tese de que esporte morre sem a paixão, deve-se admitir que a paixão fica para a torcida, não para a gestão. Uma gestão que deve ser remunerada, em tempo integral, focada na maximização das receitas e redução dos custos, e na obtenção de títulos. A estrutura gerencial tem de ser semelhante à de uma empresa normal, sem nenhum traço de amadorismo.

Como foco essencial de uma administração esportiva profissional, passa-se, na subseção seguinte, ao estudo do marketing esportivo.

3.2.4 Marketing esportivo

O marketing no meio futebolístico passou a receber atenções a partir da década de 1980 e consolidou-se definitivamente no meio esportivo a partir da década de 1990. A descoberta do potencial da exploração de mercados, e da necessidade de se ter um bom produto e alcançar uma boa posição para poder maximizar essa exploração, elevou os custos fixos e variáveis para a manutenção dos clubes de futebol. Enquanto as receitas mantinham-se relativamente fixas, os passes, prêmios e salários levaram os custos a um espiral inflacionário sem precedente. O marketing, gerador desses custos, passou a ser visto também como uma forma de reação e sobrevivência frente a esses custos (GRELLET, 2002).

Marketing pode ser definido como o

processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação oferta e troca de produtos de valor com outros [...] Administração de marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. (KOTLER, 1998: 32).

Alguns autores diferem marketing esportivo de marketing no esporte. O marketing esportivo, já segundo Lois e Carvalho (1998, p. 11) é a “busca de recursos, de novos conhecimentos em áreas como mercadologia, recursos humanos, finanças, etc., que proporcionam o desenvolvimento do esporte”. E o marketing no esporte seria

uma alternativa mercadológica para um diferencial competitivo no mercado, pois, investindo no esporte, as empresas buscam criar ou melhorar sua imagem perante o público-alvo. Os investimentos abrangem desde o apoio a um determinado atleta, eventos, até a formação de equipes de alto nível que disputem e possam conquistar títulos em competições estaduais, nacionais ou internacionais. (LOIS; CARVALHO, 1998, p. 10).

O composto promocional do marketing no esporte pode ser utilizado tanto para divulgação institucional quanto de produtos específicos. Os investimentos podem ser na forma de apoio, co-patrocínio ou patrocínio, desde valores para participações até prêmios por desempenho. Ainda segundo o autor, a co-gestão seria a única técnica capaz de administrar e de garantir o compromisso das partes envolvidas na busca dos objetivos propostos, tanto em relação ao marketing esportivo quanto ao marketing no esporte. Entretanto, deve-se ressaltar que a busca por resultados positivos, seja por parte dos investidores (marketing no esporte) ou por parte dos clubes (marketing esportivo), não se restringe apenas a esse tipo de parceria.

Estudos demonstram que a estratégia de marketing no esporte é um caminho válido a ser explorado pelas empresas, pois o consumidor brasileiro tem uma tendência a valorizar marcas presentes em grandes eventos, principalmente jogos de futebol, mas que estes, para serem bons produtos, precisam ser grandes, profissionalmente administrados e atingir um público-alvo (MELO NETO, 1995). Em relação às empresas, 88% delas usam a organização e a respeitabilidade das equipes e dos eventos a serem patrocinados como critérios para desenvolver a estratégia de marketing no esporte, embora o potencial de cobertura pela mídia da equipe e do evento também seja um fator importante. As empresas também preferem atletas, equipes e eventos esportivos já estabelecidos, com estrutura organizacional adequada e tradição (PARISI, 1994).

Os investimentos de marketing no esporte não se limitam ao patrocínio de uma ou mais equipes. Eles podem também incluir o patrocínio de publicidade estática, de jogos pela TV e de eventos. As empresas também podem explorar o licenciamento de produtos com a marca de um clube ou campeonato.

Como essa diferenciação entre marketing esportivo e marketing no esporte não é algo comum e generalizado entre os autores do tema, não será realizada nenhuma forma de distinção ao longo do presente trabalho, sendo ambos os termos tratados de maneira genérica como marketing esportivo.

As quatro variáveis do mix de marketing (produto, preço, praça e promoção) são assim constituídas no marketing esportivo:

- O primeiro “P” do marketing esportivo diz respeito produto que, no caso, consiste no próprio esporte (praticado ou assistido), nos campeonatos e nos clubes. Podem também ser classificados aqui os produtos (e serviços) acessórios e complementares, como roupas, *souvenires*, refeições, bebidas, entre outros.
- O preço é o segundo “P”. Ele consiste no preço pago pelos produtos e serviços acessórios complementares, bem como pelo direito de assistir ou praticar o esporte por um local ou meio específico. Para o clube, pode ser o preço pago pelos salários dos jogadores, por exemplo.
- O terceiro “P” é o ponto (praça ou distribuição) de prática, exibição ou transmissão da modalidade esportiva. Envolve desde os canais para

distribuição de produtos licenciados ou sinais de transmissão, até o local físico (como o estádio, por exemplo). Esta variável pode ser adaptada para gerar, por meio de outros eventos ou serviços (estejam eles ligados ou não ao produto esportivo), receitas extras aos clubes, como é o caso das arenas multiuso.

- O quarto “P” é a promoção do produto. O esporte (principalmente o futebol) pode utilizar-se não apenas da propaganda (que é paga) para divulgar seus produtos e serviços. Devido ao grande interesse da opinião pública (e, consequentemente, da imprensa), pode-se conseguir bastante projeção por meio de publicidade (que não é paga). A figura de um profissional de relações públicas é de fundamental importância para sua exploração.

Como compradores do produto futebol (bens e serviços), tem-se os consumidores intermediários, que são os produtores e vendedores de artigos destinados à prática do esporte, de artigos em geral (patrocinadores) e de espetáculos esportivos e bens associados (TV, concursos, etc), e os consumidores finais, que são os torcedores. Entre esses, existem desde o torcedor ativo, que é aquele que vai ao estádio e participa (embora como comprador) da produção do espetáculo, até o torcedor passivo, que não comparece aos estádios mas consome os produtos (bens e serviços) originários (direta ou indiretamente) do espetáculo futebolístico.

O poder dessa rede de negócios está concentrado, principalmente, nos direitos televisivos. São beneficiados por eles os consumidores intermediários e os consumidores finais passivos (AIDAR; LEONCINI, 2002c). Só que a televisão precisa de um bom produto para exibição, ou seja, jogos importantes, com bons times, em estádios grandes e cheios, criando a atmosfera ideal para o grande evento, para o espetáculo.

Estratégias que privilegiam clientes com maior poder aquisitivo, oferecendo novos serviços, como restaurantes e museus, e instalações, são evidentes na Europa. Muitos não freqüentam os estádios no país por falta de segurança, estacionamento ou mesmo banheiros adequados. Um bom gerenciamento do produto pode levar à obtenção de uma baixa elasticidade em relação ao preço e uma alta elasticidade em relação à renda. Atingindo um status de produto sem substituto para o torcedor, o futebol tem o preço de seu ingresso ou pay-per-view praticamente inelástico. Levando-se em conta todos os demais fatores que podem influenciar a demanda, ela torna-se insensível a mudanças de preço. Como exemplo,

pode-se citar o fato de praticamente não haver limite para os preços dos ingressos na final da copa de 1998, entre Brasil e França. (AIDAR; LEONCINI, 2002c).

Só que as possibilidades são expandidas além do jogo em si. Quanto maior for a renda estimada do torcedor, mais produtos ligados ao clube devem ser oferecidos ao mesmo, como camisas, bonés e outros itens, além da alimentação e outros produtos e serviços oferecidos no estádio em dias de jogos.

A gestão de um produto como o futebol deve voltá-lo sempre para o seu client e (o torcedor). Foi essa mentalidade de considerar o torcedor como consumidor que, sendo trabalhada como uma nova visão estratégia no Manchester United, possibilitou ao clube alcançar sucesso dentro de campo, bem como lucros consistentes e significativos. Um estilo de jogo ofensivo no passado, com jogos espetaculares, e a tragédia de Munique em 1958, onde grande parte dos jovens e promissores jogadores do clube morreram, tornando-no mundialmente conhecido, aliados às gestões atuais, deram à marca do clube um poder de mercado semelhante a outras marcas conhecidas por todo o mundo. Este poder permite ao clube vender seus produtos a preços maiores, ou ter um nível de desempenho mais baixo na liga, e continuar dominando o mercado (AIDAR; LEONCINI, 2002d).

Aqui no Brasil, embora as estratégias de atração de um público de maior poder aquisitivo sejam válidas e devam ser, na medida do possível, praticadas, não se pode considerá-las como estratégias que excluem outras. Apesar das desigualdades sociais e de grande parte da população brasileira que possuir baixo poder aquisitivo, o futebol, como esporte de massa, depende também desse tipo de público menos favorecido, devido ao fato dele também ser considerado na formulação de estratégias.

Para que o consumidor possa ser explorado de maneira adequada, sua fidelização constitui uma importante questão. O atual desenvolvimento das diversas formas de mídia, bem como a oferta de inúmeros produtos e serviços ligados ao lazer, produz uma vasta gama de opções ao consumidor. Atrair público para eventos esportivos, ou para freqüentar as demais dependências do clube, vem tornando-se, consequentemente, mais difícil com o passar dos anos.

Um melhor tratamento nos estádios, com mais conforto, serviços de segurança, lojas e praças de alimentação são itens essenciais no processo. O fato de não tratar mais os torcedores como uma massa fanática que passa por qualquer coisa para assistir seu time já é um começo. Outras ações podem ser tomadas, em diversas esferas das vidas dos consumidores, segundo Brunoro (1997, p. 28):

- Motivar a nova geração de garotos – acostumados com os avanços tecnológicos -, criando uma imagem moderna do futebol através de campanhas publicitárias inteligentes [...].
- Criar promoções antes e durante os jogos, com prêmios e vantagens aos torcedores que adquirirem, antecipadamente, carnês de ingressos para as apresentações do time.
- Contratar agências de publicidade e pesquisa para “vender” o produto futebol.
- Firmar contratos com a televisão em que a negociação não fique restrita apenas ao valor financeiro a ser pago.
- Explorar melhor as dependências externas que um bom estádio possa oferecer, estimulando a venda de produtos licenciados dos times e incentivando o ingresso de redes de lanchonetes fast-food, caixas eletrônicos etc.
- Criar espaços VIP nos estádios, do tipo camarote, equipados com ar condicionado, televisão e serviços de bar de algo nível, para que o espetáculo seja um grande programa.

Fundamental para a arrecadação de recursos é o departamento de marketing. A falta de profissionais qualificados e uma estrutura organizada em um departamento de marketing fazem com que os clubes deixem de gerar volumes consideráveis de recursos. Devido à existência de seus torcedores (consumidores), para os quais a possibilidade de troca de time é nula, um clube representa uma forte marca. Hoje no país os clubes têm nas cotas de televisão, no patrocínio do uniforme e do material esportivo, e na venda de ingressos suas principais fontes de receitas. Uma administração profissional de marketing pode elevar tais receitas com, por exemplo, o ganho de royalties na venda de produtos com a marca da equipe.

Pelo mundo, há diversas estratégias para exploração da marca. No Japão, por exemplo, a federação de futebol (*J. League*) tem uma divisão de marketing que é responsável pelo licenciamento dos produtos dos times e pela negociação das cotas de televisão, resultando em um valor arrecadado pelas equipes maior que o proveniente da venda de ingressos. Na Europa, é bastante ampla a gama de produtos oferecidos, desde chaveiros e linhas completas de roupas, até relógios e bebidas. As equipes possuem boutiques para a venda e algumas utilizam-se até de catálogos muito bem elaborados, com fotos coloridas e papel de qualidade. O Barcelona tem um museu que já foi o terceiro mais visitado do país, e o Atlético de Madrid promoveu, em 1996, uma feira com seus produtos que recebeu mais de 400 mil pessoas (BRUNORO, 1997).

Outras opções também podem ser adotadas, como as franquias. Elas podem abranger lojas de fast food, vestuário, fitas para exercícios, até segmentos diversos como academias, sistemas de preparação física, cursos, restaurantes, entre outros. Na área da sede social ou do estádio também podem ser oferecidos serviços como postos bancários, caixas eletrônicos multifuncionais, lava-rápido, computadores com acesso a Internet e softwares básicos, banca de jornais, vídeo locadora, telefones públicos e caixa de correio.

O contato com os torcedores também é muito importante. Informes mensais podem ser feitos, assim como faixas ou banners, malas-diretas, panfletagem, serviço de som, website, boletins por email, quadros de avisos gerais e específicos e mensagens informativas nas centrais telefônicas.

As redes de televisão fornecem, hoje em dia, um considerável volume dos recursos totais que um clube recebe. E a negociação desse contrato é uma das funções mais importantes de um departamento de marketing. Ainda que essa negociação não ocorra de forma direta, ela é feita com representantes das federações ou ligas para a definição do montante que caberá ao time. No momento de uma negociação, deve ficar claro e ser considerado por todos os lados que o futebol, quando bem organizado, é um produto excelente e de grande aceitação.

O futebol representa muito para a televisão. Com as redes por assinatura, um jogo pode se visto em diversos países ao redor do mundo, por milhões de espectadores. Isso sem falar que os grandes jogos não duram apenas 90 minutos. Existe todo um processo de pré-venda e pós-venda em relação a esses jogos. Há debates e reportagens que começam com dias de antecedência e continuam por outros dias após os jogos. Mas não se pode esquecer a necessidade de uma boa organização do calendário dos campeonatos, fato que contribui para melhores contratos com as redes de televisão e com patrocinadores. Até a década de 1990, os valores pagos pelas redes eram bem inferiores aos valores atuais. Com profissionais especializados é que tornou-se possível representar o impacto causa pela exposição de uma marca (e os ganhos inerentes) em um jogo de futebol.

No Brasil, uma grande mudança ocorrida no marketing esportivo ocorreu a partir da co-gestão firmada entre o Palmeiras e a Parmalat. Brunoro (1997) coloca que o patrocínio do futebol no Brasil pode ser dividido entre antes e depois da Parmalat. A multinacional visava,

inicialmente, fortalecer sua imagem institucional no país. O retorno seria obtido por um acréscimo na venda de seus produtos. Só que, após escolher o clube a ser patrocinado, a empresa inovou na forma da relação, participando das ações do time, pois queria resguardar sua imagem. Essa foi a origem do processo de co-gestão. O patrocínio não se limitava apenas ao uniforme, mas incluía as camisas de treino, os uniformes de viagem e a publicidade no estádio. Tudo era desenvolvido em conjunto, e o layout era aprovado por ambos. O Palmeiras também inovou ao negociar com fornecedores de material esportivo. As empresas passaram a desembolsar mais, além dos royalties, para que o clube utilizasse suas marcas. (BRUNORO, 1997)

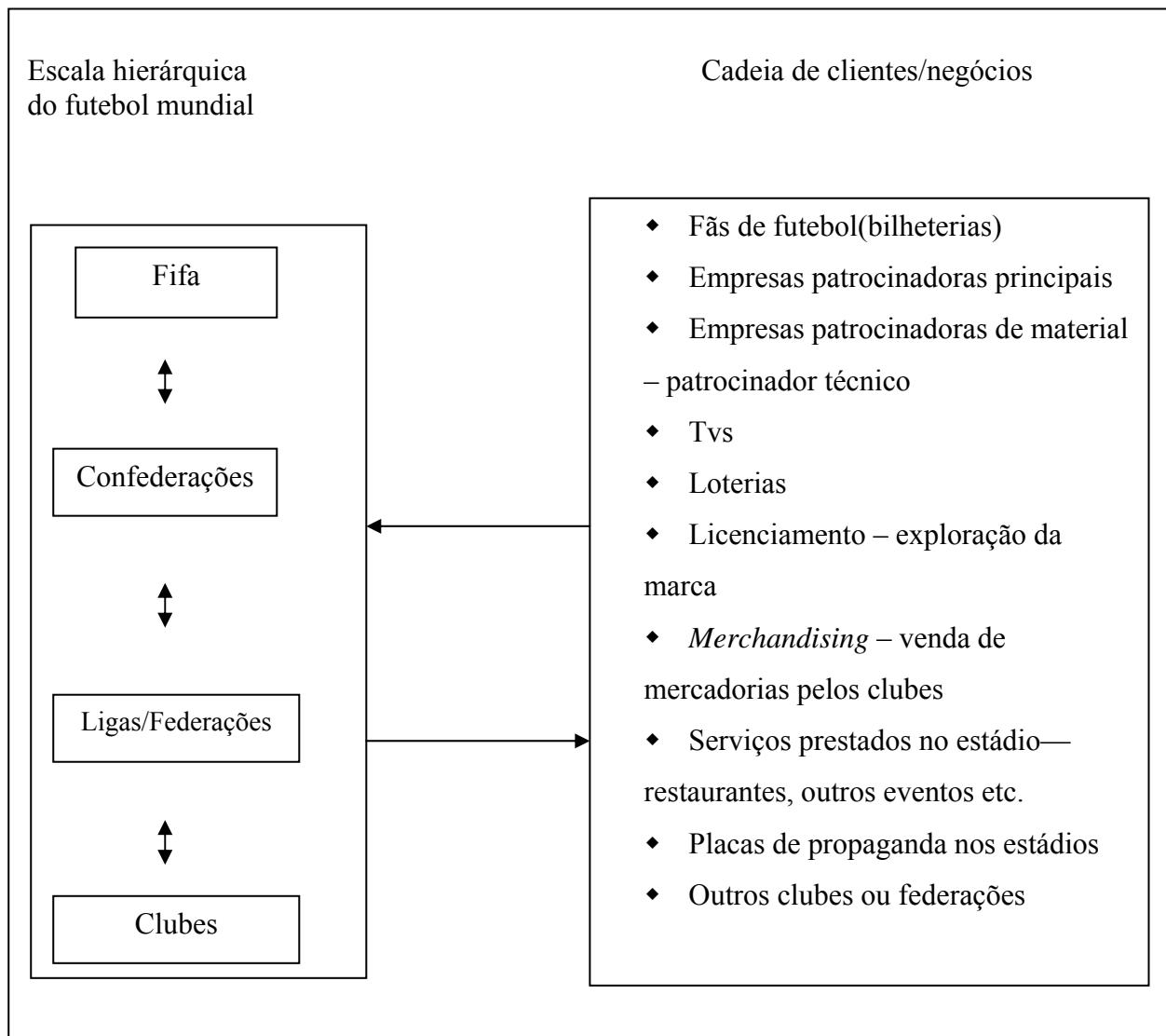
As relações entre os agentes e instituições de prática desportiva (clubes e ligas), de administração do desporto (federações e confederações) e de consumo do campo desportivo são complexas. Aidar e Leoncini (2002a) propõem um modelo de estrutura lógica que facilite o entendimento e a administração do “negócio” futebol, considerando também seus interesses conflitantes e os aspectos nem sempre aparentes (possíveis “negociatas”), de maneira a enquadrá-lo no setor de entretenimento, dentro da economia de serviços.

O ponto de partida da estrutura é o torcedor. Ele é o elemento chave dos principais relacionamentos comerciais do negócio. Os relacionamentos de longo prazo são baseados em sua paixão. Relação emocional esta que serve até como identificação, pois uma pessoa pode até mudar de cidade ou esposa, mas nunca trocam de time, e pode ser convertida e explorada como uma relação comercial. Esse relacionamento é um patrimônio do clube, que se valoriza de acordo com o número de torcedores, o retorno dos jogos, a intensidade com que estes torcedores se devotam ao clube e a expansão demográfica dos mesmos. E é este patrimônio que possibilitou o surgimento dos demais clientes (TV, patrocinadores, etc). Essa ligação primária deve ser sempre considerada, para evitar a perda da intensidade do poder da torcida e uma consequente perda do valor global do mercado (AIDAR; LEONCINI, 2002a).

Para TAYLOR (1998), o futebol constitui uma válvula social para inúmeras pessoas. Segundo ele, o consumidor deve ser explorado de maneira cuidadosa, e cita os problemas que podem ser acarretados em virtude dos aumentos nos preços dos ingressos. Isso ocorreria em virtude dos torcedores de salários mais baixos irem mais aos estádios e se envolverem com mais intensidade emocional com o clube. Mudanças físicas nos estádios, por exemplo, poderiam provocar queixas desses torcedores quanto à perda de intensidade e espírito

emocional de uma partida no estádio. E as queixas desse tipo de público, tão vital para o negócio, devem ser consideradas. Os clubes devem saber administrar fatores locais e globais, responsabilidade social e explosão comercial incontida. As pressões externas, ainda mais no futebol, que é um produto cultural de grande interesse público, são inúmeras e devem consideradas em todos os negócios que compõem a cadeia do mercado futebolístico.

Figura nº 2 – As duas cadeias de relacionamento



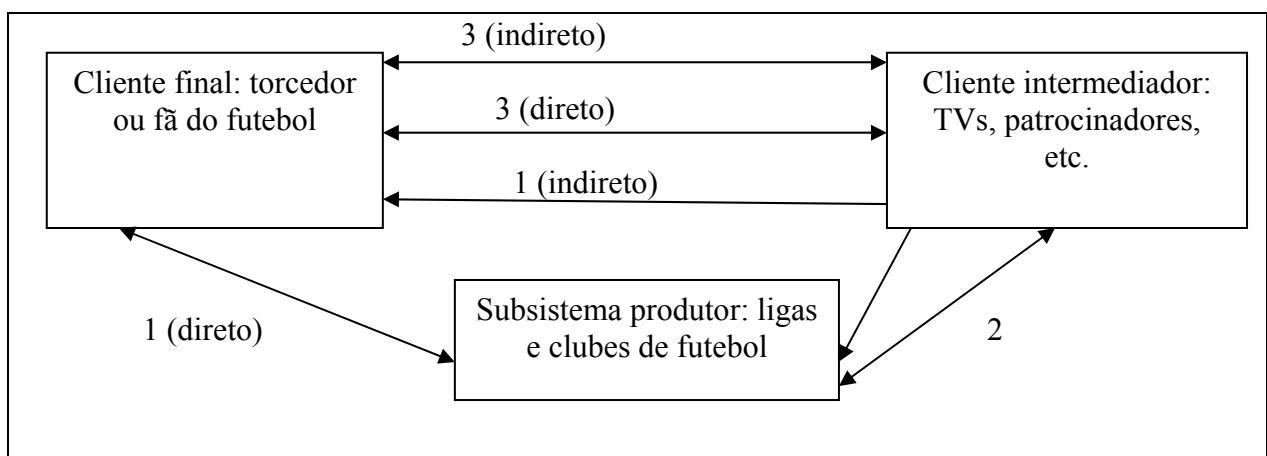
Fonte: AIDAR; LEONCINI, 2002a, p. 94.

As cadeias de relacionamento no ambiente futebolístico podem ser observadas na figura 2. Algumas considerações em relação a seus integrantes podem ser feitas. Em relação às instituições de administração do desporto, vale ressaltar que, mundialmente, está ocorrendo um processo no qual elas cuidam das questões institucionais do esporte, mas não administram

a organização dos campeonatos (principais produtos da estrutura da cadeia, que passam a ser organizados por empresas – as ligas profissionais) e a vida dos clubes. O esporte passa a ser visto mais como negócio que como um objeto de disputas regionais e políticas. Embora no Brasil exista algum movimento nesse sentido (campeonatos já foram organizados por ligas, mas voltaram a ser organizados pelas instituições tradicionais), isso não veio acarretando, ao menos em um primeiro momento, uma racionalização do calendário, e problemas como a sobrecarga ou exploração de jogadores (e até do relacionamento do torcedor com o clube) ainda continuam ocorrendo. A importância desse fato deve ser considerada, pois os principais clientes se posicionam a partir dos critérios de elaboração de um campeonato (AIDAR; LEONCINI, 2002a)

O macrossistema de relacionamento no futebol como negócio, conforme pode ser observado na figura 3, apresenta 3 tipos de relacionamentos básicos, que formam a estrutura de negócios composta pelos produtos e serviços oferecidos, segundo Aidar e Leoncini (2002a). O principal relacionamento é o tipo 1, que determina o potencial gerador de recursos para os clubes, federações, ligas e seus campeonatos, definindo o valor da marca ou do campeonato. Ele ocorre diretamente, como quando os torcedores assistem aos jogos no estádio ou compram produtos e serviços oferecidos pelos clubes ou campeonatos em seus próprios estabelecimentos, ou indiretamente, quando estes compram produtos licenciados ou assistem jogos pela TV.

Figura nº 3 – O macrossistema de relacionamento no futebol como negócio



Fonte: AIDAR; LEONCINI, 2002a, p. 97.

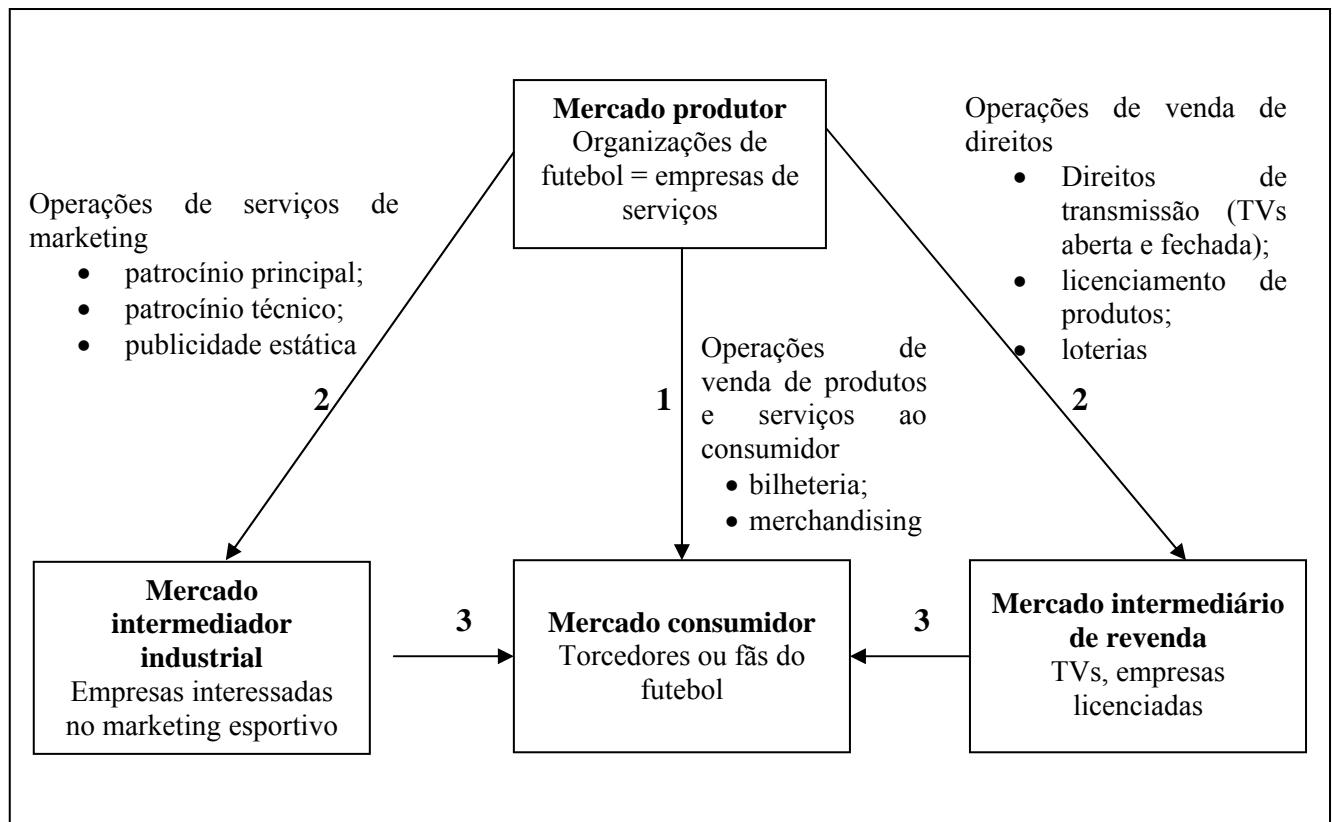
Os diversos tipos de trocas comerciais que podem ser feitas com os consumidores intermediários, estejam eles interessados no marketing esportivo ou nos diretos de exploração da marca/campeonato são representados pelo relacionamento tipo 2.

Já o relacionamento tipo 3 representa os casos existentes entre o torcedor e os consumidores intermediários, sejam eles indiretos (exposição da marca do patrocinador na mídia) ou diretos (pay-per-view). A este tipo de relacionamento tem-se vinculada uma cadeia secundária de produção de serviços e produtos, que tem como cliente final o torcedor e envolve o comércio de mercadorias esportivas e a construção da logomarca do produto, tendo a propaganda como negócio, a mídia como instrumento de divulgação e os clubes e jogadores como recursos.

Um clube tem, ainda segundo Aidar e Leoncini (2002a), sete tipos principais de relacionamentos comerciais. São eles os relacionamentos com a TV (direitos de transmissão), com o patrocinador principal (uso via marketing/co-gestão), com as loterias (exploração de jogos de azar), com o cliente torcedor e amante do futebol (bilheteria e merchandising), com o patrocinador técnico (uso via marketing), com empresas produtoras de bens (exploração da marca via licenciamento e ou placas de publicidade) e com outros clubes, federações e empresas patrocinadoras (negociação de jogadores), sendo que este último constitui um processo a parte, em virtude de suas peculiaridades históricas e de consistir como principal estratégia de negócios para alguns clubes. Além do valor de venda dos atletas, é importante considerar o retorno que uma “estrela” pode trazer a um clube com sua contratação.

Cada tipo de relacionamento mostrado na figura a seguir (figura 4) envolve relações comerciais. O relacionamento direto tipo 1 envolve relações da indústria do futebol com os torcedores (bilheteria e merchandising de produtos e serviços). No tipo 1 indireto e no tipo 3 tem-se, respectivamente, os relacionamentos indiretos entre os clubes e torcedores e os relacionamentos diretos e indiretos entre intermediários e torcedores. O relacionamento tipo 2 envolve relações com os clientes intermediários que consistem principalmente na venda de direitos para transmissão pelas redes de televisão, licenciamento de produtos para empresas e exploração de placas de publicidade nos estádios, jogos de azar pelas loterias e de marketing esportivo para os patrocinadores principal e técnico

**Figura nº 4 – Estrutura integrada de negócios para as organizações de futebol:
a economia do mercado futebolístico.**



Fonte: AIDAR; LEONCINI, 2002c, p. 133.

O modelo organizacional ideal para a reestruturação dos clubes nacionais, em vista da atual realidade do mercado no país, proposto por Aidar e Leoncini (2002c) considera a economia do mercado futebolístico segundo um modelo de estrutura integrada de negócios para as organizações atuantes neste mercado.

O mercado consumidor intermediário (organizacional ou de revenda) é aquele que compra serviços de marketing e direitos de exploração e transmissão visando revendê-los, fornecê-los ou alugá-los para o mercado consumidor final, obtendo lucro. Nele estão incluídos o mercado intermediário de revenda (TVs e empresas licenciadas) e o mercado intermediador industrial (empresas interessadas nos serviços de marketing esportivo prestados pelo clube e utilizados em seus processos, tendo como alvo o consumidor final). Esse mercado apresenta grandes vendas, compradores facilmente identificáveis, uma demanda de seu comprador que é derivada da demanda do consumidor final, decisões em um processo de compra mais formal que leva em conta fatores racionais e objetivos, uma dinâmica de grupo que define o processo

de compra, e a possibilidade de criação de relacionamentos de longo prazo. Esse é o tipo de relacionamento 2.

A estrutura atual de negócios para clubes e ligas varia de acordo com os países e regiões nas quais essa organizações estão sediadas, e está fortemente relacionada às possibilidades de inovação oferecidas pela conjuntura socioeconômica local, além de depender bastante da “história gerencial” de seus administradores. Além disso, o ambiente regulamentador que permeia os relacionamentos de estrutura de negócios é um fator importante. (AIDAR e LEONCINI, 2002a, p. 99).

O presente capítulo, como pôde ser observado, visa fornecer uma contextualização sobre as especificidades envolvidas no ambiente e na administração de clubes de futebol profissional. O capítulo seguinte destina-se à apresentação das práticas de governança corporativa e discute os possíveis impactos que as mesas podem gerar na administração e no ambiente dos clubes.

4 A GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa trata de assuntos que estão relacionados à direção e ao controle de uma organização, como o poder de exercê-los e seus diferentes interesses, esferas e formas de exercício. Ela teve seu surgimento na busca pela superação dos chamados conflitos decorrentes da separação entre a gestão e a propriedade empresarial. Proprietários podem direcionar recursos para uma administração de terceiros em virtude de sua reputação, idoneidade e competência na obtenção de lucro por meio do investimento de recursos. O corpo gestor de uma organização, embora tenha recebido este poder dos proprietários, pode ter interesses que não estejam alinhados com os interesses dos mesmos. Tornar a empresa mais forte e segura pode ser mais interessante do que maximizar o retorno do acionista. E a administração pode levar esses princípios a extremos, chegando até a ferir direitos dos acionistas.

Esta é a causa do surgimento dos conflitos de agência. Para que as ações dos executivos estejam alinhadas com o real interesse dos acionistas, devem-se adotar sistemas de monitoramento e incentivo. E o efetivo controle sobre a gestão estratégica de sua empresa e monitoramento da direção executiva é o que a boa governança corporativa proporciona aos proprietários, por meio de ferramentas como o conselho fiscal, a auditoria independente e o conselho de administração. Ela pode então ser definida:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2004b, p. 6).

De maneira semelhante, o termo é definido por Lameira (2001, p. 29) como o conjunto dos “mecanismos econômicos e legais que são alterados por processos políticos, objetivando melhorar a proteção dos direitos dos acionistas e credores (investidores de uma forma geral) em uma sociedade”.

Nada mais é do que procedimentos que visam dinamizar a atuação da empresa, profissionalizando o relacionamento entre a diretoria, conselho de administração, conselho fiscal, auditoria independente e cotistas/acionistas

4.1 OS CONFLITOS DE INTERESSE NAS ORGANIZAÇÕES

Uma organização reúne, de forma organizada e administrada, diversas formas de recursos, como pessoas, tecnologias, esforços individuais e coletivos, capital, matéria prima, maquinário, entre outros, provenientes de diversas fontes e que visam obter retorno por meio da maximização de seu valor. E esses interesses não se limitam àqueles que atuam diretamente ou internamente na organização, mas incluem toda uma gama de *stakeholders*, incluindo os governos e a sociedade. Na busca desse resultado, os agentes e seus recursos interagem na busca por representação, que ocorre por exercício de alguma forma de poder.

Os conflitos têm sua origem na necessidade de tomada de decisão por parte de um indivíduo ou grupo. Eles ocorrem quando há dificuldades na escolha de uma alternativa, levando a um colapso nos mecanismos normais de decisão.

Em sua obra, Lameira (2001) analisa três tipos de conflito: o individual, que ocorre intimamente no tomador de decisão; o organizacional, que ocorre dentro de uma organização, entre grupos ou indivíduos; e o interorganizacional, que é o conflito entre organizações ou grupos.

4.1.1 O conflito individual

O conflito individual ocorre quando não existe uma alternativa de decisão que seja nitidamente superior às outras, ou quando a alternativa definida como a preferida não é suficientemente boa para ser aceita. Esse conflito acontece quando ocorre, em relação às alternativas, a inaceitabilidade, a incomparabilidade ou a incerteza.

A inaceitabilidade ocorre quando há uma alternativa que pode ser identificada como preferível em relação às outras, mas ela não atinge um padrão mínimo para ser considerada aceitável. Tal fato tende a se tornar mais provável quando as aspirações pessoas são muito altas, ou em épocas de recessão econômica, quando torna-se mais difícil atingi-las. Como reação a ela, o indivíduo busca novas alternativas. Já a incomparabilidade resulta de uma situação na qual a probabilidade das distribuições dos resultados das alternativas é conhecida, mas não há meios de se chegar a uma conclusão sobre qual alternativa é mais favorável. Para

ela, a escolha de uma alternativa dependerá da seqüência em que elas se apresentarem, de uma análise de custo benefício e da atenção dispensada a elas. E a incerteza acontece quando não há conhecimento das probabilidades inerentes a cada escolha, bem como do impacto que produzirá no ambiente. Sua ocorrência motiva uma melhor análise sobre as alternativas disponíveis e, caso necessário, uma busca por novas alternativas. Ela tende a ser reduzida com o aumento da experiência e a diminuição da complexidade da situação em questão (LAMEIRA, 2001).

4.1.2 O conflito organizacional

O conflito organizacional possui dois tipos principais. O primeiro (intra-individual) decorre da inexistência de alternativas aceitáveis para os agentes organizacionais (que enfrentam um conflito individual), em relação a suas percepções e objetivos, sendo observado principalmente em decisões da diretoria.

Já o segundo (interindividual) resulta da divergência entre membros da organização, que possuem alternativas próprias que são incompatíveis com as de outros indivíduos ou grupos, ou que simplesmente preferem diferentes alternativas. Para que ele ocorra, é necessário que exista uma necessidade de decisões coletivas, diversidade de objetivos e ou uma diferença, por parte dos membros da organização, de percepção da realidade, manifestando-se, por exemplo, em reuniões de conselho, diretoria ou assembléias. A própria decisão sobre quais departamentos e procedimentos necessitam de decisões coletivas é causadora de conflitos. Esse tipo de conflito tende a se tornar mais freqüente quanto maior for, na empresa (LAMEIRA, 2001):

- a necessidade de decisões colegiadas;
- o escalonamento das atividades;
- a dependência e a limitação das fontes de recursos;
- a necessidade de decisões conjuntas relativas a esses recursos;
- a elevação hierárquica do departamento envolvido no processo de decisão

O contexto no qual esses conflitos estão inseridos parte do pressuposto de que os objetivos, para todos os agentes envolvidos na empresa, são únicos. Diferentes objetivos ou

diferentes interpretações do mesmo objetivo podem também influir no comportamento das partes envolvidas e também causar conflitos, muitas vezes ainda mais complexos (LAMEIRA, 2001).

O objetivo da governança corporativa é evitar que esses conflitos ocorram ou, caso isso seja inevitável, minorar seus efeitos, de maneira que todos os *stakeholders* encontrem, entre todos os interesses em disputa, um cenário de maior equilíbrio.

4.1.3 Conflito interorganizacional

O conflito interorganizacional é aquele que ocorre entre diferentes organizações. O mesmo pode ocorrer na disputa de poder dentro de uma grande corporação. Seu estudo foca-se, principalmente, no estudo da teoria dos jogos, buscando prever as coalizões que serão formadas, se elas serão estáveis, qual o resultado da interação entre as mesmas, sua duração, entre outros aspectos. Seu estudo é útil na formulação de um planejamento estratégico da corporação e dos grupos que a compõem.

4.2 ÓRGÃOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Há hoje no mundo diversas instituições e organismos (tanto nacionais, quanto internacionais) que promovem a adoção das práticas de boa governança. O tema é apontado, inclusive, como uma saída para as recentes crises e os abalos na credibilidade de diversos mercados de capitais no mundo, causados por fraudes contábeis de grandes empresas que contaram com o envolvimento de consultorias de renome. A OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) desenvolveu uma lista com princípios de governança corporativa, além de promover fóruns sobre o tema. Outros grupos, como o dos sete países mais ricos do mundo, o Fundo Monetário Internacional e o Banco Mundial, além de diversas instituições por todo o globo, também valorizam e incentivam a adoção dessas práticas.

No Brasil, um dos principais responsáveis pela divulgação das práticas da boa governança é o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (o IBGC), responsável pela elaboração do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, que já está em sua terceira edição e será apresentado posteriormente.

