

2 Revisão bibliográfica

2.1. Governança corporativa e clubes de futebol

Segundo o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), a governança corporativa é um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com o interesse dos acionistas. A governança corporativa visa tornar mais transparente a relação da empresa com seus sócios e com o mercado.

Embora a expressão “governança corporativa” seja recente, os primeiros estudos sobre o tema datam da década de 1930. No entanto, a governança ganhou extrema importância nos últimos anos, principalmente devido aos escândalos corporativos nos EUA no início dos anos 2000. Existem diversas pesquisas acadêmicas sobre o tema e muitas iniciativas por parte de países, reguladores, investidores e empresas para melhorar as práticas de governança.

Michie e Oughton (2004) argumentam que, em 2002, dois importantes fatos, um no meio corporativo, e outro no futebolístico, colocaram os holofotes sobre os aspectos da governança. O primeiro foi o colapso da Enron, que destacou a necessidade de maior fiscalização nos processos de auditoria. E o segundo foi a quebra da rede de TV digital ITV, que sinalizou haver necessidade de uma gestão mais eficaz dos clubes de futebol.

É importante entender quais seriam as boas práticas de governança que poderiam ser aplicadas aos clubes de futebol, e, para isso, precisamos primeiro estudar quais são as melhores práticas de governança aplicadas no mundo empresarial. Existem diversos documentos no Brasil e no mundo que elencam quais são as chamadas boas práticas de governança corporativa. São normas elaboradas por países, órgãos multilaterais, órgãos reguladores, bolsas de valores, investidores institucionais, empresas e entidades sem fins lucrativos.

As boas práticas apresentam, obviamente, suas peculiaridades e diferenças, de origem e de aplicação, mas possuem pontos em comum e poderiam ser divididos nos seguintes grupos, conforme código do IBGC: propriedade, conselho de administração, gestão, auditoria independente, conselho fiscal e conduta, e conflito de interesses.

Existem diversos estudos que indicam que governança corporativa está positivamente relacionada com valor de mercado e desempenho das empresas (GOMPERS, ISHII & METRICK, 2003; LA PORTA *et al.*, 2002; KLAPPER & LOVE, 2004; entre outros). Embora exista uma vasta literatura sobre governança em empresas e suas relações com valor e desempenho, existem poucas pesquisas sobre governança em organizações não empresariais, em especial em clubes de futebol.

Uma das experiências mais próximas de interação entre governança corporativa e os clubes de futebol ficou materializado com a ida de alguns clubes de futebol às bolsas de valores, fenômeno que primeiro ocorreu na Inglaterra com a investida do *Tottenham Hotspurs*, clube da cidade de Londres em 1983. E que foi seguida por outras agremiações européias, turcas e chilenas. Ainda que a simples presença dos clubes de futebol nos pregões não signifique necessariamente que eles adotem boas práticas de governança, nos parece que ao menos estariam no caminho correto, se este também fosse seu objetivo.

A inclusão dos clubes de futebol no mercado de ações provocou uma mudança substancial na administração dos clubes, estabelecendo relações inovadoras de parcerias, patrocínios, comunicação institucional e imagem. Esses fatores constituíram direcionadores fundamentais para a capacidade de geração de caixa dos times esportivos.

Um “*benchmarking*” bastante conhecido no futebol é o caso do Manchester United, visto que o clube tornou-se o grande nome da indústria do futebol nesta virada de século, após sua entrada no mercado de ações em 1991 (LEONCINI (2001)). O clube vivenciou uma real mudança de gestão, que, dentre outros aspectos, priorizava a preocupação com gastos excessivos, transparência contábil, novas fontes de geração de receitas, e principalmente uma visão mais profissional de sua direção, ilustrada pela busca do lucro, sem que isso fosse considerado uma heresia, por qualquer um dos *stakeholders* da organização. A partir de então o clube conquistou inúmeros títulos.

A presença nos pregões obriga uma maior adequação dos clubes ao universo empresarial. Maiores exigências nos mais diferentes níveis passaram a ser requisitadas, para tornar factível a negociação de suas ações, por conhecidas e exigentes bolsas de valores, como a *London Stock Exchange*, AIM, a Bolsa de Frankfurt, e outras bolsas européias.

Michie e Oughton (2004) apontaram existir bons exemplos de boa governança em clubes cotados e não cotados em bolsas e entre grandes e pequenos clubes. Eles inclusive propuseram a idéia de se criar um código específico para os clubes, para que fossem atendidos os interesses dos diretamente envolvidos nesta atividade esportiva, inclusive salientando que os clubes ingleses estariam também na vanguarda da boa governança caso isso ocorresse.

