
Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo

Daniel Siqueira Pitta Marques
André Lucirton Costa

RESUMO

Neste artigo, apresentam-se os resultados de um estudo de múltiplos casos em que se analisa a aplicação das boas práticas de governança, propostas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em três clubes de futebol profissional do estado de São Paulo (Santos F.C., Botafogo F.C. e Paulista F.C.). Por meio de um estudo descritivo, qualitativo e exploratório, busca-se verificar a presença de características e ações que atendam às boas práticas de governança corporativa propostas na terceira versão do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, realizando um diagnóstico dos clubes estudados, propondo ações e formas de implementá-las. Verifica-se que o uso desses conceitos pode se constituir em importante diferencial para os clubes na competição por capital e outros recursos, pois contribuem para a profissionalização de sua gestão, além de fazer com que tendam a alcançar maior legitimidade perante seus *stakeholders*.

Palavras-chave: administração esportiva, governança corporativa, futebol, clubes.

1. INTRODUÇÃO

Conforme pesquisa realizada pela *Fédération Internationale de Football Association* (Fifa) entre suas afiliadas, o futebol é o esporte mais praticado do mundo, possuindo em torno de 250 milhões de praticantes (FIFA..., 2005). É também um fenômeno que transcende a esfera esportiva.

O futebol brasileiro passa por um período de contrastes e contradições. Segundo Witter (1996, p.5), “é um espelho dos problemas do nosso tempo”. Apesar da safra de bons jogadores e das relativamente bem-sucedidas campanhas da seleção nacional em torneios internacionais, os clubes do País atravessam crises. O contexto macroeconômico nacional e internacional dos últimos dez anos tem influência nessa situação, mas não é sua principal causa. Práticas administrativas amadoras, que muitas vezes chegam a atitudes antiéticas e ilegais, fazem parte das ações de muitos daqueles que dirigem as agre-

Recebido em 06/dezembro/2007
Aprovado em 03/março/2009

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*
Editor Científico: Nicolau Reinhard

Daniel Siqueira Pitta Marques, Graduado em Relações Internacionais pelo CUML e em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (USP), Mestre em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, é Professor e Coordenador do Curso de Graduação em Administração da Fundação Herminio Ometto — Uniararas (CEP 13607-339 — Araras/SP, Brasil).
E-mail: daniel@uniararas.br
Endereço:
Fundação Herminio Ometto — UNIARARAS
Avenida Dr. Maximiliano Baruto, 500
13607-339 — Araras — SP

André Lucirton Costa é Professor Associado do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (CEP 14040-900 — Ribeirão Preto/SP, Brasil).
E-mail: alcosta@usp.br

miações brasileiras de futebol profissional (AIDAR e LEONCINI, 2002a). 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 da gestão dessas organizações.

Paralelamente, conceitos de responsabilidade empresarial 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, que demanda iniciativas e já começa a classificar as empresas nesse sentido. As parcerias entre clubes, iniciativa privada e poder público, que serão necessárias na adequação do Brasil para a realização da Copa do Mundo Fifa de 2014, constituem outro fator que deverá exigir a implantação de práticas semelhantes de gestão. De acordo com Carlezzo (2003), a governança “nasceu, dentre outros aspectos, para tornar mais transparente a relação da empresa com seus sócios e com o mercado”, trazendo assim estabilidade e sustentabilidade para as ações das organizações. Continua o autor (CARLEZZO, 2003), afirmando que ela

- “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”.

A adoção dos princípios e práticas da boa governança pode ajudar o processo de reconstrução administrativa e financeira dos clubes, seja pela reorganização de sua estrutura interna, seja pela atração de investimentos motivada por essas mudanças. Mais do que isso, a adoção das citadas práticas contribui para quebrar paradigmas e reconstruir a imagem das agremiações. Ainda que os clubes de futebol estejam constituídos sob diversas formatações jurídicas, desde um formato empresarial (com possibilidade de abertura de capital) até o associativo (mais comum no Brasil), os princípios de governança podem ser utilizados, embora, em alguns casos, de forma adaptada. As práticas de governança, segundo Andrade e Rossetti (2007), são observáveis em vários tipos de sistemas organizacionais como organizações empresariais, governamentais e do terceiro setor.

No presente trabalho, realizou-se uma transposição do conceito de governança empresarial para agremiações de futebol. Buscou-se também analisar a adoção de práticas de gestão que estejam de acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em três clubes de futebol profissional do estado de São Paulo: Santos F.C., Paulista F.C. e Botafogo F.C. Outro objetivo foi realizar um diagnóstico dos clubes estudados por meio da verificação da presença de características e ações que atendam aos princípios de boa governança e, caso necessário, propor ações e formas adequadas

de implementá-las. Esses objetivos remetem ao seguinte pressuposto: a administração dos clubes de futebol profissional, ao adotar as práticas de boa governança propostas, tende a alcançar maior legitimidade perante seus *stakeholders* e exercer a gestão de maneira profissionalizada.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada possui caráter descritivo, qualitativo e explanatório, já que no estudo não se teve 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 (FLICK, 2004, p.28). 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 e LAKATOS, 1999). Nesse sentido, o método de estudo de caso foi o escolhido. Ele contribui para a compreensão de fenômenos complexos, como organizacionais, individuais, sociais e políticos (YIN, 2001).

Foram realizados três estudos de caso em agremiações de futebol profissional do estado de São Paulo, os quais foram examinados 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 IBGC. 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. Essas dimensões foram analisadas com base nos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade.