A BOVESPA é outra instituição que divulga as práticas de governança corporativa, instituindo, inclusive, uma classificação em diferentes níveis, com selos específicos, para as empresas que adotarem, voluntariamente, essas práticas. Esses diferentes níveis de governança segmentam as empresas de acordo com suas normas de conduta. As empresas classificadas no Nível 1 se comprometem a melhorar a prestação de informações ao mercado e a dispersão de suas ações. As práticas relacionadas são as seguintes (BOLSA DE VALORES DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2004):

- Manutenção em circulação de uma parcela mínima de ações, representando 25% do capital;
- Realização de ofertas públicas de colocação de ações por meio de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital;
- Melhoria nas informações prestadas trimestralmente, entre as quais a exigência de consolidação e de revisão especial;
- Informar negociações de ativos e derivativos de emissão da companhia por parte de acionistas controladores ou administradores da empresa;
- Divulgação de acordos de acionistas e programas de stock options;
- Disponibilização de um calendário anual de eventos corporativos;
- Apresentação das demonstrações do fluxo de caixa.

As exigências para a classificação das empresas no Nível 2 envolvem, além do exercício das práticas referentes ao Nível 1, um conjunto maior de direitos aos acionistas minoritários e um conjunto mais amplo de práticas de governança. Os critérios para tal classificação são os seguintes (BOLSA DE VALORES DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2004):

- Conselho de Administração com mínimo de cinco membros e mandato unificado de um ano;
- Disponibilização de balanço anual seguindo as normas do US GAAP ou IAS;

- Extensão para todos os acionistas detentores de ações ordinárias das mesmas condições obtidas pelos controladores quando da venda do controle da companhia e de, no mínimo, 70% deste valor para os detentores de ações preferenciais;
- Direito de voto às ações preferenciais em algumas matérias, como transformação, incorporação, cisão e fusão da companhia e aprovação de contratos entre a companhia e empresas do mesmo grupo;
- Obrigatoriedade de realização de uma oferta de compra de todas as ações em circulação, pelo valor econômico, nas hipóteses de fechamento do capital ou cancelamento do registro de negociação neste Nível;
- Adesão à Câmara de Arbitragem para resolução de conflitos societários.

Por fim, as empresas que participam do Novo Mercado, além das medidas necessárias para classificação no Nível 2, são proibidas de emitir ações preferenciais.

Entre as iniciativas que estimulam a adoção das práticas de governança no país pode ser citada a criação do Novo Mercado pela BOVESPA, o oferecimento de linhas de crédito especiais pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), a reforma na Lei das S.A.s, projetos para reforma de demonstrações contábeis e novas regras de investimento por parte dos fundos de pensão.

O contexto externo das empresas, que inclui as privatizações das últimas décadas, fusões e aquisições, maiores investimentos por parte de fundos de pensão, abertura de mercados e intensificação da concorrência, uma postura mais ativa de atuação de investidores nacionais e internacionais, e o interno, que inclui uma maior necessidade de financiamento, maior dispersão de concentração de ações entre os acionistas, foco na eficiência econômica, transparência da gestão, necessidade de maior respeito aos direitos dos acionistas minoritários e um conselho de administração com poder de decisão, vêm pressionando por mudanças na gestão das mesmas, sendo que elas, como resposta, estão reformulando suas práticas de governança corporativa (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2004a).

As pressões anteriormente citadas, aliadas a um movimento de organização da sociedade civil por todo o planeta, que forma opinião e se mobiliza para pressionar empresas

e governos, visando o alcance de seus objetivos, contribuem para uma tendência que pode ser entendida como uma espécie de “publicização” do segundo setor da economia: a iniciativa privada. Tal fenômeno tem diversas origens, sendo que todas elas resultam da organização, conscientização e mobilização da sociedade civil. Como exemplo, podem ser citados os movimentos ambientalistas, de direitos do consumidor, de consciência racial, de respeito aos direitos da mulher, de proteção às minorias, entre tantos outros. A doutrina da responsabilidade social da empresa exerce sua influência pela busca de uma atividade desenvolvimentista sustentável (em todos os seus mais amplos aspectos) e de uma postura que siga princípios éticos. A transferência (privatização) da propriedade de bens e serviços que antigamente eram exclusivos do Estado para a iniciativa privada, um processo que depende de regras previamente estabelecidas e meios de fiscalização, é outra característica observada nesse contexto. Tudo isso resulta em uma demanda por formas de controle, transparência e prestação de contas por parte das empresas, que tendem a buscar uma afirmação de sua legitimidade de atuação perante a sociedade. E a governança corporativa é uma forma de resposta a todas essas novas necessidades.

4.3 O CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DO IBGC

No Brasil, o IBGC é o responsável pela elaboração do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, que atualmente está em sua terceira edição. Sua primeira edição, lançada em maio de 1999, teve sua origem em reflexões sobre a Lei das Sociedades Anônimas, em um estudo sobre o International Comparison of Board “Best Practices”, que comparava os 15 principais códigos mundiais de melhores práticas, e nos resultados de um seminário que envolveu um grupo representativo se empresários em Itu no ano de 1997, o “Top Management Summit”.

O foco dessa primeira edição concentrava-se no Conselho de Administração. Em abril de 2001, após uma primeira revisão, que incluía avanços legislativos e regulatórios, foi lançada a segunda versão. A terceira versão foi lançada em 30 de março de 2004 e, segundo o próprio IBGC, representa “um esforço de consolidação e amadurecimento dos pontos-chave que poderão auxiliar as empresas brasileiras na competição por capitais” (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2004a)

A nova versão do Código, dividida em seis capítulos, aborda, além do conselho de administração, temas relacionados a: conflito de interesses, propriedade e acionistas, conselho fiscal, auditoria independente e gestão. Ela é resultado de audiências com agentes de mercado, que incluem indivíduos de competência na matéria, entidades de mercado nacionais e internacionais, associações de classe e associações profissionais.

São objetivos do código:

- Aumentar o valor da sociedade
- Melhorar seu desempenho
- Facilitar seu acesso ao capital a custos mais baixos
- Contribuir para sua perenidade

O código possui alguns princípios que nortearam sua elaboração e são base para sua aplicação. São eles (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2004b):

- Transparência – A comunicação deve incluir, além de aspectos econômico-financeiros, outros fatores que conduzem à criação de valor e norteiam a ação empresarial. Um clima de confiança interna e externa deve ser buscado por meio de uma boa comunicação, que deve ser espontânea, franca e rápida. Muito mais do que encarar a informação como uma obrigação, a administração deve cultivar o “desejo de informar”.
- Equidade – Atitudes ou políticas discriminatórias são completamente inaceitáveis, sob quaisquer circunstâncias. Todos os grupos minoritários, sejam eles proprietários ou constituam alguma outra parte interessada (*stakeholders*), como colaboradores, clientes, fornecedores ou credores, devem receber tratamento justo e igualitário.
- Prestação de contas (Accountability) – Os agentes de governança (gestores) respondem integralmente por todos os seus atos no exercício de seus mandatos e devem prestar contas de sua atuação àqueles que os elegeram.
- Responsabilidade corporativa - Considerações de ordem social e ambiental devem ser incorporadas por conselheiros e executivos na definição dos negócios e operações da empresa, visando a perenidade das mesmas (visão de longo prazo e sustentabilidade). A Responsabilidade Corporativa contempla todos os relacionamentos da empresa com a comunidade na qual atua, constituindo-se em uma visão mais ampla da estratégia empresarial

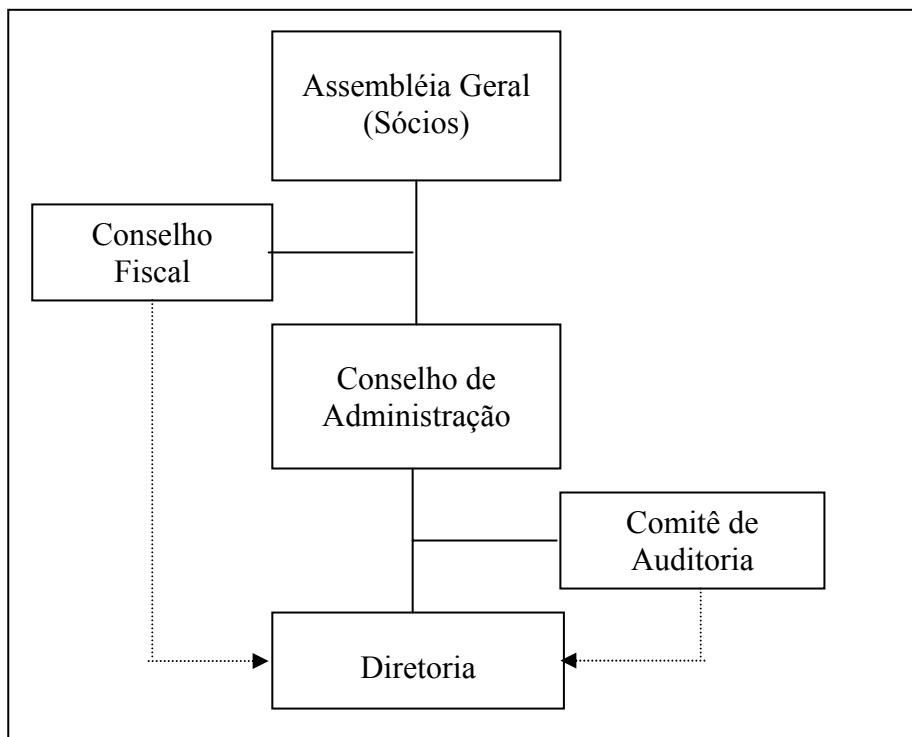
que deve incluir o atendimento da “função social” da empresa, por meio contratação preferencial de recursos (trabalho e insumos) oferecidos pela própria comunidade, criação de riquezas e oportunidades de emprego, estímulo ao desenvolvimento científico e tecnológico, qualificação e estímulo à diversidade da força de trabalho, melhoria da qualidade de vida em todos os seus mais amplos aspectos e defesa do meio ambiente.

O papel do conselho de administração é essencial para que estes pilares estejam realmente presentes na gestão de uma empresa. Cabe a este eleger, fiscalizar e avaliar o desempenho da diretoria, escolher a auditoria independente e traçar estratégias para a empresa. Em uma busca por capitais e atração de investimentos, sua atuação constitui um importante diferencial.

Entre as principais causas dos problemas (e fracassos por eles causados) encontrados nas empresas podem ser citados os erros estratégicos (resultantes da concentração de muito poder nas mãos de uma só pessoa, geralmente o executivo principal), os abusos de poder (dos administradores e da diretoria sobre os acionistas ou terceiros, e ainda do acionista controlador sobre os minoritários) e as fraudes (em conflitos de interesse ou por meio do uso de informação privilegiada, por exemplo). E o principal motivo para essas ocorrências é a ausência de conselheiros administrativos que exerçam, de fato, sua função legal e sejam qualificados para o cargo (IBGC, 2004a).

A figura a seguir (nº 5) ajuda a demonstrar a estrutura de poder proposta pelo código do IBGC. Nela pode-se perceber que o conselho fiscal e o comitê de auditoria possuem papéis diferentes. Enquanto o primeiro é eleito pelos sócios e fiscaliza em nome deles o trabalho da diretoria, o comitê de auditoria é uma ferramenta própria do conselho de administração para a obtenção de informações que possibilitem a fiscalização do trabalho da auditoria.

Figura nº 5 – Estrutura de poder proposta pelo código do IBGC.



4.3.1 A terceira versão do código das melhores práticas de governança corporativa do IBGC

O código está dividido em seis capítulos, que são as principais esferas de atuação da governança corporativa em uma empresa. Cada um deles divide-se em itens e subitens a serem considerados e analisados em relação àquele aspecto. São eles (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2004b):

- Propriedade - leva em conta aspectos relacionados a direitos e poderes dos acionistas, bem como o modo como estes são exercidos.
- Conselho de Administração - avalia se a organização possui conselho de administração ou algum órgão semelhante, e a maneira como este funciona e desempenha seus papéis.
- Gestão – analisa a forma como a direção da organização desempenha seus papéis.
- Auditoria Independente – avalia a presença, os relacionamentos e a atuação da auditoria independente.

- Conselho Fiscal – verifica a existência deste órgão, sua composição, atuação, funcionamento e relacionamentos.
- Conduta e Conflito de Interesses – trata da maneira como a organização lida com a presença de eventuais conflitos de interesse.

A estrutura completa do código, com seus capítulos, itens e subitens, pode ser encontrada no apêndice 3 do presente trabalho. O protocolo de pesquisa, bem como o roteiro a ser utilizado, são aplicações do mesmo adaptadas às características e peculiaridades dos clubes de futebol.

4.4 A GOVERNANÇA CORPORATIVA E OS CLUBES DE FUTEBOL

Uma análise sobre os clubes profissionais de futebol e todo o contexto no qual eles estão envolvidos conduz a reflexões sobre as funções que os mesmos possuem na sociedade atual. A situação do mercado futebolístico, bem como as mudanças e novas tendências em indústrias como a de lazer e a de prestação de serviços, demonstram a necessidade de se profissionalizar os dirigentes, a administração e o modelo de gestão dos clubes.

A situação já discutida no presente trabalho mostra que o mercado futebolístico nacional está atravessando um período de crise, com clubes endividados e escassez de recursos.

Há alguns anos, podia-se ver uma variedade relativamente grande de grupos e investidores dispostos a investir em clubes brasileiros, como foi caso da ISL (Flamengo e Grêmio), do Nations Bank (Vasco da Gama), Hicks Muse (Corinthians e Cruzeiro), Exxel (Vitória), Opportunity (Bahia), entre outros. A maior parte desses investidores já não têm mais relações com os clubes nos quais investiam de alguma forma. É fácil verificar o afastamento dos mesmos nos últimos anos. Aidar (2002) coloca três razões para tal fato.

A primeira delas é a demora na profissionalização e os problemas administrativos, como as fraudes reveladas pelas CPIs (Comissões Parlamentares de Inquérito), já que as empresas se negam a envolver seus nomes com pessoas e situações com ética duvidosa.

A segunda razão é o insucesso ou a demora em colher resultados dos primeiros investidores a anunciar seus negócios. Isso resulta, principalmente, de dois erros. O primeiro é de avaliação inicial, já que, embora os clubes onde os investidores tenham atuado estejam caminhando para uma profissionalização na gestão, a reestruturação do “negócio” futebol está mais lenta que o esperado, fazendo com que as receitas, que dependem de um avanço na reestruturação geral do futebol brasileiro, não cresçam. O segundo erro seria o pouco controle sobre a verba destinada aos clubes, que acabou não sendo utilizada conforme o processo orçamentário do investimento. Os processos de parcerias seriam prejudicados pois, segundo o autor, o segredo das mesmas “está no comando do dinheiro e na sintonia entre investidor e clube, que deve estar completamente definida por contrato. Os recursos financeiros têm de ser geridos pelos investidores, de maneira profissional” (AIDAR, 2002, p. 12).

Já a terceira razão seria de ordem macroeconômica, já que os primeiros anos do novo século foram difíceis para os países considerados emergentes devido ao contexto instável da economia internacional, que resultou em uma desconfiança dos investidores em relação ao Brasil, por exemplo (AIDAR, 2002). Embora os indicadores macroeconômicos nacionais venham se fortalecendo, uma volta apenas gradual dos investidores é perfeitamente compreensível. Mas, ainda que a situação econômica nacional venha contribuindo para a ausência de recursos, os clubes não devem ficar passivos diante de tal realidade.

As melhores práticas de governança corporativa, como visto no capítulo anterior, envolvem transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade social não apenas para com os acionistas de uma organização, mas perante uma vasta gama de *stakeholders*. Seu foco original é voltado para o mercado de capitais, mas seus princípios são úteis também para a administração pública ou o terceiro setor. E o futebol é um setor que facilita observações e análises de como as decisões de uma diretoria influenciam, além de proprietários (no caso os sócios), um contingente muito maior de pessoas, e de como um conselho e os votos dos proprietários podem estar representando um contingente semelhante.

As três razões para o afastamento dos investidores, anteriormente citadas, servem para que um exercício seja feito, de maneira a compreender com as práticas da boa governança corporativa podem ajudar os clubes profissionais de futebol. A adoção das práticas, por si só, já contribuirá para o aumento da amplitude, da profundidade e da velocidade com que

reestruturação e a profissionalização da gestão dos clubes ocorrem, levando a uma consequente diminuição de problemas administrativos, como aqueles decorrentes de pessoas e situação eticamente duvidosas, diminuindo a facilidade com que fraudes sejam executadas.

Investimento oriundos de contratos de co-gestão, gestão, patrocínios, ou qualquer outra forma contratual que seja estabelecida entre o investidor e o clube, possuem uma aplicação específica definida e pré-estabelecida, não sendo permitido ao gestor do clube aplicá-lo em qualquer outra atividade. Em virtude desse fato, há uma necessidade de controles confiáveis e precisos. E somente a supervisão e a transparência das práticas levarão a um maior controle sobre o destino das verbas aplicadas nos clubes, aumentando necessidade de uma gestão profissional dos recursos e resultando nem uma maior sintonia entre investidor e clube. Dentro de tal processo, as receitas dos clubes tenderão a crescer.

No Brasil, assim como na maior parte dos países europeus, os sócios e os conselhos elegem a diretoria dos clubes de futebol.

Se esta forma democrática é encontrada na maioria dos países desenvolvidos com razoável grau de sucesso, quando utilizada nos clubes de futebol brasileiros, leva a disfunções administrativas que podem ser consideradas o paradoxo da administração. Na maioria das vezes, as alas políticas dos clubes que não saíram vencedoras das eleições atuais se preparam para as eleições seguintes, nas quais o fator insucesso da administração corrente passa a ser vital para se retomar o poder. (GRELLET, 2002, p. 139).

Os sócios, os conselheiros, os torcedores e, em última instância, o clube, são os grandes prejudicados. Há ainda casos mais graves, onde determinadas facções têm controle sobre uma ala dos sócios e conselheiros que lhes garante a perpetuação no poder, independentemente do desempenho que tiverem. A representatividade de todo esse contingente de *stakeholders* não existe, ou passa a ter papel apenas figurativo. O volume de consumidores e torcedores de um clube de futebol é inúmeras vezes superior ao número de administradores, conselheiros ou sócios de um clube.

Um fator que ilustra o afastamento dos interessados da participação e do controle do processo decisório nos clubes é a criação das torcidas organizadas. Apesar de serem um fenômeno complexo, com diversas causas e motivações, elas têm como uma de suas principais razões de existir o fato dos clubes, ao se estruturarem burocraticamente, gerarem uma elite de dirigentes, segundo Costa (1997). Em um ensaio sobre a Torcida Gaviões da Fiel, do Corinthians, o autor cita como razão para sua criação o alijamento a que estavam

submetidos seus torcedores. A organização teria, então, a função de respaldar suas reivindicações à diretoria, funcionando quase que como um sindicato e reivindicando participação e democracia.

Ainda segundo o autor, o Grêmio Gaviões da fiel teria sido gerado “por uma disfunção capitalista e burocrática do futebol, pois foi criado por reação a um modelo burocrático de gestão, e possui características que o tornam uma organização singular” (COSTA, 2001, p. 231). Como características são citados os fatos de não ser apenas uma organização reivindicativa, não ser produtora de lazer, não possuir um produto definido e ter a denúncia do utilitarismo como objetivo da organização.

Um modelo de gestão sem fins lucrativos compromete não apenas o desempenho financeiro do clube, mas produz consequências em sua performance esportiva. A complexidade envolvida na administração de clubes é outro fator que justifica a necessidade de uma administração especializada e profissionalizada. A ausência de objetivos como o lucro e a maximização do valor do clube não induz a uma profissionalização das práticas gerenciais. Em conjunto com uma visão segmentada do todo e um componente de informalidade na administração, por sua vez, prejudicam a continuidade de planos de gestão e faz com que inexistam planos de médio e longo prazo. Ainda que as gestões sucessivas sejam provenientes de uma mesma facção ou segmento político do clube, não há uma linha homogênea de ação em sua estrutura funcional (BATTAGLIA, 2003).

A falta de balanços transparentes é outro fator que prejudica uma avaliação consistente de cada time para apontar que estratégias de gestão falharam. Como resultado, o desempenho econômico-financeiro do clube e de seus proprietários (sócios) é prejudicado. Em uma análise mais ampla, o torcedor é novamente prejudicado, já que, em uma situação assim, o desempenho técnico tende a ser também prejudicado. E o ciclo é retro-alimentado.

A busca por patrocinadores e investidores apenas intensifica a necessidade de uma administração profissional, transparente e responsável. É requerida uma administração profissionalizada dos recursos por eles investidos, além de meios de controle que busquem compensar a impossibilidade da atuação integral de representantes desses investidores nos clubes. E não são apenas os aportes de recursos que demandam uma administração eficaz e transparente nos clubes, mas a tendência é que sócios, torcedores, conselheiros, sócios-

torcedores, poderes públicos, organizações setoriais, entre tantos outros interessados, também passem a exigir um tratamento semelhante. Não significa que qualquer pessoa que solicite fazer uma auditoria em um clube deva ter esse direito. Mas qualquer interessado deve ter acesso a algumas informações básicas.

A manipulação de decisões estratégicas da empresa por meio de composição de conselho de administração e fiscal pode prejudicar os interesses desses investidores, assim como a falta de transparência e prestação de informações. Aos administradores de um clube interessa que o mesmo esteja forte e cresça, tendo condições de sobreviver. Isso sem falar naqueles que possuem interesses pessoais escusos nessa administração. Já ao investidor, interessa que seu retorno seja o melhor possível, o que não implica, necessariamente, uma maximização dos resultados e interesses do clube. Também podem existir conflitos relacionados a remuneração, prêmios, garantias, informações, participações em resultados, limites de endividamento, juros, prazos, composição de conselhos, exclusividade de relacionamento, entre tantos outros. Esses são conflitos de interesse que podem ocorrer em um clube, e para os quais as boas práticas de governança corporativa pode ser uma forma viável de evitá-los e resolvê-los.

Outras formas de conflito também podem ocorrer, e não apenas internamente. Uma forma comum no Brasil é aquele ocorrido entre o clube e os empresários, agenciadores e procuradores de atletas. Estas pessoas muitas vezes possuem representantes de seus interesses dentro da estrutura do clube, e nem sempre agem pelo bem do mesmo. Um outro exemplo que pode ser citado é a rede de televisão Televisa S.A., que é proprietária de três equipes da cidade do México, além de deter os direitos de transmissão de partidas de diversas outras equipes. Para muitos, o poder que ela possui sobre o futebol do México é muito grande. As boas práticas de governança, neste exemplo, podem contribuir para evitar e dirimir possíveis divergências como, por exemplo, entre os diferentes volumes de investimentos destinados a cada um dos clubes, diferenças nas formas de administração, ou ainda outras formas de favorecimento, que podem até chegar à ilegalidade.

Legalmente, empregados e fornecedores, entre outros interessados, têm preferência em receber seus diretos se comparados a investidores. É necessário um sistema legal, ainda que interno, que proteja os direitos de investidores, bem como uma capacidade de fazer cumprir contratos e acordos sobre garantias e deveres de sócios, investidores e credores atuais e

futuros, para que seja possível o ingresso de novos recursos no setor. É uma espécie de contrapartida, onde o aporte se dá em troca de poder sobre as decisões dessa organização e em virtude de uma maior eficiência na defesa dos direitos dos investidores. Entre os poderes e direitos requeridos, podem ser incluídos os de destituir diretores, rejeitar projetos que não tenham uma boa relação custo-benefício, participar de reuniões da administração e garantir direitos em épocas de crises financeiras.

Em países onde os investidores possuem um baixo nível de proteção aos seus direitos, a concentração do capital acionário é grande, aumentando o risco desses investidores, que é transferido ao mercado. Uma melhor alocação de recursos, devido a uma maior quantidade de opções de investimentos, acarreta um aumento da poupança interna. Esta resulta em crescimento econômico por causa do ingresso de capitais, que leva a uma maior efetividade nas atividades das organizações e ma consequente melhoria da qualidade de vida de todos os cidadãos (LAMEIRA, 2001).

Em seu sentido mais amplo, a governança deixa de ser um sistema de controle da administração estratégica e dos executivos por parte dos acionistas, e torna-se a prática da administração das relações entre acionistas majoritários e minoritários, credores, executivos e demais interessados, como fornecedores, consumidores, concorrentes, vizinhos, cidadãos e governos (*stakeholders*).

Para conseguir recursos, as companhias necessitam compartilhar seu governo interno entre vários acionistas e diversos interesses, pois somente um acionista ou um grupo controlador poderá não ter condições de patrimônio e crédito suficientes para viabilizar seu crescimento. Esse aspecto coloca em discussão a relação entre agente e principal, proveniente da teoria da agência, em que inicialmente se aborda a relação entre o administrador (agente) e o controlador (principal), admitindo-se que existem conflitos de interesses entre ambos quando o assunto é o destino da empresa. (LAMEIRA, 2001, p. 46).

Alguns fatores positivos que ajudam na transparência da gestão é a obrigação de realizar auditorias externas e a possibilidade de se responsabilizar legalmente e punir gestões obscuras ou temerárias.

A própria complexidade existente na administração de clubes profissionais e a sua semelhança com a administração de um município, fato já mencionado, serve para exemplificar os impactos e a amplitude das mudanças que fazem-se necessárias no atual contexto do mercado futebolístico, além de convergir com a demanda pela “publicização” do

segundo e do terceiro setores. E esta “publicização”, por sua vez, acaba sendo inerente às práticas da boa governança corporativa.

De uma maneira geral, pode-se perceber que, considerando tanto fatores relativos às competições quanto à administração dos clubes, “quanto mais claras as regras, mais estável a atividade econômica. Maior, assim, o valor do ‘produto’ futebol.” (MEIRELLES; PRADO; SANDIM, 2002, p. 76).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2004a), uma pesquisa feita pela McKinsey & Co, em parceria com o Banco Mundial, junto a investidores que, em conjunto, representavam uma carteira total de mais de US\$ 1,65 trilhões, apurou que estes investidores pagariam de 18% a 28% mais por ações de empresas que adotassem as melhores práticas de transparência e administração. Três quartos dos investidores consultados consideram as práticas do conselho de administração pelo menos tão importante quanto a performance financeira das companhias para se realizar um investimento. Além disso, a mesma pesquisa revelou que os investidores, mais do que em números divulgados, acreditam que seus investimentos estarão melhores protegidos em empresas que respeitam os direitos dos acionistas e possuem práticas de boa governança, tendendo a possuir uma administração de melhor qualidade.

O mercado de capitais brasileiro não consegue desempenhar todo o seu potencial, tendo um volume de negócios considerado baixo. A causa para tal fato seriam os riscos corridos em virtude da falta de transparência e de instrumentos adequados de supervisão das companhias. O Novo Mercado da BOVESPA, por exemplo, é uma resposta a esta necessidade de maior transparência de informações não só em relação aos atos praticados pelos administradores, mas também pelos controladores de uma companhia. A intenção dos autores do projeto deste mercado foi a de conceber um mercado que pudesse desenvolver todo o seu potencial de alavancagem econômica e que fosse verdadeiramente democratizado. Para isso, era necessário que os investidores se sentissem protegidos e vissem seus interesses defendidos, principalmente os pequenos e médios (BOLSA DE VALORES DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2004). A premissa que serviu de base para a proposta era a de que o alinhamento de interesses gera valor. Portanto, o valor de uma companhia é maior quanto maior for o equilíbrio entre seus acionistas.

E tal princípio pode ser aplicado aos clubes de futebol. Embora a proposta do presente trabalho não seja a de propor a aplicação das práticas de governança corporativa visando a abertura de capital dos clubes, isso não significa que as mesmas não podem ser úteis para este fim. Ainda são poucos os clubes brasileiros que têm seu capital aberto, e a captação de recursos no mercado de capitais é uma alternativa válida, devido à dificuldade de gerar lucros com as atividades dos clubes ou de se obter empréstimos bancários.

A situação de muitos clubes brasileiros é de alto endividamento, poucos recursos em caixa e necessidade de investimentos. Os passivos fiscais trabalhistas altos, bem como o endividamento, aumentam os riscos de se fazer investimentos em clubes e tornam a obtenção de crédito quase impossível. Ainda que abrir o capital não seja algo simples, a negociação de participações societárias privadas em mercados de capitais pode ser uma das poucas saídas.

Mas a adoção das práticas de governança corporativa pode ser feita tanto por aqueles que estão formatados como sociedade empresarial ou associação, ou seja, que distribuem lucros ou não, respectivamente. O que variará é a intensidade da adoção dessas práticas.

De acordo com Carlezzo (2003), os clubes que estão formatados sob bases associativas não podem captar sócios de capital, ou seja, ter sócios que venham a adquirir participações societárias. Assim, parte da captação de recursos fica prejudicada e não se pode aplicar ao menos um dos objetivos da governança corporativa.

Mas as práticas de governança possuem uma abrangência bem maior, que estabelece relações efetivas de respeito e transparência, em relação ao modelo de gestão e planejamento, do clube com seu associado e seu torcedor, tido como a espécie mais fiel de consumidor existente no mercado nacional. “Portanto, mesmo que os clubes mantenham sua estrutura de associação, ainda assim lhes é permitido e aconselhável com adotem preceitos de Governança Corporativa, ainda que nem todas as práticas sejam aplicáveis a tal situação” (CARLEZZO, 2003).

O autor (CARLEZZO, 2003) ainda ressalta que, embora alguns clubes pratiquem ações sociais, publiquem balanços e facilitem o acesso de seus associados a informações, o futebol é um elemento de características especiais, pois envolve relações afetivas e

econômicas. Em virtude disso, existe uma necessidade de adaptação dos conceitos de governança, mas sem perder suas características básicas.

Esta busca por uma maior democratização e por uma certificação da legitimidade da gestão dos clubes perante todos os stakeholders, por meio da governança corporativa, revela diversos pontos em comuns com os critérios formulados por Atack (1999) e utilizados por Marques, Merlo e Nagano (2003) em um estudo que analisou critérios de legitimidade propostos para organizações não-governamentais.

Os critérios eram a representatividade (que envolvia aspectos como transparência, membros, abertura a participação, responsabilidade social, organização interna, solução de interesses divergentes e fontes de financiamento), a distinção de valores (relacionamentos baseados em interesses e necessidades comuns, participação social nas decisões, partilha de valores e relações baseadas no reconhecimento e promoção de valores e direitos), efetividade (flexibilidade, eficiência e eficácia na detecção de problemas e realização de programas, credibilidade e métodos de avaliação adequados) e *empowerment* (apoio e confiança mútuos com a sociedade, processo coletivo de tomada de decisão, métodos de participação e autonomia, conscientização para sustentabilidade, autonomia e participação, e construção de capacidade). (ATACK, 1999; MARQUES; MERLO; NAGANO, 2003).

A adoção das práticas de governança em um período onde elas ainda não são, ao menos de maneira declarada e institucionalizada, adotadas pelos clubes, pode constituir um importante diferencial competitivo. “Aqueles que saem na frente e introduzem inovações conseguem ampliar seu faturamento e seu poder de investimentos – e, assim, obtêm vantagens que geralmente resultam em sucesso no campo esportivo e ampliação de sua fatia de mercado (PRONI, 2000, p. 259)

Por fim, vale ressaltar que o capital humano, tanto para a implementação, quanto para a execução e manutenção desses princípios, é o principal fator de sucesso. (STEINBERG, 2003). No conselho de administração, por exemplo, devem ser escolhidas pessoas com conhecimento e que sejam independentes dos proprietários. Os poderes do conselho de administração devem ser muito mais extensos e incisivos que o do conselho deliberativo, que perdeu poderes que foram repassados à assembleia geral, em virtude do novo código civil. Os integrantes da diretoria devem exercer um regime profissional e ser especializados na área.

Embora este seja um setor avesso a transformações, há pessoas conscientes que reconhecem a urgência na implementação de mudanças, de maneira a diminuir a possibilidade de abusos para garantir o crescimento e a perenidade do clube. Muito mais que uma lista de práticas a serem seguidas, a governança corporativa pode fornecer instrumentos que otimizem as relações do clube com a sociedade, de maneira a maximizar o recebimento dos recursos necessários ao seu desenvolvimento (CARLEZZO, 2003)

5. APRESENTAÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS

Neste capítulo do presente trabalho são apresentados os dados observados nos estudos de casos realizado nos clubes que foram objeto da pesquisa. O Santos Futebol Clube será o primeiro clube a ter seus dados apresentados. Paulista Futebol Clube e Botafogo Futebol Clube virão em seqüência. Cada estudo de caso é dividido em seções que compreendem as diferentes dimensões definidas (com base no código do IBGC), que são: profissionalização, propriedade, conselho de administração, gestão, auditoria independente, conselho fiscal e conflito de interesses. Tabelas sintetizando e comparando as informações obtidas em cada uma dessa dimensões podem ser observados no capítulo seguinte, ao fim da seção 6.4.

5.1. SANTOS FUTEBOL CLUBE

O Santos Futebol clube está sediado na cidade de Santos, litoral do estado de São Paulo. A cidade situa-se a 70 quilômetros da capital e o porto localizado na cidade constitui-se em sua principal atividade econômica. Possui a maior população entre os municípios litorâneos do estado, totalizando 420 mil habitantes, e conurba-se com a cidade de São Vicente, que possui mais 300 mil habitantes.

O clube foi fundado em 1912. Já no ano de 1913 foi campeão da cidade de Santos e também passou a disputar o campeonato estadual. O seu primeiro título paulista foi conquistado em 1935 e o segundo em 1955. No ano seguinte, ocorreria um fato que mudaria a história do clube para sempre, ajudando a formar um dos maiores esquadrões futebolísticos da história e colocando o clube entre os maiores do futebol mundial: a chegada de Pelé, então com apenas 15 anos.

Os anos que se seguiram marcaram a era de ouro do clube, que conquistou por duas vezes a Taça Libertadores da América e o mundial interclubes (1962 e 63), a Recopa Sul-americana e do mundial interclubes (1968), além de campeonatos estaduais, nacionais e torneios internacionais. O clube venceu, até hoje, 15 campeonatos paulistas, 8 campeonatos nacionais principais (entre campeonatos brasileiros, taças Brasil e torneios Roberto Gomes Pedrosa), 5 torneios Rio São Paulo, e uma copa Conmebol (1998). Após diversos anos sem

títulos oficiais importantes, de meados da década de 1980 até o início do novo século, o Santos voltou a vencer grandes campeonatos com os títulos de campeão brasileiro de 2002 e 2004. Em 2002 o clube também revelou jogadores como Diego e Robinho.

Equipe fundadora do Clube dos 13 (organização que reúne os grandes clubes do futebol brasileiro), o Santos possui uma grande torcida. É considerada 4^a maior do estado de São Paulo e a 12^a maior do país (PLACAR, 2005), embora algumas pesquisas apontem que ela pode ser até a 8^a maior do país (ALBUQUERQUE; LIMA; RODRIGUES, 2004.).

Sua praça de esportes é o estádio Urbano Caldeira, mais conhecido pelo nome do bairro no qual está localizada: a Vila Belmiro. Sua capacidade atual é de 20.120 pessoas, mas seu recorde de público é de 32.989 espectadores. Tal fato ocorreu no dia 20 de setembro de 1964 em um jogo não terminado contra o E. C. Corinthians P. O estádio foi inaugurado em 1916 e o primeiro jogo nele realizado ocorreu pelo campeonato paulista daquele ano, com vitória de 2 a 1 para o Santos contra o Ipiranga.

O clube possui um centro de treinamentos localizado próximo ao seu estádio e à entrada da cidade. A área de 40 mil metros quadrados abriga campos para treinamento de todas as equipes do clube e serve de sede para realização de amistosos e jogos oficiais dos times amadores. Entre suas instalações podem-se citar salas de fisioterapia e musculação, vestiários, departamento médico, estacionamento, área para confraternizações e salas para o gerente e o coordenador de futebol profissional.

As pessoas contatadas ao longo da pesquisa no clube incluem seu diretor-executivo, um membro do departamento de marketing e da assessoria de imprensa, e um integrante da mesa diretora do conselho deliberativo.

5.1.1 Profissionalização

Segundo os estatutos do clube, integrantes da assembleia geral, conselho deliberativo e seus comitês, presidência, diretoria e conselho de orientação e fiscalização (COFI) não podem ser remunerados.

Como exigência para sua administração, o departamento de futebol deve ser gerido de maneira empresarial e ter orçamento separado. Este orçamento é apresentado em conjunto com o do clube e é englobado por este. Qualquer outro departamento de esporte profissional que venha a ser criado também deverá obedecer a estas regras. Mensalidades e contribuições estatutárias de associados, bem como a oneração do patrimônio social, não podem ser utilizados para a manutenção destes departamentos.

O clube também exige que haja gerentes executivos em cada um dos departamentos a seguir: administração e finanças; patrimônio; social e cultural; esportes; futebol; jurídico; marketing, propaganda e comunicação; saúde.

Outra amostra de profissionalização na gestão é a existência de políticas e indicadores de qualidade em diferentes áreas. Entretanto, este tipo de procedimento só está sendo implementado em áreas onde há investidores externos, quando deveria envolver todas as áreas do clube.

5.1.2 Propriedade

O clube possui diversos tipos de associados, que podem ser divididos em alguns grandes grupos e são exemplificados na tabela a seguir:

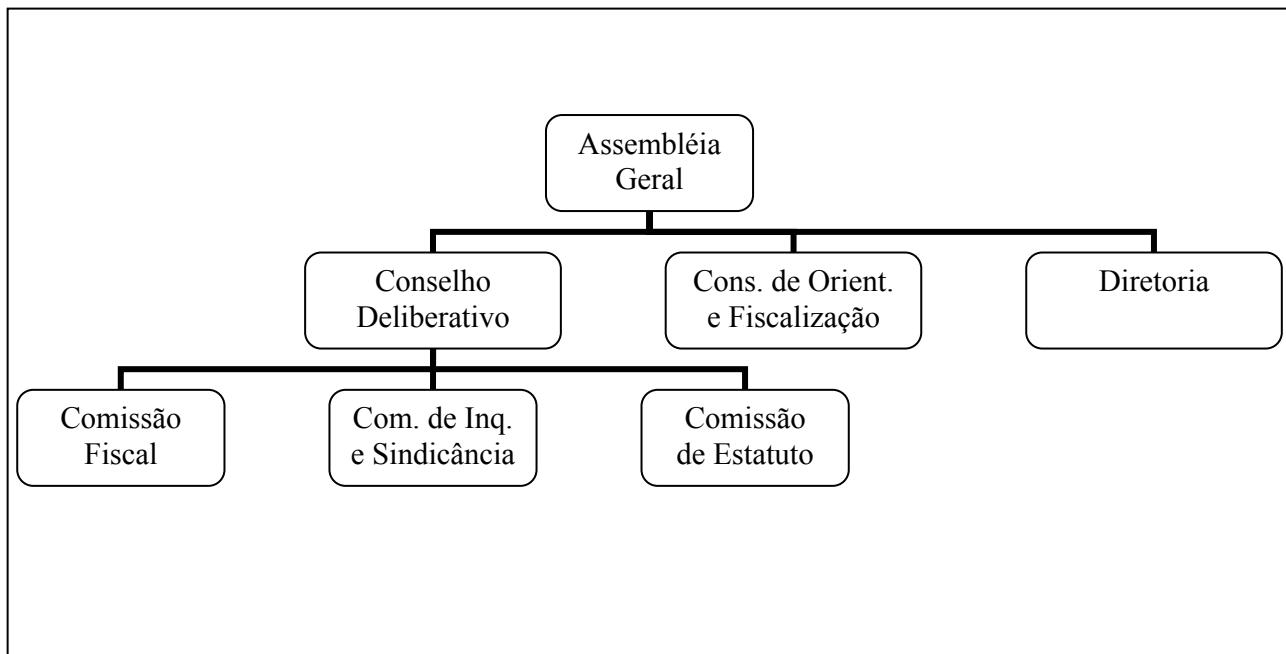
Tabela nº 2 – Associados do Santos F. C.

