



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I - CAMPINA GRANDE
CENTRO CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

LUIZ GUILHERME CELESTINO MACIEL

**NÍVEL DE ADERÊNCIA AO MODELO ESPECÍFICO DE GOVERNANÇA
CORPORATIVA APLICADO A ENTIDADE DESPORTIVA: um estudo de caso no
Clube de Regatas do Flamengo**

**CAMPINA GRANDE
2021**

LUIZ GUILHERME CELESTINO MACIEL

**NÍVEL DE ADERÊNCIA AO MODELO ESPECÍFICO DE GOVERNANÇA
CORPORATIVA APLICADO A ENTIDADE DESPORTIVA: um estudo de caso no
Clube de Regatas do Flamengo**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Governança Corporativa.

Orientadora: Profa. Ma. Ádria Tayllo Alves Oliveira

**CAMPINA GRANDE
2021**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

M152n Maciel, Luiz Guilherme Celestino.

Nível de aderência ao modelo específico de governança corporativa aplicado a entidade desportiva [manuscrito] : um estudo de caso no Clube de Regatas do Flamengo / Luiz Guilherme Celestino Maciel. - 2021.

46 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas , 2021.

"Orientação : Profa. Ma. Ádria Taylo Alves Oliveira , Departamento de Ciências Contábeis - CCSA."

1. Modelo de Governança corporativa. 2. Estudo de caso.
3. Clube de Regatas do Flamengo. I. Título

21. ed. CDD 657.3

LUIZ GUILHERME CELESTINO MACIEL

NÍVEL DE ADERÊNCIA AO MODELO ESPECÍFICO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADO A ENTIDADE DESPORTIVA: um estudo de caso no Clube de Regatas do Flamengo

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Governança Corporativa.

Aprovado em: 21/ 05/ 2021 .

BANCA EXAMINADORA



Profa. Ma. Ádria Tayllo Alves Oliveira (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dr. Mamadou Dieng
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

JOSE LUIS DE
SOUZA:02441053400

Assinado de forma digital por JOSE LUIS DE
SOUZA:02441053400
Dados: 2021.05.25 13:23:09 -03'00'

Prof. José Luis de Souza
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por ter me conduzido e guardado durante todos esses anos de formação acadêmica, e ter me dado forças nos dias mais difíceis onde achei que não fosse capaz de chegar até o fim dessa jornada.

À minha mãe, Glória Jean, que foi uma das pessoas que mais me incentivou durante essa caminhada, acordava todos os dias cedo comigo para não me deixar desanimar, sempre me apoiou, torceu por minhas conquistas e sempre intercedeu por mim.

Ao meu pai e meu irmão, Genival e Miguel, por sempre estarem presentes e me apoiando em todos os momentos!

À minha namorada, Maria Eduarda, agradeço por todos os momentos em que estive ao meu lado, em qualquer necessidade minha, ela estava pronta para ajudar e me apoiar. Sou grato por todo companheirismo, carinho, amor e cuidado durante esses anos, principalmente nos dias em que tudo pareceu mais difícil!

Ao meu amigo, Tiago Virginio, por todos os conselhos que sempre me deu, por sempre puxar minha orelha quando necessário, por sempre vibrar em cada conquista minha, e por estar presente em todos os momentos quando mais precisei.

Às minhas amigas, Rayssa Karen, Bianca Braga e Ana Laura, que foram essenciais em toda essa caminhada acadêmica. Juntos, superamos diversas dificuldades ao longo desses anos, sempre com muito apoio. Levarei a amizade de vocês para sempre comigo!

A todos os meus amigos e colegas, que durante esses anos pude conviver em sala de aula, agradeço por todo o respeito e ajuda nessa graduação.

Às minhas tias, Marlene Maciel e Neusa Maciel, por todo o conhecimento e incentivo que sempre me passam!

A todos os professores que me ajudaram nessa caminhada, em especial a minha orientadora, Ádria Tayllo, que mesmo com a loucura do dia a dia, não hesitou em aceitar o convite para ser minha orientadora, e por ter tido toda a paciência em me ajudar nessa experiência que foi escrever este trabalho. Sempre muito atenciosa e me incentivando. Obrigado!