Foram analisados documentos produzidos pelos clubes e elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado, parcialmente padronizado, em virtude de os entrevistados possuírem “uma reserva complexa de conhecimento sobre o tópico em estudo” (FLICK, 2004, p.95). Adicionalmente, as informações obtidas nas entrevistas foram complementadas, confrontadas e validadas por meio de contatos com outros membros da diretoria do clube em questão, observação *in loco* das atividades desenvolvidas, consulta ao respectivo *website*, contatos com *stakeholders* (como 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. Conseqüentemente, a pesquisa documental e a observação foram utilizadas como técnicas complementares de coleta de dados.

3. O FUTEBOL COMO NEGÓCIO E SEU AMBIENTE

Os clubes de futebol profissional sofrem, internamente, de acordo com Battaglia (2003), influência de diversos grupos, entre os quais podem ser citados: sócios, convidados e acompa-

nhantes de sócios, atletas, funcionários, prestadores de serviços, outros parceiros (escolas e alunos, por exemplo), público de eventos, conselhos e assembleia geral, diretoria e comissões. A administração de um clube, seja ele de prática profissional ou amadora de esportes, está inserida em um contexto complexo em que interagem diversos segmentos da sociedade.

Passando a analisar aspectos mais especificamente relacionados com o setor, podem ser citadas muitas alterações ocorridas nas últimas décadas. Atualmente, o dinheiro oferecido a um atleta é o fator mais determinante para sua permanência ou transferência de clube, por isso as mudanças passaram a ocorrer com frequência maior do que a algumas décadas atrás (WITTER, 1996). Há diversas variáveis envolvidas no negócio, além daquelas diretamente relacionadas. O futebol deve ser tratado como o produto principal da **marca do clube**. É ele que dá origem a um *portfolio* de produtos e serviços que deve receber cuidados em relação a sua imagem, qualidade e preferências do consumidor. Melhoras administrativas nos clubes e campeonatos precisam ocorrer, ainda que possam haver interesses pessoais contrários. O panorama de crise e endividamento dos clubes e as mudanças decorrentes de novas legislações (como a Lei Pelé) são uma forte influência, impondo novas maneiras de operação e organização e também meios mais rigorosos de fiscalização, principalmente para aqueles que permanecerem nos moldes tradicionais.

3.1. A administração de clubes esportivos

A administração de clubes esportivos possui muitas características peculiares. Dentro de um contexto de pressão por parte do governo e de despesas crescentes, que aumentam a uma taxa maior do que as receitas, devido à crescente concorrência por jogadores com clubes estrangeiros, a administração do futebol brasileiro caminha para sua profissionalização. Em muitos casos, essa gestão profissional é mais uma imposição legal do que uma exigência de mercado (AIDAR e LEONCINI, 2002a). A direção de clubes esportivos implica uma necessidade de domínio de vasta gama de conhecimentos, que vão desde as legislações relativas até as atividades dos clubes e conceitos de prestação de serviço, passando por contatos e regulamentos de competições de que o clube participa, tornando complexo o exercício da gestão.

Entre as especificidades da estruturação de um clube, devem ser consideradas suas comissões, eleições de dirigentes, entre outras imposições legais ou estatutárias. Sua estrutura também deve abrigar um conselho deliberativo que exerce papel legislativo e diretivo: entre suas funções, está a fiscalização e aprovação de contas e, do trabalho planejado pela diretoria, a organização de eleições e alterações do estatuto social, bem como, em alguns casos, eleger dirigentes.

Os clubes esportivos profissionais e sua administração, no entanto, possuem especificidades que os diferenciam de clu-

bes amadores, como aquelas relacionadas por Battaglia (2003, p.30): controle e destinação das arrecadações; recolhimento de impostos incidentes sobre a arrecadação; repasses de verbas para as federações e confederações; contratação e manutenção de um plantel de atletas profissionais e de uma equipe técnica; elaboração de contratos de transferência de gestão ou cogestão; e negociações políticas relativas à elaboração de campeonatos e calendários com entidades esportivas nacionais e internacionais.

Entra-se, então, em uma situação de difícil equilíbrio. Para maximizar sua receita e seu desempenho, 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 administram as agremiações e aqueles que administram um campeonato. Ao contrário de outros mercados de consumo e entretenimento, os clubes concorrentes complementam-se no processo de produção, pois uns precisam dos outros para que seu principal produto (o futebol) possa acontecer (SZYMANSKI e KUYPERS, 1999). Conforme Aidar e Leoncini, (2002a, p.109):

- “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”.

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

- “Portanto, as leis econômicas que regem o produto futebol são muito especiais, desde a combinação de 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 e LEONCINI, 2002b, p.119).

4. AS PRÁTICAS DE BOA GOVERNANÇA

As práticas de boa governança tratam de assuntos que estão relacionados à direção e ao controle de uma organização, como o exercício do poder e os diferentes interesses envolvidos. Elas surgiram na busca pela superação dos chamados conflitos de agência: aqueles decorrentes da separação entre a

gestão e a propriedade empresarial. De acordo com a teoria de agência (JENSEN e MECKLING, 1976), os proprietários tendem, em razão do processo de crescimento organizacional, a contratar agentes com poderes de decisão para executar serviços em seu nome. Essa separação pode conduzir a situações nas quais os interesses próprios dos gestores estejam, em um processo decisório, em oposição aos dos acionistas (ANDRADE e ROSSETTI, 2007). Para que as ações dos executivos estejam alinhadas com o real interesse dos acionistas, dever-se-iam adotar sistemas de monitoramento e incentivo que forçassem essa conciliação.