Grupo	Tipos de sócios	Direito a voto
Homenagens	Fundador; benemérito; grande benemérito; Sim honorário; atleta laureado; e atleta laureado benemérito.	
Atletas	Atletas profissionais; e atletas amadores	Não
Contribuintes sem título de propriedade	Dependente; torcedor; e colaborador.	Não
Proprietários de títulos (participação no capital)	Patrimonial remido; patrimonial contribuinte; remido; contribuinte; titular; e titular especial.	Sim

Em uma assembléia geral, todos os sócios que forem maiores de 18 anos, possuírem um mínimo de três anos completos de permanência ininterrupta no quadro associativo do clube, que não façam parte das categorias dependente, atleta, torcedor e colaborador, estiverem com as obrigações em dia e não tenham penalidade não cancelada em sua ficha ou seus direitos associativos suspensos, podem votar. Cada associado que satisfaça as categorias acima tem direito a um voto. A secretaria fixa em local visível no clube o nome dos associados com direito a voto três dias antes da sua realização. Visando facilitar acertos de taxas pendentes, ela funciona durante um horário estendido na semana que antecede as eleições. Mas os acertos devem ser feitos até, no máximo, 5 dias antes das eleições.

O organograma a seguir mostra a estrutura de poder entre os diversos órgãos do clube:

Figura nº 6 – Estrutura de poder entre os órgãos do Santos F. C.



As atribuições e competências da Assembléia Geral são definidas por lei e pelos estatutos do clube. A assembléia é a responsável por eleger, empossar e destituir os membros da diretoria e do conselho deliberativo. Ela é realizada a cada 2 anos para eleições, podendo ser convocada a qualquer tempo para preencher vagas ocorridas na presidência ou no conselho deliberativo (que, por sua vez, possui suplentes).

A assembléia geral também decide sobre uma eventual dissolução, incorporação, transformação, cisão, liquidação ou fusão do clube, ou ainda sobre alienações e instituição de ônus. Elas necessitam de uma resolução previamente aprovada pelo conselho deliberativo que deve obter a aprovação da maioria dos sócios reunidos em assembléia geral. O aumento ou a diminuição do capital social é votado na assembléia. Outra atribuição específica da assembléia geral é a alteração da praça de esportes do clube. A decisão ocorre pela maioria dos votos dos membros presentes. Só uma mudança de nome do clube é que necessita da aprovação da totalidade dos associados do clube reunidos em assembléia geral. Com exceção das eleições, as votações são abertas ou por aclamação.

Já a constituição ou a detenção de participação societária em outra sociedade, bem como a transferência de recursos, precisam ser aprovadas apenas pelo conselho deliberativo. O conselho deliberativo é mandatário e representante dos associados, sendo composto por conselheiros natos, efetivos e eleitos. Existem também os conselheiros honorários. Estes não têm direito a voto e são constituídos pelos conselheiros efetivos que assumam esta opção ao completarem 70 anos. A vantagem é que eles ficam desobrigados a cumprir determinadas exigências que se aplicam aos outros conselheiros.

Conselheiros natos são os fundadores, ex-presidentes e vices da diretoria e do conselho deliberativo, o presidente de honra, o presidente emérito, os grandes beneméritos e beneméritos. Os efetivos são os conselheiros eleitos por 7 eleições consecutivas ou que tenham integrado o conselho por ao menos 20 anos e cumprido todos os mandatos. Já os eleitos são votados em chapas na assembléia geral e possuem mandato de dois anos. Conselheiros efetivos e eleitos são, no máximo, 300. Há um mínimo de um conselheiro para cada 50 sócios maiores de 18 anos. O máximo é de 150. O número de conselheiros eleitos é igual, e o de natos é ilimitado. Tanto conselheiros eleitos quanto efetivos possuem suplentes. Faltas a quatro reuniões consecutivas ou oito alternadas em um biênio provocam a perda do mandato de conselheiros eleitos e efetivos.

Outras atribuições do conselho deliberativo são a alteração ou criação de categorias de associados e a criação ou fixação ou fixação de valores de contribuições, títulos e taxas. Em caso de parcerias, clube deve ter no mínimo 75% do capital da nova empresa formada. Essa participação não pode ser onerada ou transferida sem aprovação em assembléia por, no mínimo, dois terços dos sócios. Assim como a alienação de bens. Só que ela também precisa

ao menos da metade do conselho deliberativo reunida. Apesar da assembléia ser o órgão soberano do clube, com exceção das eleições, os sócios não procuram o clube e o conselho deliberativo acaba representando os mesmos.

As convocações são geralmente feitas pelo presidente do conselho deliberativo, mas também podem ser feitas pela presidência do clube ou um mínimo de um quinto dos sócios com direito a voto. O edital deve ser divulgado com 30 dias de antecedência para as eleições e 15 dias para as demais assembléias (extraordinárias). Sua publicação deve ocorrer ao menos duas vezes em um jornal de grande circulação da cidade e outro do município de São Paulo, sendo a última publicação no dia de sua realização. Elas devem ser realizadas na sede do clube ou, por motivo de força maior, em outro local da cidade de Santos.

O estatuto não prevê condições nas quais os sócios podem se retirar. Apenas dá a possibilidade de requerer uma licença de até 6 meses, prorrogável apenas por motivos relevantes e justificáveis, a critério da presidência. Nos demais casos, o associado pode perder seu título (como, por exemplo, ao não efetuar as contribuições às quais está obrigado). Visando facilitar a interação com o associado, o site do clube na Internet possui uma área para cadastro e prestação de informações aos sócios.

Os assuntos que compõem a pauta da assembléia geral são levados ao plenário pela mesa que coordena os trabalhos. Não existem mecanismos que estimulem propostas de sócios para inclusão na pauta. As regras para votação são claras e não existem canais que facilitem o exercício do voto. O voto é indelegável e intransferível, não podendo ser feito por procuração ou outra forma de representação. Não há outros canais de votação, além do pessoal e presencial, para o exercício do voto.

5.1.3 Conselho de administração

O clube não possui um conselho de administração. Entretanto, conforme será explicitado, diversas atribuições de um conselho de administração podem ser encontradas no conselho deliberativo e no Conselho de Orientação e Fiscalização (COFI).

Todas as atividades do conselho deliberativo estão normatizadas em seu regimento interno, que inclui questões relativas à sua composição, mandatos, indicação de seu presidente, normas de funcionamento, responsabilidades, secretaria, reuniões, agendas documentação, atas, comitês, interação com o comitê fiscal e demais atribuições.

Entre as competências do conselho deliberativo está a aprovação, em primeira instância, de uma eventual dissolução, incorporação, transformação, cisão, liquidação ou fusão do clube, ou ainda sobre alienações e instituição de ônus. Já a constituição ou a detenção de participação societária em outra sociedade, bem como a transferência de recursos, precisam ser aprovadas apenas pelo conselho deliberativo. Além dessas atribuições, o conselho deliberativo também homologa nomes de diretores de departamentos e gerentes executivos; decide sobre relatórios e prestação de contas da presidência e sobre os pareceres da comissão fiscal; destitui membros de comissões permanentes; delibera sobre representações da comissão fiscal; apura responsabilidades da presidência, de membros de comissões, da diretoria ou dos gerentes; decide sobre a demissão, licença ou vacância desses mesmos cargos; aprova e fiscaliza o cumprimento do planejamento estratégico proposto pela presidência; e aprova a aquisição, alienação ou oneração de ações ou quotas de participação, bem como os estatutos e alterações nessas sociedades nas quais o clube tiver participação.

O conselho deliberativo requisita à presidência verbas, funcionários, máquinas, material, dependências, serviços publicações e o que mais necessitar para si e para as comissões permanentes. Não há orçamento próprio para o conselho, embora a presidência pague as despesas. As notas com suas despesas são enviadas para o departamento financeiro do clube (subordinado ao executivo principal) que realiza o pagamento das mesmas, após autorização do diretor responsável.

Cada conselheiro tem direito a um voto nas decisões. Os integrantes da presidência, diretoria ou comissões permanentes podem assistir reuniões do conselho deliberativo ou participar de debates, mas sem direito a voto. Conselheiros membros de comissões permanentes só podem votar caso não tenham se manifestado pelas comissões.

Todas as reuniões são registradas em um livro de atas. Os membros da mesa e os conselheiros assinam os livros. Normalmente, as reuniões também são gravadas e essas gravações são arquivadas por 2 anos. Existe um calendário de assembléias e reuniões do

conselho deliberativo, com datas aproximadas, previsto nos estatutos do clube. As convocações para cada reunião do conselho deliberativo são sempre publicadas 2 vezes em jornal da cidade de Santos.

O conselho deliberativo possui as comissões permanentes fiscal, de inquérito e sindicância, e a comissão de estatuto. Cada uma delas possui 3 membros efetivos e 3 suplentes, sendo que estes já devem ter cumprido, no mínimo, um mandato integral no conselho. Os nomes dos membros das comissões permanentes e do COFI e as destituições são propostos pelo presidente do conselho, cabendo à plenária a homologação do pedido. As comissões preparam seus orçamentos e requisitam os recursos à mesa do conselho que, por sua vez, as repassa à presidência.

Além de suas atribuições específicas, as comissões permanentes podem solicitar à mesa que encaminhe matérias ao COFI. A comissão de inquérito e sindicância pode entrar com representações contra a presidência, a diretoria, o conselho e as comissões. O presidente do conselho indica membros.

O presidente do conselho deliberativo e o presidente do COFI são a mesma pessoa. Enquanto isso, o presidente da diretoria ocupa apenas este cargo. Visando a realização de suas práticas de maneira isenta em relação à diretoria do clube, os membros da comissão fiscal não acumulam qualquer tipo de cargo na diretoria do clube ou no COFI. Entretanto, não há nenhum tipo de descrição formal de qualificações, conhecimento, empenho, compromisso ou tempo disponível dos membros de qualquer um dos conselhos ou comitês. Outro fator que não foi observado foi a presença de reuniões periódicas entre o conselho, o executivo principal e a diretoria.

Não há qualquer tipo de remuneração para conselheiros ou membros de qualquer comissão permanente ou comitês. Também inexistem avaliações formais de desempenho de qualquer um desses membros. Outros fatores que não existem é a presença de um único porta-voz na organização, a aprovação de remunerações da diretoria ou do executivo principal (pois não são remunerados), avaliações formais da diretoria executiva, planos sucessórios do executivo principal, programas de introdução para novos conselheiros, comitês de auditoria interna, formas de educação continuada de conselheiros, funcionários e diretores, e práticas ambientais e de segurança de trabalho.

Já o conselho de orientação e fiscalização não é eleito pelos sócios e seus componentes diferem dos integrantes da diretoria. Ele é composto por ex-presidentes do clube e do conselho deliberativo, que tenham cumprido de maneira integral ao menos um de seus mandatos, e por um igual número de conselheiros, indicados pelo presidente do conselho, que não façam parte de comissões permanentes, tenham cumprido ao menos um mandato e sejam compostos por um mínimo de 75% de conselheiros efetivos. Estes conselheiros indicados são, geralmente, tidos como “notáveis” dentro do conselho deliberativo. A ausência de duas reuniões em um ano provoca a perda do cargo. O mandato dos integrantes provenientes do conselho deliberativo é de dois anos, podendo ser reconduzidos ao cargo pelo próximo presidente do conselho deliberativo. Em todos os casos, não há número máximo de anos de serviço contínuo.

O COFI é presidido pelo presidente em exercício do conselho deliberativo. Suas reuniões são convocadas pelo presidente do clube ou por dois de seus integrantes e só acontecem com a presença mínima de 50% de seus componentes, sendo todas registradas em atas. As decisões são definidas pelo voto da maioria dos membros presentes. Não há funções pré-estabelecidas dentro deste conselho, com exceção da de seu presidente, e o acesso a informações é facilitado pela história e pelo trânsito de seus membros dentro do clube.

Seus papéis, responsabilidades e âmbito de atuação são definidos pelo estatuto. Entre suas funções estão a de manifestar-se por escrito e mediante solicitação escrita da presidência da diretoria, do presidente ou da mesa do conselho deliberativo sobre quaisquer questões; tomar providências para orientar e fiscalizar a presidência; fiscalizar o cumprimento do planejamento estratégico; e manifestar-se sobre qualquer oneração do patrimônio ou compra e venda de bens imóveis.

5.1.4 Gestão

O presidente e o vice do clube são eleitos a cada dois anos em assembléia geral, sendo permitidas reeleições. Os diretores e gestores dos departamentos profissionais são indicados pela presidência. Há 3 gerentes profissionais remunerados, que são o gerente de futebol, o gerente operacional e o gerente jurídico.

Não são fornecidas diretrizes para a ação do executivo principal por parte dos conselhos e comitês do clube. A prestação de contas dentro da diretoria acontece em reuniões que ocorrem uma vez por mês com diretores de departamentos e gerentes executivos. O calendário de reuniões é apresentado anualmente. O presidente do conselho deliberativo tem acesso às reuniões e também podem ser convidados o presidente do comitê fiscal e qualquer membro do COFI. Uma cópia da ata dessas reuniões é remetida ao conselho deliberativo.

A transparência e a prestação de contas da gestão perante o resto do clube ocorre por meio da apresentação e do acompanhamento de um planejamento estratégico inicial e do orçamento. O orçamento para o ano seguinte deve ser apresentado ao conselho deliberativo até outubro, e deverá conter as receitas, despesas e o parecer da comissão fiscal. Caso a aprovação não ocorra, mesmo após solicitações e modificações, permanece o estatuto do ano anterior.

O relacionamento é relativamente transparente, pois dificilmente são solicitadas outras formas de acompanhamento e prestação de contas, sendo os balanços legitimados por meio de uma auditoria independente. O planejamento estratégico é obrigatório e abrange os seis anos seguintes do clube, sendo apresentado somente ao conselho deliberativo. Este pode solicitar modificações, que são enviadas à diretoria. A análise do cumprimento do orçamento e do planejamento estratégico é obrigatória nas reuniões. Balancetes mensais são confeccionados e o balanço deve ser aprovado trimestralmente pelo conselho.

O nome dos diretores de departamento e dos gerentes executivos é submetido à homologação do conselho deliberativo. Este também pode destituir os membros de comissões permanentes. A maneira como o presidente se manifesta como representante do clube nas assembleias, reuniões de sócios, acionistas, alterações de contratos em sociedades nas quais o clube detiver participação é determinada pelo conselho deliberativo. Entre as atribuições da diretoria estão a distribuição de cargos; fixação de vencimentos; aprovação e realização de operações financeiras; controle de direitos federativos de atletas; aprovação do calendário do clube e das programações dos departamentos; e firmamento de contratos, embora para este seja necessária a aprovação prévia da comissão fiscal, da mesa do conselho deliberativo e do COFI (caso ainda a questão não seja objeto de uma assembleia geral). Compra, venda ou empréstimo de direitos federativos de atletas profissionais realizadas menos de 3 meses antes do fim do mandato deve contar com aprovação da mesa do conselho deliberativo

O relatório anual (divulgado no balanço patrimonial) envolve os aspectos exigidos por lei. Ele destina-se a um público que pode ser considerado diversificado e busca explicar de maneira didática as ações e impactos dos atos da gestão. Ele é aprovado pela comissão fiscal que recomenda sua aprovação ao conselho deliberativo. Nele estão inclusos a mensagem de abertura, o relatório da administração, o conjunto de demonstrações financeiras e o parecer de auditoria e do conselho fiscal.

Há boas práticas de governança sendo adotadas no clube, embora este processo não seja feito de maneira intencional ou explícita. Por sua própria constituição jurídica, não há como ocorrer uma participação no capital, nem remuneração individual ou agregada do executivo principal e da diretoria. Apenas os gerentes são remunerados, mas esse montante e sua composição não constam dos relatórios. Os padrões contábeis dos demonstrativos são os geralmente aceitos no país. Não há um padrão nacional para contabilização de ativos específicos de clubes de futebol, como direitos federativos, contratos e atestados liberatórios. Isso é motivado pela falta uma determinação de padrões e critérios de transparência para algumas atividades econômicas específicas.

O executivo principal não é o responsável pela criação de controles internos. Estatutariamente, este deveria estabelecer regulamentos e regimentos, além de homologar os da diretoria, departamentos e divisões, mas não há informações sobre a revisão desses sistemas.

O clube não possui um código de ética ou de conduta. Não existem avaliações formais do executivo principal, bem como da diretoria por este. O clube possui a intenção de profissionalizar toda a sua gestão, vinculando a remuneração a resultados e estabelecendo um regime onde a “chefia de estado” é diferente da “chefia de governo”, segundo seu diretor executivo. Apesar de ser fiscalizado pelo conselho deliberativo e pelo COFI, e do acesso desses membros às instalações e informações ser facilitado, o controle do processo decisório pode ser considerado concentrado, motivado pelo regime administrativo do clube.

5.1.5 Auditoria independente

O clube realiza uma auditoria independente anualmente, sendo esta uma exigência legal. Seu parecer expressa de forma clara as opiniões emitidas e a responsabilidade assumida sobre as demonstrações financeiras elaboradas. Os auditores se reportam ao comitê fiscal sobre questões relativas a políticas contábeis, controles internos, discordância, riscos e fraudes.

Toda contratação ou destituição de auditores independentes pela presidência é informada ao conselho deliberativo assim que ocorrem. Os auditores são contratados pela diretoria do clube por um período que, nos últimos anos, variou de 1 a 2 anos. O comitê fiscal faz uma avaliação da auditoria e acompanha os trabalhos.

Os registros e as exigências da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) buscam garantir a independência dos auditores. Eles são escolhidos com base em uma relação custo benefício após uma concorrência com os cinco maiores do mercado. Por serem grandes, a independência financeira dos auditores é assegurada e o modo de seleção também busca assegurar uma independência no relacionamento entre os auditores e o clube. Este motivo leva o clube a acreditar que não é necessário assegurar por escrito a independência dos mesmos. A continuidade dos serviços é avaliada pela nova concorrência.

5.1.6 Conselho fiscal

A comissão fiscal do conselho deliberativo é o órgão responsável pela fiscalização da gestão exercida e das contas geradas pela presidência e pela diretoria. Entre suas atribuições estão a verificação do exato cumprimento de orçamentos e aplicação de recursos; a confecção de um relatório mensal sobre o andamento de seus trabalhos; a apresentação de um parecer anual ao conselho deliberativo sobre movimento econômico, financeiro e administrativo, sobre contas prestadas e o orçamento oferecido pela presidência; a denúncia de erros ou irregularidades ao conselho deliberativo, sugerindo medidas; e a convocação do conselho deliberativo em caso de motivos graves e urgentes. Caso julgue necessário, a comissão fiscal pode solicitar ao presidente do conselho deliberativo, a contratação de serviços externos

auxiliares ao cumprimento de suas funções, mediante aprovação em plenário. Os membros da comissão fiscal também responderão pelos atos e omissões contrários às disposições legais e estatutárias, cometidos no exercício do cargo.

Problemas detectados em relação a princípios contábeis, irregularidades, reservas e provisões podem ser tratados com auditores independentes, advogados, avaliadores, atuários, entre outros.

A comissão fiscal é eleita pelo conselho deliberativo, tendo mandato de 2 anos com direito a apenas uma reeleição. Pode-se observar que, da maneira como é eleito, não há como garantir que a composição da comissão inclua membros indicados por diversos grupos de sócios, já que a comissão é ocupada pelos membros de uma chapa mais votada. Além disso, os sócios não votam nessa eleição.

A agenda mínima de trabalho é definida estatutária e regimentalmente, e envolve a prestação periódica de contas aos conselheiros. Não há nenhuma inibição da liberdade de ação individual dos conselheiros no regimento.

Como não existe um comitê de auditoria ou auditoria interna no clube, não há superposição de funções ou trabalhos a serem acompanhados em conjunto com a comissão. A administração do clube não dificulta os trabalhos dos integrantes da comissão e da auditoria independente. Estes, sempre que necessário, prestam esclarecimentos mútuos, mas sem uma agenda de trabalho conjunta. A prestação de esclarecimentos e a possibilidade de trabalho conjunto com o conselho deliberativo ou o COFI existem, podendo ser utilizadas caso seja necessário.

Os integrantes da comissão fiscal não são remunerados, mas tem suas despesas no exercício da função reembolsadas pela presidência, após pedido encaminhado pela mesa do conselho deliberativo.

As informações divulgadas pela organização incluem a opinião dos integrantes da comissão, mas não há outros documentos ou informações sobre votos e justificativas.

5.1.7 Conflito de interesses

A organização não possui nenhum tipo de código de conduta para dirigentes e funcionários. As operações com as partes relacionadas são monitoradas pelo conselho deliberativo, comissão fiscal e COFI. Algumas delas requerem laudos desses organismos, que são efetuados, ao menos teoricamente, de maneira independente. Os estatutos não vedam empréstimos em favor de partes relacionadas, mas condiciona operações do gênero a pareceres e autorizações, dependendo de suas configurações, do COFI, da comissão fiscal, do conselho deliberativo ou até mesmo da assembleia geral.

Visando evitar conflitos de interesses, dentro do conselho deliberativo, do COFI e das comissões permanentes, a presidência e integrantes da diretoria têm direito a voz, mas não a voto. Mesmo conselheiros membros de comissões permanentes só podem votar caso não tenham se manifestado pelas comissões. E no COFI, caso o seu presidente reconheça algum conflito de interesse, ele impede o presidente e o vice do clube de participar de suas reuniões. Pode-se observar que em caso de identificação positiva de um conflito de interesses, os envolvidos afastam-se, inclusive fisicamente, de suas discussões e deliberações. Esse afastamento é temporário e registrado em ata.

Apesar de não possuir nenhuma orientação formal para atuação neste sentido, o clube pratica algumas ações de sociais, muitas vezes em parceria com outras organizações, como o Rotary Club e o Fundo Social de Solidariedade da cidade. Exemplos de divulgação dessas ações podem ser encontrados em seu site na Internet (SANTOS FUTEBOL CLUBE, 2005)

5.2. PAULISTA FUTEBOL CLUBE

O Paulista Futebol Clube tem sede na cidade de Jundiaí, estado de São Paulo. A cidade situa-se a 34 quilômetros de Campinas e 63 quilômetros da capital do estado. É fartamente servida por rodovias, possuindo o 8º PIB e o 3º PIB per capita do estado, um considerável parque industrial e aproximadamente 320 mil habitantes.

O clube foi fundado em 1909. Em 1919 passou a disputar o campeonato amador do interior do estado, do qual foi campeão por diversas vezes. Em 1948 passou a disputar a divisão de acesso (2ª divisão) do futebol do estado. Em 1968 obteve sucesso e alcançou a primeira divisão, onde ficou por 10 anos, até ser rebaixado. Obteve o acesso novamente em 1984, mas voltou a cair em 1986. A recuperação iniciou-se em 1997, quando o clube foi campeão da Taça São Paulo de Futebol Junior. Em 1998 o clube ganhou a Série A3 do campeonato Paulista, em 1999 a Copa Estado de São Paulo e em 2001 o Campeonato Paulista da Série A2 e o Brasileiro da Série C. Até hoje, o clube disputou 16 vezes a primeira divisão estadual. Recentemente, o clube foi vice-campeão Paulista da Série A1 (2004) e campeão da copa do Brasil (2005), título este que lhe deu o direito de ser o primeiro clube brasileiro classificado para a disputa da Taça Libertadores da América do ano seguinte (2006).

Sua praça de esportes é o estádio Dr. Jayme Pinheiro de Ulhoa Cintra, localizado na Vila Pacaembu, com capacidade atual para 15.155 pessoas, mas que em 1969 abrigou 28 mil pessoas, em um jogo contra o Santos. Sua torcida disputa o posto de 4ª maior do interior do estado e 40ª maior do país com o Santo André, da cidade de mesmo nome (PLACAR, 2005).

As atividades e procedimentos do Paulista Futebol Clube foram acompanhados pessoalmente durante dois dias. Nesse período, vários membros e funcionários, nas mais diversas áreas, foram alvo de contato. A entrevista completa foi realizada com dois integrantes do clube. O primeiro o superintendente de marketing do clube. Ele é administrador de empresas pela FEARP / USP. Foi diretor de marketing de julho de 2002 a junho de 2004, quando assumiu o cargo atual. Seu cargo é subordinado diretamente à presidência, sendo remunerado e exercido em tempo integral. Outro entrevistado foi o atual presidente do conselho deliberativo, que também já ocupou cargos na diretoria e faz parte do grupo que há vários anos comanda os destinos do Paulista.

5.2.1 Profissionalização

Juridicamente, o clube é formatado como uma associação. Entretanto, o departamento de futebol do clube é administrado pela Paulista Futebol Clube Limitada, empresa que tem R\$3.000.000,00 como capital social e é dona do atestado liberatório dos atletas. Tal contexto configura uma terceirização do departamento de futebol do clube.

Em relação à profissionalização na gestão do clube, foi verificado que o pessoal é recrutado e administrado por indicação do presidente e não há nenhum tipo de plano de carreira para os funcionários ou uma política salarial institucionalizada. As remunerações também são definidas pelo presidente. Os dois únicos gestores remunerados são o superintendente de marketing e o supervisor administrativo e operacional. Existem políticas e indicadores de qualidade somente em relação à prática do futebol. Em outras áreas, não há procedimentos semelhantes, assim como indicadores de satisfação de clientes (torcedores), por exemplo.

O clube tem grande experiência em parcerias empresariais. A primeira foi em 1993 com o grupo coreano Magnata. Em 1995, junto-se a Lousano – fios e cabos – em um dos primeiros contratos de co-gestão do futebol nacional. O clube passou a chamar-se Lousano-Paulista. Em 1998, o contrato de co-gestão aconteceu com a Parmalat, passando a ser chamado Jundiaí. Depois, o nome ainda foi alterado para Etti-Jundiaí. Mas, em 2002, com a retirada dos investimentos futebolísticos da Parmalat em todo o mundo, o clube passou, após um plebiscito, chamar-se novamente Paulista Futebol Clube.

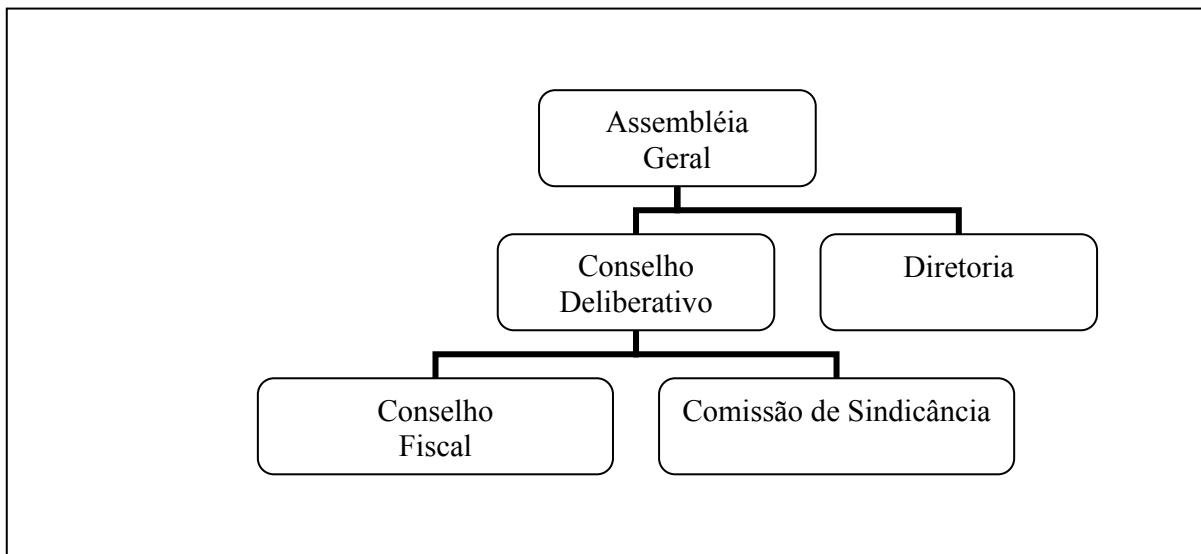
5.2.2 Propriedade

O clube possui cerca de 770 sócios patrimoniais. Sócios patrimoniais são os proprietários de cadeiras cativas no estádio, que possui um total de 2800 cadeiras. Entretanto, o clube não sabe exatamente o número de proprietários que detêm essas cerca de 770 cadeiras. Cada um desses títulos ou quotas equivale a um voto nas decisões relevantes, conforme determinado no novo código civil. Não há diferentes classes de sócios e o seu direito de voto é assegurado nas situações previstas na lei, como na eleição da presidência e dos conselheiros, onde são formadas que são votadas pelos sócios.

Os acordos que envolvem parcerias e participações no clube são sempre apresentados ao conselho deliberativo, que possui acesso total a seu teor. Os sócios também têm direito a consultá-los, embora, os únicos que costumam realizar tal procura são os conselheiros. Para sua efetivação, um contrato precisa da aprovação do conselho deliberativo e da assembléia geral, que é o órgão soberano do clube. Entretanto, a eleição do conselho fiscal, alterações no estatuto e as deliberações sobre demonstrações financeiras são feitas pelo conselho deliberativo.

O organograma a seguir mostra a estrutura de poder entre os diversos órgãos do clube:

Figura nº 7 – Estrutura de poder entre os órgãos do Paulista F. C.



A assembléia geral é o órgão soberano do clube. Elas são convocadas com um mínimo de 15 dias de antecedência, e não 30. A convocação é feita por meio da divulgação em jornal local de grande circulação. Caso o assunto a ser tratado seja de grande complexidade, existe a possibilidade de o conselho deliberativo alongar o prazo que vai da convocação da assembléia e a disponibilização das informações relativas até a efetiva realização da mesma. O horário e a data da realização visam facilitar e tornar mais conveniente a participação dos integrantes.

Em assembléias gerais, não há itens como “outros assuntos” na pauta, e mesmo nas reuniões do conselho deliberativo tais artifícios são evitados. Caso novas questões sejam apresentadas, a mesa do conselho, ou o presidente da assembléia, restringe a discussão à pauta e decide por novas convocações e reuniões para a discussão do tema. Questões fora de pauta

podem ser apresentadas apenas informalmente e o reduzido número de sócios e conselheiros facilita a inclusão de assuntos nas pautas.

Apesar da maior parte das decisões serem unâimes, segundo o presidente do conselho deliberativo, os votos dissidentes constam em ata. Os estatutos do clube definem que, como regra de votação, as eleições devem ser definidas depois que uma proposta obtiver maioria absoluta (metade mais um) dos votos. Estatutariamente, não há possibilidade de um voto ser feito por procuração ou outros canais, devendo-se considerar que tal medida nunca foi requerida por nenhum sócio ou oferecida por parte do clube. Outra situação que nunca ocorreu em assembléia geral, ainda segundo o presidente do conselho deliberativo, foi a presença de questões em votação que apresentassem conflito de interesse entre sócios ou outras partes envolvidas.

As únicas ofertas de aquisição de controle, da organização ou de alguma parte dela, já realizadas restrinjam-se ao departamento de futebol, nos casos de terceirização. Assim sendo, os sócios votam a permissão para a efetivação da transação, mas não recebem nenhum tipo de oferta. Fatos como a compra de maior parte dos títulos do clube para que sua propriedade e o controle da tomada de decisão no mesmo nunca ocorreram. Não há nenhum mecanismo para garantir a oferta, a circulação, a dispersão ou a liquidez dos títulos do clube.

Os critérios, condições e situações para retirada dos sócios da organização não estão previstos no estatuto. Entretanto, se o sócio deixar de realizar suas contribuições mensais, este perderá seu título. No caso de contratos de parcerias, as condições de retirada são estabelecidas no contrato específico. Já ocorreu, por exemplo, um arrendamento do estádio onde o parceiro foi responsável pelo pagamento de débitos trabalhistas ao final do contrato.

Em relação a informações privilegiadas, nunca houve nenhum tipo de política de informação na organização que disciplinasse o fluxo e a divulgação das mesmas. Segundo seus dirigentes, nunca foi observada a necessidade de implementação deste tipo de prática.

Administrativamente também nunca foram observadas questões onde houvesse conflito de interesses envolvendo sócios, conselheiros, diretores, funcionários ou o próprio clube, como dívidas e empréstimos pessoais, ou integrantes do clube que fossem advogados, procuradores, empresários ou proprietários de atestado liberatório de atletas, por exemplo.

Um aspecto relacionado ao tópico que não ocorre no clube é a existência de um conselho voltado para a sociedade, preservação de valores, história e cultura. Há apenas um projeto para criar um arquivo histórico. Verifica-se também que um planejamento estratégico não é executado no clube. Há planos para sua execução apenas caso uma parceria que está em negociação com o PSV Eindhoven seja efetivada. Também não há um procedimento institucionalizado para planejar e preparar a sucessão no clube.

5.2.3 Conselho de administração

O clube não contém um conselho consultivo ou de administração. Em compensação, devido a suas particularidades, diversas das funções de um conselho consultivo podem ser observadas sendo desempenhadas dentro da organização.

Alguns desses papéis são desempenhados pelo conselho deliberativo. A chapa do conselho é eleita pelos sócios. É previsto um máximo de 60 conselheiros, sendo 20 efetivos para cada grupo de 1000 associados. Há ainda cerca de 9 conselheiros vitalícios (ex-presidentes e vices do conselho e da diretoria), cuja somatória dos votos equivale a 10% dos votos dos conselheiros efetivos. Os conselheiros suplentes (10) não podem votar na simples ausência dos conselheiros efetivos nas reuniões. Eles só passam a ter este direito ao assumir de maneira definitiva uma vaga de conselheiro efetivo, em casos de impedimento permanente, licença, morte etc. A ordem como assumem é definida na composição da chapa.

Por ser pequeno, o conselho deliberativo possibilita uma interação com a diretoria, quase que funcionando como um conselho de administração ou consultivo. Neste caso específico, não há definição formal dos papéis, responsabilidades ou âmbito de atuação. Os conselheiros contribuem com seu conhecimento, quando solicitados, podendo contribuir nas áreas jurídicas, contábeis, mercadológicas, entre outras. Em casos de necessidades mais específicas, que estejam além do conhecimento ou da capacidade de conselheiros ou membros da diretoria, pessoas na cidade são procuradas ou há a contratação de consultorias.

Não há nenhuma norma ou procedimento que assegure o acesso a informação por parte de seus membros em virtude de, nos últimos anos, nenhum problema nessa área ter sido

verificado. Por ser um grupo pequeno que está junto e se reveza nas diferentes funções do clube há vários anos, criou-se um clima de confiança mútua. Segundo o presidente do conselho deliberativo do clube, a tomada de decisões tende a ser consensual, após discussão em conjunto com os membros do conselho. As deliberações do órgão podem ser obtidas por qualquer sócio.

O conselho deliberativo não possui um regimento interno que normatize suas atividades. Aspectos como mandatos, presidência e reuniões constam nos estatutos do clube. O presidente do mesmo sempre é diferente do presidente da diretoria. Já o presidente da associação (Paulista F. C.) e da empresa responsável pelo departamento futebol do clube (Paulista F. C. Ltda.) são a mesma pessoa. As reuniões do conselho deliberativo independem do calendário da diretoria do clube. Não há objeção em relação à participação de membros da diretoria ou da empresa nas reuniões do conselho. Porém, estes não têm direito a voto nas decisões do conselho.

Além do conselho fiscal e da comissão de sindicância, não há outros comitês de atuação específica, como um comitê de auditoria, por exemplo. Não existe no clube nenhuma forma de auditoria interna, sendo assim, não há nenhum monitoramento da execução de seus trabalhos ou da adoção de suas recomendações. O conselho fiscal possui suas atribuições definidas em estatuto e também por força da lei. As mesmas não diferem muito em relação a outros conselhos fiscais em diferentes clubes, conforme será tratado adiante. Não existe no clube um comitê de auditoria e também não há membros do conselho fiscal que acumulem suas funções com cargos na diretoria do clube. As decisões sobre auditoria independente não fazem parte das atribuições do conselho deliberativo ou do conselho fiscal.

Dentro do conselho deliberativo e de suas comissões, não há descrições formais sobre as qualificações dos conselheiros. Eles possuem formação, experiências e outras características bastante diversas e não há notícias sobre conflitos de interesses dos membros do conselho entre si, ou dos membros para com o clube. O mandato no conselho deliberativo é de 6 anos, não havendo número máximo de anos de serviço contínuo que podem ser prestados ao conselho.

As reuniões ordinárias do conselho deliberativo acontecem a cada 3 meses. Em casos específicos, podem ocorrer convocações extraordinárias. Nessas reuniões, o executivo

principal e a diretoria do clube podem participar ou serem chamados, caso haja interesse de alguma das partes. Só que não há um calendário periódico de reuniões conjuntas ou uma pauta e procedimentos preestabelecidos que devam ser seguidos.

Quando são observados problemas com relação a aspectos contábeis, efeitos do ambiente externo ou riscos para o clube, os mesmos são tratados com membros do conselho deliberativo, de suas comissões ou da diretoria, procurando abranger profissionais com formação e experiência na área em questão. Caso não seja encontrada uma resposta satisfatória para o problema em questão, são procurados especialistas na cidade que tenham algum tipo de relação com o clube.

Entre as atribuições do conselho deliberativo também está a fiscalização de informações provenientes de parceiros e co-gestores do clube, conforme já ocorreu. Nestes casos, havia relatórios mensais ou bimestrais, abrangendo pontos definidos em contrato.

Uma independência completa dos membros do conselho em relação ao clube e à diretoria não é observada, pois muitos já ocuparam cargos na diretoria. Para que a independência existisse, seria necessário que não houvesse nenhum tipo de vínculo (pessoal, econômico, familiar, de cargos, entre outros) entre aqueles que integram os conselhos e a diretoria do clube. Existe um grupo de cerca de 40 pessoas que se reveza há vários anos entre a diretoria e o conselho deliberativo. Existe, além do vínculo dos mesmos para com o clube, um relacionamento pessoal entre os membros.

Entretanto, não há vínculos ou dependências provenientes de cargos atuais ou remunerações, pois nenhum ocupa simultaneamente cargos no conselho e na diretoria, além de não existir nenhuma forma de remuneração ou de avaliação formal de desempenho para os integrantes do conselho, de suas comissões ou da diretoria. O conselho deliberativo não possui um orçamento próprio e suas despesas entram nas contas do clube.

O conselho ou a diretoria não possuem um porta-voz. Normalmente, quando um comunicado deve ser feito, é a diretoria quem convoca a imprensa e se pronuncia. Outros fatores que inexistem são um plano sucessório do executivo principal ou das pessoas-chave do clube, um programa de introdução para os novos conselheiros, reuniões periódicas com o

conselho fiscal, programas de educação continuada e práticas sociais, ambientais, de segurança ou saúde.

Existe um secretário no conselho deliberativo, que é a pessoa responsável por secretariar as reuniões do conselho deliberativo. Ele é eleito pelos conselheiros juntamente com o presidente e o vice do órgão. As pautas são determinadas ou por obrigações legais e estatutárias, ou por acontecimentos específicos ou sugeridos por conselheiros.

5.2.4 Gestão

O executivo principal, tanto da associação quanto da empresa, é o presidente do clube, o sr. Eduardo Santos Santos. O presidente do clube é eleito por uma chapa composta por ele e pelo vice-presidente. Os diretores são depois nomeados pelo presidente eleito. Nem o presidente nem os diretores recebem qualquer tipo de remuneração pelo desempenho de suas funções.