Michie (2000) relata que o governo britânico criou, em 1999, uma força tarefa para investigar a relação da governança corporativa e a negociação das ações dos clubes de futebol, principalmente por entender que os investidores das ações dos clubes não eram só os institucionais, mas também pequenos investidores, que, na verdade, eram os torcedores dos times listados nas bolsas. Dado que os interesses destes *stakeholders* deveriam ser respeitados, uma das conclusões que mais chamou a atenção foi a recomendação da força tarefa para que os pequenos investidores fossem encorajados a participar das eleições para obter cargos nos conselhos de administração de seus respectivos clubes.

Se no meio empresarial existe uma forte percepção de que há um desequilíbrio entre a direção das empresas e seus proprietários, o chamado conflito de agência, quando refletimos esta realidade para os clubes de futebol, a visão é que este abismo é muito maior, mesmo porque o futebol não dispõe ainda de ferramentas tão poderosas para exercer este controle, que, neste caso, aconteceria entre os dirigentes amadores dos clubes e seus associados, sem mencionar a torcida.

Entretanto, ainda é motivo de bastante discussão o real valor criado pela política de adoção das práticas de governança para as empresas que as implementam e certamente não o seria diferente no caso do futebol. Em virtude da não institucionalização das práticas de governança nos clubes de futebol poucas são as pesquisas sobre o tema, pois não existem dados disponíveis em qualidade e abundância.

2.2. Governança em clubes de futebol no Brasil

Poucos estudos foram realizados no Brasil com o intuito de relacionar o mundo do futebol com as boas práticas de governança. Os grandes clubes do futebol nacional ainda não optaram por uma configuração empresarial, ainda que já seja permitido a essas organizações modificar sua estrutura jurídica para que possam realizar tal modificação, ou seja, a de se transformar em empresas, e até mesmo alcançar à negociação em bolsas como outros já fizeram.

Dentre todos os aspectos relacionados como basilares para uma boa prática da governança, o que talvez mereça um comentário mais aprofundado para o mundo futebolístico nacional é a necessidade de transparência na divulgação das informações contábeis dos clubes, que tem vivenciado um momento de transformação e é apontado por especialistas como ponto nevrálgico para uma possível mudança de comportamento dos clubes.

Referentes às prestações de contas, importantes fatos tem ocorrido recentemente para a formação de um novo quadro no cenário do futebol nacional. Segundo o art. 46-A da Lei 9.615/98, alterada pela Lei nº 12.395/11,

“os clubes devem elaborar suas demonstrações financeiras, separadamente por atividade econômica, de modo distinto das atividades recreativas e sociais, nos termos da lei e de acordo com os padrões e critérios estabelecidos pelo Conselho Federal de Contabilidade, e, após terem sido submetidas a auditoria independente, providenciar sua publicação, até o último dia útil do mês de abril do ano subsequente, por período não inferior a 3 (três) meses, em sítio eletrônico próprio e da respectiva entidade de administração ou liga desportiva”.

Essa norma por si só traz uma obrigatoriedade aos clubes que vai ao encontro de um cenário mais transparente.

Ratificando tal conduta e na tentativa de dirimir disparidades nas demonstrações contábeis dos clubes brasileiros, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC), depois de pedido do Clube dos Treze¹, emitiu a Norma Brasileira de Contabilidade Técnica (NBCT 10.13, aprovada pela Resolução nº 1.005/2004), dispondo acerca de procedimentos contábeis a serem observados pelos clubes, visando uma maior uniformidade dos demonstrativos divulgados.

Essas medidas foram extremamente importantes para a normatização contábil dos clubes. Ishikura (2005) aponta que, antes dessa norma, existiam muitos problemas; não existia um rigor quanto à forma de contabilização; os clubes não eram auditados; não existia padronização das práticas contábeis para as peculiaridades do futebol, além de existirem poucos profissionais que pudessem atender a essa demanda das entidades esportivas.

Aliás, várias eram as irregularidades cometidas pelos clubes de futebol antes deste período. Araújo (2003) ressalta que a ausência de normatização para o setor podia ser constatada porque alguns clubes utilizavam certos critérios para melhorar seus resultados, o que vinha de encontro aos princípios da contabilidade, onde cada clube fazia o seu balanço à sua maneira.

¹ O Clube dos Treze é o nome recebido pela pessoa jurídica com sede em Porto Alegre, formada em 11 de Julho de 1987 para defender os interesses políticos e comerciais dos 20 principais clubes de futebol do Brasil

Morrow (1996) ressalta que os balanços dos clubes de futebol não se assemelham aos balanços das companhias convencionais, uma vez que os clubes estão frequentemente com patrimônio líquido negativo, o que, em parte, poderia explicar uma sistemática tentativa de melhorar “não ortodoxamente” os números financeiros dos clubes.