Os mecanismos de governança (WILLIAMSON, 1996) seriam formas de exercer esse controle sobre a gestão de maneira a buscar atender os interesses dos proprietários e reduzir os custos desse processo. Esses sistemas de controle incluiriam práticas externas às organizações, como pressões de mercados, ativismo de acionistas e investidores, exigência de padrões contábeis e presença de instrumentos regulatórios. Além disso, práticas internas também são necessárias, como a constituição de conselhos de administração, o monitoramento compartilhado e a adoção de modelos de remuneração de administradores (ANDRADE e ROSSETTI, 2007).

O efetivo controle sobre a gestão estratégica de sua empresa e o monitoramento da direção executiva é o que a boa governança proporciona aos proprietários. Ela pode, então, ser definida como:

- “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” (IBGC, 2004, p.6).

Logo, as práticas de boa governança nada mais são do que procedimentos que visam dinamizar a atuação da empresa, profissionalizando o relacionamento entre diretoria, conselho de administração, conselho fiscal, auditoria independente e cotistas/acionistas/sócios (IBGC, 2006). No Brasil, o IBGC é o responsável pela elaboração do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, que atualmente está em sua terceira edição. Essa versão do Código (IBGC, 2004), dividida em seis capítulos, aborda os temas:

- **propriedade** — leva em conta aspectos relacionados a direitos e poderes dos acionistas, bem como o modo como esses são exercidos;
- **conselho de administração** — avalia se a organização possui conselho de administração (ou órgão semelhante), bem como seu funcionamento e seu desempenho;
- **gestão** — analisa como a direção da organização exerce seus papéis;
- **auditoria independente** — avalia a presença e a atuação da auditoria independente;

- **conselho fiscal** — verifica a existência desse órgão, sua composição, atuação, funcionamento e relacionamentos;
- **conduta e conflitos de interesse** — trata da maneira como a organização lida com a presença de eventuais conflitos de interesse.

O Código tem princípios que nortearam sua elaboração e são base para sua aplicação. São eles (IBGC, 2004):

- **transparência** — significando que a comunicação deve incluir, além de aspectos econômico-financeiros, outros fatores que conduzem à criação de valor e direcionam a ação empresarial;
- **equidade** — cujo princípio define que todos os grupos minoritários, sejam eles proprietários, sejam alguma outra parte interessada (*stakeholders*), devem receber tratamento justo e igualitário;
- **prestação de contas (*accountability*)** — os gestores devem prestar contas de sua atuação àqueles que os elegeram;
- **responsabilidade organizacional** — contempla todos os relacionamentos da empresa com a comunidade na qual atua.

4.1. As práticas de boa governança e os clubes de futebol

Conceitualmente, a adoção das práticas de governança poderia contribuir para o aumento da amplitude, da profundidade e da velocidade com que a reestruturação e a profissionalização da gestão dos clubes ocorreriam, levando à diminuição de problemas administrativos. Essa afirmação decorre da melhoria de controles confiáveis e precisos que a adoção dessas práticas propicia à organização. Somente a supervisão e a transparência levarão a maior controle (e conseqüente sustentabilidade) das instituições que as utilizam.

Já existe uma gestão colegiada na maioria das agremiações de futebol. No Brasil, assim como na maior parte dos países europeus, os sócios e os conselhos elegem a diretoria dos clubes de futebol. Conforme Grellet (2002, p.139):

- “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”.

Considerando-se as preocupações do conceito de governança com os grupos de interesses, o futebol é um setor que facilita observações e análises de como um conjunto de decisões influencia, além de proprietários (no caso, os sócios), um contingente muito maior de interessados. A adoção dessas práticas pode ajudar a legitimar a atuação dos conselheiros e dirigentes perante os sócios e torcedores (MARQUES, MER-

LO e NAGANO, 2005). A complexidade envolvida na administração de clubes é outro fator que justifica a necessidade de uma administração profissionalizada. A ausência de objetivos de eficiência, como o lucro e a maximização do valor do clube, não induz à profissionalização das práticas gerenciais. A visão segmentada do todo e a informalidade na administração prejudicam a continuidade de planos de gestão e fazem com que inexistam planos a longo prazo. Ainda que gestões sucessivas sejam provenientes de um mesmo segmento político do clube, não há uma linha homogênea de ação (BATTAGLIA, 2003).

A falta de balanços transparentes é outro fator que dificulta a avaliação de quais estratégias de gestão falharam, comprometendo o desempenho. Em uma análise mais ampla, o torcedor é novamente prejudicado, já que, em uma situação assim, o desempenho técnico tende a ser insatisfatório. Não são apenas os aportes de recursos que exigem uma administração eficaz e transparente nos clubes, mas a tendência é que sócios, torcedores, conselheiros, sócios-torcedores, poderes públicos, entre outros interessados, também passem a exigir tratamento semelhante.

Aos administradores interessa que um clube esteja forte e cresça, tendo condições de sobreviver. Já ao investidor interessa que seu retorno seja o melhor possível, o que não implica, necessariamente, uma maximização dos resultados e interesses do clube. Outros conflitos relacionados a remuneração, prêmios, garantias, informações, participações em resultados, limites de endividamento, juros, prazos, composição de conselhos, exclusividade de relacionamento, entre tantos outros, podem ser solucionados com a adoção das boas práticas de governança.

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 e SANDIM, 2002, p.76). O melhor desempenho de ações de empresas que adotam as boas práticas de governança e a disposição de investidores por pagar mais por essas ações (BOVESPA, 2006) conduzem à premissa de que o alinhamento de interesses gera valor. Em seu sentido mais amplo, a governança deixa de ser um sistema de controle da administração e dos executivos por parte dos acionistas e torna-se a administração das relações entre todos os seus *stakeholders*. Portanto, quanto maior for esse equilíbrio, maior tenderá a ser o valor da organização.