Em relação aos aspectos abordados em sua gestão, pode-se começar citando o fato de não haver nenhum tipo de prestação formal de contas ao conselho deliberativo, nem tem a obrigação de executar diretrizes por ele fixadas. Os diretores prestam contas a ele e, quando solicitados, o fazem também aos demais envolvidos, como sócios, conselheiros ou comitês. Isso ocorre, normalmente, sem a presença do executivo principal.

O relacionamento costuma ser transparente entre a presidência do clube e as partes interessadas. Informações solicitadas são logo prestadas para quem as procura, tendo como exemplo as informações solicitadas pelo pesquisador ou verificadas na imprensa. Elas são claras, adequadas e levam em consideração aspectos positivos e negativos do clube.

Os demonstrativos contábeis são o único tipo de relatório anual da administração do clube. Estes incluem o parecer do conselho fiscal e da auditoria independente e não seguem os padrões de contabilidade internacionalmente aceitos. Há práticas de boa governança corporativa sendo praticadas no clube, embora elas não tenham sido implementadas com este rótulo.

Como os membros da diretoria não recebem salários, sua remuneração não consta nos relatórios ou demonstrativos do clube e não existem informações sobre mecanismos de remuneração, impactos no resultado e mudanças. Ninguém no clube define a própria remuneração. Ela é decidida pelo presidente do clube e não é baseada em resultados, sistemas de remuneração ou incentivos para geração de valor em longo prazo.

O executivo principal não é o responsável pela criação nem pela administração do sistema de controles internos e não há uma revisão anual da efetividade dos mesmos. O supervisor de futebol e o supervisor administrativo e operacional são o canal de ligação diário entre a diretoria e as áreas administrativas e operacionais do clube.

O clube, sua diretoria e seus funcionários não possuem um código de conduta, embora haja referências a um comportamento esperado por parte dos mesmos nos estatutos do clube. A Futebol Brasil Associação (FBA), que integra clubes da segunda divisão do campeonato brasileiro e alguns da primeira que não fazem parte do clube dos 13, está elaborando um código de ética do dirigente, que deverá ser implantado pelo Paulista.

O executivo principal não é alvo de qualquer avaliação formal anual por parte do conselho deliberativo e de suas comissões, bem como ele não avalia a diretoria. A nomeação de diretores é livre por parte do presidente. O regime de poder e o processo decisório no clube são definidos como presidencialistas. Entretanto, é comum uma discussão entre o presidente e os diretores e conselheiros do clube sobre as medidas a serem tomadas, mesmo não existindo nenhuma política institucionalizada neste sentido.

O acompanhamento da gestão (fiscalização do processo decisório) não é concentrado em uma só pessoa ou cargo. Isso poderia ocorrer em virtude do grupo de pessoas que acompanha o clube ser o mesmo há algum tempo, mas essa mesma característica ajuda a dispersar as informações pelo clube.

Os arquivos, as instalações e as informações necessários para o conselho deliberativo, suas atividades e membros são solicitados aos funcionários do clube ou à sua diretoria. Esse tipo de pedido é feito com antecedência e costuma ser cumprido, conforme relatado por integrantes do conselho fiscal e do conselho deliberativo do clube.

5.2.5 Auditoria independente

A auditoria independente é realizada anualmente no clube. A definição sobre a auditoria independente a ser contratada fica a cargo da diretoria. Ela é responsável pela análise e elaboração de um parecer sobre as demonstrações contábeis do clube. Seu parecer expressa de maneira clara suas opiniões sobre as demonstrações financeiras, bem como seu escopo, os trabalhos efetuados, a opinião emitida e a responsabilidade assumida.

Sobre o surgimento de possíveis pontos como políticas contábeis, deficiências e falhas nos controles e procedimentos, tratamentos contábeis alternativos, discordâncias com a diretoria, avaliação de risco e possibilidades de fraudes, os auditores se reportam ao conselho fiscal do clube. Este, por sua vez, analisa e procura responder a questão, tomando as medidas necessárias. Caso seja verificada a necessidade, ele encaminha a questão à diretoria do clube.

Não são feitas avaliações formais e documentadas da auditoria independente pelo conselho deliberativo, pelo conselho fiscal ou pelos sócios, pois o clube afirma que nunca foi percebida uma necessidade. A troca de auditores é feita aproximadamente a cada 2 anos, sem nenhum tipo de procedimento especializado específico. O clube alega que muitos serviços prestados seguidamente podem criar algum tipo de vínculo entre as partes, o que seria prejudicial para a análise.

A diretoria do clube é quem fica ciente dos serviços prestados pelos auditores independentes e dos honorários relativos a estes, mas não se assegura sobre os procedimentos, independência e objetividade da auditoria. O único procedimento feito nesse sentido é a contratação de auditores sediados fora do município de Jundiaí. A continuidade dos serviços também é determinada pela diretoria.

5.2.6 Conselho fiscal

O conselho fiscal do clube é composto por 3 membros efetivos e 3 suplentes. Eles compõem uma chapa que é eleita juntamente com a diretoria. Embora cada título de propriedade corresponda a um voto nessa eleição, não há possibilidade do mesmo conter membros indicados por diferentes grupos de sócios que não sejam o majoritário.

Existe uma diversidade de experiências profissionais entre seus membros e pensa-se em estabelecer uma agenda de trabalho, no futuro, de acordo com as expectativas dos sócios, conselho deliberativo e diretoria.

Entre suas atribuições, podem-se citar a fiscalização das contas e da gestão do clube, do cumprimento de orçamentos, da aplicação de recursos e de livros, documentos e balancetes. Este deve também apresentar seu parecer anual sobre as movimentações, contas e orçamentos oferecidos pela diretoria, denunciar erros e irregularidades, sugerindo medidas e convocar o conselho deliberativo em casos graves e urgentes.

As informações (balancetes e recomendações) são enviadas a cada 3 meses pelo conselho fiscal para o conselho deliberativo. Não há nenhum aspecto estatutário que restrinja a ação individual dos conselheiros e, por formarem uma chapa que foi eleita conjuntamente e pela maioria dos sócios (sendo, freqüentemente, uma chapa única), há uma harmonia e um relacionamento pautado pela equidade, transparência, independência e confidencialidade entre os conselheiros fiscais, deliberativos e a diretoria. Este tipo de tratamento é facilitado por causa do conhecimento mútuo entre o grupo que se reveza no comando do clube há vários anos. Com sócios que não estejam incluídos neste grupo, o contato é muito pequeno.

A diretoria, os conselheiros ou mesmo integrantes da auditoria independente podem ser chamados para reuniões com o conselho fiscal, caso seja necessário. Não há como ter integrantes que também façam parte da diretoria e, como não existe um comitê de auditoria, não ocorre superposição de funções entre o conselho fiscal e um comitê de auditoria. A preocupação de um entendimento para a busca de uma agenda mutuamente benéfica entre o conselho fiscal e os auditores independentes inexiste, embora o conselho fiscal sempre fique à disposição dos auditores. Normalmente, as informações e os esclarecimentos são fornecidos por funcionários.

O conselho fiscal, assim como os demais conselheiros e membros da diretoria, não possui nenhum tipo de remuneração. As poucas despesas geradas são reembolsadas pelo clube. As informações divulgadas pelo clube incluem as opiniões e documentos (pareceres) elaborados pelo conselho fiscal. O parecer normalmente é unânime e assinado por todos os membros. Suas justificativas e eventuais votos discordantes constam na ata do conselho.

5.2.7 Conflito de interesses

O Paulista Futebol Clube e o Paulista F. C. Ltda. não possuem nenhum tipo de código de conduta para administradores ou funcionários, bem como nenhum tipo de diretriz social ou ambiental.

Também não existem critérios, monitoramento e procedimentos relativos a conflitos de interesse para conselheiros, sócios, auditores, diretores, funcionários e representantes da sociedade, visando evitar o mau uso dos ativos do clube ou abusos em transações. Avaliações e laudos de transações com partes relacionadas, quando ocorrem, não são independentes, mas sim realizados e monitorados pelo conselho deliberativo. Empréstimos por parte do clube em favor de diretores, conselheiros, funcionários e demais partes relacionadas são vedados por estatuto.

Por fim, a solução sugerida pelo clube para um eventual conflito de interesses que possa surgir é a utilização do bom senso, segundo o presidente do conselho deliberativo, com o afastamento das discussões por parte dos envolvidos.

5.3. BOTAFOGO FUTEBOL CLUBE

O Botafogo Futebol Clube tem sede na cidade de Ribeirão Preto, estado de São Paulo. A cidade situa-se a 330 quilômetros da capital do estado, constituindo-se em um pólo nacional de agro-negócio (principalmente em relação à cana-de-açúcar) e de ensino universitário, principalmente na pesquisa e formação de profissionais para a área de saúde. É uma das maiores cidades, com quase 550 mil habitantes, e um dos maiores PIB do interior paulista, chegando a quase U\$ 4 bilhões.

O clube foi fundado no dia 12 de outubro de 1918 e é proveniente da união de 3 antigos times do bairro da Vila Tibério. O clube foi campeão do interior em 1927, campeão da segunda divisão do estado e do torneio dos campeões (1956/1957), além de ser o primeiro detentor da taça dos invictos e campeão do torneio início do Paulistão, em 1957. Entre outras conquistas, o Botafogo foi campeão paulista do primeiro turno (1960), de diversos torneios internacionais (em 1962, 66, 69, 71 e 72 – rendendo-lhe o apelido de “Pantera das Américas”) e do torneio “Vicente Feola” em 1976. Em 1977, o clube foi campeão da Taça Cidade de São Paulo e chegou à fase semifinal do campeonato brasileiro. No ano de 1983 sagrou-se campeão da taça de prata do campeonato brasileiro. Já em 1990, Botafogo foi o responsável pelo rebaixamento do São Paulo F. C. à série A-2 do campeonato paulista, após terminar em primeiro lugar uma repescagem que, além do São Paulo, continha Ponte Preta, Noroeste, Internacional e Santo André. Até hoje, o clube integrou o campeonato paulista da primeira divisão por 42 vezes e o campeonato brasileiro da primeira divisão por 7 vezes.

O ano de 1992 marca o início das grandes alternâncias no desempenho do clube, ao ser rebaixado para a segunda divisão do campeonato paulista após 36 anos de permanência ininterrupta. Entre os clubes do interior, somente o Guarani de Campinas ainda detinha este feito. Até o primeiro semestre de 2001, o clube foi duas vezes rebaixado no campeonato paulista da série A-1 (1992 e 1997) e uma vez no campeonato brasileiro da primeira divisão. Entretanto, conseguiu acessos no campeonato paulista da série A-2 (em 1995 e em 2000, quando foi campeão), e nos campeonatos brasileiros das séries C e B (em 1996 e 1998, respectivamente), sendo vice-campeão em cada uma dessas séries. Outra conquista do clube foi o vice-campeonato paulista de 2001. No segundo semestre de 2001 inicia-se o período de maior decadência da história do Botafogo, com rebaixamento na primeira divisão do campeonato brasileiro, que levou, em uma manobra política, à sua exclusão do torneio Rio-

São Paulo de 2002. Em 2002 o clube foi rebaixado no brasileiro da série B, e em 2003 no campeonato paulista da série A-1, levando-o a perder, por critérios técnicos, sua vaga na série C do campeonato brasileiro de 2004. Por fim, o clube ainda poderá ser rebaixado para a série A-3 do campeonato paulista devido à perda de pontos causada pela escalação de um jogador irregular na série A-2 de 2005. Seu futuro será decidido, em última instância, no Superior Tribunal de Justiça Desportiva.

O maior patrimônio do clube é seu estádio, o Santa Cruz. Inaugurado em 1968, num jogo em que o Botafogo venceu a seleção da Romênia por 6 a 2, o estádio tem capacidade atual para 50 mil torcedores. Seu recorde de público ocorreu em 1993, em um jogo da seleção brasileira contra a seleção polonesa, totalizando 62 mil expectadores. Em jogos do Botafogo, o maior público registrado foi de 52 mil pessoas, no ano de 1976, em um jogo contra o Fluminense válido pelo campeonato nacional. O Santa Cruz ainda abrigou a seleção brasileira em um jogo contra o Chile, em 1981 e as finais do campeonato paulista de 1995 e 2001. É o 4º estádio particular do país e um dos 100 maiores estádios de futebol do mundo. (BOTAFOGO, 2005; WORLDSTADIUMS, 2005). O Estádio também possui 6 vestiários, cabines de transmissão, anfiteatro, sala de imprensa, camarotes, tribunas, alojamento para 90 atletas, cozinha, sala de musculação, entre outras instalações. O Botafogo possui em seu patrimônio um clube poli-esportivo (local de seu antigo estádio, o Luiz Pereira) e uma sede social no bairro de Vila Tibério, além de um terreno e campos de apoio ao lado do estádio.

O clube possui uma grande torcida, que é considerada a terceira maior do interior do estado, ficando atrás apenas dos clubes de Campinas. Pesquisas mostram, ainda, que ela está entre as 30 maiores torcidas do país (PLACAR, 2005). O Botafogo também detém cerca dois terços da preferência dos torcedores entre as equipes locais de Ribeirão Preto (GUEDES, 1997; BOTAFOGO, 2005). Também é a única torcida de clubes do interior a, nos últimos anos, colocar mais de 40 mil torcedores próprios em um estádio (no primeiro jogo da semifinal do campeonato paulista de 2001).

Mesmo localizado em uma das principais cidades do país e com todo seu patrimônio, sua torcida e sua história, o Botafogo F. C. enfrenta, atualmente, a maior crise de sua existência, tanto em aspectos financeiro-administrativos quanto esportivos. A ausência de recursos financeiros, o número de penhoras e de ações judiciais, todos motivados pelo grande endividamento do clube, compõem sua realidade atual. Como consequências, o clube passa

por uma fase de ausência total de credibilidade perante seus stakeholders. Os reflexos desta situação podem ser observados em seu fraco desempenho esportivo obtido nos últimos anos, os piores de sua história.

5.3.1 Profissionalização

Juridicamente, o clube é formatado como uma associação. Os estatutos do clube asseguram que os associados não são subsidiariamente responsáveis por compromissos assumidos pela diretoria em nome do clube. Existe um projeto, que já está em andamento, para criação de empresa voltada à gestão do clube: a Companhia Ribeirãopretana de Futebol. Entretanto, o projeto ainda precisa ser apresentado e aprovado pela coletividade botafoguense. Os estatutos prevêem a possibilidade de transformação em associação anônima ou de capital limitado.

O clube já realizou uma parceria visando a profissionalização de sua gestão. Os resultados foram péssimos para o clube e parte da situação financeira e, consequentemente, esportiva travessada teve sua origem na ocorrência desta parceria. No fim do ano de 1998, um consórcio chamado FUTINVEST, associado ao Banco Ribeirão Preto – BRP, assumiu a administração do Botafogo. O consórcio era composto pelo Banco Axial, a Brunoro Sports e a NetSports Marketing. Pouco mais de um ano depois, o consórcio era desfeito. O clube havia sido rebaixado da primeira divisão do campeonato brasileiro e ainda teve adicionado a seu passivo toda a dívida oriunda da atuação deficitária do consórcio. O valor que atualmente supera os R\$ 15 milhões está sendo cobrado na justiça pelo já extinto Banco Axial, mas o clube venceu a ação em primeira instância, e pode ter este valor extinguido de seu passivo.

O clube não possui gerentes ou superintendentes profissionais, com dedicação integral e formação na área de atuação. Observa-se, inclusive, a necessidade de mais profissionais administrativos, pois o clube tem um grupo diminuto de funcionários na área. Uma prova é a possível perda de pontos no campeonato paulista da série A-2 de 2005 (que pode causar seu rebaixamento para a série A-3) motivada pela entrada em campo de um jogador com o contrato vencido, fato que não foi verificado pelos profissionais do clube, pois o cargo do funcionário responsável por esta função estava vago.

O recrutamento de funcionários administrativos ocorre por indicação do presidente, não havendo nenhum processo específico para sua realização. Não há nenhum plano de carreira e os salários são definidos pelo presidente. O clube também não possui políticas e indicadores de qualidade, bem como preocupações e indicadores relacionados à satisfação dos torcedores.

5.3.2 Propriedade

O Botafogo Futebol Clube possui alguns tipos de associados, que podem ser divididos em grandes grupos e são exemplificados na tabela a seguir:

Tabela nº 3 – Associados do Botafogo F. C.

Grupo	Tipos de sócios	Direito a voto
Homenagens e distinções	Benemérito e honorário	Não
Contribuintes que usufruem serviços sem possuir título	Usuário não patrimonial Torcedor não patrimonial	Não
Patrimoniais	Remido Contribuinte (familiar, individual e júnior) Cadeira cativa Camarote	Sim (Dependente e júnior: não)
Proprietários de títulos (participação no capital social)	Patrimonial remido; contribuinte; remido; contribuinte; titular; e titular especial.	Sim

Não há limite máximo de sócios estabelecido em estatuto ou regimento. A emissão de títulos remidos deve ser autorizada pelo conselho e não pode exceder 100 títulos por mandato da diretoria. Já os títulos patrimoniais (contribuinte, cadeira cativa e camarote) possuem um limite de 10.000, enquanto mais mil títulos podem ser alocados e colocados em circulação a critério da diretoria. Os títulos patrimoniais podem ser adquiridos também por pessoa jurídica.

Somente os sócios patrimoniais titulares maiores de 18 anos e em dia com suas obrigações têm direito a voto. Este direito é adquirido após o pagamento da primeira

mensalidade (no caso de contribuintes, de cadeira cativa ou de camarote). Penalidades de suspensão impostas pelo clube provocam a perda desse direito. Nas assembléias gerais, cada título equivale a um voto.

O último grande acordo para compra e venda de participações (1500 cadeiras cativas) não foi oferecido a todos os sócios, nem ficou disponível à consulta dos associados. O acordo não envolveu a indicação de membros para a diretoria do clube. Embora o proprietário desta participação tenha grande poder de decisão dentro do clube, em virtude do número de votos em uma assembléia geral, tal poder não se encontra em condições de ser exercido por causa da inadimplência no pagamento das contribuições relativas a esses títulos. O estatuto do clube garante que o direito a voto só pode ser exercido com a quitação de débitos pendentes, mas não há nenhum artigo que impeça o presidente do clube de, por eventual interesse, decretar alguma forma de anistia em relação a esses valores devidos.

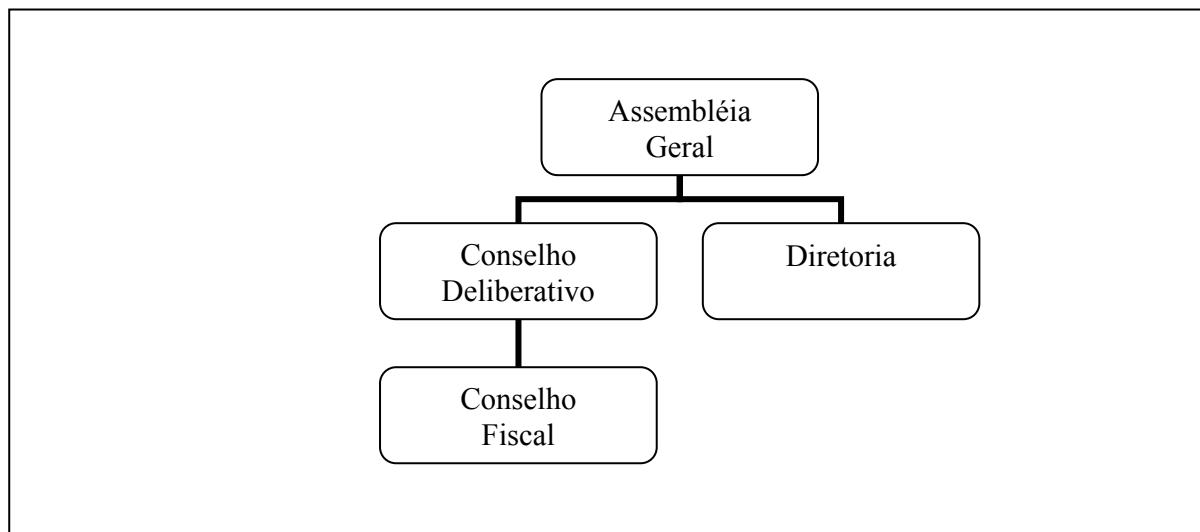
Os sócios têm acesso aos registros dos demais sócios. A obtenção da mesma para o envio de malas-diretas é comum em períodos eleitorais municipais e em eleições no clube. Antes das eleições internas, a secretaria do clube fornece à assembléia a relação de associados com direito a voto. Ao não pagar 3 contribuições mensais consecutivas, o associado é informado. Ele, então, tem 30 dias a partir da última contribuição paga para colocar em dia o montante devido. Depois desta data, ele perde o título, podendo a diretoria colocá-lo à venda. O sócio desligado só pode ser readmitido após solver seu débito e pagar a taxa de readmissão.

A assembléia geral é o órgão soberano do clube. Ela se reúne a cada 2 anos no mês de outubro para eleger os integrantes da diretoria e a cada 4 anos no mês de novembro para eleger os membros efetivos e suplentes do conselho deliberativo. O estatuto também prevê reuniões ordinárias para julgamento anual das contas da diretoria (com parecer do conselho fiscal e relatório do presidente da diretoria), mas este procedimento não é cumprido. Há a possibilidade de reuniões extraordinárias para decidir sobre a extinção ou a fusão do clube, eleger membros do conselho caso este se reduza a menos de dois terços do número legal, deliberar sobre transações de bens imóveis ou constituição de ônus sobre os mesmos, conceder demissão do presidente ou vice, reformar estatutos ou promover qualquer alteração no nome do clube.

As assembléias são convocadas pelo presidente do clube, por solicitação do presidente do conselho deliberativo ou por meio de um requerimento assinado por, ao menos, 10% dos associados, sendo este o único mecanismo de inserção de propostas de sócios para discussão em uma assembléia.

O organograma a seguir mostra a estrutura de poder entre os diversos órgãos do clube:

Figura nº 8 – Estrutura de poder entre os órgãos do Botafogo F. C.



A dissolução do clube somente pode ocorrer, pelo estatuto, em razão da existência de dificuldades insuperáveis. Este processo requere, no mínimo, dois terços dos associados com direito a voto. Caso isto não aconteça, uma convocação deve ser feita para a ocorrência de uma nova assembléia em oito dias, com qualquer número de presentes. São necessários dois terços dos votos para a dissolução do clube.

A assembléia geral pode antecipar em até 90 dias as eleições. A duração do próximo mandato sofre, então, um acréscimo igual ao período de antecipação. As assembléias são divulgadas com um mínimo de 3 dias de antecedência por meio de publicação em, ao menos, um jornal diário da cidade. Já ocorreram convocações realizadas também por meio de cartas enviadas aos sócios. Nunca foi requerido um alongamento do prazo para sua realização, em parte devido ao fato da assembléia não estar sendo convocada para questões além de eleições. Entretanto, não há nenhum mecanismo para que os sócios requeiram tal adiamento. O local de

realização das assembléias costuma ser o clube poli-esportivo ou o estádio, e elas costumam durar um dia todo.

Em casos de eleição, as chapas podem ser inscritas até 72 horas antes das eleições, o que pode inviabilizar uma divulgação de todas as chapas já na primeira convocação. Como não estão sendo realizadas assembléias que não sejam para eleições, as pautas e a documentação de possíveis outras assembléias não são disponibilizadas hora alguma para os sócios. Há impedimentos quanto à inclusão de novos assuntos para discussão ou votação. A palavra é repassada aos associados pelo presidente da assembléia. Entretanto, não há possibilidade de fazer votos dissidentes constar em ata.

As regras para votação são claras. Estão definidas no estatuto do clube, que proíbe votos por procuração ou qualquer outro canal. Não há regras que façam com que os sócios que possuam conflitos de interesse em relação à matéria em votação venham a se ausentar. As disputas judiciais entre sócios e a organização nunca são resolvidas por meio da arbitragem. Não há nenhuma recomendação em relação à forma de resolução de conflitos nos estatutos do clube.

Os estatutos prevêem a possibilidade de qualquer sócio pedir a exclusão de seu nome do quadro de associados, a qualquer tempo, sem nenhum motivo especial. O associado, assim, abre mão da propriedade de seu título. Entretanto, para licenças e afastamentos, não há regras claras nos estatutos. Elas dependem da autorização do presidente, mas regras objetivas relativas às condições para sua concessão não são definidas. Existe apenas um prazo limite.

O clube não possui nenhum tipo de conselho formado para preservar valores, história, cultura, visão, patrimônio, planejamento e sucessão. Informalmente, já existiu um conselho de notáveis, formados por ex-presidentes e vices da diretoria e do conselho, bem como outros notáveis da história do clube, mas suas funções e sua atuação não foram efetivas. Atualmente, encontra-se desativado.

Por se constituir uma forma de angariar recursos, o clube se interessa em manter em circulação o maior número possível de títulos. O estatuto define que os preços não podem ser inferiores aos últimos praticados. Apenas a forma de pagamento pode ser negociada.

5.3.3 Conselho de administração

O Botafogo Futebol Clube não possui um conselho consultivo ou de administração, bem como qualquer outro conselho ou comitê que execute um papel semelhante ao proposto pelo código do IBGC. O único que poderia se aproximar desta função é um conselho de notáveis, mas este nunca foi colocado em prática de maneira efetiva e há muito tempo nem os próprios conselheiros deliberativos se referem a ele no clube.

Como os demais clubes pesquisados, o Botafogo também possui um conselho deliberativo. Ele é eleito por meio de chapas votadas pelos sócios. Os estatutos do clube estabelecem que o conselho deve ser composto por um mínimo de 100 associados, sendo, no máximo, 50% de conselheiros suplentes. Existem os membros natos, que são os associados beneméritos e ex-presidentes do conselho e da diretoria, e os vitalícios, que são aqueles com mais de 65 anos e, ao menos, 4 mandatos consecutivos. Os conselheiros que alcançarem esta situação são convertidos automaticamente, e ganham como benefícios a isenção de contribuições mensais e a facultatividade em relação à freqüência nas reuniões. Os membros eleitos devem ser, no mínimo, dois terços dos membros totais. Atualmente é composto por cerca de 256 conselheiros, sendo 189 efetivos, 33 suplentes, 20 natos, 11 beneméritos e 3 honorários. Não há um número máximo previsto de integrantes.

Entre os papéis do conselho deliberativo estão: a eleição da mesa do conselho deliberativo e dos membros efetivos e suplentes do conselho fiscal; o conhecimento de relatórios financeiros e executivos mensais da diretoria, com parecer do conselho fiscal (embora estes relatórios mensais não estejam sendo produzidos pela diretoria); a autorização de licenciamento do presidente da diretoria por período entre 15 e 90 dias; a demissão, exoneração ou licenciamento de pessoas a pedido de membros do conselho; o conhecimento e o julgamento dos atos da diretoria; e a discussão e outras matérias de interesse do clube que não sejam de competência privativa da assembléia geral. Casos omissos no estatuto do clube são decididos pelo conselho deliberativo. Há uma garantia estatutária de que as resoluções do conselho não podem prejudicar o direito adquirido, o ato jurídico perfeito e a coisa julgada.

As decisões são tomadas pela maioria dos membros presentes às reuniões. O presidente do conselho dirige os trabalhos e só tem direito a voto em escrutínios secretos ou quando há empate nas votações. Neste último caso, sua participação é obrigatória. Em suas

ausências, ele é substituído pelo vice. As reuniões ocorrem, normalmente, em segundas-feiras à noite. As convocações estabelecem às 20 horas como horário inicial com a maioria de seus integrantes ou meia hora depois com qualquer número de membros presentes.

Aspectos relacionados à escolha de membros da direção, aprovação de código de conduta e de regimentos próprios e da organização (que não existem) não estão relacionados como atribuições do conselho deliberativo. De uma maneira geral, as informações necessárias para o cumprimento de suas funções precisam ser primeiramente solicitadas e depois recebidas. Entre as causas estão a falta de controles internos e sistemas de informações eficientes, e a ausência de uma cultura que pratique a “vontade de informar”.

Estatutariamente, o presidente do conselho deliberativo e o da diretoria devem sempre ser pessoas diferentes. Não há um calendário de reuniões periódicas entre o conselho deliberativo, o executivo principal e a diretoria. O executivo principal participa das reuniões do conselho apenas se tiver algo a informar ou ser for convocado. Ele tem o direito também de convocar as reuniões do conselho deliberativo. Embora tenha direito a voz, o executivo principal não tem direito a voto.

O único comitê especializado para exercício de funções específicas é o conselho fiscal. Em casos pontuais são formadas comissões de conselheiros para estudos de temas específicos. Após análise, as conclusões são apresentadas ao conselho deliberativo como um todo, que toma, em conjunto, as medidas cabíveis.

O clube não possui um comitê de auditoria, mas apenas um conselho fiscal, do qual se falará mais adiante, no item 5.3.6. Em relação ao conselho deliberativo, não há nenhum tipo de requisito quanto a independência de seus membros (embora fique impedido de exercer suas funções aquele que assumir um cargo na diretoria), bem como em relação a disponibilidade, qualificações, compromisso, conhecimentos, ausência de conflitos, alinhamento com os valores do clube, integridade, capacidade de trabalho e visão estratégica.

Mudanças ou manutenções de princípios contábeis são tratados com contadores ligados ao clube, normalmente conselheiros deliberativos. A emissão de um parecer sobre os balanços é feita pelo conselho fiscal, sendo estes levados ao conselho deliberativo para aprovação ou rejeição. Eventuais ilegalidades verificadas também são levadas ao conselho

deliberativo. Entretanto, nos últimos anos, vem sendo observado que o uso de recursos financeiros, a avaliação de riscos, os atos ilegais e deficiências no sistema de controles não são discutidos. A tomada de decisões tomadas apenas pelo executivo principal fica facilitada e estas medidas acabam dependendo de investigações do conselho fiscal para chegarem ao conhecimento do conselho deliberativo, sendo que muitas vezes essas informações nem chegam a seu conhecimento.

A variedade de perfis, experiências e conhecimentos entre os componentes do conselho deliberativo é alta. O prazo de seu mandato é de quatro anos, não havendo número máximo de anos de serviço contínuo ou limites para reeleições. Em sua maioria, os membros do conselho deliberativo são independentes. Entretanto, há alguns casos, embora poucos, de integrantes que são ex-diretores, parentes de membros da diretoria, procuradores de jogadores ou credores do clube.

Os conselheiros deliberativos não passam por nenhum tipo de avaliação de desempenho, nem são remunerados de forma alguma. Pelo contrário: é exigida uma contribuição obrigatória mensal mínima de R\$ 30,00 para que o conselheiro possa exigir de maneira efetiva os seus direitos. A falta injustificada a três reuniões consecutivas ou cinco alternadas (o estatuto não define em quanto tempo, se é em um ano ou em um mandato) provoca a perda do mandato. O não pagamento da contribuição por 2 meses consecutivos provoca a destituição sumária do cargo. Componentes que passem a ocupar cargos na diretoria são licenciados do cargo. Os suplentes assumem pela ordem de inscrição na chapa, embora, na prática, não haja distinção entre conselheiros efetivos e suplentes no clube.

O clube não possui um porta-voz único. Declarações são dadas por meio de presidentes, vice-presidentes, diretores, conselheiros, de acordo com a vontade e o conhecimento próprio. Isto apesar do estatuto estabelecer que o vice-presidente social é quem deve divulgar o clube perante a imprensa do país, enquanto o de comunicações deve fazer o intercâmbio com as entidades esportivas e clubes congêneres, com a autorização prévia do presidente. Já a representação do clube (principalmente jurídica) é exercida pelo presidente ou pelo vice-presidente da diretoria. Em entidades desportivas, existe a possibilidade da diretoria indicar os representantes do clube. O estatuto veda a publicidade realizada por qualquer integrante do clube, por qualquer forma, de questões privadas que venham a acarretar qualquer tipo de prejuízo ao Botafogo.

O conselho possui não possui um orçamento anual próprio dentro da organização, mas possui um caixa exclusivo que provém dessa contribuição e visa cobrir suas despesas. Assim como os membros do conselho deliberativo, o executivo principal e os membros da diretoria não recebem nenhum tipo de remuneração. A própria caracterização como associação inibe esta prática.

O conselho não faz nenhum tipo de avaliação formal periódica dos membros da diretoria, anotando aspectos positivos e negativos, opinando sobre sua reeleição ou sugerindo ações. Também não há nenhum tipo de plano sucessório para o executivo principal ou para as demais pessoas-chave na organização. Outra prática que não existe é um programa de introdução para os novos conselheiros.

A mesa do conselho deliberativo é composta pelos primeiro e segundo secretários, que são os responsáveis por secretariar as reuniões do conselho e registrá-las em ata. Ordinariamente, o conselho possui reuniões trimestrais onde são apresentados e votados os relatórios sobre as contas do clube com os pareceres do conselho fiscal. Nestas reuniões, também há abertura para assuntos gerais (ordem do dia) incluídos na pauta pela mesa do conselho ou apresentados durante a reunião pelos próprios conselheiros. Nos últimos anos, por diversas vezes, não foram realizadas as todas as reuniões ordinárias do conselho deliberativo, conforme se pode observar nas atas e nos calendários de reuniões do clube. As reuniões extraordinárias são convocadas pelo presidente do clube ou do conselho ou pela maioria absoluta dos membros do conselho. As discussões, neste caso, restringem-se à matéria objeto da convocação. As convocações são feitas por publicações em, no mínimo, um jornal da cidade com três dias de antecedência, ou por carta com aviso de recebimento. Embora as cartas sejam realmente enviadas, elas nunca contêm avisos de recebimento.

O clube não possui nenhum tipo de auditoria interna, ou prática que verifique o funcionamento dos controles internos e a observância das normas, conforme estabelecido no código do IBGC. O estatuto estabelece que os regulamentos internos do clube sejam amplamente divulgados. Entretanto, eles nem chegaram a ser elaborados. Também há no estatuto uma recomendação para que os regimentos do conselho deliberativo e do conselho fiscal passem pela aprovação da assembleia geral e eles também não foram sequer formulados.

No Botafogo não existem reuniões periódicas do conselho deliberativo com o conselho fiscal, monitoramento de riscos por parte da diretoria, formas de educação continuada para conselheiros, práticas para evitar informações privilegiadas ou políticas de segurança de trabalho ou de saúde. Um monitoramento da saúde é feito apenas com os atletas. O clube, entretanto, possui um programa de inclusão social por meio da prática de esportes para crianças de baixa renda.

5.3.4 Gestão

As chapas eleitas para a diretoria do clube são compostas pelo presidente e pelo vice-presidente, e pelos vice-presidentes de futebol, social e divulgação, finanças e patrimônio, desportos amadores e comunicações. Também compõem a chapa o secretário geral, o primeiro e o 2º tesoureiros, o diretor geral de esportes e os assessores, estes últimos em número ilimitado. Os diretores são indicados pelo executivo principal e não precisam da aprovação do conselho deliberativo.

Em caso de impedimento do presidente e de seu vice, o cargo poderá ser ocupado por qualquer um dos vice-presidentes, seguindo a ordem de inscrição na chapa. O presidente perde o mandato caso não desempenhe suas funções sem justificativa por trinta dias, ou de qualquer forma caso não as desempenhe por sessenta dias. Caso haja renúncia coletiva da diretoria, uma assembléia geral deve ser convocada em até 90 dias. Os eleitos deverão apenas cumprir o restante do mandato que esta a em vigor caso o prazo restante seja superior a 90 dias.

Cabe ao presidente do clube solicitar ao conselho deliberativo mudanças no estatuto, representar o clube, convocar reuniões e assembléias, assinar contratos (com autorização da diretoria), autorizar despesas orçamentárias, ordenar o pagamento de despesas extraordinárias, apresentar orçamento anual na primeira reunião do ano no conselho (requisito não cumprido nos últimos mandatos), nomear representantes, delegar funções a vice-presidentes e superintender o trabalho da diretoria. A menos de 90 dias do fim de seu mandato, o presidente não pode firmar contratos superiores a 200 salários mínimos sem a autorização do conselho deliberativo. Ele também tem a obrigação de informar a situação do clube a futuros candidatos e de submeter fatos muito importantes, ou que não convenham ser decididos

isoladamente pela diretoria, a análise e decisão do conselho deliberativo, embora não haja nenhuma definição específica sobre os tipos de questões que devam ser levadas ao conselho. Mudanças no estatuto do clube podem ser solicitadas ao conselho deliberativo pela diretoria.

O estatuto estabelece que a diretoria deve se reunir uma vez por semana a critério do presidente, quando for necessário. É uma redação confusa, que não estabelece um calendário mínimo e deixa a decisão na mão do presidente. Também consta no estatuto que os diretores devem comparecer a reuniões sempre que forem convocados pelo presidente e que a diretoria deliberará pela maioria dos votos dos presentes, prevalecendo o voto do presidente em caso de empate. Tal processo decisório nem sempre ocorre. Muitas vezes, as reuniões não acontecem e as decisões seguem a vontade do presidente, conforme ocorre em outros clubes.

O tesoureiro geral deve expor a situação do clube ao presidente da diretoria e ao conselho fiscal sempre que solicitado. Também é função sua apresentar o balancete mensal ao presidente e organizar os balanços e demonstrativos anuais.

Já em relação à sua fiscalização, não há como afirmar ou negar que ela é concentrada. Ela depende do conselho fiscal e do conselho deliberativo, o que determinaria sua não concentração. Entretanto, já ocorreu na história do clube do acesso às informações ser dificultado, ou de não haver registros confiáveis que pudesse servir para a avaliação. De modo geral, o acesso dos membros do conselho deliberativo e do conselho fiscal às instalações, informações e arquivos é facilitado. A confiabilidade dos registros, também causada pela desorganização administrativa, constitui o principal problema para atuação dos mesmos.

Os vice-presidentes são eleitos juntamente com o executivo principal, em uma chapa. Já os diretores são indicações dele e não precisam ser aprovados pelo conselho deliberativo. Os diretores prestam contas ao conselho deliberativo quando solicitados, inclusive na presença do executivo principal. Mas apenas ao conselho deliberativo.

O relacionamento entre o executivo principal e as partes, motivado pelo próprio estatuto do clube, não pode ser considerado transparentes. Declarações de integrantes do conselho deliberativo e do conselho fiscal revelam que a prestação de contas, na maioria das vezes, não é realizada e, quando ocorre, não é divulgada simultaneamente a todos os

interessados. Segundo o estatuto, a diretoria deveria organizar um regulamento próprio, visando a condução de seus trabalhos. Entre suas obrigações está a entrega de balanços mensais ao conselho fiscal e confecção de balanços e relatórios anuais para serem entregues ao conselho deliberativo.

O relatório anual da diretoria abrange apenas aspectos exigidos por lei e as demonstrações não são formuladas de acordo com os padrões de contabilidade internacionalmente aceitos. Embora existam práticas de boa governança que possam ser observadas no clube, sua implantação não ocorreu de maneira explícita e elas não possuem este rótulo. Também não há um código de conduta da diretoria que tenha sido aprovado por qualquer um de seus conselhos.

Como não há remuneração para os integrantes da diretoria, o relatório anual não especifica a remuneração individual ou agregada dos administradores, nem sua participação no capital do clube. Isto implica na inexistência de incentivos para geração de valor por parte dos gestores do clube. Nem para funcionários administrativos existe qualquer tipo de procedimento formal e transparente, bem como incentivos, para determinação da remuneração.

