



Marcio Marcelo de Oliveira

**Clubes de futebol com boa governança possuem melhor
desempenho? Evidências do mercado brasileiro**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. André Luiz Carvalho da Silva

Rio de Janeiro

Agosto de 2011



Marcio Marcelo de Oliveira

Clubes de Futebol com Boa Governança Possuem Melhor Desempenho? Evidências do Mercado Brasileiro

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Andre Luiz Carvalho da Silva

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Leonardo Lima Gomes

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Marcelo Verdini Maia

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Ricardo Pereira Câmara Leal

UFRJ

Prof^a. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 5 de agosto de 2011

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Marcio Marcelo de Oliveira

Graduou-se em Administração de Empresas pela Universidade Federal Fluminense no ano de 2000. Concluiu o curso de Especialização em Administração – MBA em Gestão Empresarial (FGV) em 2003. Em 2010 concluiu o curso Master in International Management – IAE – Grenoble – França.

Ficha Catalográfica

Oliveira, Marcio Marcelo de

Clubes de futebol com boa governança possuem melhor desempenho? : evidências do mercado brasileiro / Marcio Marcelo de Oliveira ; orientador: André Luiz Carvalho da Silva. – 2011.

36 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2011.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Clubes de futebol. 3. Governança corporativa. 3. , Desempenho. I. Silva, André Luiz Carvalho da Silva. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

À minha família, por todo apoio e paciência.

Agradecimentos

A Deus.

Ao meu orientador André Carvalhal, pela oportunidade de aprendizado, confiança e principalmente paciência. Sem ele este trabalho não seria realizado.

À PUC-Rio, pelos auxílios concedidos, sem os quais este trabalho não poderia ter sido realizado.

Aos meus pais, meus avós e amigos pela força, apoio e paciência quando na minha ausência pelos estudos.

Aos meus colegas de curso que sempre que puderam me incentivaram nesta jornada.

Aos professores do IAG PUC-Rio pelos ensinamentos.

Aos colegas do curso realizado no ano de 2010 em Grenoble – França, pelo companheirismo.

Aos funcionários da Secretaria pelos esclarecimentos de intermináveis dúvidas.

Resumo

Oliveira, Marcio Marcelo de; Silva, André Luiz Carvalhal da. **Clubes de Futebol com Boa Governança Possuem Melhor Desempenho? Evidências do Mercado Brasileiro**. Rio de Janeiro, 2011. 36p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Em meados da última década importantes resoluções foram incorporadas no cenário futebolístico nacional com o intuito de melhorar sua relação com a sociedade para além da competição meramente esportiva. Passou-se a exigir dos clubes de futebol um maior rigor em sua gestão e contabilidade, afetando seu nível de transparência, dentre outros aspectos que encontram nas boas práticas da governança corporativa toda uma sistematização para atingir estes objetivos. Em paralelo, as práticas de governança das empresas brasileiras vêm evoluindo bastante nos últimos anos, principalmente a partir da criação do Novo Mercado pela BM&FBovespa. Este estudo visa analisar a governança dos clubes de futebol no Brasil e verificar se existe alguma relação desta com o desempenho financeiro e esportivo destas organizações. Analisamos os 20 principais clubes de futebol do país e calculamos um índice para medir as práticas de governança de clubes de futebol (IPGCF) no período de 2005 a 2010. Nossos resultados indicam que clubes de futebol com melhor governança apresentam melhor desempenho financeiro (faturamento e rentabilidade sobre ativo) e esportivo (quantidade de títulos internacionais, nacionais e estaduais).

Palavras-chave

Clubes de futebol; governança corporativa; desempenho.

Abstract

Oliveira, Marcio Marcelo de; Silva, André Luiz Carvalhal da (Advisor). **Football Clubs with Good Governance has high performance? Evidence from the Brazilian Market.** Rio de Janeiro, 2011. 36p. MSc. Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

In recent years, there have been major changes into the Brazilian football scene in order to improve its relationship with society beyond mere sports contest. Some football clubs have started to implement professional management, transparent accounting, and other actions related to good corporate governance practices. In parallel, the governance practices of Brazilian companies have evolved considerably in recent years, especially since the creation of the *Novo Mercado* by BM&FBovespa. This study aims to examine the governance of football clubs in Brazil and to determine whether there is any relation with the performance of these organizations. We analyze the top 20 Brazilian football clubs and calculate an index to measure governance of football clubs (IPGCF) from 2005 to 2010. Our results indicate that football clubs with good governance have better performance both in financial terms (revenue and return on assets) and in sports (number of football championships).

Keywords

Football clubs; corporate governance; performance.

Sumário

1. Introdução	12
2. Revisão Bibliográfica	15
2.1. Governança Corporativa e Clubes de Futebol	15
2.2. Governança em Clubes de Futebol no Brasil	18
2.3. Índice de Governança para Clubes de Futebol	21
3. Dados e Metodologia	23
4. Análise de Resultados	26
5. Conclusões	32
6. Referências Bibliográficas	33

Lista de tabelas

Tabela 1 – Índice de Práticas de Governança para Clubes de Futebol-IPGCF	25
Tabela 2 – Estatística Descritiva das Variáveis	26
Tabela 3 – Matriz de Correlação das Variáveis	27
Tabela 4 – Clubes de Futebol e Governança	28
Tabela 5 – Faturamento e Governança dos Clubes de Futebol	29
Tabela 6 – Quantidade de Títulos e Governança dos Clubes de futebol	30
Tabela 7 – Retorno dos Ativos e Governança dos Clubes de futebol	31

Siglas

AIM – *Alternative Investment Market*

BCGI – *Brazilian Corporate Governance Index*

BM&FBovespa - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo

CFC – Conselho Federal de Contabilidade

CGI – *Corporate Governance Practice Index*

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

FASB – *Financial Accounting Standards Board*

IASB – *International Accounting Standards Board*

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IGCCF – Índice de Governança Corporativa para Clubes de Futebol

IGOV – Índice de Governança

IPGCF - Índice de Práticas de Governança para Clubes de Futebol

NBTC – Norma Brasileira Técnica Contábil

OECD – *Organisation for Economic Co-operation and Development*

PAI – *Public Accountant Index*

*O mundo do futebol é aliciante não só quando estamos na pele de espectador,
mas também quando nos debruçamos sobre a matéria de estudo que ele
representa.*

César Augusto Constantino