Embora esse pareça ser um setor avesso a transformações, há interesses 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 do que uma lista de práticas a serem seguidas, as práticas de boa governança podem fornecer instrumentos que otimizem as relações do clube com a sociedade, de maneira a maximizar o recebimento dos recursos necessários a seu desenvolvimento (CARLEZZO, 2003).

5. CASOS ESTUDADOS

Quando a pesquisa foi realizada, o Santos F.C. (da cidade de Santos) e o Paulista F.C. (da cidade de Jundiaí) obtinham sucesso por meio de boas campanhas e conquistas importantes nos campeonatos de futebol do Brasil. Esse período foi coincidente com a decadência do Botafogo F.C. (da cidade de Ribeirão Preto) que, após viver o pior momento de sua história em 2004 e 2005, vem passando por um processo de recuperação esportiva. Situação semelhante pode ser observada no campo administrativo. O Botafogo procura organizar-se administrativamente perante as dificuldades herdadas do período citado, enquanto os demais apresentam um ambiente interno que pode ser considerado adequado a suas peculiaridades e estrutura. Financeiramente, a situação era a mesma: Santos e Paulista em condições relativamente privilegiadas, levando-se em consideração a realidade dos clubes nacionais, e o Botafogo endividado e sem fontes suficientes de recursos.

Buscando uma melhor visualização e comparação dos resultados observados, são apresentados quadros que sintetizam as informações obtidas. Cada quadro corresponde a uma dimensão estudada (profissionalização, propriedade, conselho de administração, gestão, auditoria independente, conselho fiscal e conflito de interesses).

As constituições jurídicas das organizações estudadas são comuns no futebol. O Santos e 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 que detém todas as ações. Tinha-se, então, um clube-empresa e uma associação (Paulista e Santos, respectivamente) em situações consideradas relativamente privilegiadas, enquanto uma outra associação (Botafogo) passava por dificuldades administrativas.

As cidades nas quais estão sediadas as equipes não servem como justificativa para as diferenças entre os modelos de gestão. Todas elas (Jundiaí, Ribeirão Preto e Santos) estão entre as maiores populações e as melhores cidades do estado de São Paulo e do País em termos de riqueza (Produto Interno Bruto e renda *per capita*). O volume de torcedores tem influência, mas também não explica essas diferenças, embora nesse ponto o Santos (por toda sua história e seu volume de torcedores) esteja em um patamar acima dos demais (ALBUQUERQUE, LIMA e RODRIGUES, 2004.). Todos estão entre as dez maiores torcidas do estado de São Paulo e entre as 50 maiores do País. O Santos tem número de torcedores cerca de dez vezes maior do que o do Botafogo e cerca de 20 vezes maior do que o do Paulista (PLACAR, 2006). O volume de torcedores não serviu, por exemplo, para manter o Botafogo ao menos em condições de igualdade com o Paulista nos últimos cinco anos, quando os clubes tiveram trajetória inversa no cenário futebolístico. O Botafogo possui boa estrutura física, comparativamente. Ele tem o maior estádio (além de áreas livres a seu redor), campos de apoio e um conjunto poliesportivo.

Foi possível analisar as parcerias que ocorreram na história dos clubes. Nesse ponto, uma primeira diferença significativa pode ser observada. O Paulista tem um histórico de parcerias bem-sucedidas, enquanto o Botafogo teve resultados negativos na única vez em que isso ocorreu no clube. Embora a qualidade e as intenções dos parceiros sirvam para ajudar a explicar as consequências decorrentes de sua atuação, é necessário lembrar que o modo como o clube negocia parcerias e conduz o trabalho influencia seu resultado. O Paulista desenvolveu um *know-how* sobre esse tipo de transação e isso inclui habilidades para trabalhar nesse contexto e um monitoramento efetivo das atividades dos parceiros. Se os resultados prejudicaram o Botafogo em termos esportivos, administrativos e financeiros, foi porque os envolvidos só tomaram conhecimento da situação do clube após o término da parceria, quando isso deveria ter ocorrido ao longo da atuação dos parceiros.

Outro fator que ajuda a explicar a situação é a profissionalização da gestão dos clubes, conforme os indicadores apresentados no quadro 1. O Santos era o mais profissionalizado dentre os estudados. O fato de ser um dos grandes clubes do futebol brasileiro e mundial exige uma estrutura maior. Essa estrutura profissionalizada não se limitava a funcionários administrativos e operacionais, incluía gestores com formação específica para sua área de atuação e que se dedicavam de maneira integral ao clube. Além de alguns diretores, havia gerentes em diversas áreas. Projetos desenvolvidos por seu diretor administrativo visavam incrementar essa profissionalização. Em uma escala menor, esse processo também ocorria no Paulista.

O Santos e o Paulista realizavam previsões orçamentárias, possuíam controles internos satisfatórios e utilizavam indicadores em sua gestão. Ambos os clubes relataram projetos de melhorias em sua estrutura para administração e prática do esporte (o Paulista buscava construir um centro de treinamento e o Santos planejava a expansão e a maior estruturação do seu centro). Em sentido oposto, o Botafogo não possuía gestor profissional algum e passava por complicada situação administrativa, sem planejamento, controles, indicadores e qualquer

tipo de política. Essa falta de profissionalismo vinha piorando a situação do clube havia vários anos.