Silva (2007) analisou as demonstrações contábeis e os resultados financeiros de 17 dos 22 clubes que disputaram a série A do Campeonato Brasileiro de 2004 e mostrou que os clubes que ofereciam melhor nível de evidenciação foram também os clubes que conseguiram melhores resultados no campo e melhores resultados financeiros. O autor propôs que estas variáveis deveriam caminhar juntas para que este sucesso não fosse apenas momentâneo. O autor ainda estendeu o seu raciocínio dizendo que a evidenciação e a eficácia nos clubes estão positiva e significativamente associadas.

Marques e Costa (2007) realizaram um estudo de caso com três clubes de futebol para verificar a presença de características e ações que atendessem às boas práticas de governança corporativa previstas no Código do IBGC. Segundo os autores, a presença de aspectos como transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa são um importante diferencial para os clubes na competição por capital e outros recursos.

Silva, Teixeira e Niyama (2009) coletaram as informações contábeis de 39 clubes participantes das séries A e B do Campeonato Brasileiro de 2007, e encontraram uma relação positiva entre evidenciação contábil e faturamento do clube, ou seja, quanto maior é a receita do clube maior é a sua evidenciação contábil.

Rezende *et al.* (2008) analisaram 70 demonstrações contábeis de clubes brasileiros no período de 2001 a 2007 e mostraram que, após a publicação da norma NBCT 10.13, a disparidade de tratamentos das peças contábeis diminuiu de forma generalizada. Rezende e Custódio (2007), no entanto, afirmam que ainda persiste o problema da falta de comparabilidade entre as demonstrações dos clubes, comprometendo a transparência e dificultando a análise e estudos sobre o tema.

2.3. Índice de governança para clubes de futebol

Existe controvérsia tanto no meio acadêmico quanto no profissional sobre qual é a melhor maneira de medir as práticas de governança das organizações. Muitos afirmam que a medição dessas práticas apresenta uma carga muito alta de subjetividade, o que pode gerar um viés nos resultados.

A construção e utilização de índices de governança corporativa têm sido crescente nos últimos anos (BLACK, 2001; DURNEV e KIM, 2003; BEINER *et al.*, 2005; SILVEIRA, 2004; LEAL e CARVALHAL-DA SILVA, 2005; LARCKER *et al.*, 2007; LOPES e WALKER, 2008). Nestes estudos, foram construídos índices de governança corporativa amplos que resumiram em uma única medida informações relativas a diversos mecanismos e práticas de governança, como forma de obter uma aproximação mais adequada para a qualidade da governança corporativa.

A vantagem de utilização de um índice para indicar a qualidade das práticas de governança corporativa é de ser transparente e de fácil replicação, uma vez que não requer julgamentos subjetivos, possibilita fácil interpretação, evita viés e baixa taxa de respondentes.

Rezende *et al.* (2009) argumentam que, no caso dos clubes de futebol, um índice de governança pode sinalizar a conduta exercida pelos dirigentes na gestão dos clubes e pode ser usado pelos *stakeholders* como ferramenta para o monitoramento da gestão. Para tanto, os autores criaram um Índice de Governança Corporativa para os Clubes de Futebol (IGCCF), com 50 questões divididas em cinco dimensões: evidenciação contábil; conselhos; ética e conflito de interesses; direitos e propriedade; e retorno social. Para responder as perguntas, os autores analisaram os dados dos demonstrativos contábeis, estatutos sociais e *websites* oficiais dos clubes.

As 50 questões foram selecionadas a partir de índices de governança aplicados às empresas, entre eles: Índice de Governança (IGOV) de Silveira (2004), *Corporate Governance Practices Index* (CGI) de Leal e Carvalhal-da-Silva (2005), *Brazilian Corporate Governance Index* (BCGI) de Lopes e Walker (2008), e nas perguntas do 3º Código do IBGC. Baseados nesses índices, Rezende *et al.* (2009) decidiram quais dimensões da governança deveriam ser contempladas para que fossem respeitadas as características do futebol, sem que houvesse prejuízo conceitual para o índice na formulação das perguntas e obtenção das respostas. Além disso, com finalidade metodológica, também foi utilizado o índice de evidenciação *Public Accountant Index* (PAI) de Coy e Dixon (2004).

A amostra do IGCCF compreendeu 27 clubes de futebol que disputaram as séries A, B e C do Campeonato Brasileiro de 2008. Com relação aos resultados obtidos, o que mais chamou a atenção foi o fato de nenhum dos clubes brasileiros ter atingido sequer a metade da pontuação possível; a maior pontuação ficou com o Grêmio de Football Porto Alegre, com 45,1% do total. E pior ainda, a média da amostra foi de apenas 28,7% do total possível, demonstrando que existe muito caminho a ser percorrido pelos clubes para que consigam atingir razoavelmente um nível de boa prática dos pressupostos da governança corporativa.