O estatuto não coloca limites para a efetivação de reeleições consecutivas. Entretanto, não há nenhuma forma de avaliação formal do executivo principal por parte dos conselhos do clube, bem como dos membros da diretoria por parte do executivo principal.

5.3.5 Auditoria independente

Contrariando exigências legais e práticas básicas de transparência e prestação de contas, o clube, além de não possuir controles e registros contábeis em vigor, ainda não vem realizando, nos últimos anos, nenhuma forma de auditoria independente.

5.3.6 Conselho fiscal

O conselho fiscal do clube é composto por 3 membros efetivos e 3 suplentes eleitos pelo conselho deliberativo, e não pela assembléia geral, para um mandato de 2 anos. Os conselheiros fiscais devem ser sócios do clube. Por serem eleitos por meio de uma chapa, eles não representam diversos grupos de sócios. O conselho fiscal possui um presidente. Suas deliberações são tomadas pela maioria dos votos. Os suplentes são convocados caso seja necessário.

Entre suas funções podem ser citados o exame mensal de livros, documentos e relatórios financeiros, com envio a cada 3 meses para o conselho deliberativo; a apresentação de um parecer anual à assembléia geral; a opinião sobre a cobertura de créditos adicionais; a confecção de um parecer sobre o projeto do orçamento apresentado pela diretoria; a fiscalização do cumprimento das deliberações do Conselho Nacional de Desportos; e a denúncia ao conselho ou à assembléia geral de erros administrativos, violação de lei, violação dos estatutos, bem como a sugestão de medidas a serem tomadas, inclusive para garantir seu poder fiscalizador. Os relatórios do conselho fiscal devem ser, pelo estatuto, aprovados pelos associados. Mas esta prática não vem ocorrendo no clube. Quem está realizando esta função é o conselho deliberativo. Os documentos divulgados pelo clube incluem o parecer do conselho fiscal, o voto de seus integrantes e a justificativa.

O trabalho do conselho fiscal encontra-se restrito. Na administração atual, sua atuação está limitada ao exame dos demonstrativos contábeis após o fornecimento dos mesmos pela diretoria. O estatuto do clube impede que pessoas que tenham relações familiares com o presidente do clube participem do conselho fiscal.

O conselho fiscal reúne-se uma vez por mês e extraordinariamente, quando necessário. Ele pode ser convocado pelo conselho deliberativo, pelo presidente da diretoria ou por 10% dos associados do clube. As informações são enviadas periodicamente pelo conselho fiscal ao conselho deliberativo. O conselho fiscal é o responsável por obter as informações que sejam necessárias para seu trabalho. Ele não possui um regimento próprio. Por serem eleitos por meio de uma chapa, pressupõe-se que já exista uma harmonia pessoal entre os conselheiros fiscais, e que esta se transfira ao seu trabalho. Seu relacionamento com o conselho deliberativo pode ser considerado saudável. Mas o contato com os sócios é pequeno.

Os conselheiros fiscais não recebem nenhum tipo de remuneração pela execução de suas funções e as despesas necessárias para o exercício de suas funções são reembolsadas pela diretoria.

5.3.7 Conflito de interesses

O conflito de interesses é um dos problemas enfrentados atualmente no Botafogo. Os exemplos são diversos, e envolvem conselheiros, diretores e ex-presidentes (bem como parentes destes). Alguns são empresários ou procuradores de atletas vinculados ao próprio clube. Outros são credores e participam das decisões sobre correção monetária e pagamentos de dívidas.

Não existe no Botafogo nenhum tipo de código de conduta que comprometa administradores e funcionários e que contenha princípios e políticas definidos e aprovados pelo conselho deliberativo. Não há nada que estabeleça diretrizes para responsabilidades sociais e ambientais, relacionamento entre os stakeholders do clube e formas de condenação para exercício de autoridade em benefício próprio ou de terceiros.

Também não há normas que estabeleçam critérios relativos a conflitos de interesse envolvendo sócios, conselheiros, auditores, diretores, funcionários e membros da sociedade em geral. A situação do clube é prejudicada pela inexistência de qualquer forma de monitoramento de operações e conflitos de interesse em relação a operações com partes relacionadas, visando o mau uso dos ativos da organização ou abusos nas transações. A necessidade deste tipo de prática começou a ser sentida no início da década de 1990, pois o presidente do clube na época também era empresário de jogadores. Ele foi responsável, em seu segundo mandato, por centenas de operações de compra e venda de jogadores. Grande parte dessas transações era feita entre o clube (do qual ele era o supremo mandatário) e a sua pessoa. Não por coincidência, o período marcou o início da decadência esportiva e administrativa do Botafogo. Seus impactos são sentidos até hoje, e o clube só teve sua situação agravada com o passar dos anos.

6. ANÁLISE DOS CASOS ESTUDADOS

No presente capítulo são apresentadas as análises dos clubes pesquisados sobre a presença de práticas de boa governança corporativa, de acordo com a terceira versão do código do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Neste capítulo, a teoria é comparada com os dados obtidos na realização da pesquisa. Eventuais recomendações sugeridas aos clubes são todas provenientes das boas práticas de governança corporativa estabelecidas no referido código, e visam incrementar a adoção destas práticas. O Santos Futebol Clube é o primeiro clube a ter seus dados analisados. Paulista Futebol Clube e Botafogo Futebol Clube vêm em seqüência.

6.1. SANTOS FUTEBOL CLUBE

O Santos Futebol Clube mantém a formatação jurídica mais comum e tradicional entre os clubes brasileiros, sendo constituído como uma associação. Tal opção ajuda a romper com a idéia de que clubes profissionais necessitam constituir-se juridicamente como empresas para obter melhores resultados, tanto dentro quanto fora de campo, ou para profissionalizar sua gestão. Em relação à prática do futebol, pode-se destacar o seu centro de treinamento com os projetos para futuras instalações.

Apesar de seus estatutos vetarem a remuneração da presidência, da diretoria, dos conselhos e dos comitês do clube, os mesmos também estabelecem que diversos departamentos devem contar com gerentes executivos e que os departamentos de esportes profissionais devem ser geridos de maneira empresarial e ter orçamentos próprios. Nem todas as áreas indicadas possuem, efetivamente, gerentes executivos, mas a presença de um diretor executivo profissional, com experiência e projeção nacional, que está desenvolvendo projetos de profissionalização para a gestão do Santos, revela a intenção de se continuar buscando este caminho.

Outro indicador positivo é a utilização por parte da administração do Santos de políticas e indicadores de qualidades em diferentes áreas, apesar dos mesmos só serem ainda realizados em áreas onde há investidores diretores externos, sendo que deveriam fazer parte

da gestão de todas as áreas do clube. Os fatores positivos em relação à administração mercadológica do clube também incluem o programa Sócio-torcedor que, além de ser uma forma de capação de recursos, serve para aproximar o clube e aumentar seu contato com os torcedores, principalmente aqueles que residem fora da cidade, e programas de parcerias com empresas visando a melhoria de seu estádio, com a construção de camarotes e espaços executivos.

Considerando os aspectos relacionados à propriedade do clube, pode-se ressaltar o fato dos sócios possuírem direito a apenas um voto, independentemente do número de títulos que possuam. A mudança para que os votos sejam iguais ao número de títulos possuídos constitui a principal mudança no sentido de diminuir a lacuna entre o praticado e as recomendações da teoria.

A interação com os sócios e a prestação de contas por canais que visam facilitar este tipo de contato, como a Internet, por exemplo, são fatos positivos em relação à maneira com a qual a organização lida com os proprietários de títulos e o público em geral, assim como o fato da Assembléia Geral ser o órgão supremo do clube, possuindo até funções que vão além das exigidas por lei. Entretanto, talvez pela falta de uma cultura neste sentido, ela não é a responsável por decisões importantes que podem gerar impacto nos títulos possuídos por seus sócios, como constituição ou detenção de participação societária em outra sociedade e transferências de recursos, cujas aprovações são de competência do conselho deliberativo.

Este é um caso de considerável importância no qual o clube não disponibiliza contratos e acordos para exame dos sócios. Ele mostra a necessidade de implantação de uma política de acesso a informações destinada aos sócios, apesar da procura dos mesmos por informações ser praticamente inexistente. Tais atribuições, de acordo com a teoria, ainda deveriam ser de competência da assembléia geral, apesar de seus integrantes costumarem procurar o clube e exercer seus direitos apenas na realização de eleições.

As normas em relação à convocação e à realização de assembléias são adequadas, podendo apenas ser complementadas por normas que assegurem o fornecimento de informações pertinentes a todos os sócios e facilitem a participação dos sócios nas votações, como, por exemplo, por procuração ou outros canais, e a inclusão de propostas por parte dos

mesmos nas pautas. As regras em relação às condições nas quais os sócios podem se retirar poderiam ser mais claras, também.

Analizando os conselhos do clube, pode-se observar que ele é o único entre os pesquisados que possui, de modo institucional, um conselho que se assemelhe a um conselho de administração: o conselho de orientação e fiscalização (COFI). Outras funções inerentes a um conselho de administração são observadas também no conselho deliberativo. Principalmente em virtude do COFI, o Santos destaca-se neste aspecto em relação aos clubes pesquisados.

Pelo contexto dos clubes pesquisados, a composição do conselho deliberativo, em relação a seu tamanho, perfil, eleição e normas, revela-se adequada. O conselho deliberativo do Santos é o único entre os conselhos dos clubes pesquisados a possuir um regimento interno que define seu funcionamento, organização, atribuições, agenda, e diversos outros aspectos. Vale ressaltar que este regimento não só existe como está disponível na Internet para qualquer pessoa que accesse o site do clube.

Suas atribuições também podem ser consideradas adequadas, apesar de algumas (como decisões sobre transferência de recursos e participações societárias em outras sociedades) ainda poderem ser transferidas à assembleia geral e outras para um conselho de administração (como deliberações para contratação, demissão ou licença de diretores e gerentes).

São observados diversos apregoados pela teoria em sua análise, como a possibilidade de participação e direito a voz (sempre sem direito a voto) de membros da diretoria, da presidência ou de comissões permanentes (estes últimos quando já houverem se manifestado em relação ao tema em discussão). Outros pontos positivos ocorrem na maneira como as reuniões são documentadas e secretariadas e na existência de um calendário com datas aproximadas que permite uma programação dos conselheiros para as reuniões que ocorrerão em um mandato, complementada pela convocação por meio de jornais da cidade. Um único ajuste poderia ser feito com o envio antecipado da documentação necessária para discussão na reunião. Visando garantir a independência do conselho deliberativo, um orçamento próprio poderia ser adotado para o órgão e, consequentemente, para suas comissões.

Atribuições de cada comissão permanente revelam uma tendência de equilíbrio entre os poderes do clube. Em virtude da especificidade do trabalho de algumas comissões

permanentes, alguns requisitos básicos para o perfil e a independência de seus integrantes poderiam ser estabelecidos em seu regimento, fazendo com que não sejam apenas indicados ou eleitos. Um calendário com reuniões periódicas entre a diretoria, o executivo principal, o COFI e membros de comissões permanentes também poderia ser estabelecido. Visando inclusive uma cobrança por efetividade no trabalho de membros de comissões permanentes, comitês, da diretoria e da presidência, outra idéia cuja adoção poderia trazer resultados ainda melhores ao clube é a realização de avaliações formais sobre o desempenho de seus integrantes.

Complementarmente, a adoção de um porta-voz para a organização, a elaboração de planos sucessórios do executivo principal, a realização de programas de introdução para novos conselheiros e de educação continuada para conselheiros existentes, funcionários e diretores (ainda que isto seja inviável para todos os conselheiros, poderia ser realizado ao menos para os que integrarem comitês, comissões ou o COFI), a implantação de uma auditoria interna e a adoção de diretrizes para práticas ambientais e de segurança do trabalho seriam práticas a ser implementadas no sentido de se implantar as medidas sugeridas pela teoria. Entre estas, a função de porta-voz seria a mais facilmente resolvida, atribuindo-se tal função ao jornalista responsável pelo departamento de imprensa do clube. Das medidas acima, pode-se destacar a importância da implantação de uma auditoria interna e de um plano sucessório e de educação continuada para as pessoas chave do clube.

O COFI assemelha-se a um conselho de administração, que é um dos pilares da governança corporativa. Sua composição pode ser considerada adequada pela realidade dos clubes nacionais de futebol profissional. Entretanto, por meio de um regimento próprio, suas atribuições poderiam ser expandidas, visando uma aproximação ainda maior com um conselho de administração ideal, e questões relativas a sua composição, perfil dos membros, normas, agenda, poder, responsabilidade, reuniões, avaliações, relacionamentos e recomendações poderiam ser mais bem definidas. Seu valor para a administração do clube seria incrementado com estas medidas e este passaria a ser uma ferramenta de suma importância na busca de perenidade e ganho de valor por parte da organização.

A presença de um planejamento estratégico realizado pela gestão do clube é um fator único entre as organizações pesquisadas, constituindo-se em um ponto essencial para a boa gestão e em mais um destaque do Santos nos aspectos abrangidos pelo presente trabalho.

Analisando os pontos relacionados à gestão do clube, percebe-se que a prestação de contas poderia ser incrementada. As únicas políticas institucionais que buscam a realização de uma prestação de contas são os acompanhamentos do planejamento estratégico e do orçamento fornecidos. A participação do COFI poderia ser maior, dando a este um papel mais ativo no fornecimento de diretrizes para o executivo principal. Uma transparência maior em relação a transações e negociações, incluindo aí a atuação do COFI, poderia ser implantada, assim como a disponibilização de informações administrativas em tempo real para integrantes do comitê fiscal e do COFI. Vale ressaltar que os procedimentos relativos às reuniões da diretoria, com calendário de reuniões, envio das atas ao conselho deliberativo, presença do presidente do conselho deliberativo, do comitê fiscal e de qualquer membro do COFI são considerados positivos, devendo ser praticados e incentivados.

A divulgação de balanços na página oficial do clube na Internet é um bom exemplo de divulgação de informações e transparência, embora seja atualizado anualmente. O relatório anual atende todos os requisitos necessários para o mesmo. De maneira também adequada, pode-se citar a disponibilidade em prestar esclarecimentos e informações ao longo da realização desta pesquisa, que incluiu uma reunião com o principal gestor administrativo da organização. Apesar do relacionamento do executivo principal e da diretoria com as partes interessadas ser transparente, a prestação de contas poderia ser um pouco mais freqüente, inclusive para com o público interno, cultivando de maneira mais intensa a “vontade de informar” na diretoria do clube.

Embora o principal foco das prestações de contas seja relativo aos aspectos financeiros e contábeis (e considerado satisfatório), o mesmo poderia acontecer em relação à implantação de políticas, aspectos mercadológicos, entre outros tópicos, e abranger uma diversidade maior de aspectos do exercício completo da atividade empresarial. Sua forma de aprovação não vai de encontro às práticas do código do IBGC, pois este estabelece que os relatórios sejam aprovados pelo conselho de administração e que este faça sua recomendação à assembleia geral.

O fato do conselho deliberativo definir a maneira como o presidente deve se manifestar como representante do clube em organizações nas quais o Santos possui participação e do mesmo também homologar os nomes de gerentes e diretores indicados pelo presidente revelam uma positiva partilha de poderes dentro do clube. Tal prática vai até além

das recomendações da boa governança, já que poderia ser exercida por um conselho de administração do clube.

As práticas de boa governança que existem no clube foram implantadas por exigências legais ou estatutária. A adoção dessas práticas de maneira institucional seria facilitada, pois parte dos órgãos e dos procedimentos já existem. E o valor agregado ao clube, bem como a maior possibilidade de atração de investimentos, tendem a compensar os custos com a adequação das práticas que faltam.

Embora a constituição jurídica do Santos vete a remuneração de sua presidência, de seus conselheiros, membros de comitês e diretores, a constituição de um segundo escalão de gestores técnicos e profissionais, com autonomia para executar seu trabalho, possibilitaria a cobrança e a recompensa pelos resultados alcançados. A remuneração destes profissionais, ainda que de maneira conjunta, poderia, então, ser divulgada nos relatórios do clube para todos os interessados.

O fato das demonstrações contábeis da organização atenderem aos padrões contábeis geralmente aceitos no país não se revela suficiente. Isto ocorre pelo fato de não haver um padrão nacional para contabilização de ativos específicos de clubes de futebol. As demonstrações poderiam seguir o padrão europeu, por exemplo, e fazerem valer o princípio contábil da prudência ao registrar os valores dos atestados liberatórios de atletas vinculados ao clube.

A criação de códigos de ética e de conduta, a adoção de avaliações formais do executivo principal por parte dos conselhos, e da diretoria por parte do presidente, são práticas aconselhadas pelo código do IBGC, juntamente com um acompanhamento maior por parte do executivo principal em relação aos sistemas de normas dos departamentos e em relação os sistemas de controles internos da organização.

Em relação à realização de auditorias independentes no clube, não há muitas práticas que poderiam ser implantadas. O fato dos auditores serem selecionados por meio de concorrências entre grandes empresas de auditoria que não prestem nenhum outro tipo de serviço ao clube tende a estabelecer uma independência entre as partes. Os pareceres também são adequados ao contexto. Um pequeno ajuste poderia ser feito para estabelecer as

obrigações da comissão fiscal e do COFI em relação à auditoria independentes, no sentido de acompanhar os trabalhos e prestar as informações necessárias. Uma declaração por escrito do auditor independente que assegure sua independência em relação ao clube também poderia ser feita.

A comissão fiscal do conselho deliberativo faz o papel de conselho fiscal no clube. Como pontos positivos, podem ser destacados o relacionamento de seus integrantes com os sócios e demais conselheiros, a existência de uma agenda de trabalho que atende às expectativas dos sócios, a liberdade de ação de seus membros, a possibilidade de trabalho com outros órgãos e o modelo de divulgação das informações produzidas pela comissão.

Como ponto negativo, fica o fato de sua eleição ser feita por chapas e das mesmas serem votadas apenas pelo conselho deliberativo. Tal fato inibe a presença de membros que representem diferentes grupos de conselheiros (já que todos os integrantes saem de um mesmo grupo escolhido pela maioria dos conselheiros e podem estar todos também alinhados com a diretoria do clube) e exclui totalmente a participação e a representatividade dos demais sócios. Seria ideal que seus membros fossem eleitos pela assembleia geral e sem a composição de chapas, possibilitando a presença de representantes de grupos minoritários. Outra recomendação no sentido de incrementar a adoção de práticas de boa governança seria a implementação de um comitê de auditoria, pois este seria vinculado ao conselho de administração do clube (no caso o COFI), enquanto a comissão fiscal representaria os sócios.

Mesmo existindo um monitoramento das operações com partes relacionadas pelo conselho deliberativo, pela comissão fiscal e pelo COFI, a diretoria do Santos deveria, de acordo com a teoria, elaborar um código de conduta que comprometesse todos os seus administradores e funcionários, com princípios e políticas definidos e aprovados pelo COFI, incluídas aí as responsabilidades sociais e ambientais e o relacionamento entre conselheiros, sócios, funcionários, fornecedores, torcedores, diretoria, e demais stakeholders.

Embora conflitos de interesses não constituam, atualmente, um problema para o clube, os procedimentos relativos a este tipo de ocorrência devem ser normatizados. O afastamento de discussões e votações é uma boa prática existente que caminha nesse sentido. Entretanto, sistemas de fiscalização e deliberação em situações potencialmente conflituosas devem ser criados.

6.2. PAULISTA FUTEBOL CLUBE

Uma análise sobre o Paulista Futebol Clube pode ser iniciada com o modo como o clube está juridicamente formatado. Pelos resultados dentro e fora de campo obtidos pelo clube nos últimos 10 anos, pode-se observar que a opção por possuir um clube empresa para administrar seu departamento de futebol profissional foi bem sucedida.

O clube é um dos mais experientes do país em termos de parcerias empresariais, co-gestão e terceirização do departamento de futebol. E a partir da realização delas é que o clube passou realmente a obter destaque em nível estadual e, depois, em nível nacional.

Como vantagem também pode ser citado o fato do clube estar em situação privilegiada no contexto nacional, ao não passar atualmente por uma situação de insolvência ou de inadimplência. Suas dívidas são correntes e em pequenos montantes. Outra vantagem é a de estar localizado em uma cidade que tem o 8º maior PIB do estado de São Paulo (o 3º per capita), um ótimo nível de desenvolvimento humano para os padrões nacionais, a pouco mais de 60 km da capital do estado e fartamente servida de meios e vias de transporte. O clube ainda é o único da cidade, não possuindo rivais entre seus habitantes. O bom andamento das parcerias já realizadas também contribuiu para sua situação atual.

A constituição de uma empresa Limitada para administrar o futebol do clube, por si só, não é o suficiente para assegurar a profissionalização da gestão, mas já demonstra algum interesse ou movimento nesse sentido. Outro fato nesta direção é o do clube possuir 2 gestores remunerados, e não apenas funcionários operacionais, como grande parte dos clubes do interior. Eles possuem dedicação integral ao clube e atuam nas áreas operacional e administrativa e de marketing. Além disso, o Paulista tem projetos de parcerias internacionais e planos para construção de um grande centro de treinamento e administrativo. Tudo em diversas etapas e de maneira sustentável.

Considerando os aspectos observados em relação à propriedade do clube, observa-se uma maior necessidade de controle e informações sobre o número exato e os dados dos proprietários, já que o clube não tinha esta informação. A não existência de diferentes classes de sócios e votos pode ser considerada positiva, assim como o fato de cada título representar um voto nas assembleias do clube.

Contratos a serem firmados precisam primeiro de aprovação no conselho deliberativo, para depois serem submetidos à assembléia geral. O papel da mesma restringe-se, praticamente, àquele requerido por lei. Decisões em relação a eleições do conselho fiscal, alterações no estatuto e deliberações sobre demonstrações financeiras são todas tomada pelo conselho deliberativo. Pode-se argumentar que nem todos os sócios que compõem uma assembléia estão interessados nestes assuntos, ou teriam condições de tomar decisões conscientes, mas, pelo fato de investirem recursos e serem proprietários de partes do clube, certamente teriam estes direitos. E se este tipo de cultura não começar a ser criado, maiores participação e engajamento nunca serão obtidos. Obviamente, este processo deve ser gradual e coerente, de maneira a preparar os sócios e verificar a aplicabilidade e a viabilidade do processo.

Os prazos e canais para convocação de assembléias e reuniões são adequados à realidade do clube e existe a possibilidade de, em casos mais complexos, alongar-se os prazos. Poder-se-ia, entretanto, já considerar a possibilidade de alongar o prazo para 30 dias em todas as questões, conforme recomenda o código do IBGC.

Outro fator que se assemelha às práticas propostas pelo IBGC é a postura em relação a itens como “outros assuntos” nas pautas. Eles são evitados e, caso surjam, pode-se marcar uma outra oportunidade para sua solução. Isso não impede o andamento da reunião e não bloqueia a pauta. O número reduzido de sócios e conselheiros colabora com o andamento, discussão, propostas de assuntos para inclusão e votação das pautas. A disponibilidade de contratos para análise dos sócios e conselheiros também ocorre e é facilitada por esse número, embora os documentos necessários para assembléias e reuniões sejam pouco requisitados.

As regras de votação são claras. Visando facilitar a participação de sócios em assembléias, o clube poderia instituir formas e canais alternativos de votação, como por correio ou procuraçao. Mesmo não representando um problema, pois a cidade não é grande e a maioria dos sócios reside nela, pelo menos um teste poderia ser feito para incentivar o interesse e a participação e verificar a real utilidade da prática no contexto do clube.

O fato de envolvidos se afastarem da votação da matéria no conselho deliberativo (isto nunca ocorreu em assembléias gerais) configura outra prática que vai de acordo com as recomendações do código do IBGC.

Mudanças ocorridas no controle, como no caso de parcerias e terceirizações, não envolvem a aquisição permanente de títulos semelhantes aos dos sócios, por isso não são a eles direcionadas. Apesar disso, a aprovação dos sócios faz-se necessária, envolvendo, de maneira positiva, os sócios na decisão de questões que os afetam.

Uma sugestão é o acréscimo aos estatutos das situações nas quais os sócios têm o direito de se retirar do clube, bem como as condições e critérios para que isso ocorra. Isso traria mais segurança aos demais, que seriam menos prejudicados em caso de perda de receitas por parte do clube. É importante que contratos de parcerias ou terceirizações contenha este tipo de cláusula, de maneira a proteger o clube de um término repentino ou traumático, já que, por melhor que o trato seja negociado, este risco sempre existe.

O fato de existir um grupo de cerca de 40 pessoas que gerencia o clube há vários anos facilita a ocorrência de algumas práticas de governança. Uma delas é o fluxo de informações. Ele tende a ser facilitado pela confiança, proximidade e conhecimento mútuos. Apesar do clube não possuir nenhuma política de informação, não há notícias delas terem sido usadas em benefício pessoal, e o grupo consegue manter em sigilo aspectos confidenciais da gestão ou negociação do clube em um determinado momento, como quando os contatos ou termos de um contrato estão sendo definidos.

Embora existam projetos, uma importante recomendação para o clube, de acordo com o código do IBGC, seria a criação de um conselho voltado para preservar a história, os valores, a cultura, a visão e o patrimônio do clube. A reverência e o respeito à imagem e à história do clube é essencial para a aquisição de novos torcedores e para o alinhamento de interesses entre os dirigentes e a organização. Paralelamente, este deveria abranger (ou talvez existir algum outro órgão) preocupações com o futuro do clube, como, por exemplo, a formulação de um planejamento estratégico e a sucessão de poder dentro da organização.

No Santos F. C., por exemplo, existe a obrigatoriedade de sua elaboração por parte da diretoria. Já o São Paulo F. C., apenas para exemplificar, está realizando um processo inédito de formação de dirigentes. O clube recrutou um número de sócios com nível superior, realizou uma seleção e está pagando cursos de pós-graduação em administração de clubes esportivos, visando formar seus futuros dirigentes (SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE, 2005)

Apesar de não possuir um conselho consultivo ou de administração, o clube pratica alguns dos procedimentos que seriam executados por este conselho. Novamente estas práticas são facilitadas e possíveis graças ao contexto específico que envolve o Paulista F. C., seus dirigentes e conselheiros.

O tamanho pequeno em número de componentes facilita este tipo de trabalho (de conselho de administração) no conselho deliberativo do clube. Alguns papéis como proteção e valorização do patrimônio, prevenção de conflitos de interesse, zelo por valores, definição de estratégicas, escolha de diretores, aprovação de um código de conduta, elaboração de um regimento interno e monitoramento de riscos poderiam ser incluídos em suas funções para estas se assemelhassem ainda mais com a de um conselho de administração.

Embora não haja normas e procedimentos que assegurem o acesso à informação, o tamanho do conselho e o relacionamento pessoal entre seus membros e os da diretoria facilita este acesso. Só que esta realidade pode se modificar no futuro, e seria interessante que o clube se resguardasse. Uma possibilidade é a formulação de um regimento interno que abranja os relacionamentos entre as partes, o fluxo de informações e a prestação de contas. Caso o conselho venha a crescer, este acompanhamento mais próximo tenderá a ser dificultado em virtude da despersonalização dos relacionamentos, e poderá não sobrar alternativa a não ser criar algum comitê ou comissão que funcione como um conselho de administração.

Como fatores que vão de encontro às práticas sugeridas pelo IBGC, fica a independência do mesmo em termos de vínculo institucional ou financeiro de seus integrantes. Esta só não é maior pois o conselho não possui um orçamento próprio e independente da diretoria, e porque o relacionamento de seus membros com os da diretoria é muito pessoal, em alguns casos, sendo que muitos desses integrantes já ocuparam cargos no clube. Dependendo do caso e da questão envolvida, isso pode prejudicaria uma conduta isenta e independente. Uma das soluções seria a ampliação do número de conselheiros deliberativos, embora esta saída traga outras implicações.

Existem, dentro do conselho deliberativo, comitês especializados, como é o caso do conselho fiscal. De maneira positiva, as decisões plenas, ainda que envolvam o trabalho desses comitês, são tomadas em conjunto por todo o conselho deliberativo. O conselho deliberativo estimula o cumprimento dos deveres por parte dessas comissões. Segundo os

princípios da boa governança propostos pelo IBGC, um comitê de auditoria poderia ser formado, visando o desenvolvimento de controles internos confiáveis, a realização de uma auditoria interna, a avaliação das práticas de auditoria interna e externa, a avaliação da isenção das práticas dessas auditorias e o zelo pelo cumprimento do código de conduta da organização. Suas qualificações, empenho, compromisso, conhecimentos, valores, disponibilidade, capacidade, visão, formas de monitoramento, avaliações, recomendações e prestação de contas constariam no regimento do clube.

Em virtude das freqüentes parcerias, terceirizações, ou co-gestões existentes no Paulista, pode-se verificar uma necessidade de se intensificar práticas de auditoria interna. Ainda que houvesse mais gastos e necessidades, a prática ajudaria a agregar mais valor ao clube, principalmente no longo prazo, perante possíveis parceiros, e proporcionaria condições mais favoráveis de negociação e execução de contratos.

O fato de existir uma fiscalização em relação à qualidade das informações provenientes de parceiros, co-gestores, coligados e controlados é um procedimento essencial para a proteção do clube em relação a este tipo de transação. Para se assegurar disso, o clube define a prestação de contas e a fiscalização mútua em contratos. Uma prova de como o clube visa se proteger são as exigências para a firmação de uma parceria com o PSV Eindhoven. Supõe-se que o Paulista aceitaria facilmente as condições impostas apenas para conseguir efetivar sua parceria com o clube holandês. Mas as exigências do clube brasileiro constituem um dos motivos para a não celebração do contrato.

A prática adotada de reunir o conselho deliberativo a cada 3 meses e a possibilidade de contar com a presença da diretoria para esclarecimentos de rotina são positivas. Para melhorar esta prática, uma pauta mínima e alguns procedimentos poderiam ser fixados para tornar mais formal este costume.

O tratamento de problemas relativos a aspectos contábeis, efeitos do ambiente externo, ou riscos para o clube com o conselho deliberativo, suas comissões ou com a diretoria, procurando profissionais com formação e experiência na área em questão, assim como a possibilidade de se recorrer a advogados, avaliadores, atuários e outros profissionais é bem vista. Apenas o fato de procurar pessoas que tenham algum tipo de relação com o clube é que pode comprometer a independência do julgamento. Uma prática cuja necessidade pode ser

observada no clube é o monitoramento de riscos e do ambiente, essencial para a sobrevivência da empresa e criação de valor no longo prazo.

O número de membros do conselho deliberativo, apesar de superar o recomendado para um conselho de administração, revela-se equilibrado para o contexto do clube. O mesmo pode ser dito em relação aos mandatos, reeleição e ausência de número máximo de anos de serviço. Entretanto, mais uma vez, fica a ressalva de que o ambiente interno do clube é que torna este procedimento adequado. Necessidades e riscos maiores, novas situações internas e mudanças no ambiente podem fazer com que este modelo já não seja mais suficiente. Este número de pessoas pode prejudicar a renovação do quadro diretivo e da comunidade do Paulista. Caso uma renovação seja feita, esse pequeno grupo (ou mesmo o grupo presente) pode criar maneiras de se perpetuar no poder do clube e defender seus interesses pessoais. Mesmo com um grupo maior, como no caso do Palmeiras, onde um mesmo grupo detém todo o controle do conselho deliberativo, isto poderia ocorrer. Com mais pessoas, o acompanhamento já não seria tão próximo, haveria necessidade de definições e divisões mais formais das atribuições de seus membros.

Outro fator que pode gerar preocupações é a independência dos membros do conselho em relação ao clube e à diretoria. O fato de muitos já terem ocupado cargos diretivos contribui para a experiência do conselheiro, e o conhecimento mútuo facilita o fluxo de informações. Só que os antigos vínculos gerados por posições ocupadas no clube e o vínculo pessoal entre os membros poderia prejudicar este julgamento. O fato de não existir cargos simultâneos e dependência de remunerações vai de encontro às práticas propostas, mas deveria ser instituída uma avaliação formal do trabalho dos membros da diretoria, do conselho e das comissões. Um orçamento próprio e recursos já alocados ao conselho, bem como o aumento do número de conselheiros, com renovação parcial de seus membros e das comissões seria uma forma de mesclar as vantagens de um modelo completamente independente com as vantagens das práticas atuais.

Como medidas a serem adotadas em relação aos conselhos do clube, ficariam as de se estabelecer um porta-voz único para o clube (uma assessoria de imprensa, por exemplo), a elaboração de um plano sucessório para o executivo principal e demais pessoas-chave do clube, um programa de introdução para novos conselheiros, um calendário de reuniões

periódicas com o conselho fiscal, e a implantação de alguma forma de reciclagem ou educação continuada para seus integrantes.

Uma última prática sugerida relacionada aos conselhos do clube seria a de se estabelecer alguma forma de prática social, ambiental, de saúde, enfim, formas de atuação que exerçam, de maneira efetiva, o princípio da responsabilidade social perante todos os seus stakeholders. Ao longo da pesquisa não foi verificada nenhuma prática neste sentido. O clube poderia assumir mais algumas responsabilidades perante a sociedade jundiaiense.

Em relação à gestão do clube, uma primeira medida que poderia ser estabelecida é uma prestação de contas formal do executivo principal ao conselho deliberativo ou a um conselho de administração, caso este venha a ser instalado. O mesmo poderia acontecer em relação aos diretores para o executivo principal ou para os conselhos do clube. Vale ressaltar que tal prestação de contas abrangeeria não apenas aspectos financeiro-contábeis, mas se basearia nas diretrizes fixadas pelo conselho e no planejamento estratégico do clube.

Pontos positivos existentes são a aprovação por parte do conselho deliberativo dos nomes indicados para a diretoria do clube e o relacionamento transparente por parte do executivo principal e da diretoria para com as partes interessadas, tanto de aspectos positivos quanto negativos. Novamente, o contexto e o relacionamento entre aqueles que são responsáveis pelo clube contribuem para este tipo de postura. Mas as informações divulgadas ainda dependem da procura por parte dos interessados. Um incremento na “vontade de informar”, ao invés da “obrigação de informar”, divulgando informações ainda que não haja procura, serviria para aumentar a transparência na prestação de contas realizada pelo clube.

Outro incremento na transparência e na prestação de contas poderia ser feito com a publicação de um relatório anual pelo clube, e não apenas dos balanços com seus pareceres. Para um clube com um histórico de parcerias internacionais como o Paulista, também seria interessante a adequação dos balanços a padrões de contabilidade internacionalmente aceitos e a explicitação das práticas de governança corporativa que, por ventura, venham a ser adotadas.

O clube poderia implantar formas de remuneração de seus gestores profissionais que fossem atreladas ao desempenho administrativo da organização. O desempenho esportivo não teria como ser deixado de lado neste tipo de remuneração, pois problemas como

rebaixamentos afetariam o desempenho econômico da organização em longo prazo. Um planejamento seria essencial para o sucesso em ambas as áreas.

Uma necessidade de se melhorar a administração dos sistemas de controles internos e na divisão e exercício de poder dentro do clube pode ser observada. Por fim, em relação a gestão, uma boa prática que poderia ser implementada é a adoção de um código de ética e conduta dos dirigentes. Principalmente no futebol, conforme já foi citado na presente trabalho, a credibilidade e a seriedade dos gestores estão muito afetadas. Esta seria uma maneira de reafirmar a intenção do clube de exercer uma postura ética perante toda a sociedade.

A realização de uma auditoria independente, a qualidade de seu parecer, a maneira como se reporta ao conselho fiscal, bem como seu modo de seleção e a duração do contrato (estes últimos visando a isenção e a independência dos auditores) são considerados satisfatórios e adequados ao contexto do clube. As únicas sugestões que poderiam ser feitas no sentido de incrementar este serviço é uma exigência maior no sentido de a auditoria certificar formalmente sua independência, seus procedimentos e sua objetividade, e uma avaliação por parte dos conselhos fiscal e deliberativo sobre a continuidade dos auditores.

A existência, a composição, a diversidade de experiências, a ação individual dos conselheiros, seu relacionamento com os sócios, seu parecer, a divulgação de informações e o fato de não possuir nenhum membro que também faça parte da diretoria conduzem o conselho fiscal do clube de acordo com as boas práticas de governança corporativa. O relacionamento e a atuação do conselho fiscal são também facilitados pelo relacionamento existente entre aqueles que compõem os conselhos e a diretoria do Paulista. Apesar da maior parte dos pontos serem atendidos de maneira satisfatória, alguns ajustes poderiam ser feitos, como acontece em relação à auditoria independente. O direito a voto na eleição do conselho fiscal deveria ser dado também aos sócios. O conselho fiscal é essencialmente um instrumento de exercício de fiscalização por parte dos sócios, tendo suas atribuições por eles definidas. Outro ponto que poderia ser incrementado é a criação de uma agenda mutuamente benéfica com os auditores independentes e com um possível comitê de auditoria (que seria um órgão de controle com funções delegadas por um conselho de administração).

A criação de um código de conduta e de ética também serviria para balizar questões relacionadas à conduta dos integrantes da organização e de possíveis conflitos de interesses. O contexto administrativo do clube e dos envolvidos não vem gerando este tipo de situação, mas

é preciso resguardar a organização de possíveis situações. Seus princípios e políticas devem ser aprovados, comunicados e praticados a todos os organismos do Paulista e abranger relacionamentos entre todos os seus stakeholders. Embora grandes conflitos de interesse não tenham sido vivenciados na organização, eles são comuns em diversas outras associações esportivas. Os procedimentos incluiriam um monitoramento das práticas exercidas com as partes relacionadas, embasado por laudos independentes de avaliação. O afastamento temporário de discussões e votações em caso de conflito de interesses é positivo, mas deveria ser regularizado, e não guiado pelo bom senso. Por fim, destaca-se o aspecto positivo do voto de empréstimos em favor de controladores e partes relacionadas, protegendo os interesses dos clubes em relação a interesses particulares.

6.3. BOTAFOGO FUTEBOL CLUBE

Entre os clubes pesquisados, o Botafogo Futebol Clube é o que se encontra em pior situação esportiva (estando de fora dos campeonatos nacionais e correndo o risco de ser rebaixado para a série A-3 do campeonato paulista) e financeiro-administrativa. Tudo isto mesmo estando em uma cidade relativamente populosa e economicamente importante, e possuindo a terceira maior torcida do interior do estado, um grande patrimônio, um histórico de conquistas e revelação de grandes jogadores para o futebol.

A formatação jurídica não se constitui em uma razão para sua crise. No país existem clubes de sucesso e clubes em crise tanto como associações quanto como empresas. Tal fato pode ser visto, inclusive no presente trabalho, pois tanto o Santos quanto o Paulista estão em situações administrativas e esportivas que podem ser consideradas boas, dentro da realidade dos clubes nacionais, e eles constituem-se, respectivamente, em uma associação e um clube empresa.

A criação de uma empresa, por parte de alguns de seus sócios, para administrar o departamento de futebol de base do clube pode ser uma forma viável de se evitar o êxodo precoce de jovens talentos. Entretanto, suas normas e seu funcionamento devem ser amplamente discutidos pelos sócios e conselheiros, evitando perdas para o clube e seus stakeholders.

Em termos de parcerias, o clube não apresentou bons resultados no único período de sua história em que uma delas ocorreu. A falta maiores intercâmbios, transparência, prestação de contas e profissionalismo entre as partes ajudou a levar a estes resultados ruins. Apesar da falta de resultados positivos na parceria realizada, a realização de uma nova parceria talvez seja a única saída para o clube em curto e médio prazo. A ausência total de recursos, pelo fato da maior parte das já baixas receitas do clube nem chegarem a ser recebidas devido a penhoras por processos judiciais, tende a inviabilizar qualquer plano de reestruturação e recuperação administrativa.