Em relação aos aspectos relacionados à propriedade, conforme consta no quadro 2, todos os clubes tinham a assembleia geral como poder máximo. Embora o Santos fosse a organização na qual a assembleia possuía maior poder de decisão, a agremiação era, na época da pesquisa, a única a dar um voto por sócio, independentemente do número de títulos possuídos. Em relação a prazos para convocações e fornecimento de informações, o Botafogo era o que mais necessitava de ajustes, pois uma assembleia podia ser convocada apenas três dias antes de sua realização. Esse mesmo clube também foi o único a apresentar problemas em relação a ofertas e contratos para compra e venda de participações.

Buscando evitar manobras em processos eleitorais, o Santos exigia do associado, para ter direito a voto, um mínimo de três anos ininterruptos de contribuições (de maneira a sempre incluir um mandato inteiro da diretoria). Essa é, sem dúvida, uma norma interessante para evitar práticas oportunistas. Em votações que envolvessem interesses de sócios, apenas no Paulista eles eram afastados das decisões. Questões sobre afastamentos de sócios dos conselhos merecem maiores esclarecimento e precisão em todos os clubes. O voto por canais diferenciados (correio, internet, fax, procuração, entre outros) não era possível em nenhuma das organizações pesquisadas. Mesmo podendo ser adotada, tal prática parece não ser essencial nesse contexto, pois no caso da governança em empresas de capital aberto, acionistas podem espalhar-se geograficamente. Já os associados de clubes de futebol, com raras exceções, residem no município em que os clubes estão sediados, o que facilita o exercício de seus direitos.

O fluxo de informações foi revelado adequado às práticas de boa governança no Santos graças a uma estrutura burocrática que assegurava esse fluxo. No Paulista ele ocorria em função do relacionamento entre as pessoas que conduzem o destino do clube. Para esse último, é necessário estabelecer normas que obriguem esse fluxo a continuar, independentemente de seus integrantes ou do crescimento da estrutura da agremiação. No Botafogo as informações haviam deixado de existir

Quadro 1

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 |

Quadro 2
Aspectos Relacionados à Propriedade

| Práticas | Santos F.C. | Paulista F.C. | Botafogo F.C. |
|--|-------------|-----------------------------------|--|
| Um título um voto | Não | Sim | Sim |
| Assembleia geral como órgão supremo | Sim | Sim | Sim (embora possa ter o direito cassado) |
| Disponibilidade de acordos para os sócios | Sim | Apenas para conselho deliberativo | Apenas para conselho 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 (subjeto) | 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 na circulação de títulos | Sim | Sim | Sim |

devido à falta de registros e controles de 2002 até o ano de 2005.

Em relação aos registros de sócios e conselheiros, o Botafogo e o Santos mostraram organização interna, enquanto no Paulista não se verificou esse controle. A importância da precisão dessa informação pode ser entendida pelo fato de os clubes possuírem, além de proprietários de cadeiras cativas e camarotes, sócios que usufruem de seu conjunto poliesportivo e recreativo. Todos eles pagam contribuições mensais ou taxas de manutenção, por isso um sistema que contenha os dados desses pagamentos é imprescindível. A arrecadação por meio de contribuições de associados é uma das razões pelas quais as agremiações pesquisadas se esforçavam 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 esses títulos fora de circulação.

Santos e Paulista demonstravam interesse em constituir conselhos que visassem preservar seu patrimônio e sua história. O Santos apresentava práticas nesse sentido, embora ainda não tivesse esse conselho e destacou-se por ser o único a elaborar um planejamento estratégico. Nenhum clube realizava tipo algum de preparo para futuros dirigentes nem resolvia conflitos por meio da arbitragem. Os motivos alegados foram a falta de cultura no País e os custos de tais ações.

O Santos possuía um conselho semelhante a um conselho de administração, como pode ser visto no quadro 3, denominado Conselho de Orientação e Fiscalização (Cofi). Suas atribuições eram adequadas ao modelo do IBGC e o simples fato

de sua existência merece destaque. No Paulista, o conselho deliberativo, devido a seu pequeno tamanho, realizava atividades típicas de um conselho administrativo, porém sem normas específicas.

No Santos e no Botafogo, o número de conselheiros do Conselho Deliberativo mostrou-se alto. Tal prática pode gerar uma ausência de comprometimento por parte de seus integrantes, principalmente se as exigências em relação à frequência não forem cumpridas. A cobrança de mensalidades que ocorria no Botafogo tinha a função de aumentar o compromisso dos membros do conselho com o exercício de suas atribuições e de prover independência financeira a esse órgão.

Apenas o conselho deliberativo santista, dentre os pesquisados, possuía um regimento. Não eram exigidas qualificações para seus integrantes, mas a quantidade contribuía para a diversidade de perfis. Em todos os casos, os conselhos deliberativos apresentavam órgãos especializados para funções específicas. De maneira positiva, as decisões plenas de seus comitês eram tomadas pelo conselho deliberativo, que estimulava o trabalho desses órgãos. O Botafogo contava apenas com o conselho fiscal e poderia tentar expandir o número de órgãos especializados, conforme observado nos demais clubes. A existência de diferentes comissões e conselhos é uma prática que 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 poderia ser recomendada a todos os clubes.