*“Em tempos de crise, o sábio constrói pontes, enquanto o tolo constrói barreiras. Precisamos encontrar uma maneira de olharmos uns aos outros, como se fossemos uma única tribo.”
(Pantera Negra)*

RESUMO

Diante mudanças ocorridas nos modelos de administrações dos clubes de futebol, este estudo tem como objetivo mostrar a aderência do Modelo Específico de Governança Corporativa realizado por Marques e Costa (2016) no Clube de Regatas do Flamengo. Os procedimentos metodológicos utilizados no estudo têm característica descritiva, adotando uma abordagem qualitativa e utilizando-se da técnica de análise de conteúdo com a realização de um *check list* nas informações divulgadas pelo Flamengo no período de 2016 a 2019, totalizando assim, um período temporal de 4 anos para análise. Os dados foram coletados através das informações divulgadas pelo Clube em seu Estatuto Social, nos Relatórios da Administração, nos Demonstrativos Contábeis, no Código de Ética e no Orçamento Anual, posteriormente foram analisados de forma descritiva e quantitativa através de planilhas e métodos estatísticos do Excel. Os resultados encontrados após a aplicação do Modelo nos dados divulgados pelo Flamengo, indicaram que em 3 dos 4 anos pesquisados, o Clube efetuou uma divulgação de pelo menos 70% dos itens de governança sugeridos. No ano de 2018 não houve publicação do Estatuto Social, deste modo, os dados obtidos no ano evidenciaram que o Flamengo não efetuou divulgação de 73,24% dos elementos do Modelo de Governança. Assim, após a análise dos dados coletados nos 4 anos, pode-se afirmar que o Flamengo atende aos elementos de divulgação proposto Marques e Costa (2016), tendo uma estrutura bem definida de Governança Corporativa aliada a administração do Clube, conforme evidenciação nos relatórios do clube.

Palavras-Chave: Modelo de Governança corporativa; Estudo de caso; Clube de Regatas do Flamengo.

ABSTRACT

Given the changes in the administration style of soccer clubs, the objective of this essay is to show the adherence of the Specific Model of Corporate Governance realized by Marques and Costa (2016) on Clube de Regatas do Flamengo. The methodological procedures utilized on this study possess descriptive traits, adopting a qualitative approach and using content analysis techniques based on an information check list divulged by the Club on its Social Statute, its Administration Reports, its Accounting Statements, its Code of Ethics and on the Annual Budget, posteriorly analyzed in a descriptive and quantitative manner through Excel's spreadsheets and statistic methods. The results found after the Model's application over the data divulged by Flamengo, indicate that in 3 of the 4 years of research, the Club effectively divulged at least 70% of the suggested governance items. In the year of 2018 there wasn't a publication of the Social Statute, therefore, data obtained at that year evidenced that Flamengo did not divulge circa of 73,24% of the Governance Model's elements. Thus, after analyzing data collected over 4 years, it's possible to ensure that Flamengo complies with the proper elements divulged by Marques and Costa (2016), having a well-defined structure of Corporate Governance allied with the Club's administration, as evidenced on the club's reports.

Keywords: Model of Corporate governance; Case study; Clube de Regatas do Flamengo.

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Modelo de Governança Corporativa: Cultura organizacional e práticas de gestão.....	34
Tabela 02 – Modelo de Governança Corporativa: Sustentabilidade Financeira	35
Tabela 03 – Modelo de Governança Corporativa: Direitos dos associados.....	36
Tabela 04 – Modelo de Governança Corporativa: Conselho Administrativo.....	37
Tabela 05 – Modelo de Governança Corporativa: Conselho Deliberativo	38
Tabela 06 – Modelo de Governança Corporativa: Conselho Fiscal.....	38
Tabela 07 – Modelo de Governança Corporativa: Auditoria.....	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Cultura organizacional e práticas de gestão	20
Quadro 02 – Sustentabilidade Financeira.....	22
Quadro 03 – Direitos dos associados	23
Quadro 04 – Conselho Administrativo.....	24
Quadro 05 – Conselho Deliberativo	25
Quadro 06 – Conselho Fiscal.....	26
Quadro 07 – Auditoria	26
Quadro 08 – Déficits e Superávits históricos do Flamengo.....	28
Quadro 09 – Evolução das Receitas do Flamengo	29
Quadro 10 – <i>Check List</i> do Modelo Específico de Governança Corporativa	32