A recente vitória judicial contra o extinto Banco Axial pode facilitar a atração de possíveis investidores, pois sua dívida deve ser consideravelmente diminuída. Ainda assim, alguns milhões de reais seriam necessários para a realização de acordos que extingam as cobranças judiciais, para uma reestruturação administrativa e para a retorno a uma posição de destaque nos meios esportivos. Retornos para o investimento só mostram-se possíveis em longo prazo, embora os investimentos no futebol e no vínculo de uma marca à recuperação de uma equipe tradicional possam também ser vistos como estratégia mercadológica para algum grupo empresarial que queira ganhar visibilidade e colher os benefícios de investir em marketing esportivo.

A inexistência de gerentes ou superintendentes profissionais, com dedicação integral e formação na área de atuação, de planos salariais, de planos de carreira, de políticas e indicadores de qualidade e de preocupações com a satisfação dos torcedores são sinais da ausência de profissionalização na gestão do clube e poderiam fazer parte de um plano de profissionalização da gestão do clube, indo de encontro com as práticas de boa governança corporativa sugeridas pelo IBGC. Mesmo possuindo diferentes classes de sócios, tal divisão não afeta os direitos de propriedade de seus titulares porque todos os sócios patrimoniais titulares com pelo menos 18 anos têm direito a voto e cada título corresponde a um voto nas assembleias gerais.

Problemas foram encontrados em relação a acordos de compra e venda de participações. A última grande transação neste sentido não foi ofertada a todos os sócios, e os mesmos não tiveram acesso ao acordo que envolveu a transação. O proprietário desta participação está com suas contribuições atrasadas há vários meses e já deveria ter perdido seus títulos, de acordo com o estatuto. O problema é que existe a possibilidade da diretoria

decretar anistia em relação a estes débitos caso seja interessante para o presidente do clube. Apesar do estatuto prever que, para voltar a exercer plenamente seus direitos, todos os débitos devem ser pagos, não há nenhuma proibição, norma ou forma de consulta a conselhos e comissões em caso de concessões de anistias. O clube deveria, de acordo com a teoria, adotar alguma norma que regulasse este tipo de procedimento.

O acesso dos sócios aos registros dos demais e o fato da assembléia geral ser o órgão soberano do clube podem ser citados como fatos positivos. Diversas decisões importantes são de incumbência da assembléia geral e as regras de votação são claras. Entretanto, nem todas as atribuições estão sendo respeitadas. A aprovação das contas do clube não está mais sendo submetida à assembléia geral e, recentemente, o conselho deliberativo do clube aprovou em uma de suas reuniões, baseado em uma brecha legal, uma decisão que retira o direito a voto dos associados para eleição da próxima chapa que presidirá o clube. Apesar da intenção ser a de retirar da diretoria a possibilidade de manobras que visem sua reeleição por meios antiéticos (como, por exemplo, concedendo anistia ao detentor do 1.500 títulos do clube, visando angariar seus votos e, praticamente, garantir a vitória na eleição), uma outra solução (como uma proibição de anistias exigida por meio do conselho deliberativo) deveria ter sido proposta. Tal ação desrespeita os sócios do clube e abre um precedente perigoso e nocivo em relação aos seus direitos.

Visando adequar-se às boas práticas de governança, uma mudança estatutária poderia ser feita em relação aos prazos para realização de assembléias. Além das mesmas serem divulgadas apenas uma vez em um jornal da cidade, com uma antecedência de apenas três dias, não há envio da documentação necessária aos sócios. Este prazo possibilita a inscrição de chapas até apenas 72 horas de antecedência em relação à data da eleição. O correto seria o clube convocar para a assembléia e enviar a documentação a seus sócios com um mínimo de 30 dias de antecedência, prevendo a possibilidade de um alongamento do prazo em caso de matérias de grande complexidade. Mecanismos de inclusão de propostas dos associados na pauta também poderiam existir, bem como de exclusão daqueles que possam ter algum conflito de interesse. Como pontos positivos, há o fato do local escolhido (o estádio ou o conjunto poli esportivo) facilitar o acesso dos sócios, das regras de votação serem claras e definidas desde a primeira convocação e das condições de retirada dos sócios serem também claras e constarem nos estatutos.

Outras melhorias em relação à dimensão de propriedade do clube incluiriam a possibilidade de votos por procuração ou outros canais; diretrizes em relação à divulgação de informações privilegiadas, evitando favorecimentos; o compromisso de resolução de conflitos por meio da arbitragem, preferencialmente; e o estabelecimento de conselhos voltados para a sociedade, preservação de valores, história, cultura, visão, patrimônio, planejamento e sucessão. O interesse do clube de manter em circulação o maior número possível de títulos é positivo, podendo ser facilmente explicado pelo fato desta ser uma forma de angariar recursos.

A presença de um conselho deliberativo é comum nos clubes de futebol e no Botafogo não é diferente. Mas nem todas as funções de um conselho de administração podem ser observadas no conselho deliberativo ou em outros conselhos. O conselho de notáveis do clube poderia exercer este papel, mas sua existência nunca foi formal e ele raramente foi convocado. A primeira e maior media a ser adotada em relação aos conselhos do clube, segundo o código do IBGC, seria a criação de um conselho de administração atuante e que execute as funções inerentes a este tipo de conselho.

Analizando o conselho deliberativo, percebe-se facilmente a discrepância entre o número total de conselheiros (quase quinhentos) e a freqüência média nas reuniões do conselho (de 30 a pouco mais de 100 conselheiros). Muitos dos conselheiros nunca compareceram a reuniões e tem seus nomes inseridos nas chapas apenas por motivo meramente político, já que estas pessoas ocupam alguma posição de destaque na sociedade local. Os conselheiros suplentes que possuem interesse na vida do clube acabam atuando como conselheiros efetivos ao longo de um mandato. Regras mais rígidas, que sejam cumpridas, e um conselho um pouco menor, forçariam um maior comprometimento e envolvimento por parte dos conselheiros.

Muitas das funções atribuídas a um conselho de administração não são executadas no clube, como a proteção e valorização do patrimônio, a prevenção de situações de conflito de interesse, zelo pelos valores, definição de estratégias, escolha ou dispensa de membros da direção, aprovação de um código de conduta e monitoramento de riscos.

O acesso a informações no clube tende a ser dificultado para as partes interessadas não apenas pela falta de uma cultura de “vontade de informar” ou por possíveis favorecimentos,

mas principalmente pela ausência de informações a serem passadas. Na maioria das vezes, o acesso às informações não ocorre, pois elas simplesmente não existem, em virtude do completo caos administrativo reinante.

O clube não possui nenhum tipo de regimento interno. E o estatuto está disponível apenas em versões impressas que podem ser retiradas pelos conselheiros. Os regimentos, de acordo com as práticas do código do IBGC, deveriam ser elaborados e, juntamente com os estatutos, ser disponibilizados para toda a coletividade. A Internet é um bom canal neste sentido.

O fato de não haver acúmulo de funções entre os presidentes da diretoria e dos conselhos vai de encontro com as recomendações do código do IBGC, assim como a participação de integrantes da diretoria em reuniões dos conselhos, sempre que convocados, com direito a voz, mas sem direito a voto.

O fato do conselho fiscal ser o único comitê especializado para atividades específicas dentro do clube merece registro. O problema não está em seu funcionamento ou na sua tomada de decisão (que é sempre submetida à aprovação do conselho deliberativo), que são positivos. Aliás, o problema não está nem no próprio conselho fiscal, e sim na inexistência de outros comitês para exercício de atividades específicas, como um comitê de auditoria, de estatuto, de sindicância, jurídico, ou de qualquer outra área onde possam ser necessários.

O atual contexto do clube revela a necessidade de controles internos confiáveis e de uma auditoria interna que sejam efetivamente exercidos. Para que o exercício desses controles e da auditoria interna seja efetivo, apresenta-se necessária uma adequação estatutária e uma reestruturação administrativa.

Os regimentos do clube e de seus órgãos internos deveriam conter normas e procedimentos sobre mudanças de princípios contábeis, utilização de recursos, julgamentos de demonstrações financeiras, avaliação de riscos, controles internos e atos ilegais. A implantação de um sistema que proporcione o controle e o monitoramento do processo decisório é o ponto de partida para a tomada de providências caso a ocorrência destas práticas seja verificada, não deixando que sejam abafadas ou levadas ao conhecimento de um pequeno número de pessoas. Discussões sobre os procedimentos a serem tomados nem acontecem,

algumas vezes. Em outras, há comunicação e não se chega a um consenso, ou as recomendações não são seguidas.

Exigir independência, compromisso, conhecimentos, alinhamento e disponibilidade dos membros do conselho deliberativo seria útil e traria melhorias, de acordo com o código do IBGC. Mas, por seu tamanho, fica difícil assegurar que os membros do conselho tenham o perfil desejado. Se o número grande de conselheiros serve para angariar pessoas com as qualidades desejadas no meio de tantas outras, também funciona como incentivo para a ausência e a desmotivação de parte destes conselheiros. Visando um melhor acompanhamento da gestão do clube, reuniões periódicas entre os conselhos, o executivo principal e a diretoria poderiam ser realizadas e ter sua obrigatoriedade registrada em seu regimento interno.

Já foi citada anteriormente a necessidade de sistemas confiáveis de controles internos, de transparência e monitoramento da tomada de decisões e de informações confiáveis. A situação vivida na última parceria e os impactos gerados (como o grande endividamento e a queda no desempenho esportivo) servem para ajudar a ilustrar a necessidade deste tipo de procedimentos, mesmo que a parceria e as transações ocorram com partes de renome e que sejam aparentemente competentes e idôneas.

O prazo do mandato dos membros do conselho deliberativo, a possibilidade de reeleição e a ausência de um número máximo de anos de serviço contínuo no conselho podem ser considerados adequados para o contexto dos clubes nacionais. O principal problema verificado em relação aos membros do conselho é que nele há integrantes que são parentes de membros da diretoria, membros e parentes de membros que são procuradores de jogadores e outros que são credores do clube. Todos têm direito a voz e voto e fica claramente evidenciada a possibilidade de ocorrência de conflitos de interesse.

Com um número tão grande de conselheiros, é difícil realizar avaliações de seus membros. De acordo com as próprias funções do conselho deliberativo que constam no estatuto do clube, o conselho nem teria como ser objeto de avaliação. A única forma de avaliação que poderia existir seria por meio da freqüência dos mesmos. Entretanto, como ela é, na média, bastante baixa, este requisito acaba não sendo cumprido. A taxa cobrada dos conselheiros, por sua vez, seria uma forma de manter em atuação aqueles que realmente se interessassem pelo desempenho de suas funções. Ela também tem a função de dar independência financeira ao conselho deliberativo, em relação à diretoria, para o exercício de

suas funções. Para estes dois aspectos, sua cobrança revela-se adequada. Só que ela também pode servir para inibir pessoas bem intencionadas que queiram desempenhar funções dentro do conselho, mas não tenham condições de assumir o compromisso de efetuar uma contribuição que ultrapassa os R\$ 350 anuais, isto sem contar com possíveis taxas de manutenção de camarotes, cadeiras cativas ou títulos contribuintes.

Ainda que a caracterização jurídica do clube iniba a remuneração de toda a diretoria, a inclusão de gerentes ou superintendentes é essencial para a profissionalização da gestão do Botafogo. Apesar de ser uma despesa extra na folha de pagamento do clube, em um momento de total ausência de recursos, somente a profissionalização da gestão pode levar a uma melhora de sua situação financeiro-administrativa. Pessoas capacitadas, com formação e experiências adequadas, dedicação integral e conhecimento especializado terão um papel essencial na sobrevivência e na recuperação da organização. Programas de introdução, de educação continuada, sucessórios para funções chave e de avaliação periódica formal dos membros dos conselhos, comitês, comissões especializadas, do executivo principal, dos demais integrantes da diretoria, de eventuais gestores e de outros funcionários devem fazer parte de um plano de reestruturação administrativa do clube.

O estabelecimento de um porta-voz para a organização deve ser outra preocupação do clube. A diminuição de problemas relativos a fornecimento de informações e declarações desencontradas seriam dois dos pontos principais a serem resolvidos. Apesar da situação interna vivida no clube, vale ressaltar que isto não pode servir de argumento contra projetos de responsabilidade social. Além de não sofrerem interrupções, eles devem ser sempre incrementados.

Outras medidas que devem ser tomadas são a confecção, votação e divulgação dos regulamentos (regimentos) internos do clube (exigidos pelo estatuto) e o efetivo cumprimento das atribuições do conselho deliberativo. Não basta fazer mudanças no mesmo se suas atribuições não forem seguidas. Seu próprio calendário de reuniões ordinárias não vem sendo cumprido. Em um clube que passa por uma total crise de credibilidade, mais importante que criar novas leis é fazer com que as existentes sejam cumpridas.

A configuração do corpo gestor do clube revela um excesso de cargos que, muitas vezes, não são preenchidos, e uma falta de controle dos associados sobre os diretores do

clube, livremente nomeados. Uma melhoria nesta área poderia começar com a eliminação de tantos vice-presidentes. Apenas o presidente e seu vice seriam eleitos pela assembléia geral. Enquanto isso, os diretores indicados pelo presidente teriam que passar pela aprovação do conselho deliberativo para que exercessem seus cargos.

Neste ponto pode-se observar, novamente, a necessidade de cumprimento das normas já existentes. Pontos como a apresentação de um orçamento anual para o exercício seguinte e a realização de reuniões semanais entre os membros da diretoria, por exemplo, não estão sendo cumpridos. Em outras, há a necessidade de maior controle e normas mais específicas, como em despesas extraordinárias, assinatura de contratos e prestação de contas, tanto dentro da diretoria, quanto desta para com os demais stakeholders. Em há também a necessidade de criação (e cumprimento) de mecanismos que permitam a formulação de diretrizes (pelo conselho deliberativo, ou por um possível conselho de administração) que devam ser seguidas pelo executivo principal no exercício de seu cargo.

O relacionamento do executivo principal e da diretoria para com as partes interessadas apresenta diversos contrastes. Para a realização deste trabalho, tanto o presidente do clube, quanto diretores e membros dos conselhos deliberativo e fiscal, colocaram-se à disposição e prestaram as informações solicitadas. Entretanto, algumas das informações, conforme foi verificado, não puderam ser prestadas pela própria falta de dados e de controles internos. E um acompanhamento pela mídia local revela que, muitas das vezes, o clube não revela informações pertinentes por iniciativa própria ou para aqueles que as solicitam.

Novamente, aparece como justificativa para a não revelação a tentativa de evitar penhoras provenientes de ações judiciais. Só que esta é uma prática perigosa, que pode envolver negócios escusos e obscuros. E, da maneira como está sendo conduzida, esta situação não será sanada. Somente com um plano de reestruturação, que envolva acordos com estas partes, o clube poderá iniciar sua reorganização. A profissionalização e a transparência deste plano, fazendo com que o clube tenha informações (por meio de controles internos) e as revele, ajudarão a recuperar a credibilidade necessária para que o mesmo seja posto em prática.

Este plano de reestruturação administrativa deve incluir também relatórios anuais da diretoria que sejam mais amplos, demonstrações financeiras preparadas segundo os padrões

de contabilidade internacionalmente aceitos, um código de conduta para a diretoria e a adoção de práticas de governança corporativa. Por fim, incentivos salariais para funcionários e gestores, baseados no desempenho da organização, também poderiam ser estabelecidos.

A existência de um conselho fiscal na organização é positiva, assim como a existência de uma agenda de trabalho para o grupo. Observa-se que sua atuação e sua função, devido à situação administrativa do clube, não estão sendo cumpridos. Vale ressaltar que o conselho fiscal também peca ao não exigir, de maneira mais enérgica, o cumprimento mínimo dos princípios e práticas contábeis no clube.

Visando incrementar sua legitimidade perante todos os sócios, seus integrantes poderiam ser eleitos individualmente e por votação em assembléia geral, dando a possibilidade de grupos minoritários de sócios se fazerem representar em sua composição. Um regimento deveria ser elaborado para o conselho fiscal. Um problema que deve ser solucionado é a redação confusa do estatuto sobre o número de membros do conselho fiscal que devem estar presentes em suas reuniões e de como suas deliberações devem ocorrer.

A formação profissional e a diversidade profissional de seus membros revela-se adequada, assim como a liberdade de atuação dos mesmos dentro da organização e seu relacionamento com os sócios. O fato de seus integrantes não receberem remuneração pelo desempenho de suas funções, mas terem as despesas no exercício reembolsadas (mesmo estas sendo pequenas) podem ser consideradas práticas coerentes com o perfil e o contexto da organização.

Uma melhoria no envio de informações, tanto da organização para os conselheiros fiscais e deles para o conselho deliberativo e para os sócios é requerida. É comum a queixa dos conselheiros fiscais sobre a ausência de registros e sobre a dificuldade de se levantar informações financeiras e contábeis no clube. Conseqüentemente, a comunicação dos resultados de seu trabalho aos sócios e ao conselho deliberativo é prejudicada. Se não fosse esta ausência de registros, as opiniões e os documentos elaborados pelo conselho fiscal, incluindo seus votos e justificativas, inclusos nas informações divulgadas pela diretoria, teriam mais credibilidade, assim como as próprias informações divulgadas pela organização.

Apesar do conflito de interesses ser um dos grandes problemas do Botafogo atualmente, principalmente se considerarmos todos os seus desdobramentos e a influência destes na gestão do clube, não há nenhum tipo de medida que esteja sendo tomada visando estabelecer códigos de conduta ou critérios relativos a conflitos de interesse. Pode-se começar citando o fato de conselheiros e filhos de ex-presidentes atuarem como empresários, agenciadores ou procuradores de jogadores. Em virtude do clube não estar mais conseguindo manter em seu elenco jogadores por ele revelados (a maior parte deixa o clube assim que se profissionaliza), a desconfiança e a insatisfação em relação a este tipo de postura vem crescendo perante sócios, conselheiros e torcedores do clube. Qualquer que seja a intenção de tais agenciadores, tal postura é incompatível com as atividades do clube. Na maioria das vezes, a decisão que traz o maior retorno imediato ao agenciador e ao jogador não é a que traz mais benefícios ao clube, existindo um claro conflito de interesses na questão.

Outro conflito de interesses ocorre com a realização de empréstimos ao clube por ex-presidentes, diretores e conselheiros. Esta é uma prática comum, pois todos possuem algum tipo de influência ou relacionamento no Botafogo e eventuais pagamentos, atribuições de juros e outros aspectos financeiros geram descontentamento e protestos das partes preteridas. Tal prática também prejudica a isenção (seja para melhor ou para pior) no tratamento desses valores, em relação a valores devidos a credores externos. Quando um conflito de interesses é identificado, o envolvido não se afasta das discussões e deliberações. Até pelo fato do clube não possuir condições de realizar tal ação e pela prática contrária ser justamente a que ocorre, não há, nos estatutos do Botafogo, nenhum tipo de proibição para realização de empréstimos em favor do controlador ou de partes relacionadas.

O clube deve, urgentemente, criar um código de conduta e ética que comprometa seus administradores, diretoria, funcionários e conselheiros e abranja o relacionamento destes com o clube, com seus recursos, com os sócios, os funcionários e demais stakeholders. Este deve impedir o exercício de funções com conflitos de interesse em potencial, como o já citado exemplo de procuradores e empresários que são membros do conselho deliberativo ou parentes de diretores e ex-presidentes, e exigir o afastamento, inclusive físico, dos envolvidos das discussões e deliberações relativas àquele caso específico que venha a ocorrer.

Um sistema de monitoramento efetivo de situações conflituosas e operações com partes relacionadas deve ser implantado no clube, sendo exercido, de preferência, por um conselho de administração e embasado por laudos independentes de avaliação.

6.4. ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS CLUBES

Dentro dos gramados, Santos e Paulista vêm passando por boas fases nos últimos anos (este último, inclusive, pela melhor fase de sua história), com boas campanhas e conquistas importantes no cenário nacional. Este período é coincidente com a decadência do Botafogo, que vive o pior momento de sua história. Situação semelhante pode ser observada no campo administrativo. O Botafogo enfrenta uma completa desorganização e inoperância administrativa, enquanto os demais apresentam um ambiente administrativo que pode ser considerado adequado às suas peculiaridades e estrutura. Financeiramente, a situação permanece a mesma: Santos e Paulista (principalmente o último, novamente) em condições relativamente privilegiadas, levando-se em consideração a realidade dos clubes nacionais, e o Botafogo totalmente endividado e sem fontes suficientes de recursos.

Visando uma melhor visualização e comparação dos resultados observados, são apresentadas, ao longo da presente seção, tabelas que sintetizam as informações obtidas em cada um dos clubes. Cada tabela corresponde a uma dimensão estudada (profissionalização, propriedade, conselho de administração, gestão, auditoria independente, conselho fiscal e conflito de interesses).

A constituição jurídica das organizações estudadas não explica esta situação. Isto porque tanto o Santos quanto o Botafogo são associações (forma mais tradicional e difundida no país), enquanto o Paulista, embora também seja uma associação, tem seu futebol administrado por uma empresa, da qual este detém, no momento, todas as ações. Têm-se, então, um clube empresa e uma associação (Paulista e Santos, respectivamente) em situações consideradas relativamente privilegiadas, enquanto uma outra associação (Botafogo) está passando por grandes dificuldades administrativas.

As cidades nas quais estão sediadas as equipes tampouco servem como justificativa. Apesar de existirem diferenças, todas elas (Jundiaí, Ribeirão Preto e Santos) estão entre as maiores populações e as melhores cidades do estado e do país em termos de riqueza (PIB e

renda per capita). O volume de torcedores certamente tem influências, mas, por si só, também não explica as diferenças, embora neste ponto o Santos (por toda sua história e seu volume de torcedores) esteja em um patamar bastante acima dos demais, não havendo maneiras de compará-lo aos outros. Todos estão entre as 10 maiores torcidas do estado e as 50 maiores do país e o Santos tem um número de torcedores cerca de 10 vezes maior que o do Botafogo e cerca de 20 vezes maior que o Paulista. O volume de torcedores não serviu, por exemplo, para manter o Botafogo ao menos em condições de igualdade com o Paulista nos últimos quatro anos, quando os clubes tiveram trajetória inversa no cenário futebolístico. Em termos de estrutura física, o Botafogo não encontra-se em posição inferior aos demais. Ele tem o maior estádio, campos de apoio, áreas livres ao redor de seu estádio e um conjunto poli-esportivo para seus associados.

Passa-se, então, a analisar as parcerias que ocorreram na história dos clubes. Neste ponto, uma primeira diferença significativa pode ser observada. O Paulista tem um histórico de diversas parcerias bem-sucedidas, enquanto o Botafogo teve resultados negativos na única vez em que isto ocorreu no clube. Embora a qualidade e as intenções dos parceiros sirvam para a ajudar a explicar os resultados decorrentes de sua atuação, é necessário lembrar que o modo como o clube negocia parcerias e conduz o trabalho em conjunto com estas também influencia em seu resultado. O Paulista vem desenvolvendo um know-how sobre este tipo de transação e isto inclui o desenvolvimento de habilidades para se trabalhar neste contexto e um monitoramento efetivo das atividades dos parceiros. Se os resultados só prejudicaram o Botafogo, em termos esportivos, administrativos e financeiros, foi também devido ao fato dos envolvidos só tomarem conhecimento da situação do clube após o término da parceria, enquanto isto deveria ter ocorrido ao longo da atuação dos parceiros.

Outro fator que ajuda a explicar a situação é a profissionalização da gestão dos clubes (tabela 4). O Santos é o mais profissionalizado de todos. O fato de ser um dos grandes clubes do futebol brasileiro e mundial exige uma estrutura maior. Só que esta estrutura profissionalizada não se limita a funcionários administrativos e operacionais. Ela inclui gestores que possuem formação específica para a sua atuação e dedicam-se de maneira integral e profissional ao clube. Além de alguns diretores, há gerentes em diversas áreas. E os projetos desenvolvidos por seu diretor administrativo visam incrementar esta profissionalização. Em uma escala menor, a profissionalização também ocorre no Paulista, que possui dois gestores profissionais.

Tabela nº 4 – Aspectos relacionados à profissionalização

Práticas	Santos F. C.	Paulista F. C.	Botafogo F. C.
Dirigentes remunerados	Não	Não	Não
Gestores remunerados	Sim	Sim	Não
Políticas e indicadores de qualidade	Parcialmente utilizados	Utilizados em apenas uma área	Não utilizados
Departamentos com gestão empresarial	Sim	Não	Não
Políticas salariais e planos de carreira	Não	Não	Não
Políticas de recrutamento e seleção	Não	Não	Não
Indicadores de satisfação dos torcedores	Não	Não	Não

O Santos e o Paulista realizam previsões orçamentárias, tem controles internos satisfatórios e utilizam indicadores em sua gestão. Ambos os clubes possuem projetos de melhorias em sua estrutura para administração e prática do esporte (o Paulista tem um projeto de construção em etapas de um centro de treinamento e o Santos planeja a expansão e uma maior estruturação do seu). Em sentido oposto, o Botafogo não possui nenhum gestor profissional e passa por uma situação administrativa insustentável, sem orçamentos, planejamento, controles, indicadores ou qualquer tipo de política. Esta falta de profissionalismo vem piorando a situação do clube há vários anos. O estado atual é resultado deste processo. Percebe-se que, embora a profissionalização na gestão não explique por si só a condição dos clubes, ela claramente tem influência para a existência de tal contexto.

Em relação à propriedade (tabela 5), todos os clubes têm a assembleia geral como poder máximo. A grande crítica fica ao Botafogo, que retirou poderes da mesma para a eleição da próxima chapa à presidência, que ocorrerá em setembro de 2005. Apesar do Santos ser a organização estudada que mais poder de decisão dá a sua assembleia (embora haja ainda mais que poderiam a ela ser repassados), o clube é o único a dar apenas um voto por sócio nas assembleias, independentemente do número de títulos que este possua, indo contra as melhores práticas de governança. Em relação a prazos para convocações e fornecimento de informações, o Botafogo é o que mais necessita de ajustes, pois uma assembleia é convocada apenas 3 dias antes de sua realização e existe a possibilidade, até esta data, de se registrar chapas, por exemplo. O clube também foi o único a apresentar problemas em relação a acordos, ofertas e contratos para compra e venda de participações.

Tabela nº 5 – Aspectos relacionados à propriedade

Práticas	Santos F. C.	Paulista F. C.	Botafogo F. C.
Um título um voto	Não	Sim	Sim
Assembléia geral como órgão supremo	Sim	Sim	Sim (embora possa ter o direito cassado)
Disponibilidade de acordos para os sócios	Sim	Apenas para cons. deliberativo	Apenas para cons. deliberativo
Acesso a registros de sócios	Sim	Não	Sim
Antecedência das convocações	Adequada	Adequada	Inadequada
Disponibilização de pautas	Sim	Sim	Sim
Disponibilização de documentação	Sim	Sim	Não
Mecanismos de propostas de sócios	Não	Não	Não
Diferentes canais para votação	Não	Não	Não
Afastamento em caso de conflito de interesse	Sim	Sim (embora subjetivo)	Não
Resolução de conflitos por arbitragem	Não	Não	Não
Conselhos voltados para valores, história, cultura, visão, patrimônio e planejamento	Não	Não	Não
Esforço na dispersão e circulação de títulos	Sim	Sim	Sim

Buscando evitar manobras em processos eleitorais, o Santos exige o associado, para ter direito a voto, tenha um mínimo de 3 anos ininterruptos de contribuições (de maneira a sempre incluir um mandato inteiro da diretoria). Esta é, sem dúvida, uma norma interessante para evitar práticas oportunistas. Em votações que envolvam diferentes interesses de sócios, estes são afastados apenas no Paulista. Entretanto, o controle do processo decisório e sua fiscalização apresentam-se concentrados. Questões sobre retiradas de sócios merecem maior esclarecimento e precisão em todos os clubes, apesar de no Santos ela ser um pouco melhor definida.

O voto por canais diferenciados (correio, Internet, fax, procuração, entre outros) não é possível em nenhuma das organizações pesquisadas. Mesmo podendo ser adotada, tal prática não é essencial nestes contextos. Isto porque acionistas de empresas de capital aberto podem se espalhar por todo um país (ou ainda além). No caso dos clubes de futebol, seus associados,

com raras exceções, residem no município em que os clubes estão sediados, o que facilita o exercício de seus direitos.

O fluxo de informações revela-se adequado às práticas de boa governança determinadas pelo IBGC no Santos e no Paulista. Vale ressaltar que no Santos existe uma estrutura burocrática que assegura este fluxo, enquanto no Paulista o mesmo ocorre em virtude das pessoas que conduzem o destino do clube e do relacionamento entre elas. Para este último, é necessário se estabelecer normas que obriguem este fluxo a continuar, independentemente de seus integrantes ou do crescimento da estrutura do clube, para evitar que o mesmo chegue a uma situação igual à do Botafogo. Nele as informações não só não estão sendo prestadas, como deixaram de existir em virtude da falta de registros e controles.

No acesso aos registros de sócios e conselheiros, o Botafogo e o Santos tiveram um desempenho satisfatório, enquanto o Paulista está com registros totalmente desatualizados, e nem mesmo aqueles que conduzem os destinos do clube têm, ao certo, este número. O fato do Botafogo ter esta informação em dia pode parecer surpreendente, devido a todos os seus problemas, mas pode ser facilmente entendido pelo fato de ser o único clube que possui, além de proprietários de cadeiras cativas e camarotes, sócios que usufruem de seu conjunto poliesportivo e recreativo. Todos estes devem pagar contribuições mensais ou taxas de manutenção, e um sistema que contenha os dados destes pagamentos é imprescindível.

A arrecadação por meio de contribuições de associados é uma razão para qual todos os clubes se esforcem para manter o maior número de títulos em circulação. Além disso, títulos em poder dos clubes não dão direito a voto em assembleias, anulando qualquer interesse que pudesse existir em manter estes títulos fora de circulação.

Santos e Paulista demonstram interesse em constituir conselhos que visem preservar seu patrimônio e sua história, e o Santos já apresenta práticas neste sentido, ainda que não haja um conselho. Os mesmos também realizam um planejamento administrativo para os próximos períodos e exercícios. O Santos destaca-se por ser o único que elabora um planejamento estratégico. Mesmo com esta intenção, ele, assim como os demais clubes pesquisados, não realiza nenhum tipo de preparo para futuros dirigentes, como o exemplo já citado do caso do São Paulo Futebol Clube.

Nenhuma das organizações estudadas resolve conflitos por meio da arbitragem. Além da falta de cultura no país, o seu custo também foi apontado como razão para sua não ocorrência. Apesar da arbitragem não ter como ser praticada na resolução de todas as pendências que ocorram, ela poderia ser incentivada no estatuto dos clubes para casos específicos, por ser um modo mais ágil que a justiça comum.

O Santos é o único clube que possui um conselho que se assemelha a um conselho de administração, (tabela 6) que é o seu conselho de orientação e fiscalização (COFI). Suas atribuições são adequadas e o simples fato de sua existência merece destaque. Visando um incremento de seu papel, o mesmo poderia receber mais atribuições, ampliando seu papel dentro da organização.

Devido ao número pequeno de integrantes do conselho deliberativo do Paulista (bem inferior ao das outras organizações pesquisadas) e ao relacionamento entre as pessoas que são responsáveis pelo destino do clube, o funcionamento e algumas práticas de seu conselho se assemelham a um conselho de administração. Novamente, o contexto específico do Paulista e das pessoas envolvidas (com seu relacionamento) é responsável por esta ocorrência, sendo necessárias formas de normatizar este tipo de prática no clube. Vale ressaltar que este contexto do Paulista e o cuidado que se deve ter com seus possíveis desdobramentos não tiram o mérito destas pessoas na competência que têm na gestão do clube e em manter um sistema que seja adequado à sua situação.

No Santos e no Botafogo, o número de conselheiros deliberativos é alto. Tal prática pode gerar uma ausência de comprometimento por parte de seus integrantes, principalmente se as exigências em relação à freqüência não forem cumpridas. A cobrança de mensalidades que ocorre no Botafogo tem a função de aumentar o compromisso dos membros do conselho com o exercício de suas atribuições e de prover independência financeira a este órgão, algo que não existe nos outros clubes pesquisados. Como desvantagem, esta necessidade de uma contribuição pode inibir a participação de pessoas interessadas.

Tabela nº 6 – Aspectos relacionados ao conselho de administração

Práticas	Santos F. C.	Paulista F. C.	Botafogo F. C.
Existência de conselho consultivo e de administração	Não	Não	Não
Conselho ou comitê que execute papel semelhante	Sim	Não	Não
Práticas de um conselho administrativo adotadas de alguma forma	Sim	Sim	Não
Conselhos eleitos por sócios	Deliber.: sim Outros: não	Deliber.: sim Outros: não	Deliber.: sim Outros: não
Acesso a informações necessárias	Sim	Sim	Parcialmente
Atividades normatizadas em regimento	Sim	Não	Não
Diferentes presidentes para conselhos e diretoria	Sim	Sim	Sim
Comitês para atividades específicas	Comissão de inquérito e sindicância; de estatuto; e fiscal. Cons. Orientação e Fiscalização	Comissão de sindicância Conselho fiscal	Conselho fiscal
Comitê de auditoria e auditoria interna	Não	Não	Não
Descrição de compromisso, perfil, recomendações e avaliações de conselheiros	Não	Não	Não
Reuniões com executivo principal e diretoria	Sim (embora não periódicas)	Sim (embora não periódicas)	Sim (embora não periódicas)
Problemas tratados com especialistas	Sim	Sim	Não
Asseguramento da qualidade de informações recebidas de parceiros	Parcial	Parcial	Não
Conselho entre 5 e 9 membros	Deliber: Não COFI: Não (20)	Deliberativo: Não	Deliberativo: Não
Predominância de membros independentes	Sim	Sim	Sim
Avaliações formais de conselheiros	Não	Não	Não
Remuneração de conselheiros	Não	Não	Não
Orçamento próprio do conselho	Não	Não	Sim
Porta-voz único na organização	Não	Não	Não

Continua

Conclusão

Práticas	Santos F. C.	Paulista F. C.	Botafogo F. C.
Remuneração de executivos	Não	Não	Não
Avaliação formal de executivos	Não	Não	Não
Existência de planos sucessórios	Não	Não	Não
Programa de introdução para conselheiros	Não	Não	Não
Secretaria e documentação adequada	Sim	Sim	Sim
Reuniões periódicas com conselho fiscal	Sim	Sim	Sim
Educação continuada	Não	Não	Não
Monitoramento de riscos	Parcial	Não	Não
Informação privilegiada	Não	Não	Não
Políticas e práticas sociais	Sim	Não	Poucas

Apenas o conselho santista, dentre os pesquisados, possui um regimento. A independência de seus membros revela-se adequada, em todos os casos. Não são exigidas qualificações para seus integrantes, mas a quantidade contribui para a diversidade de perfis. As peculiaridades do Paulista revelam, mais uma vez, suas implicações, já que podem vir a prejudicar a independência dos membros do conselho deliberativo em virtude do relacionamento, da proximidade e do fato de muitos já terem desempenhado papéis em sua diretoria. Casos pontuais semelhantes ocorrem no Botafogo, mas não chegam a prejudicar todo o conselho devido à sua amplitude.

Em todos os casos, os conselhos deliberativos possuem órgãos especializados para funções específicas. De maneira positiva, as decisões plenas de seus comitês são tomadas pelo conselho deliberativo, que estimula o trabalho destes órgãos. O Botafogo conta apenas com o conselho fiscal e poderia expandir o número de órgãos especializados, conforme ocorre nos demais clubes. A existência de diferentes comissões e conselhos é uma prática contribui para a divisão de poder (tanto decisório quanto de fiscalização) em organizações. Códigos de conduta e práticas de avaliação e monitoramento de riscos são práticas cuja adoção pode ser recomendada a todos os clubes.

Em relação à dimensão de transparência e à de prestação de contas, o Santos revela-se superior aos demais. É o único a colocar seu estatuto, seus regimentos e seus demonstrativos contábeis disponíveis em seu site na Internet, para qualquer interessado. Suas normas e

procedimentos internos também se mostraram superiores. De maneira semelhante, pode-se encontrar na Internet a composição de seu conselho deliberativo, da diretoria e de suas comissões e comitês, prática esta adotada também pelo Paulista.

O site do Botafogo não contém nenhuma destas informações e não é atualizado há vários meses. Aliado à falta de prestação de contas, o clube é o único a não realizar auditorias independentes. Pontos positivos em comum incluem o não acúmulo de funções nas organizações, por parte de seus conselheiros, que são licenciados quando ocupam outros cargos, e a presença de presidentes e diretores em reuniões de conselhos, sempre que são convocados.

Nenhum possui número máximo de anos de serviço contínuo prestados ao conselho deliberativo. Aspectos comuns ausentes nos clubes pesquisados é a existência de um porta-voz único para a organização (de maneira a evitar possíveis favorecimentos e a freqüente ocorrência de informações desencontradas), de avaliações formais dos membros de qualquer um dos conselhos e comissões e de planos de educação continuada, sucessão e introdução de novos membros.

Os resultados da atuação dos conselhos revelam-se superiores no Paulista e no Santos, mas por razões diferentes, que são o já citado sistema burocrático do Santos e as relações entre os integrantes do grupo responsável pelo Paulista.

Em relação aos conselhos, ainda há destaques positivos no Santos e no Botafogo, que realizam práticas em benefício da sociedade (mesmo não tendo um comitê específico para seu planejamento e execução), no Santos, em virtude do monitoramento de operações com as partes relacionadas realizado pelo COFI e de praticar reuniões periódicas entre alguns de seus órgãos, e em todos os clubes pela prática de documentação das reuniões em seus conselhos (sendo que o Santos é o único que grava e arquiva seu áudio). A prática de reuniões periódicas é essencial em clubes que costumam realizar parcerias (como o Paulista), e o Botafogo é o exemplo de como sua ausência pode ser prejudicial.

Tabela nº 7 – Aspectos relacionados à auditoria independente

Práticas	Santos F. C.	Paulista F. C.	Botafogo F. C.
Gestores remunerados	Sim	Sim	Não
Remuneração por resultados (incentivos)	Não	Não	Não
Diretores prestam contas ao presidente	Sim	Informalmente	Informalmente
Prestam contas a demais órgãos interessados	Sim	Apenas ao cons. deliberativo	Apenas ao cons. deliberativo
Presidente indica diretores	Sim	Sim	Sim
Diretores aprovados por conselho (s)	Sim	Sim	Não
Transparência com partes interessadas	Sim	Sim	Não
Informações claras e equilibradas	Sim	Sim	Não
Relatório anual completo	Sim	Sim	Não
Adoção explícita de práticas de governança	Não	Não	Não
Padrões internacionais de contabilidade	Não	Não	Não
Executivo principal responsável pela criação e revisão de sistemas de controles internos	Não	Não	Não
Código de conduta para diretoria	Não	Em estudo	Não
Avaliação do executivo principal	Não	Não	Não
Avaliação do trabalho da diretoria	Não	Não	Não
Controle e fiscalização do processo decisório	Sim	Sim	Não
Controle e fiscalização concentrados	Em parte	Sim	Sim
Acesso facilitado a informações e arquivos	Sim	Sim	Não

A presença de melhores práticas de gestão (tabela 7) e seu impacto na administração do clube propiciam melhores condições na negociação de contratos de parcerias ou patrocínio. Uma comparação entre a gestão dos clubes revela que o Paulista, por meio de sua empresa limitada, e o Santos possuem gestores remunerados. O Santos é o único a utilizar políticas e indicadores de qualidade em sua gestão, exigir gerentes em cada área da organização e realizar uma prestação de contas por parte do executivo principal, sendo estas baseadas em diretrizes fixadas pelo conselho deliberativo e pelo COFI, no orçamento e no planejamento estratégico elaborados pela presidência. No Paulista e no Botafogo, as únicas prestações de contas ocorrem dos diretores para com o executivo principal e deste para com o conselho deliberativo. O ideal seria que a prestação de contas de sua diretoria se dirigisse também a outros interessados e incluísse relatórios anuais mais amplos.