Em relação à dimensão de transparência e à de prestação de contas, o Santos revelava-se mais adequado do que os de-

Quadro 3

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 com papel semelhante | Sim | Não | Não |
| Práticas de um conselho administrativo adotadas | Sim | Sim | Não |
| Conselhos eleitos por sócios | Deliberativo: sim Outros: não | Deliberativo: sim Outros: não | Deliberativo: 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 | Fiscal, inquérito e sindicância; estatuto, Cofi | 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 | Deliberativo: 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 |
| 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 |

mais. Era o único que na data da pesquisa colocava seu estatuto, seus regimentos e seus demonstrativos contábeis disponíveis em seu *site* na internet, para qualquer interessado. Suas normas e procedimentos internos também se mostravam superiores. De maneira semelhante, podia-se encontrar na internet a composição de seu conselho deliberativo, da diretoria e de suas comissões e comitês, prática também adotada pelo Paulista. O *site* do Botafogo não continha nenhuma dessas informações. Além da falta de prestação de contas, o clube era o

único a não realizar auditorias independentes. Pontos positivos em comum incluíam o não acúmulo de funções nas organizações por parte de seus conselheiros, que eram licenciados ao ocupar outros cargos. Era observada também a presença de presidentes e diretores em reuniões de conselhos, sempre que convocados.

Nenhum dos clubes de futebol possuía como regra um limite de anos de mandato no conselho deliberativo. Aspectos comuns ausentes nas agremiações pesquisadas eram a exis-

tência de um porta-voz único para a organização (de maneira a evitar a 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. Em relação aos conselhos, ainda havia destaques positivos no Santos e no Botafogo, que realizam práticas em benefício da sociedade, como projetos sociais.

A presença de melhores práticas de gestão, conforme apresentado no quadro 4, 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 revelou que o Paulista e o Santos possuíam gestores remunerados. O Santos era o único a utilizar políticas e indicadores de qualidade em sua gestão e a exigir gerentes em cada área da organização. Essas práticas baseavam-se 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 que ocorriam eram as dos diretores para com o executivo principal e desse para com o conselho deliberativo. O ideal seria que a prestação de contas tivesse público mais amplo e incluísse relatórios anuais mais elaborados.

No Botafogo, havia um excesso de componentes nas chapas para eleição da diretoria. Eram necessários secretários, tesoureiros e diversos vice-presidentes, enquanto os diretores podiam ser nomeados livremente pelo presidente. Santos e Paulista apresentaram formas que podem ser consideradas mais adequadas para eleição, pois apenas o presidente e o vice eram eleitos. Os diretores eram indicados pelo presidente, permitindo adequações e mudanças sempre que necessário. Esses indicados deveriam, entretanto, ser aprovados pelo conselho deliberativo. Práticas que buscassem uma **vontade de informar**, por parte da diretoria, existiam apenas no Santos. Nos demais, as informações não eram passadas espontaneamente ou dependiam de uma solicitação para que fossem fornecidas.

Nenhuma das gestões remunerava funcionários e administradores com base em critérios de desempenho objetivos, departamentais e organizacionais. De maneira semelhante, nenhuma delas explicitava a adoção de práticas de governança em seus relatórios. Outra ausência comum era a de um código de ética ou conduta para pessoas ligadas aos clubes. Apenas o Santos possuía um sistema de controles internos. A gestão do Botafogo não era caracterizada pela ausência de normas que regulassem seu funcionamento, mas pelo não cumprimento de normas existentes. Como exemplo, poderia citar-se o estatuto do clube, que exigia a formulação de orçamentos, estabelecia

Quadro 4

Aspectos Relacionados à Gestão

| 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 conselho deliberativo | Apenas ao conselho 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 |

Quadro 5

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 | N/A |
| Parecer com escopo, trabalho e responsabilidade | Parcialmente | Não | N/A |
| Audidores reportando-se a comitê de auditoria ou conselho de administração | Não | Não | N/A |
| Audidores contratados por período definido | Sim | Sim | N/A |
| Trabalho avaliado formalmente pelo clube | Não | Não | N/A |
| Audidores 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 |

Nota: N/A = Não se aplica.

prazos para apresentação de balanços e requeria a elaboração de regimentos, práticas que nunca ocorriam.

Uma análise do papel da auditoria independente é mostrada no quadro 5. Verifica-se que o Botafogo era o único entre os clubes pesquisados que não vinha realizando auditorias externas. No Santos e no Paulista, a forma de seleção e contratação das auditorias tendia a proporcionar sua independência em relação ao clube, até porque não possuíam vínculo nem prestavam outros serviços. Os relacionamentos das auditorias com os conselhos fiscais também pareciam adequados. Uma medida não observada foi a certificação por escrito, por parte da auditoria, da objetividade de seus procedimentos.

A atuação e o perfil dos conselheiros fiscais estão descritos no quadro 6 e não revelam dificuldades para os clubes. A

principal adaptação que poderia ser feita em relação ao tópico está relacionada à escolha dos membros. Todos os conselhos fiscais eram eleitos pelo conselho deliberativo e por meio de chapas. Seria interessante que fossem eleitos pela assembleia geral e individualmente, para que grupos minoritários de sócios pudessem fazer-se representar nesse 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.

Como pode ser observado no quadro 7, os estudos realizados revelaram que não havia recomendações no Botafogo que provocassem o afastamento dos envolvidos nas discussões e deliberações que envolvessem conflitos de interesses.

Quadro 6

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 (conselho) | Não (conselho) | Não (conselho) |
| Representatividade de grupos minoritários | Não (chapas) | Não (chapas) | Não (chapas) |
| Diversidade de experiências profissionais | Sim | Sim | Sim |
| Agenda de trabalho | Sim | Não | Não |
| Envio periódico de informações | Sim | Sim | Não |
| 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 |

Nota: N/A = Não se aplica.

Quadro 7

Aspectos Relacionados a Conflitos de Interesse

| 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 conflitos de interesse | 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 |

Nota: N/A = Não se aplica.

No Paulista podia ocorrer um afastamento, mas esse era definido com base no bom senso dos envolvidos, fator essencialmente subjetivo. Apenas o Santos possuía normas que visavam evitar sua ocorrência. Nenhum dos clubes realizava empréstimos para sócios ou executivos. Já o Santos condicionava sua participação e a realização de investimentos em outras associações à aprovação do conselho deliberativo.

De modo geral, pode-se perceber que o Santos é o clube em que se observou a existência de mais práticas de boa governança, ainda que não tenham sido implementadas com esse rótulo e fossem motivadas por questões legais. Relativamente, dentro de seu contexto, a situação administrativa do Paulista mostrava-se semelhante à do Santos. Entretanto, para esse clube, a principal ressalva feita está relacionada à personalização das relações entre os membros que participam da vida do clube, seja na diretoria, seja em seus conselhos. Mecanismos que previnam a influência de interesses pessoais ou de uma eventual falha administrativa devem existir, pois não há como garantir que um grupo com boas intenções faça-se prevalecer com o tempo. Já o Botafogo, que possuía a pior situação dentre os três clubes, vem procurando sua reorganização administrativa e recuperação esportiva. A implantação de um sistema administrativo burocrático poderia ser um dos fatores a contribuir nessa busca. Durante sua implantação, as práticas de governança ajudariam a balizar o processo e serviriam como forma de segurança para a organização.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A adoção das boas práticas de governança pode constituir importante diferencial para os clubes na competição por capital e outros recursos, bem como na melhoria da eficiência e da legitimidade de sua gestão. Essas práticas tendem a gerar a diminuição de ações consideradas antiéticas ou ilegais e a for-

necer maior visibilidade para a aplicação dos recursos. A presença desses aspectos pode ser uma forma de legitimar a atuação dos dirigentes do clube perante os grupos de interesses que não exercem representatividade na gestão.

Pelas pesquisas realizadas, o Santos mostrou-se em melhores condições para adotar ações de governança com base nas práticas do IBGC. A existência de práticas profissionais de gestão e de sistemas de monitoramento, controle e apoio à decisão, bem como os pilares da boa governança, não precisam ser exclusividade de clubes com grande torcida. As agremiações com uma estrutura maior tendem a adotar melhores sistemas de informações, mas todas as características de governança podem existir em clubes considerados grandes, médios ou pequenos.

Embora as organizações pesquisadas não adotassem, de maneira explícita e declarada, as boas práticas de governança, pode-se perceber que diversas ações eram utilizadas, a maioria delas por exigências legais. Pode-se considerar que esses mecanismos de governança tendem a gerar melhor situação administrativo-financeira (e, conseqüentemente, esportiva). Esse resultado decorre não apenas da maior profissionalização, mas também da existência de maior divisão no poder de decisão, de informação e de controle nas agremiações esportivas. O Santos possuía, na época da pesquisa, um colegiado semelhante a um conselho de administração. Esse órgão tende a possuir um papel importante na gestão dos clubes, que o precisam criar.

A implementação de boas práticas de governança, conforme foi tratado no trabalho, pode fornecer respostas para muitos dos problemas enfrentados pelos clubes brasileiros, mesmo que ainda não forneça respostas para todos. Isso porque, como em todo ambiente complexo, as influências sofridas pelos clubes são inúmeras. Em relação a transparência, prestação de contas, equidade e profissionalização, as contribuições dessas práticas são evidentes. Um destaque especial deve ser dado

ao tratamento dos torcedores dos clubes que, embora constituam seu mais numeroso grupo de interesse e seu mercado consumidor, tendem a continuar sem participação, voz e voto (COSTA, 1997), mesmo com as medidas propostas pelo IBGC. Embora tendam a favorecer um incremento da legitimidade no papel exercido por aqueles que conduzem os destinos dos clubes, as práticas de governança não chegam a um ponto desejável e necessário de democratização das relações entre os associados. Os programas de sócio-torcedor podem ser uma forma de incluir na estrutura das agremiações as pessoas que possuem esse tipo de interesse, criando vínculos institucionais e identificação motivados por sua paixão.

Por fim, pode-se verificar que a gestão dos clubes de futebol, ao adotar as práticas de boa governança propostas, tende a alcançar maior legitimidade dos dirigentes perante seus *stakeholders* e a exercer a administração de maneira profissionalizada. Mesmo não tendo sido originalmente formuladas para esse tipo de organização, essas práticas podem ser adotadas, ainda que sejam necessárias transposições e adaptações em virtude do diferente contexto individual que envolve cada clube. Por outro lado, analisando-se o papel dos torcedores no processo, sua conscientização sobre a importância de fiscalizarem os clubes pode até converter-se em um exercício de cidadania que extrapola os limites do esporte.

O estudo possui restrições que devem ser consideradas. Apesar de as conclusões obtidas fornecerem importantes in-

dicativos sobre a situação dos clubes no Brasil, não podem ser generalizadas, pois limitam-se aos casos estudados, que são definidos pelas particularidades de cada um deles. Outro comentário importante é sobre a pouca bibliografia existente sobre administração de clubes de futebol. Além de diminuto, seu maior espaço é ocupado por livros e artigos destinados apenas ao *marketing* esportivo; assim, uma discussão teórica envolvendo diferentes visões pode ter ficado prejudicada.

Uma contribuição esperada é o fornecimento de diretrizes que busquem melhorar as práticas adotadas na administração das agremiações nacionais, sendo essa uma atividade que ainda não goza da estruturação administrativa necessária. A aplicação das práticas de governança visaria não apenas à profissionalização da área, mas também ao restabelecimento de suas transparência, credibilidade e seriedade.