O Botafogo revela um excesso de componentes nas chapas para eleição da diretoria. São necessários secretários, tesoureiros e diversos vice-presidentes, enquanto os diretores são nomeados livremente pelo presidente. Santos e Paulista apresentam formas que podem ser consideradas mais adequadas para eleição, pois apenas o presidente e o vice são eleitos. Os diretores são indicados pelo presidente, permitindo adequações e mudanças sempre que necessário. Mas, como não são eleitas pela assembléia, estes indicados devem ser aprovados pelo conselho deliberativo.

Práticas que vão de encontro a uma “vontade de informar”, por parte da diretoria, existem apenas no Santos. Nos demais, as informações não são passadas (ainda que não existam, como no Botafogo) ou dependem que exista uma procura, uma solicitação, para que sejam reveladas.

Nenhuma das gestões remunera administradores, ou outros funcionários, com base em critérios de desempenho pessoais, departamentais e organizacionais. De maneira semelhante, nenhuma delas explicita a adoção de práticas de governança em seus relatórios, até porque isso não ocorre de maneira consciente e não se sabe que estas podem ser assim consideradas. Outra ausência comum é a de um código de ética ou conduta para pessoas ligadas ao clubes.

Mesmo sendo o exercício do poder concentrado, apenas o Santos possui um sistema de controles internos. A gestão do Botafogo é caracterizada não pela ausência de normas que regulem seu funcionamento, mas pelo não cumprimento de normas existentes. Como exemplo, pode ser citado o estatuto do clube, que exige a formulação de orçamentos, estabelece prazos para apresentação de balanços e requer a elaboração de regimentos, práticas que nunca ocorreram.

Tabela nº 8 – Aspectos relacionados à auditoria independente

Práticas	Santos F. C.	Paulista F. C.	Botafogo F. C.
Existência de auditoria independente	Sim	Sim	Não
Parecer claro	Sim	Sim	Não se aplica (N/A)
Parecer com escopo, trabalho e responsabilidade	Parcialmente	Não	N / A
Auditores se reportando a comitê de auditoria ou conselho de administração	Não	Não	N / A
Auditores contratados por período definido	Sim	Sim	N / A
Trabalho avaliado formalmente pelo clube	Não	Não	N / A
Auditores prestam outros serviços	Não	Não	N / A
Independência financeira assegurada	Sim	Sim	N / A
Independência assegurada por escrito	Não	Não	N / A
Relacionamento independente com o clube	Sim	Sim	N / A
Conselhos avaliam continuidade da auditoria	Não	Não	N / A

Uma análise do papel da auditoria independente (tabela 8) exclui o Botafogo, único entre os clubes pesquisados que não vem realizando auditorias externas. Em relação a transparência, confiabilidade e prestação de contas do clube, este é um fato que prejudica o resultado de sua avaliação na presente pesquisa.

No Santos e no Paulista, a forma de seleção e contratação tende a proporcionar uma independência das mesmas em relação ao clube, até porque não prestam nenhum outro tipo de serviço ou possuem qualquer tipo de vínculo. As maneiras como as auditorias se relacionam com conselhos fiscais dos clubes e emitem seu parecer também são adequadas. Como medida que poderia ser adotada por ambos, pode-se citar a certificação por escrito, por parte da auditoria, de sua independência e da objetividade de seus procedimentos.

Tabela nº 9 – Aspectos relacionados ao conselho fiscal

Práticas	Santos F. C.	Paulista F. C.	Botafogo F. C.
Existência de conselho fiscal	Sim	Sim	Sim
Membros eleitos pelos sócios	Não (cons. delib. elege)	Não (cons. delib. elege)	Não (cons. delib. elege)
Representatividade de grupos minoritários	Não (eleição por chapas)	Não (eleição por chapas)	Não (eleição por chapas)
Diversidade de experiências profissionais	Sim	Sim	Sim
Agenda de trabalho	Sim	Não	Não
Envio periódico de informações	Sim	Sim	Não (aguarda disponibilidade)
Inibição de ação individual	Não	Não	Não
Tratamento adequado para com sócios	Sim	Sim	Sim
Agenda de trabalho com auditoria independente	Não	Não	N / A
Reuniões conjuntas com comitê de auditoria	N / A	N / A	N / A
Acompanhamento de auditoria interna	N / A	N / A	N / A
Remuneração dos conselheiros fiscais	Não	Não	Não
Informações divulgadas incluem parecer do conselho fiscal	Sim	Sim	Não

A atuação e o perfil dos conselheiros fiscais (tabela 9) não revela grandes problemas nos clubes. Apenas alguns ajustes deveriam ser feitos no Botafogo, já que a ausência de informações e controles obriga os conselheiros a esperarem o fornecimento de dados por parte da diretoria, tendo a iniciativa de sua atuação prejudicada.

A principal adaptação em relação a tópico seria relacionada à escolha dos membros. Todos os conselhos fiscais são eleitos pelo conselho deliberativo e por meio de chapas. Seria interessante que os mesmos fossem eleitos pela assembléia geral e individualmente, para que grupos minoritários de sócios pudessem se fazer representar neste importante órgão de fiscalização. A formação de comitês de auditoria, cujo trabalho fornece subsídios ao conselho administrativo, é uma prática cuja implementação deveria ser estudada por todos os clubes.

Tabela nº 10 – Aspectos relacionados a conflitos de interesses

Práticas	Santos F. C.	Paulista F. C.	Botafogo F. C.
Existência de código de conduta	Não	Não (em estudo)	Não
Definição de responsabilidades sociais	Não (embora pratique)	Não	Não (embora pratique poucas)
Existência de diretrizes para relacionamentos	Poucas	Não	Não
Monitoramento de conflito de interesses	Sim	Não	Não
Critérios quanto a conflitos de interesse	Poucos	Informais e subjetivos	Não
Monitoramento de operações com partes relacionadas	Sim	Sim (informal)	Não
Possibilidade de laudos de avaliações independentes	Sim	N / A	N / A
Proibição de empréstimos a partes relacionadas	Não	Sim	Não
Afastamento físico do envolvido em conflitos	Sim	Informal e subjetivo	Não
Registro em ata do afastamento	Sim	Não	Não

Os estudos realizados revelaram a existência de problemas gerados em virtude da ocorrência de conflitos de interesse (tabela 10) entre as partes envolvidas apenas no Botafogo. E não há nenhuma recomendação no clube que provoque o afastamento dos envolvidos nas discussões e deliberações relativas ao tema. No Paulista ocorre um afastamento, mas este é realizado com base no bom senso dos envolvidos, fator essencialmente subjetivo. Apenas o Santos possui normas que visam evitar sua ocorrência e direcionar sua condução.

Nenhum dos clubes realiza empréstimos para sócios ou executivos. Até porque, como no caso do Botafogo, muitas vezes são os envolvidos que emprestam recursos pessoais aos clubes. Já o Santos condiciona participações e investimentos em outras associações a aprovações do conselho deliberativo, e é o único que monitora operações com partes envolvidas e possíveis conflitos de interesse.

De modo geral, pode-se perceber que o Santos é o clube onde se observa a existência de mais práticas de boa governança corporativa, ainda que não tenham sido implementadas com este rótulo e sejam motivadas, principalmente, por questões legais. Relativamente, dentro de seu contexto, a situação administrativa do Paulista não é inferior à do Santos. Entretanto, a principal ressalva que se faz diz respeito à personalização das relações entre os membros que participam da vida do clube, seja na diretoria ou em seus conselhos. Embora isto possa, atualmente, ser bom para o clube, mecanismos que previnam a influência de interesses pessoais ou de uma eventual incompetência administrativa devem existir, pois não há como garantir este grupo seja realmente renovado e que as boas intenções prevaleçam com o tempo.

Já o Botafogo, mesmo considerando as diferenças entre os chamados grandes clubes do futebol brasileiro e os demais, encontra-se em um nível inferior. A começar pelo fato de, praticamente, inexistir uma administração. Uma melhora de sua situação deve começar pela implantação de um sistema administrativo. Durante sua implantação, as práticas de governança ajudarão a balizar o processo, e servirão como forma de segurança para a organização após a sua conclusão.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A representatividade do futebol como atividade econômica é evidente e tão importante quanto seus aspectos sócio-culturais. E isto ocorre não apenas no Brasil, mas em boa parte do mundo. Mas é o Brasil que apresenta uma das maiores contradições em relação ao esporte. Apesar de ser tido por toda a crítica especializada internacional como o país do futebol, aquele que mais revela jogadores de qualidade para o mundo, a situação administrativo-financeira de seus clubes não pode ser considerada boa. Falta de credibilidade, dívidas, condutas ilegais e incapacidade administrativa fazem parte do cenário futebolístico nacional. Mesmo os clubes em melhor situação financeira não conseguem manter seus principais jogadores, perdendo-os, com facilidade, até para clubes europeus que não estão localizados nos principais centros de prática e disputa do esporte no continente.

Um questionamento sobre as razões pelas quais os clubes nacionais encontram-se nesta situação, mesmo com os melhores jogadores e um grande e apaixonado mercado potencial para o “negócio” futebol, revela a má-exploração desta condição devido à falta de profissionalização na gestão dos clubes. Profissionalização esta que deixou de ser uma maneira de incrementar ganhos para se tornar uma condição para a sobrevivência dos clubes. Jogadores, história, torcida e patrimônio não sustentam sozinhos equipes que não são geridas de maneira competente. A pouca pesquisa e produção teórica produzida no país sobre a administração de organizações esportivas revela a falta de discussão e implementação dessas práticas.

O ambiente do futebol possui uma complexidade que não é inferior (aliás, que tende a ser até maior) à média da maioria das organizações. Os diferentes relacionamentos (consumidores, empresas, federações, clubes, mídia), a quantidade de stakeholders e o alcance de suas práticas, para muitos clubes, ultrapassam as fronteiras nacionais.

O futebol é o produto principal dos clubes e dá origem a diversos outros, como os direitos de imagem, transmissões, licenciamento de produto, entre outros. O objetivo desta exploração deve ser sempre a obtenção de lucro e o cliente, que deve ser o foco de todo este trabalho, é o fã do futebol, o torcedor. Entretanto, há uma grande lacuna entre as possibilidades de exploração deste mercado e o efetivamente explorado.

Nos últimos anos, leis que passaram a ser discutidas e entraram em vigor no país vêm forçando os clubes a adotar algumas práticas profissionalizantes, ainda que contra sua vontade. Apesar delas conterem medidas tidas como essenciais, elas não constituem uma unanimidade. Seus efeitos são discutíveis, possuindo críticos e defensores. Como ocorre em outras áreas da sociedade brasileira, as mudanças neste ambiente são freqüentes e dificultam um planejamento em longo prazo. Ainda assim, a atenção a mudanças no ambiente legal é essencial e causa impactos nas formas de administrar clubes de futebol.

O mercado do futebol profissional possui características bastante peculiares que diferenciam seus clubes dos amadores. O desempenho colhido em torneios é uma preocupação constante e que influencia diretamente o resultado econômico da organização. Uma diferença em relação a mercados em geral é a necessidade de colaboração entre os clubes para que a competição aconteça, pois não existe disputa que seja feita de forma isolada. A força de outros clubes, por sua vez, também ajuda a atrair uma atenção maior aos campeonatos, aumentando os ganhos conjuntos dos clubes.

A profissionalização da gestão vem tornando-se uma exigência de investidores em potencial e deve ocorrer em todas as áreas administrativas e incluir o apoio de sistemas de informações para que haja um maior controle por parte de gestores e de outros interessados. Uma boa administração mercadológica é essencial neste processo, pois é o marketing que capta os recursos para a sobrevivência e o crescimento dos clubes, sendo estes provenientes da exploração da imagem, de negociações de TV, de parcerias que envolvem o patrimônio físico ou o setor de futebol e do oferecimento de produtos ao público consumidor.

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

A adoção das boas práticas de governança corporativa pode se constituir em um importante diferencial para os clubes na competição por capital e outros recursos, pois contribuem para o aumento da amplitude, profundidade e velocidade da reestruturação e profissionalização da gestão dos clubes. Ela também tende a gerar uma queda de ações consideradas anti-éticas ou ilegais e fornecer uma maior visibilidade sobre a aplicação dos investimentos realizados.

A presença de aspectos como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa pode também ser uma forma de legitimar a atuação dos dirigentes do clube perante tantos interessados (só os torcedores, por exemplo, podem chegar a milhões) que não exercem representatividade na política e na gestão do mesmo. Vale ressaltar que a verificação desta necessidade não se restringe aos clubes de futebol, mas é uma tendência mundial, que abrange os mais diversos setores econômicos. Este processo de radicalização democrática conduz a uma “publicização” das formas de controle e decisão das organizações, motivada por sua responsabilidade e função social, e evita a formação de oligopólios no controle dos clubes.

A profissionalização da gestão dos clubes (com a presença de diretores com formação técnica na área em que trabalham, remunerados e com dedicação exclusiva ao clube; a utilização de técnicas administrativas na gestão; e a presença de sistemas de controle e informação) revelou-se o principal diferencial para obtenção de bons resultados esportivos e administrativos entre os clubes estudados. Em um segundo plano, a aplicação destes conhecimentos e práticas na condução de parcerias também mostrou ser um diferencial para as organizações estudadas, principalmente na comparação entre Paulista e Botafogo.

Pode-se argumentar que o Santos, por ser um dos grandes clubes do futebol nacional, está em uma condição à parte das outras organizações pesquisadas. Só que a existência de práticas profissionais de gestão e de sistemas de monitoramento, controle e apoio à decisão, bem como os já citados pilares da governança corporativa, segundo o IGBC (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa), não são exclusividade de clubes com grande torcida. É lógico que clubes com uma estrutura (tanto física quanto administrativa) maior tendem a adotar, ao menos, sistemas de informações, mas todas estas características podem existir (ou não) em clubes considerados grandes, médios ou pequenos. Também vale ressaltar que um acompanhamento sobre a situação administrativo-financeira

dos grandes clubes brasileiros irá revelar, em uma comparação com o Santos, que este ocupa uma situação relativamente privilegiada dentro deste contexto. O alvinegro vem realizando, desde 2002, boas campanhas nos principais torneios nacionais e internacionais.

A análise das questões relacionadas à propriedade dos clubes revela pontos em comum. Em todos a assembléia geral é o órgão soberano e concentra as principais decisões do clube. Tal aspecto foi adotado pelos clubes por força de obrigações legais, e não por motivações próprias. Apesar disso, pode ser considerado positivo. O único fato condenável foi a recente alteração provocada pelo conselho deliberativo do Botafogo, que aprovou uma resolução que definiu que a eleição da diretoria fosse feita apenas dentro do próprio órgão.

Superior aos demais clubes no restante dos pontos relacionados à propriedade, a grande falha do Santos é a de não permitir um voto por título possuído, e sim um voto por pessoa, nas assembléias gerais. Se os sócios investiram algum montante para adquirir títulos do clube e, em alguns casos, ainda contribuem mensalmente para a manutenção dos mesmos, é justo que participem das decisões do clube com a mesma proporção que possuem do capital do mesmo. Este é um requisito básico para a atração de possíveis investidores. Qualquer pessoa física ou jurídica que invista recursos em uma organização vai querer influenciar na condução de seus destinos na mesma proporção, constituindo-se esta influência uma segurança para seu investimento.

O estudo mostrou que o fluxo de informações (essencial para a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa na gestão dos clubes) depende do suporte de uma estrutura burocrática. Ainda que ele ocorra de maneira satisfatória no Paulista, apenas o Santos possui uma estrutura que garanta a sobrevivência do modelo. Ele não está personificado na pessoa de seus dirigentes, como no Paulista. Já o Botafogo mostra a situação a que pode ser conduzido um clube que não possui um fluxo mínimo de informações. Tal ausência conduz a uma situação onde não se tem como provar que uma administração é honesta e nem que ela realiza práticas ilegais, gerando uma completa falta de credibilidade em relação ao clube.

A única organização pesquisada que possui um conselho que se assemelhe a um conselho de administração é o Santos. Ele é composto por ex-presidentes do conselho deliberativo e da diretoria, além de outras pessoas de expressão dentro do clube. Dentro do

cenário futebolístico, esta composição revela-se adequada. São todos integrantes que possuem vivência e experiência no ramo, com conhecimentos diversos.

Este conselho tende a possuir um papel importante na gestão dos clubes. Só que uma profissionalização crescente do setor pode produzir um questionamento sobre a utilidade de se pagar profissionais para integrar este órgão, assim como ocorre com freqüência em grandes empresas e em empresas de capital aberta. Se os clubes passarem a ser geridos como empresas e objetivando o lucro, seria natural a atuação de um conselho profissional de administração. Até que seja gerada uma massa crítica com formação técnica, experiência e conhecimentos relativos a administração (e áreas correlatas) e futebol, os clubes enfrentarão o dilema de se contar com experiência e vivência no meio futebolístico ou com conhecimentos técnicos administrativos. Um contexto que possibilite o exercício pleno de um conselho de administração profissional deve ser um objetivo a ser buscado pelos clubes, ainda que este processo demore diversos anos.

A inexistência de um conselho de administração não significa que suas práticas não possam existir nos clubes. Quem se destaca neste aspecto é o Paulista, embora estas práticas existam, principalmente, em virtude do já citado relacionamento entre os membros que participam de maneira mais ativa da vida do clube. Mesmo que a configuração atual funcione, uma mudança que favoreça um maior envolvimento e comprometimento da comunidade na vida do clube só tenderá a diminuir suas chances de insucesso. É necessário adotar práticas que “protejam” o clube das influências e interesses pessoais ou grupais.

O cumprimento das normas definidas é essencial. O Botafogo, por exemplo, tem normas que não se diferenciam muito das do Paulista. Mas, conforme pôde ser observado no estudo, elas não vêm sendo cumpridas. Conseqüentemente, sua organização e seus processos não funcionam de maneira adequada. A situação gerada por este não cumprimento, que deixa o clube nas mãos de iniciativas pessoais, serve de alerta para o Paulista.

A pesquisa revelou um conjunto de prática que não são seguidas em nenhum dos clubes, sendo elas: a existência de comitês de auditoria, história ou patrimônio; práticas de preparo, introdução e educação continuada de membros e futuros membros dos conselhos e da gestão do clube; a existência de um porta-voz único para a organização; a não concentração do processo decisório; a presença de avaliações formais de seus membros; e formas de

remuneração baseadas em desempenho. O uso de sistemas de controles internos, de indicadores para avaliação e tomada de decisão e de políticas de qualidade, embora existam, ainda são pouco representativos.

O papel do conselho deliberativo dá margens a diversas discussões. No código do IBGC não há recomendações em relação ao mesmo. Se todas as práticas sugeridas forem levadas ao extremo, ele teria suas funções esvaziadas a ponto de se tornar desnecessário. Isso ocorreria em virtude da transferência de atribuições, principalmente, para a assembléia geral e para o conselho de administração. Estas seriam somadas àquelas destinadas ao conselho fiscal, ao comitê de auditoria e a outros conselhos, comitês e comissões. O código do IBGC, apesar de poder ser adaptado e aplicado nos mais diversos tipos de organizações existentes, tem como principal foco empresas de capital aberto. Nestas empresas, os acionistas ou detêm seu controle ou esperam receber um retorno pelos investimentos realizados. E o número de pessoas que investem em ações no país é pequeno, se comparado com o total da população.

Os investidores tendem a ser pessoas mais engajadas e conhecedoras do sistema financeiro. O mesmo não ocorre nos clubes. Muito dos sócios compram títulos e realizam contribuições mensais apenas para freqüentar um conjunto poli-esportivo ou possuir um lugar reservado em sua cadeira cativa ou camarote no estádio, contentando-se com este benefício. Enquanto isso, o conselho deliberativo é formado por pessoas mais engajadas e interessadas nos destinos do clube. Ele só poderia deixar de ser necessário após um período de transição e educação dos sócios, que elegeriam diretamente os integrantes dos outros conselhos, comitês ou comissões, sempre baseados em avaliações criteriosas e formais do desempenho de seus membros.

Indo além das recomendações do IBGC, pode-se intensificar o processo de “publicização” das organizações e justificar, por meio de uma analogia com o poder público, a existência de todos estes órgãos, já que o conselho deliberativo seria a poder legislativo do clube e seus conselhos e comitês funcionariam como as comissões parlamentares, realizando funções específicas e especializadas. Como resultado para esta discussão, não há como chegar a um modelo único, e sim a um mais adequado, que deve ser adotado de acordo com o contexto vivido pelo clube.

A prática da auditoria independente vem sendo adotada nos clubes, ainda que, de início, por imposição legal. Apesar de ajustes poderem ser feitos em Santos e Paulista, o único aspecto grave observado é a sua não realização no Botafogo nos últimos anos.

Todos os clubes pesquisados possuem um conselho fiscal. A principal lacuna a ser superada em relação ao tópico é comum para todos os clubes: os conselheiros fiscais deveriam, pelas recomendações do código do IBGC, ser eleitos individualmente pela assembléia geral, e não por chapas votadas no conselho deliberativo.

O clube que melhor tem normas e procedimentos estabelecidos para lidar com eventuais conflitos de interesse é o Santos. Mas, de um modo geral, foi verificada uma necessidade maior de práticas de monitoramento e de normas para evitar e lidar com estes conflitos. O estudo do Botafogo evidenciou os problemas que podem ser causados por conflitos de interesse e as consequências que podem ser geradas.

Uma real “vontade de informar” é uma cultura que precisa ser criada nos clubes. Quem está à frente neste sentido é o Santos, que disponibiliza estatutos, regimentos e demonstrativos em sua página na Internet. É verdade que mais informações poderiam ser disponibilizadas, mas esta prática ainda é rara mesmo em sites de outros clubes considerados grandes. No Paulista as informações são prestadas, mas é necessário que o interessado tome a iniciativa e as solicite no clube. E no Botafogo a não transparência inicia-se na inexistência de informações e registros para a própria administração. Outra prática que existe somente no Santos e no Paulista é a presença de gestores profissionais remunerados. Vale observar que os dois clubes estão, atualmente, satisfeitos com seus contratos com patrocinadores.

O diretor executivo do Santos tem um projeto de profissionalização que, segundo ele, seria o ideal para os clubes brasileiros, só que, por causa de suas inovações e implicações, dificilmente terá como ser aplicado em curto e médio prazo. Este projeto sugere que o presidente e o vice do clube devem ser uma espécie de “chefes de Estado”, servindo, principalmente, como representantes do clube, e que toda a diretoria e toda a gestão devem ser compostas por profissionais remunerados para este fim, sendo cobrados pelos resultados da organização assim como seriam em qualquer empresa. É um modelo de profissionalização que não implica em mudanças do status jurídico do clube, mas que deverá enfrentar barreiras

por sugerir o afastamento da gestão do clube (e do futebol do clube, por consequência) de seu presidente.

Embora nenhum dos clubes adote, de maneira explícita e declarada, as boas práticas da governança corporativa, pode-se perceber que diversas práticas já são adotadas, sendo a maioria delas por exigências legais. E os clubes onde elas se encontram tendem a possuir uma situação administrativo-financeira (e, consequentemente, esportiva) superior aos que não as adotam. E este melhor resultado decorre não apenas da maior profissionalização, mas também da existência de uma maior divisão no poder de decisão e de controle no clube. Um impacto destes fatores que pode ser citado é o valor dos clubes percebido pelos seus stakeholders.

A implementação de boas práticas de governança corporativa, conforme foi tratado no trabalho, pode fornecer respostas para muitos dos problemas enfrentados pelos clubes brasileiros. Mas não fornece respostas para todos. Isso porque, como em todo ambiente complexo, as influências sofridas pelos clubes são inúmeras. Há impacto de diversas variáveis. Entretanto, a aplicação destas práticas constitui uma ferramenta que ajuda na previsão e no relacionamento com estas variáveis.

Em relação a transparência, prestação de contas, equidade e profissionalização, suas contribuições também são evidentes. Mas não resolve todos os problemas. Os torcedores do clube, que constituem o seu mais numeroso grupo de interesse e o seu mercado consumidor, tendem a continuar sem participação, voz e voto dentro dos clubes. Embora as práticas de governança tendam a favorecer um incremento da legitimidade no papel exercido por aqueles que conduzem os destinos dos clubes, ela não chega a este ponto de democratização.

Os programas de sócio-torcedor podem ser uma forma de incluir na estrutura dos clubes os torcedores que possuem este tipo de interesse. Só que os programas já realizados nos clubes estudados fornecem apenas vantagens em relação a brindes, cursos, ingressos e locais nos estádios. Nenhuma forma de participação ou voto é incluída nestes programas. Um estudo ou um teste neste sentido poderiam ser feitos para verificar a viabilidade e os efeitos de tal prática. Dentro deste contexto, as torcidas organizadas podem ser consideradas uma forma destes torcedores tentarem se organizar e ter algum tipo de voz perante a estrutura burocrática dos clubes. Elas também podem ser uma forma de criar um vínculo institucional e uma

identificação motivados por sua paixão (o clube), já que nem todos tem condições de fazer parte do quadro associativo do clube.

A utilização do método do estudo de caso para realização da pesquisa revelou-se adequada. Os casos escolhidos podem ser tidos como representativos dentro de seu universo e constituem fenômenos complexos que precisam ser estudados dentro de seu contexto na sociedade. Foram mesclados clubes tidos como grandes e pequenos, bem como clubes em situações consideradas confortáveis e outros que enfrentam dificuldades. O número de variáveis estudadas é superior ao número de estudos realizados. A utilização de diferentes técnicas para obtenção de dados possibilitou a confrontação de dados provenientes das diversas fontes consultadas, assim como a comparação dos resultados foi adequada para a formatação de conclusões sobre o estudo realizado.

Por fim, pôde-se verificar que a gestão dos clubes de futebol profissional, ao adotar as práticas de governança corporativa propostas, tendem a alcançar uma maior legitimidade perante seus *stakeholders* e exercer a administração de maneira profissionalizada. Existem práticas sendo adotadas, embora não com este rótulo, e elas foram motivadas, principalmente, por obrigações legais. É possível adotá-las de maneira quase que integral, ainda que sejam necessárias adaptações em virtude do diferente contexto individual que envolve cada clube.

7.1. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O estudo possui restrições que devem ser consideradas. As conclusões obtidas podem fornecer importantes indicativos sobre a situação dos clubes no Brasil, mas não podem ser generalizadas, pois se limitam à amostra estudada. O perfil dos clubes deve se considerado na interpretação dos resultados. Este perfil inclui aspectos como a configuração jurídica, a organização administrativa, a história, a idade, e o volume de torcedores, entre outros. Estas diferenças ajudam a determinar a situação dos clubes e, consequentemente, os resultados da pesquisa, não sendo possível isolá-las para estudar sua influência. Qualquer conclusão deve, então, considerar esta restrição da pesquisa.

Devido às restrições para obtenção da amostra, uma amostragem probabilista é praticamente impossível. Também não há como medir nenhum tipo de desvio ou

probabilidade. A escolha da amostra foi direcionada pelo pesquisador na busca de se estudar clubes que representassem diferentes esferas e situações vividas pelos mesmos na esfera nacional. Pelo estudo depender da aceitação e colaboração dos clubes para ser realizado, há também uma influência da conveniência na definição da amostra. Apesar destas limitações, pode-se julgar que as diferenças observadas contribuíram para a realização das comparações realizadas neste trabalho.

Outras restrições provêm da pouca bibliografia existente sobre administração de clubes de futebol. Além de diminuta, seu maior espaço é ocupado por livros e artigos destinados apenas ao marketing esportivo. A bibliografia nacional sobre governança corporativa também pode ser considerada pequena. E somente um ensaio envolvendo administração de clubes de futebol foi encontrado no site do IBGC. Uma discussão teórica envolvendo diferentes visões ficou, então, prejudicada.

7.2. SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Espera-se, com este trabalho, realizar uma contribuição teórica principalmente sobre a administração de clubes de futebol. Outra contribuição esperada é o fornecimento de diretrizes que busquem melhorar as práticas adotadas na administração dos clubes nacionais, sendo esta uma atividade econômica e social importante no Brasil, mas que ainda não goza da profissionalização necessária. A aplicação das boas práticas de governança corporativa visa não apenas propor uma profissionalização da área, mas restabelecer sua transparência, credibilidade e seriedade, todos abalados e desgastados devido a um histórico de problemas expostos à opinião pública.

Outra contribuição buscada é a obtenção de diretrizes e indicadores para futuros estudos, envolvendo amostras maiores e que podem incluir clubes sediados em diferentes regiões do Brasil ou mesmo em diferentes países. Alguns pontos observados revelaram-se comuns entre os casos estudados, podendo constituir importantes indicativos no balizamento destes estudos.

A análise dos clubes estudados sugere a existências de períodos de ascensão e declínio, bem como de ciclos que podem se suceder. Um estudo que leve em consideração e busque formular ou identificar um ciclo de vida para os clubes também pode ser sugerido.

O estudo realizado possibilitou uma visão geral sobre a utilidade e a viabilidade da adoção de boas práticas de governança corporativa. Ele revelou que a aplicação destas práticas não só é possível, como também é útil para o equilíbrio de forças e a sobrevivência dos clubes. Entretanto, devido à realidade específica dos clubes e de seu mercado, algumas adequações podem ser necessárias. A própria configuração jurídica dos clubes e os modelos de parcerias adotados podem trazer necessidades de práticas diferentes.

Futuros estudos a serem realizados podem propor modelos de governança com adequações específicas aos clubes de futebol, ou ainda diferentes modelos que se encaixem de acordo com as diferentes configurações jurídicas e modelos de parcerias e investimentos a serem adotados. Conforme já foi discutido nas considerações finais, um novo estudo também poderia sugerir e estudar os impactos de se incluir os sócios-torcedores na estrutura burocrática e nos processos decisórios dos clubes, visando aumentar a participação (voz e voto) deste grupo de interesse na condução dos destinos do clube do qual é torcedor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAUTO, Flávio. O futebol da cidade não morreu só mudou de lugar. In: COSTA, Márcia Regina C; FLORENZANO, José Paulo; QUINTILHO, Elizabeth; D'ALLEVEDO, Silvia C.; SANTOS, Marco Antônio S. (org.) **Futebol: espetáculo do século**. São Paulo: Musa, 1999. pp. 119-121.

AFIFI, Antonio. **A bola da vez**: o marketing esportivo como estratégia de sucesso. São Paulo: Infinito, 2000.

AFONSINHO. Democracia Justiça e Paz. In: COSTA, Márcia Regina C; FLORENZANO, José Paulo; QUINTILHO, Elizabeth; D'ALLEVEDO, Silvia C.; SANTOS, Marco Antônio S. (org.) **Futebol: espetáculo do século**. São Paulo: Musa, 1999. pp. 94-96.

AIDAR, Carlos Miguel. Desmistificando a Lei Pelé. In: AIDAR, Antônio Carlos K.; LEONCINI, Marvio P.; OLIVEIRA, João José de (org.). **A nova gestão do futebol**. 2. ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: FGV, 2002. pp. 61-64.

AIDAR, Antônio Carlos K.; LEONCINI, Marvio P. Evolução do futebol e do futebol como negócio. In: AIDAR, Antônio Carlos K.; LEONCINI, Marvio P.; OLIVEIRA, João José de (org.). **A nova gestão do futebol**. 2. ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: FGV, 2002a. pp. 79-100.

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

AIDAR, Antônio Carlos K.; LEONCINI, Marvio P. As leis econômicas e o futebol: a estrutura do novo negócio. In: AIDAR, Antônio Carlos K.; LEONCINI, Marvio P.; OLIVEIRA, João José de (org.). **A nova gestão do futebol**. 2. ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: FGV, 2002c. pp. 115-134.

AIDAR, Antônio Carlos K.; LEONCINI, Marvio P. Manchester United: um “modelo” de gestão estratégica de sucesso. In: AIDAR, Antônio Carlos K.; LEONCINI, Marvio P.; OLIVEIRA, João José de (org.). **A nova gestão do futebol**. 2. ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: FGV, 2002d. pp. 147-173.

AIDAR, Antônio Carlos K.; LEONCINI, Marvio P. Estudos de casos: Flamengo e São Caetano. In: AIDAR, Antônio Carlos K.; LEONCINI, Marvio P.; OLIVEIRA, João José de (org.). **A nova gestão do futebol**. 2. ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: FGV, 2002e. pp. 175-193.

AIDAR, Antônio Carlos K.; LEONCINI, Marvio P.; OLIVEIRA, João José de (org.). **A nova gestão do futebol**. 2. ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

ALBUQUERQUE, Adriano; LIMA, Mário Sérgio. RODRIGUES, Vitor S. Idades da paixão. Revista lance a mais, n. 215, 9 / 15 out., p. 12-24. 2004.

ANJOS, José Luiz dos. Futebol e crenças populares introdução para um possível debate. In: COSTA, Márcia Regina C; FLORENZANO, José Paulo; QUINTILHO, Elizabeth; D'ALLEVEDO, Silvia C.; SANTOS, Marco Antônio S. (org.). **Futebol:** espetáculo do século. São Paulo: Musa, 1999. pp. 260-271.

ANTUNES, Fátima M. R. F. Nelson Rodrigues e a emancipação do homem brasileiro: de vira-latas a moleque genial. In: COSTA, Márcia Regina C; FLORENZANO, José Paulo; QUINTILHO, Elizabeth; D'ALLEVEDO, Silvia C.; SANTOS, Marco Antônio S. (org.) **Futebol:** espetáculo do século. São Paulo: Musa, 1999. pp. 185-205.

ANTUNES, Fátima M. R. F. O futebol nas fábricas. **Revista da USP**, 22 : São Paulo, jun./ago. 1994. pp. 102-109.

ATACK, Iain. *Four Criteria of Development NGO Legitimacy*. In: **World Development**. Elsevier Science, v. 27, n. 5, p. 855-864, 1999.

BARBOSA, Lívia. **O jeitinho brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BATTAGLIA, Arthur F. A . **Administração de Clubes:** uma perspectiva inovadora no mercado profissional. São Paulo: Arte & Ciência, 2003.

BOLSA DE VALORES DO ESTADO DE SÃO PAULO - BOVESPA. Disponível em: <www.bovespa.com.br> Acesso em 05 jul. 2004.

BOTAFOGO FUTEBOL CLUBE. Disponível em: <www.botafogosp.com.br> Acesso em 29 mar. 2005.

BRUNI, José Carlos. Dossiê. **Revista da USP**, 22, São Paulo:USP, jun./ago.1994. pp. 07-09.

BRUNORO, José Carlos; AFIF, Antônio. **Futebol 100% profissional**. São Paulo: Gente, 1997.

CALDAS, Waldnyr. Aspectos sociopolíticos do futebol brasileiro. **Revista da USP**, 22: São Paulo, um./ago. 1994. pp.41-49.

CAMARGO, Vera Regina T. Elementos para uma concepção da cultura de massa. In: COSTA, Márcia Regina C; FLORENZANO, José Paulo; QUINTILHO, Elizabeth; D'ALLEVEDO, Silvia C.; SANTOS, Marco Antônio S. (org.) **Futebol:** espetáculo do século. São Paulo: Musa, 1999. pp. 70-79.

CARLEZZO, Eduardo. **Governança corporativa em clubes de futebol**. IBGC, 2003. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDp=334&IDAra=723>> Acesso em: 12 nov. 2004.

CAVALCANTI, Zartú G. O mito do “herói” e o futebol. In: COSTA, Márcia Regina C; FLORENZANO, José Paulo; QUINTILHO, Elizabeth; D'ALLEVEDO, Silvia C.; SANTOS, Marco Antônio S. (org.) .**Futebol:** espetáculo do século. São Paulo: Musa, 1999. pp.240-259.

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

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

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

COSTA, Márcia Regina C; FLORENZANO, José Paulo; QUINTILHO, Elizabeth; D'ALLEVEDO, Silvia C.; SANTOS, Marco Antônio S. (org.) **Futebol: espetáculo do século**. São Paulo: Musa, 1999.

CZEMPIEL, Ernst-Otto. Governança e democratização. In: ROSENAU, James N.; CZEMPIEL, Ernst-Otto (org.) **Governança sem governo: ordem e transformação na política mundial**. Brasília: Editora Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2000. pp 335-362.

DAMATTA, Roberto. A antropologia do óbvio. **Revista da USP**, 22: São Paulo, jun./ago. 1994. pp. 10-17.

EKELUND, Peter. A rentabilidade das associações de times de futebol: os exemplos das ligas de futebol da Itália e da Inglaterra. In: Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes, 1., 1998, São Paulo. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

FIFA FAZ CENSO SOBRE FUTEBOL NO MUNDO. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/esportes/noticias/2001/abr/03/158.htm>>. Acesso em: 10 dez. 2004.

FISCHER, Tânia; DANTAS, Marcelo ; SILVA, Maria de Fátima L. e ; MENDES, Vera Lúcia P. Olodum: a arte e o negócio. **Revista de Administração de Empresas**, 33. São Paulo, mar./abr. 1994. pp.90-99.

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

FLORENZANO, José Paulo. Corinthians: do time do povo ao futebol empresa. In: COSTA, Márcia Regina C; FLORENZANO, José Paulo; QUINTILHO, Elizabeth; D'ALLEVEDO, Silvia C.; SANTOS, Marco Antônio S. (org.) **Futebol: espetáculo do século**. São Paulo: Musa, 1999. pp. 97-101.

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

GIORGETTI, Ugo. Arte e futebol. In: COSTA, Márcia Regina C; FLORENZANO, José Paulo; QUINTILHO, Elizabeth; D'ALLEVEDO, Silvia C.; SANTOS, Marco Antônio S. (org.) **Futebol: espetáculo do século**. São Paulo: Musa, 1999. pp 15-21.

GIULIANOTTI, Richard. **Sociologia do futebol: dimensões históricas e socioculturais do esporte das multidões**. São Paulo: Nova Alexandria, 2002.

GOODE, Willian J.; HATT, Paul K. Métodos em pesquisa social. 2. ed. São Paulo: Nacional, 1968.

GRELLET, Celso. O marketing do futebol. In: AIDAR, Antônio Carlos K.; LEONCINI, Marvio P.; OLIVEIRA, João José de (org.). **A nova gestão do futebol**. 2. ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: FGV, 2002. pp. 135-144.

INMON, W. H. **Como construir o Data Warehouse**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

GUEDES, Eliezer. A voz da torcida. Revide. Ribeirão Preto: Mic Editorial, ano 10, n. 24, pp. 17-21, 13/07/1997.

IINSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Disponível em: <www.ibgc.org.br> Acesso em 10 dez. 2004a.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 3. ver. IBGC, 2004b. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/imagens/StConteudoArquivos/Codigo%20IBGC%203%20versao.pdf>> Acesso em 12 nov. 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KFOURI, Juca. Futebol em liquidação. In: COSTA, Márcia Regina C; FLORENZANO, José Paulo; QUINTILHO, Elizabeth; D'ALLEVEDO, Silvia C.; SANTOS, Marco Antônio S. (org.) **Futebol**: espetáculo do século. São Paulo: Musa, 1999. pp. 80-81.

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

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

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

LANDER, Edgardo. Limites atuais do potencial democratizador da esfera pública não-estatal. In: PEREIRA, Luiz Carlos B. ; GRAU, Nuria C. (org.). **O público não-estatal na reforma do estado**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999. pp. 453-490.