Outra contribuição foi o levantamento de diretrizes e indicadores para estudos complementares, que podem envolver amostras maiores e clubes sediados em diferentes regiões do Brasil. O estudo realizado possibilitou uma visão geral sobre a utilidade e a viabilidade da adoção de boas práticas de governança e revelou que sua aplicação é útil para o equilíbrio de forças e para a sobrevivência das agremiações. Futuros estudos podem propor modelos de governança com adequações específicas aos clubes de futebol, levando-se em consideração suas diferentes configurações jurídicas e diversas formas de parcerias e investimentos. ◆

REFERÊNCIAS

- AIDAR, A.C.K.; LEONCINI, M.P. A necessidade de profissionalização na gestão dos esportes. In: AIDAR, A.C.K.; LEONCINI, M.P.; OLIVEIRA, J.J. de. (Org.). *A nova gestão do futebol*. 2.ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: FGV, 2002a.
- _____. As leis econômicas e o futebol: a estrutura do novo negócio. In: AIDAR, A.C.K.; LEONCINI, M.P.; OLIVEIRA, J.J. de. (Org.). *A nova gestão do futebol*. 2.ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: FGV, 2002b.
- ALBUQUERQUE, A.; LIMA, M.S.; RODRIGUES, V.S. Idades da paixão. *Revista lance a mais*, Rio de Janeiro, n.215, p.12-24, out. 2004.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J.P. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BATTAGLIA, A.F.A. *Administração de clubes: uma perspectiva inovadora no mercado profissional*. São Paulo: Arte & Ciência, 2003.
- BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO (BOVESPA). *Novo mercado: apresentação*. Disponível em: <www.bovespa.com.br>. Acesso em: 05 jul. 2006.
- CARLEZZO, E. *Governança corporativa em clubes de futebol*. IBGC, 2003. Disponível em: <www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDp=334&IDArea=723>. Acesso em: 12 nov. 2005.
- COSTA, A.L. Cultura brasileira e organização cordial: ensaio sobre a Torcida Gaviões da Fiel. In: MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M.P. (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- FIFA faz censo sobre futebol no mundo. Disponível em: <www.estadao.com.br/esportes/noticias/2001/abr/03/158.htm>. Acesso em: 10 dez. 2005.
- FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GRELLET, C. O marketing do futebol. In: AIDAR, A.C.K.; LEONCINI, M.P.; OLIVEIRA, J.J. de. (Org.). *A nova gestão do futebol*. 2.ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

REFERÊNCIAS

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 3.versão. IBGC, 2004. Disponível em: <www.ibgc.org.br/imagens/StConteudoArquivos/Codigo%20IBGC%203%20versao.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2005.

_____. *Governança corporativa*. Disponível em: <www.ibgc.org.br>. Acesso em: 29 mar. 2006.

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

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

MARQUES, D.S.P.; MERLO, E.M.; NAGANO, M.S. A questão da avaliação da legitimidade de ONGs. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v.12, n.2, p.67-84,

abr./jun. 2005. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v12n2art5_ult.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2005.

MEIRELLES, J.C.J.; PRADO, F.R. de A.; SANDIM, T. As ligas brasileiras de futebol: semelhanças e diferenças. In: AIDAR, A.C.K.; LEONCINI, M.P.; OLIVEIRA, J.J. de. (Org.). *A nova gestão do futebol*. 2. ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

PLACAR. *Ranking das torcidas*. Disponível em: <placar.abril.com.br/aberto/rankings/torcidas/index.shtml>. Acesso em: 03 mar. 2006.

SZYMANSKI, S.; KUYPERS, T. *Winners and losers — the business strategy of football*. London: Viking, 1999.

WILLIAMSON, O.E. *The mechanisms of governance*. New York-Oxford: Oxford University Press, 1996.

WITTER, J.S. *Breve história do futebol brasileiro*. São Paulo: FTD, 1996.

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

ABSTRACT

Governance on football clubs: a comparative study of three clubs of the São Paulo state

The present work is a multiple-case study that applies the best practices of corporate governance proposed by the Brazilian Institute of Corporate Governance (IBGC) in order to analyze three football (soccer) clubs of São Paulo state (Santos F. C., Botafogo F. C., e Paulista F. C.). Through a descriptive, qualitative and exploratory research, this study sought to verify the presence of characteristics and actions that comply with the IBGC's Best Practices of Corporate Governance Code, proposing actions and means to carry them out. It was verified that the use of these concepts may be an important differential to the associations in competing for capital and other resources, because they contribute to the professionalization of the club's management and leads them to achieve a higher level of legitimacy before their stakeholders.

Keywords: sports administration, corporate governance, football (soccer), clubs.

RESUMEN

Gobierno en clubs de fútbol: un estudio comparativo de tres agrupaciones del estado de São Paulo

En este trabajo se presentan los resultados de un estudio de múltiples casos en que se analiza la aplicación de las buenas prácticas de gobierno corporativo propuestas por el Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC) a tres asociaciones de fútbol profesional del estado de São Paulo (Santos F. C., Botafogo F. C. y Paulista F. C.). Por medio de un estudio descriptivo, cualitativo y exploratorio, se buscó comprobar la existencia de características y acciones que atiendan a las buenas prácticas de gobierno corporativo propuestas en la tercera versión del "Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo" del IBGC. Se realizó un diagnóstico de las asociaciones estudiadas y se propusieron acciones y formas de implementarlas. Se verificó que el uso de estos conceptos puede constituirse en un importante diferencial para los clubes en la competencia por capital y otros recursos, pues contribuyen para profesionalizar su administración, además de hacer que los mismos tiendan a alcanzar una legitimidad mayor ante sus stakeholders.

Palabras clave: administración deportiva, gobierno corporativo, fútbol, clubs.