LAS CASAS, Alexandre L. **Jogada de Marketing**: aplicando as táticas do futebol à gestão empresarial. São Paulo: Futura, 2002.

LEVY, Evelyn. Controle social e controle de resultados – um balanço dos argumentos e da experiência recente. In: PEREIRA, Luiz Carlos B. ; GRAU, Nuria C. (org.). **O público não-estatal na reforma do estado**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999. pp. 387-403.

LOIS, Nicolas C. ; CARVALHO, Sérgio. **A co-gestão esportiva no futebol**: o caso Juventude – Parmalat. Passo Fundo: Ediupf, 1998. (Série ciência comunicação)

LOPES, José S. L. A vitória do futebol que incorporou a pelada. **Revista da USP**, 22, São Paulo:USP, jun./ago.1994. pp.64-82.

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

MARQUES, Daniel S. P.; MERLO, Edgard M.; NAGANO, Marcelo S. Legitimacy and NGOs: A case study of two NGOs of São Paulo state. In: THE BUSINESS ASSOCIATION OF LATIN AMERICAN STUDIES ANNUAL CONFERENCE – BALAS. 2003, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: BALAS, 2003. CD-ROM.

MEIRELLES, José Carlos J.; PRADO, Fernando R. de A.; SANDIM, Thiago. As ligas brasileiras de futebol: semelhanças e diferenças. In: AIDAR, Antônio Carlos K.; LEONCINI, Marvio P.; OLIVEIRA, João José de (org.). **A nova gestão do futebol.** 2. ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: FGV, 2002. pp. 67-77.

MELANI, Ricardo. O futebol e a razão utilitarista. In: COSTA, Márcia Regina C; FLORENZANO, José Paulo; QUINTILHO, Elizabeth; D'ALLEVEDO, Silvia C.; SANTOS, Marco Antônio S. (org.) **Futebol:** espetáculo do século. São Paulo: Musa, 1999. pp. 85-90.

MELO NETO, Francisco P. de. **Marketing esportivo.** Barcelona: Editorial Paidotribo, 1995.

MORAES, José Cláudio de A. (Dentinho); ESCOLESE, Eduardo. Resumo da história dos Gaviões da Fiel. In: COSTA, Márcia Regina C; FLORENZANO, José Paulo; QUINTILHO, Elizabeth; D'ALLEVEDO, Silvia C.; SANTOS, Marco Antônio S. (org.) **Futebol:** espetáculo do século. São Paulo: Musa, 1999. pp. 167-170.

MORALES, Carlos Antônio. _Provisão de serviços sociais através de organizações públicas não-estatais: aspectos gerais. In: PEREIRA, Luiz Carlos B. ; GRAU, Nuria C. (org.). **O público não-estatal na reforma do estado.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999. pp.51-86.

MURAD, Maurício. Futebol e cinema no Brasil 1908/1981. In: COSTA, Márcia Regina C; FLORENZANO, José Paulo; QUINTILHO, Elizabeth; D'ALLEVEDO, Silvia C.; SANTOS, Marco Antônio S. (org.) **Futebol:** espetáculo do século. São Paulo: Musa, 1999. pp. 26-38.

NASSUNO, Marianne. O controle social nas organizações sociais no Brasil. In: PEREIRA, Luiz Carlos B. ; GRAU, Nuria C. (org.). **O público não-estatal na reforma do estado.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999. pp. 333-361.

NEGREIROS, Plínio José L. de C. Construindo a nação: futebol nos anos 30 e 40. In: COSTA, Márcia Regina C; FLORENZANO, José Paulo; QUINTILHO, Elizabeth; D'ALLEVEDO, Silvia C.; SANTOS, Marco Antônio S. (org.) **Futebol:** espetáculo do século. São Paulo: Musa, 1999. pp. 214-239.

NETO, Lauro C.; AMARAL, Danilo; FILHO, Mattos; FILHO, Veiga; JÚNIOR, Marrey; MOHERDAUI E QUIROGA ADVOGADOS. In: AIDAR, Antônio Carlos K.; LEONCINI, Marvio P.; OLIVEIRA, João José de (org.). **A nova gestão do futebol.** 2. ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: FGV, 2002. pp. 39-60.

NETO, Marcelo A ; MANSSUR, José Francisco C. As recentes alterações na Lei Pelé. In: AIDAR, Antônio Carlos K.; LEONCINI, Marvio P.; OLIVEIRA, João José de (org.). **A nova gestão do futebol**. 2. ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: FGV, 2002. pp. 19-37.

NETTO, Euclides B. S. O verdadeiro celeiro. In: COSTA, Márcia Regina C; FLORENZANO, José Paulo; QUINTILHO, Elizabeth; D'ALLEVEDO, Silvia C.; SANTOS, Marco Antônio S. (org.) **Futebol: espetáculo do século**. São Paulo: Musa, 1999. pp. 115-116.

NUNES, Francisco José. Os “atletas de cristo” no país do futebol. In: COSTA, Márcia Regina C; FLORENZANO, José Paulo; QUINTILHO, Elizabeth; D'ALLEVEDO, Silvia C.; SANTOS, Marco Antônio S. (org.) **Futebol: espetáculo do século**. São Paulo: Musa, 1999. pp. 206-213.

OLIVEIRA JUNIOR, Piraci U. **Clubes brasileiros de futebol e seus reflexos fiscais:** análise da evolução legislativa e seus reflexos fiscais pertinentes às atividades desenvolvidas pelos clubes de futebol no Brasil. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Disponível em: <www.oecd.org>. Acesso em: 10 dez. 2004.

PARISI, Salvador. **Patrocínio esportivo:** avaliação do estágio atual e perspectivas de desenvolvimento no Brasil. 1994f. Dissertação. (Mestrado em administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

PASCHOAL, Adriana A.; ROSSETTI, José. **GOVERNANÇA CORPORATIVA:** Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências. São Paulo: Atlas. 2004.

PAULISTA FUTEBOL CLUBE. Disponível em: <www.paulistafutebol.com.br> Acesso em 29 mar. 2005.

PEREIRA, Luiz Carlos B.; GRAU, Nuria C. Entre o Estado e o mercado: o público não-estatal. In: _____. (org.). **O público não-estatal na reforma do estado**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999. pp.15-48.

PIMENTA, Carlos Alberto M. As transformações na estrutura do futebol brasileiro: o fim das Torcidas Organizadas nos estádios de futebol. In: COSTA, Márcia Regina C; FLORENZANO, José Paulo; QUINTILHO, Elizabeth; D'ALLEVEDO, Silvia C.; SANTOS, Marco Antônio S. (org.) **Futebol: espetáculo do século**. São Paulo: Musa, 1999. pp. 131-145.

PLACAR. Disponível em: <placar.abril.com.br/aberto/rankings/torcidas/index.shtml> Acesso em 29 mar. 2005.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva:** Criando e Sustentando Um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

POZZI, Luis Fernando. **A grande jogada:** teoria e prática de marketing esportivo. São Paulo: Globo, 1998.

POZZI, Luís Fernando. Futebol empresa. In: COSTA, Márcia Regina C; FLORENZANO, José Paulo; QUINTILHO, Elizabeth; D'ALLEVEDO, Silvia C.; SANTOS, Marco Antônio S. (org.) **Futebol:** espetáculo do século. São Paulo: Musa, 1999. pp. 61-70.

PRONI, Marcelo W. A metamorfose do futebol brasileiro. Campinas: UNICAMP. IE, 2000.

PRONI, Marcelo W. Reflexões sobre o futebol empresa no Brasil. In: COSTA, Márcia Regina C; FLORENZANO, José Paulo; QUINTILHO, Elizabeth; D'ALLEVEDO, Silvia C.; SANTOS, Marco Antônio S. (org.) **Futebol:** espetáculo do século. São Paulo: Musa, 1999. pp. 41-60.

RAMADAN, M. Ivoneti Busnardo. Mito, Crônica, Futebol. In: COSTA, Márcia Regina C; FLORENZANO, José Paulo; QUINTILHO, Elizabeth; D'ALLEVEDO, Silvia C.; SANTOS, Marco Antônio S. (org.) **Futebol:** espetáculo do século. São Paulo: Musa, 1999. pp. 273-280.

REILLY, Charles A. Redistribuição de direitos e responsabilidades – cidadania e capital social. In: PEREIRA, Luiz Carlos B. ; GRAU, Nuria C. (org.). **O público não-estatal na reforma do estado**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 1999, pp. 407-452.

RODRIGUES, Décio L. J. Direitos do torcedor e temas polêmicos do futebol. São Paulo: Rideel, 2003. (Série Biblioteca de atualidades).

ROSENAU, James N. A cidadania em uma ordem mundial em mutação. In: ROSENAU, James N.; CZEMPIEL, Ernst-Otto (org.). **Governança sem governo:** ordem e transformação na política mundial. Brasília: Editora Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2000. pp. 363-392.

RUIZ, João A. Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, Joel R. Código, padrão e respeito. In: COSTA, Márcia Regina C; FLORENZANO, José Paulo; QUINTILHO, Elizabeth; D'ALLEVEDO, Silvia C.; SANTOS, Marco Antônio S. (org.) **Futebol:** espetáculo do século. São Paulo: Musa, 1999. pp. 103-111.

SANTOS, Marco Antônio S. S. Periferia e várzea um espaço de sociabilidade. In: COSTA, Márcia Regina C; FLORENZANO, José Paulo; QUINTILHO, Elizabeth; D'ALLEVEDO, Silvia C.; SANTOS, Marco Antônio S. (org.) **Futebol:** espetáculo do século. São Paulo: Musa, 1999. pp. 117-118.

SANTOS FUTEBOL CLUBE. Disponível em: <www.santosfc.com.br> Acesso em 29 mar. 2005.

SANTOS NETO, José M. **Visão do jogo:** primórdios do futebol no Brasil. São Paulo: Cosac & Naify, 2002.

SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE. Disponível em: <www.saopaulofc.net/noticias2NOVO2.asp?PLC_map_001_c=02.01&PLC_cng_ukey=38432174454H56FH0T> Acesso em 29 mar. 2005.

SELLTIZ; JAHODA; DEUTSCH; COOK. **Métodos de pesquisas nas relações sociais.** São Paulo: Herder, 1976.

SEVCENKO, Nicolau. Futebol, metrópoles e desatinos. **Revista da USP**, 22, São Paulo:USP, jun./ago.1994. pp. 30-37.

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do trabalho científico.** 20. ed. rev. amp. São Paulo: Cortez, 1996.

SILVA, Elisabeth M. A violência no futebol e a imprensa esportiva. In: COSTA, Márcia Regina C; FLORENZANO, José Paulo; QUINTILHO, Elizabeth; D'ALLEVEDO, Silvia C.; SANTOS, Marco Antônio S. (org.) **Futebol:** espetáculo do século. São Paulo: Musa, 1999. pp. 171-182.

SÓCRATES. O dilema entre o personagem e o homem. In: COSTA, Márcia Regina C; FLORENZANO, José Paulo; QUINTILHO, Elizabeth; D'ALLEVEDO, Silvia C.; SANTOS, Marco Antônio S. (org.) **Futebol:** espetáculo do século. São Paulo: Musa, 1999. pp. 22-25.

STEINBERG, H. A dimensão humana da governança corporativa. São Paulo: Gente, 2003.

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

TAYLOR, Rogan. **As dimensões sociais do relacionamento comercial entre os clubes de futebol e suas comunidades.** In: Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes, 1., 1998, São Paulo. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

TOLEDO, Luiz Henrique de. A invenção do torcedor de futebol: disputas simbólicas pelos significados do torcer. In: COSTA, Márcia Regina C; FLORENZANO, José Paulo; QUINTILHO, Elizabeth; D'ALLEVEDO, Silvia C.; SANTOS, Marco Antônio S. (org.) **Futebol:** espetáculo do século. São Paulo: Musa, 1999. pp. 146-166.

TOLEDO, Luiz Henrique de. Transgressão e violência entre torcedores de futebol. **Revista da USP**, 22, São Paulo:USP, jun./ago.1994. pp. 93-101.

VIEIRA, Liszt. Cidadania e controle social. In: PEREIRA, Luiz Carlos B. ; GRAU, Nuria C. (org.). **O público não-estatal na reforma do estado.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 1999, pp. 213-256.

WITTER, José S. **Breve história do futebol brasileiro.** São Paulo: FTD, 1996. (Série Para conhecer melhor).

WLADIMIR. Democracia Corinthiana. In: COSTA, Márcia Regina C; FLORENZANO, José Paulo; QUINTILHO, Elizabeth; D'ALLEVEDO, Silvia C.; SANTOS, Marco Antônio S. (org.) **Futebol:** espetáculo do século. São Paulo: Musa, 1999. pp. 91-93.

WORLDSTADIUMS. Disponível em: <www.worldstadiums.com> Acesso em 29 mar. 2005.

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

APÊNDICES

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA

Pesquisadores: Daniel Siqueira Pitta Marques e André Lucirton Costa

Unidade: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Telefones para contato: (16) 602-3916; (16) 9154-1760 e (16) 612-1383

Fax: (16) 612-1383

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

1 Visão Geral do Projeto

- 1.1 **Temas:** O exercício e a adoção das melhores práticas de Governança Corporativa na administração de clubes de futebol profissional
- 1.2 **Título:** “As práticas da boa Governança Corporativa e o futebol: um estudo sobre sua aplicação na gestão de clubes profissionais”
- 1.3 **Objetivo do estudo:** O trabalho tem como objetivo geral verificar a presença e analisar a viabilidade de adoção de práticas de gestão que estejam de acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa em três clubes de futebol profissional do estado de São Paulo.
- 1.4 **Proposição do estudo:** O desenvolvimento do estudo de campo foi baseado na proposição de que os clubes de futebol, ao atenderem as práticas propostas, tendem a apresentar uma estrutura administrativa mais profissionalizada e um melhor desempenho esportivo e econômico-financeiro.

2 Procedimento de campo

- 2.1 **Aspectos metodológicos:** pesquisa qualitativa, de natureza exploratória por meio do uso do método de estudo de casos múltiplos.
- 2.2 **Organizações estudadas:** Três clubes de futebol do estado de São Paulo.
- 2.3 **Unidades de análise:** diretorias e conselhos
- 2.4 **Fontes de levantamento de dados:**
 - entrevista focal com os presidentes, diretores, conselheiros e membros das equipes técnico-administrativas dos clubes
 - observação direta informal
 - documentação e registro em arquivo das instituições, demonstrativos e atas.
- 2.5 **Instrumentos de coleta de dados:** roteiro de entrevista
- 2.6 **Gestores entrevistados**
 - presidentes
 - diretores
 - membros dos conselhos de administração, fiscal e deliberativo

- e técnicos administrativos de gerência intermediária dos clubes esportivos de futebol profissional

2.7 Executor da pesquisa: Daniel Siqueira Pitta Marques

3 Documentos e dados dos clubes de futebol profissional

- Nome
- Natureza jurídica
- Organogramas
- Estatutos e regimentos internos
- Quadro de recursos humanos
- Demonstrativos financeiros/orçamentários
- Patrimônio
- Histórico de desempenho em torneios oficiais de futebol profissional
- Dados sobre o volume de torcedores

4 Roteiro de entrevista para as instituições

4.1 Dados do entrevistado

- 4.1.1 Nome
- 4.1.2 Cargo
- 4.1.3 Área e subordinação
- 4.1.4 Atribuições
- 4.1.5 Formação
- 4.1.6 Tempo no cargo

4.2 Histórico do clube

- 4.2.1 Origem, fundação, principais conquistas

4.3 Dados sobre o número de torcedores

- 4.3.1 Região geográfica
- 4.3.2 Poder aquisitivo
- 4.3.3 Faixa etária

4.4 Patrimônio

- 4.4.1 Patrimônio físico
- 4.4.2 Estrutura administrativa
- 4.4.3 Estrutura para prática do esporte

4.5 Indicadores financeiros

- 4.5.1 Informações sobre endividamento
- 4.5.2 Análise das proporções de participação no total dos volumes e da forma de repasse e alocação.

4.6 Profissionalização

- 4.6.1 Presença de diretores profissionais (com formação para exercer o cargo, que recebem salários e dedicam-se profissionalmente de maneira exclusiva ao clube).
- 4.6.2 Forma de recrutamento e seleção de pessoal.
- 4.6.3 Existência de planos de carreira.
- 4.6.4 Política salarial.
- 4.6.5 Existência de políticas e indicadores de qualidade.
- 4.6.6 Existência de alguma forma de preocupação com a satisfação dos torcedores, bem como indicadores de satisfação e metodologia utilizada.

4.7 Propriedade

- O tópico avalia a propriedade do clube em aspectos como a concentração, direitos, formas de participação, assembleias, pautas, convocações, mecanismos, votações e fluxo de informações.

4.8 Conselho de administração

- O tópico avalia se o clube possuir conselho de administração ou algum órgão semelhante, e a maneira como ocorrem as eleições de membros, as definições de papéis e responsabilidades, o acesso a informações, a sua composição, os comitês, a atuação de seu presidente, o relacionamento com as auditorias, as reuniões, a presença de membros independentes, as avaliações, a remuneração, a definição dos orçamentos, a suplência e o monitoramento de riscos.

4.9 Gestão

- Em relação à gestão, são avaliados o relacionamento entre o executivo principal e a diretoria, a indicação de diretores, a prestação de contas, o fornecimento de informações, a presença de práticas de governança corporativa, a participação dos gestores na propriedade, as demonstrações financeiras, o sistema de controles internos, a presença de um código de conduta, o relacionamento com o conselho de administração, a remuneração, o poder decisório e o acesso a instalações.

4.10 Auditoria independente

- O tópico consiste em avaliações relacionadas à presença de auditoria independente, bem como as formas de contratação, recomendações, contratação, procedimentos, independência, definição dos honorários e continuidade dos serviços.

4.11 Conselho fiscal

- Consiste na verificação da existência de um conselho fiscal, sua composição, diversidade, agenda, envio de informações, regimento, relacionamento com sócios e auditoria, remuneração e divulgação de informações.

4.12 Conduta e conflito de interesses

- Busca verificar a existência de um código de conduta, sua abrangência, critérios, atitudes em relação a conflitos de interesses e formas de condução e resolução dos mesmos.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1 Propriedade

- 1.1 Cada sócio é proprietário da organização, na proporção de sua respectiva participação? Cada título ou quota de propriedade equivale a um voto nas decisões da organização relevantes da organização, tendo seu direito assegurado nos estatutos? Quais são estas situações? Há classes diferentes de sócios?
- 1.2 Os acordos para compra e venda de participações estão disponíveis a todos os demais sócios, ficando arquivados na sede social, justamente com as respectivas alterações e rescisões? Esses acordos não vinculam ou restringem o exercício do direito a voto de qualquer membro do conselho de administração? Eles incluem a indicação de membros para diretoria?
- 1.3 Todos os sócios tem acesso ao registro de todos os sócios, bem como suas quantidades de ações/quotas e demais valores mobiliários de emissão da organização?
- 1.4 A assembléia geral de sócios é o órgão soberano da organização? Suas competências incluem o aumento ou redução do capital social, alterações no estatuto, eleição e destituição a qualquer tempo dos conselheiros de administração e conselheiros fiscais, deliberação sobre demonstrações financeiras, bem como em relação a transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução ou liquidação da sociedade?
- 1.5 As convocações para as assembléias gerais são feitas com um mínimo de 30 dias de antecedência? A data é comunicada a todos os sócios? É possível aos sócios alongar o prazo em caso de matérias de maior complexidade? O local, a data e a hora são escolhidos de maneira a facilitar o acesso do maior número possível de sócios?
- 1.6 As pautas e a documentação pertinentes às votações são disponibilizadas, na primeira convocação, para todos os sócios? Há artifícios como itens “outros assuntos”? A existência de votos dissidentes, quando requeridos, constam das atas? Há impedimentos quanto à votação de assuntos não incluídos?
- 1.7 Há mecanismos que estimulem, antes da assembléia, propostas de sócios para inclusão na pauta? É possível que os sócios solicitem informações e recebam-nas em tempo hábil?
- 1.8 As regras de votação são claras e definidas desde o primeiro anúncio da convocação? Podem ser feitas por procuração ou outros canais?
- 1.9 Os sócios que possuírem conflitos de interesse em relação à matéria em votação se ausentam da mesma?
- 1.10 Ofertas para aquisição de controle são dirigidas a todos os proprietários, de maneira que todos possam optar por vender suas participações nas mesmas condições?
- 1.11 O estatuto prevê com clareza as situações nas quais os sócios têm o direito de se retirar, bem como as condições e os critérios para que isso ocorra?
- 1.12 A utilização de informação privilegiada, que venha incorrer em vantagem indevida mediante sua utilização, em benefício próprio ou de terceiros, é vedada? A adesão às políticas de informações é obrigatória para conselheiros de administração e fiscais, diretores, membros de órgãos técnicos ou consultivos, bem como quaisquer outros que venham a ter acesso a informações privilegiadas?

1.13 Os conflitos entre sócios, e entre eles e a organização são resolvidos, preferencialmente, por meio da arbitragem? Isso consta em estatuto e nos compromissos individualmente firmados?

1.14 Há algum conselho voltado para a sociedade, formado para preservar valores, história, cultura, visão, patrimônio, planejamento e sucessão da organização?

1.15 Há um esforço por manter em circulação o maior número possível de títulos, facilitando sua dispersão e beneficiando sua liquidez?

2 Conselho de administração

2.1 O clube possui um conselho consultivo e de administração?

2.2 Em caso negativo, existe algum outro conselho ou comitê que execute um papel semelhante? Ainda que não exista este outro conselho, as exigências seguintes são atendidas de alguma forma? Quem as desempenha?

2.3 Ele é eleito pelos sócios?

2.4 Como são definidos seus papéis, responsabilidade e âmbito de atuação? Quais são eles? Entre suas funções estão definidos a proteção e valorização do patrimônio, a prevenção de situações de conflitos de interesse ou divergência de opiniões, o zelo pelos valores do clube, a definição de estratégias, a escolha ou dispensa de membros da direção, a aprovação do código de conduta da organização e de seu próprio regimento interno, a supervisão do relacionamento entre a diretoria e as partes interessadas, o acompanhamento da gestão, o monitoramento de riscos e a indicação e substituição da auditoria independente?

2.5 Ele possui acesso a todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções?

2.6 Suas atividades estão normatizadas em um regimento interno, que inclui questões relativas à sua composição, mandatos, indicação de seu presidente, normas de funcionamento, responsabilidades, secretaria, reuniões, agendas, documentação, atas, comitês, interação com o conselho fiscal e demais atribuições?

2.7 O presidente do conselho administrativo / consultivo e o presidente da diretoria são pessoas diferentes? Em caso positivo, o conselho pratica sessões executivas (sem a participação do executivo principal e de membros da diretoria)? Caso isso ocorra, há algum outro líder independente de peso no conselho?

2.8 Existem comitês especializadas para exercício de atividades específicas? Quais são eles? As decisões plenas são tomadas por todo o conjunto do conselho?

2.9 O conselho estimula o comitê de auditoria para a análise de demonstrações financeiras, supervisão, desenvolvimento de controles internos confiáveis, exercício efetivo da auditoria interna, avaliação isenta das práticas da diretoria e da auditoria interna por parte da auditoria externa e zelo pelo cumprimento do código de conduta da organização?

2.10 O comitê de auditoria é formado por membros independentes do conselho de administração?

2.11 Há uma descrição formal das qualificações, do empenho e do compromisso de tempo exigido dos membros? Eles possuem conhecimentos de contabilidade, auditoria e gestão financeira? Há ausência de conflitos de interesse no conselho? Eles possuem

alinhamento com os valores da sociedade, conhecimento das práticas de governança, integridade moral, disponibilidade de tempo, motivação, capacidade de trabalho em equipe e visão estratégica? Há um monitoramento das recomendações e avaliações dos auditores independentes sobre o ambiente e controle de risco, bem como da prestação de contas dos diretores em relação a essas recomendações?

2.12 Há reuniões periódicas entre o conselho, o executivo principal e a diretoria? Nesses encontros são feitas revisões das demonstrações financeiras e documentos correlatos, apresentações relativas a alterações dos princípios contábeis e fornecimento de correspondências trocadas com a auditoria interna ou auditor independente?

2.13 A mudança ou manutenção de princípios contábeis, o uso de reservas e provisões, o julgamentos das demonstrações financeiras, os métodos de avaliação de risco e seus resultados, as áreas de risco, as deficiências nos sistemas de controles internos, os efeitos de fatores externos e o conhecimento de atos ilegais são tratados com auditores independentes e, quando for o caso, com advogados, avaliadores, atuários e outros profissionais?

2.14 As informações provenientes de parceiros, co-gestores, coligados, controlados e terceiros são asseguradas pelo conselho em relação à sua qualidade?

2.15 O número de membros do conselho varia entre cinco e nove? Há uma diversidade de experiências, conhecimentos e perfis entre seus membros? Qual o prazo do mandato? Há reeleição? Como ela é feita? Há um número máximo de anos de serviço contínuo no conselho?

2.16 Há predominância de membros independentes no conselho? Membros independentes são aqueles que não em nenhum vínculo com a organização, não ser ou ter relações com os proprietários ou gestores da organização, não ter sido empregado da organização, não fornecer, comprar ou agenciar qualquer tipo de produto ou serviço com a organização e não receber nenhum tipo de remuneração extra, senão aquela específica de seu cargo. A independência dos mesmos permanece intacta? Qual a proporção entre membros independentes, externos e internos? Há reuniões exclusivas dos conselheiros independentes e externos? Há a possibilidade de se fazer convites para as reuniões do conselho, visando a prestação de informação ou solicitação de opiniões?

2.17 Há avaliações formais de avaliação do desempenho do conselho e dos conselheiros? Isso influí na indicação à reeleição dos mesmos?

2.18 A remuneração dos conselheiros reflete seu tempo, esforço e experiência, propicia um incentivo adequado para alinhar os seus interesses aos dos sócios? Ela não compromete a capacidade de realizar um julgamento independente? Ela é divulgada? Mudanças na ocupação principal do conselheiro são comunicadas ao conselho?

2.19 O conselho possui um orçamento anual próprio, aprovado pelos sócios, de maneira a permitir a cobertura dos seus gastos de locomoção, ou permitir consultas a profissionais externos?

2.20 Há um único porta voz da organização, para evitar o risco de haver contradições entre as declarações?

2.21 O conselho aprova a remuneração do executivo principal, bem como a indicação dos membros da diretoria e de suas remunerações e benefícios?

- 2.22 O conselho faz avaliações formais anuais dos membros da diretoria executiva, sugerindo ações, anotando aspectos positivos e opinando sobre sua reeleição?
- 2.23 Há um plano sucessório do executivo sucessório e das demais pessoas-chave da organização?
- 2.24 Há um programa de introdução para os novos conselheiros? Como ele é feito?
- 2.25 Há um indicado para secretariar o conselho? Como são determinadas as pautas e a periodicidade das reuniões? A documentação necessária para as reuniões é de qualidade e é distribuída com antecedência? Há clareza e detalhes nos registros das atas?
- 2.26 A auditoria interna reporta-se ao comitê de auditoria, ou ao conselho de administração? Ela verifica o funcionamento dos controles internos e a observância das normas? Caso esta prática seja terceirizada, ela é realizada pelos auditores independentes? O conselho monitora a execução dos trabalhos e a adoção das práticas recomendadas?
- 2.27 Há reuniões periódicas com o conselho fiscal? Ele participa de reuniões cujo assunto seja de seu interesse? Há o fornecimento das atas das reuniões do conselho de administração?
- 2.28 Existem conselheiros suplentes? Em que casos eles atuam?
- 2.29 Há alguma forma de educação continuada dos conselheiros?
- 2.30 O conselho monitora a administração de riscos por parte da diretoria?
- 2.31 As deliberações do conselho são confidenciais, não existindo nenhum tipo de informação privilegiada? O que é feito nesse sentido?
- 2.32 Há aprovação do conselho para a divulgação das políticas e práticas sociais ambientais, de segurança de trabalho e de saúde da organização?

3 Gestão

- 3.1 O executivo principal presta contas ao conselho de administração e executa as diretrizes por ele fixadas? Os diretores prestam contas ao executivo principal e, quando solicitados, ao conselho, sócios e demais envolvidos, na presença do executivo principal?
- 3.2 É o executivo principal quem indica os diretores para a aprovação do conselho de administração?
- 3.3 Há um relacionamento transparente do executivo principal e da diretoria para com as partes interessadas? As informações pertinentes são todas prestadas, tão logo estejam disponíveis? Elas são claras e adequadas ao público alvo? Elas são equilibradas e de qualidade, levando em consideração os aspectos positivos e negativos? As decisões são divulgadas imediatamente e simultaneamente a todos os interessados?
- 3.4 O relatório anual, além das informações exigidas por lei, envolve todos os aspectos não confidenciais do exercício completo da atividade empresarial? Destina-se a um público diversificado? Ele é aprovado pelo conselho de administração, que recomenda sua aprovação ou rejeição à assembleia geral? Ele inclui mensagem de abertura, relatório da administração, conjunto de demonstrações financeiras e parecer da auditoria independente e do conselho fiscal?

- 3.5 As práticas de governança corporativa que estão sendo adotadas e que serão implementadas são mencionadas no relatório?
- 3.6 O relatório também especifica a participação no capital e a remuneração individual ou agregada dos administradores, explicitando mecanismos, o impacto no resultado e destacando mudanças?
- 3.7 As demonstrações são também preparadas de acordo com os padrões de contabilidade internacionalmente aceitos?
- 3.8 O executivo principal é o responsável pela criação de sistema de controles internos, seja de natureza financeira ou operacional? A efetividade dos sistemas é revista anualmente, no mínimo?
- 3.9 A diretoria possui um código de conduto, aprovado pelo conselho, que e zela pela seu cumprimento por toda a organização?
- 3.10 Além de ser avaliado anualmente pelo conselho de administração, o executivo principal também é o responsável pelo processo de avaliação da diretoria e pela informação do resultado ao conselho?
- 3.11 A remuneração da diretoria está vinculada a resultados, de maneira a coincidir com o melhor para a organização e os sócios. Há incentivos que busquem a geração de valor em longo prazo também para os funcionários dos demais níveis? Há um procedimento formal e transparente para determinar essa remuneração? Não há envolvimento na determinação da própria remuneração?
- 3.12 Não há concentração do controle do processo decisório e de sua respectiva fiscalização?
- 3.13 O acesso dos membros do conselho de administração e do conselho fiscal às instalações, informações e arquivos da organização necessários à sua atuação é facilitado ?

4 Auditoria independente

- 4.1 Há auditoria independente na organização?
- 4.2 O parecer expressa de forma clara as opiniões sobre as demonstrações financeiras elaboradas pela diretoria? Nele estão definidos seu escopo, os trabalhos efetuados, a opinião emitida e a responsabilidade assumida?
- 4.3 Os auditores se reportam ao comitê de auditoria, ou conselho de administração, sobre pontos como: políticas contábeis, deficiências e falhas nos controles e procedimentos, tratamentos contábeis alternativos, discordâncias com a diretoria, avaliação de riscos e possibilidade de fraudes?
- 4.4 Os auditores são contratados por um período pré-definido, após avaliação formal e documentada do conselho ou comitê de auditoria? A renovação após o prazo máximo de cinco anos é submetida à avaliação de todos os sócios?
- 4.5 Ainda que os mesmos auditores prestem outros serviços, o conselho se assegura dos procedimentos, independência e objetividade da auditoria? O conselho (ou comitê) está ciente de todos os serviços e honorários relativos aos serviços prestados por auditores? É assegurada a independência financeira dos auditores em relação à empresa auditada?

4.6 O auditor independente assegura anualmente e por escrito sua independência em relação à sociedade? Os relacionamentos entre os auditores e os membros da organização são pautados pela independência? O recrutamento para outras funções na organização é informado ao conselho de administração ou comitê de auditoria?

4.7 É o conselho quem avalia a continuidade da relação com auditores independentes?

5 Conselho fiscal

5.1 Existe um conselho fiscal?

5.2 Ele é composto por membros indicados por diversos grupos de sócios, ainda que não sejam parte de grupos majoritários? Cada título de propriedade corresponde a um voto nessa eleição?

5.3 Entre os membros há diversidade de experiências profissionais?

5.4 Existe uma agenda de trabalho definida de acordo com as expectativas dos sócios?

5.5 As informações são enviadas periodicamente aos conselheiros?

5.6 O regimento não inibe a liberdade de ação individual dos conselheiros? Os conselheiros buscam uma atuação em harmonia com os demais conselheiros?

5.7 O relacionamento dos conselheiros com os sócios, independentemente de quem os indicou, é responsável e pautado pela equidade, transparência, independência e confidencialidade?

5.8 Quando há superposição de funções com o comitê de auditoria, há uma coordenação das atividades e reuniões conjuntas, com eventual participação dos auditores independentes?

5.9 O conselho fiscal e os auditores independentes buscam uma agenda de trabalho produtiva e mutuamente benéfica? A administração não dificulta ou obstrui a comunicação entre seus membros?

5.10 O conselho fiscal acompanha o trabalho da auditoria interna, de maneira a cooperar com o comitê de auditoria, ou o conselho de administração?

5.11 Os conselheiros fiscais têm remuneração adequada? Como ela é definida? Suas despesas no exercício da função são reembolsadas?

5.12 As informações divulgadas pela companhia incluem opiniões e documentos elaborados pelo conselho fiscal, incluindo os votos e as justificativas dos conselheiros?

6 Conduta e conflito de interesses

6.1 A organização possui um código de conduta que compromete administradores e funcionários, elaborado pela diretoria de acordo com princípios e políticas definidos e aprovados pelo conselho de administração? Ele define também responsabilidades sociais e ambientais?

6.2 Esse código abrange o relacionamento entre conselheiros, sócios, funcionários, fornecedores e demais stakeholders? Há condenação do exercício de autoridade em benefício próprio ou de terceiros?

6.3 Quais as principais áreas cobertas pelo código?

- 6.4 Há critérios relativos a conflitos de interesse para conselheiros, sócios, auditores, diretores, funcionários e representantes da sociedade?
- 6.5 As operações com partes relacionadas, assim como potenciais conflitos, são monitoradas e administradas pelo conselho de administração, visando evitar o mau uso dos ativos da sociedade e os abusos em transações entre as partes relacionadas? Essas operações são embasadas por laudos de avaliação independentes?
- 6.6 O estatuto da organização veda empréstimos em favor do controlador e da partes relacionadas?
- 6.7 Quando um conflito de interesses é identificado, a pessoa envolvida afasta-se, inclusive fisicamente, das discussões e deliberações? O afastamento temporário é registrado em ata?

APÊNDICE C – PRINCÍPIOS E ESTRUTURA DA 3^a VERSÃO DO CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DO IBGC

PRINCÍPIOS BÁSICOS

- Transparência
- Equidade
- Prestação de Contas
- Responsabilidade Corporativa

1 Propriedade

- 1.1 Propriedade – sócios
- 1.2 Conceito "uma ação = um voto"
- 1.3 Acordos entre os sócios
- 1.4 Registro de sócios
- 1.5 Assembléia geral/reunião de sócios
 - 1.5.1 Principais competências
 - 1.5.2 Convocação – antecedência
 - 1.5.3 Local, data e hora
 - 1.5.4 Pauta e documentação
 - 1.5.5 Propostas dos sócios
 - 1.5.6 Perguntas prévias dos sócios
 - 1.5.7 Regras de votação
 - 1.5.8 Conflito de interesses nas assembléias gerais
- 1.6 Aquisição de controle
- 1.7 Condições de saída de sócios
- 1.8 Uso de informação privilegiada (insider information)
- 1.9 Arbitragem
- 1.10 Conselho de Família
- 1.11 Dispersão das ações (free float)

2 Conselho de Administração

- 2.1 Conselho de Administração
- 2.2 Conselho Consultivo
- 2.3 Missão do Conselho de Administração
- 2.4 Competências
- 2.5 Regimento interno do Conselho
- 2.6 Presidente do Conselho
- 2.7 Presidente do Conselho e executivo principal (CEO)
- 2.8 Comitês
- 2.9 Comitê de Auditoria
 - 2.9.1 Composição do Comitê de Auditoria
 - 2.9.2 Qualificações e compromisso
 - 2.9.3 Relacionamento com o Conselho de
 - 2.9.4 Administração, o executivo principal (CEO) e a Diretoria
 - 2.9.5 Relacionamento com os auditores independentes,
 - 2.9.6 advogados, avaliadores, atuários e outros profissionais
 - 2.9.7 Relacionamento com controladas, coligadas e terceiros
- 2.10 Número de membros

- 2.11 Conselheiros independentes, externos e internos
- 2.12 Conselheiros independentes
- 2.13 Reunião dos conselheiros independentes e externos
- 2.14 Convidados para as reuniões do Conselho
- 2.15 Avaliação do Conselho e do conselheiro
- 2.16 Qualificação do conselheiro
- 2.17 Composição do Conselho
- 2.18 Prazo do mandato
- 2.19 Idade
- 2.20 Mudança da ocupação principal do conselheiro
- 2.21 Remuneração
- 2.22 Orçamento do Conselho e consultas externas
- 2.23 Liderança independente do Conselho
- 2.24 Porta-voz da sociedade
- 2.25 Relacionamento com o executivo principal (CEO) e demais diretores
- 2.26 Avaliação da Diretoria executiva
- 2.27 Planejamento da sucessão
- 2.28 Introdução de novos conselheiros
- 2.29 Secretaria do Conselho de Administração
- 2.30 Datas e pautas das reuniões
- 2.31 Documentação e preparação das reuniões
- 2.32 Atas das reuniões
- 2.33 Auditoria independente
- 2.34 Auditoria interna
- 2.35 Relacionamento com o Conselho Fiscal
- 2.36 Conselheiros suplentes
- 2.37 Educação contínua dos conselheiros
- 2.38 Gerenciamento de riscos
- 2.39 Confidencialidade
- 2.40 Divulgação da Responsabilidade Corporativa

3 Gestão

- 3.1 Competências – Executivo principal
- 3.2 Indicação dos diretores
- 3.3 Relacionamento com as partes interessadas (stakeholders)
- 3.4 Transparência (disclosure)
- 3.5 Relatório anual
 - 3.5.1 Práticas de Governança Corporativa
 - 3.5.2 Participações e remuneração dos conselheiros e diretores
 - 3.5.3 Padrões internacionais de contabilidade
- 3.6 Controles internos
- 3.7 Código de Conduta
- 3.8 Avaliação do Executivo Principal (CEO) e da Diretoria
- 3.9 Remuneração
- 3.10 Acesso às instalações, informações e arquivos

4 Auditoria Independente

- 4.1 Auditoria independente
- 4.2 Parecer dos auditores independentes
- 4.3 Contratação, remuneração, retenção e destituição
- 4.4 Recomendações do auditor independente
- 4.5 Contratação e independência
- 4.6 Serviços extra-auditória
- 4.7 Normas profissionais de independência

5 Conselho Fiscal

- 5.1 Conselho Fiscal
- 5.2 Composição
- 5.3 Agenda de trabalho
- 5.4 Relacionamento com os sócios
- 5.5 Relacionamento com o Comitê de Auditoria
- 5.6 Relacionamento com os auditores independentes
- 5.7 Relacionamento com a auditoria interna
- 5.8 Remuneração do Conselho Fiscal
- 5.9 Pareceres do Conselho Fiscal

6 Conduta e Conflito de Interesses

- 6.1 Código de Conduta
 - 6.1.1 Abrangência
- 6.2 Conflito de Interesses
 - 6.2.1 Operações com partes relacionadas
 - 6.2.2 Afastamento das discussões e deliberações