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Elementos do modelo de governança corporativa aplicado no Clube de Regatas do Flamengo.....	40
Gráfico 02 – Instrumento de divulgação das informações sobre governança corporativa...	41

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – Teoria de agência no clube de futebol.....	15
Figura 02 – Mecanismos de Governança Corporativa.....	18
Figura 03 – Relações hierárquicas entre os conselhos e demais órgãos internos do sistema de governança.....	24

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	RERERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	Teoria da Agência	14
2.2	Governança Corporativa	16
2.3	Modelo de Governança Corporativa	19
2.4	Clube de Regatas do Flamengo	27
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
3.1	Características da Pesquisa	31
3.2	Universo e Amostra	31
3.3	Coleta de Dados	31
3.4	Análise dos Dados	33
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
4.1	Resultado qualitativo sobre governança corporativa aplicada no Clube de Regatas do Flamengo	34
4.2	Divulgação e Instrumento governança corporativa aplicada no Clube de Regatas do Flamengo	39
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
	REFERÊNCIAS	43

1 INTRODUÇÃO

As entidades desportivas são instituições que exploram profissionalmente as atividades desportivas, com ou sem finalidade lucrativa. Os clubes de futebol são exemplos dessas entidades, possuindo como objetivo a exploração do futebol amador e profissional. Dentre as entidades desportivas, os clubes de futebol possuem como intuito principal, promover a prática desportiva, havendo a necessidade de geração de lucro em seus resultados para que a organização continue desempenhando suas atividades. O resultado, portanto, é revertido para benefícios da própria entidade (ARAÚJO E SILVA, 2017).

À medida que os clubes passaram a serem administrados como empresas, problemas do âmbito empresarial começaram a surgir entre membros da diretoria. Deste modo, a Teoria da Agência, desenvolvida por Jensen e Meckling (1976) relata o relacionamento entre acionistas e administradores. Onde, administradores possuem seus próprios interesses e procuram maximizá-los, podendo ocorrer decisões contrárias ao desejo dos acionistas, ocorrendo assim o que é chamado de conflito de agência.

Desta maneira, a intenção de superar conflitos de agência existentes foi um dos motivos do surgimento da Governança Corporativa, que segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2018) pode ser definida como um sistema por onde as empresas e organizações são dirigidas, envolvendo os mais diversos relacionamentos necessários a manutenção da entidade. Tendo como princípios básicos a transparência, equidade, prestação de contas e por fim, a responsabilidade corporativa. A adoção da Governança e seus princípios podem ser benéficos para a administração de um clube desportivo, os times que insistem no modelo de gestão ultrapassado, têm elevando as suas dívidas, a exemplo do Cruzeiro Esporte Clube – MG que elevou sua dívida, apenas em 2018, para 520 milhões de reais (Rodrigo Capelo, 2019).

Desse modo, foi desenvolvido um modelo de Governança Corporativa, por Marques e Costa (2016), que seja ideal para os clubes de futebol inspirado nos princípios propostos por órgãos como o IBGC, além de práticas adotadas por clubes europeus.

Assim, de acordo com Marques e Costa (2016), o modelo compreenderá relações de governança horizontal, por meio de mecanismos de controle do funcionamento dessas organizações, e governança vertical, onde verifica-se as relações entre controladores, minoritários e demais grupos de interesse. A adoção do modelo pode ser algo benéfico se encarado como um ponto de partida para a normatização de aspectos relacionados à Governança Corporativa nos clubes de futebol.

Nesse contexto, encaixa-se o Clube de Regatas do Flamengo, que é uma sociedade multiesportiva, que mantém seu foco no futebol. Considerado o clube de futebol mais popular do país, conta com uma torcida de aproximadamente 37,8 milhões de pessoas apenas no Brasil (Datafolha, 2018). O Clube possui 125 anos de existência, colecionou conquistas dentro de campo, tornando-se uma das equipes mais bem-sucedidas do futebol brasileiro, tendo assim, acumulado 11 títulos nacionais, divididos entre 8 Campeonatos Brasileiro e 3 Copas do Brasil (*Website* oficial do Flamengo, 2021). Além da conquista da Taça Libertadores da América em 1981, e em sequência a conquista do Mundial Interclubes. Conquistou a Taça Libertadores da América novamente em 2019, porém, dessa vez acabou ficando com o vice-campeonato no Mundial Interclubes.

No âmbito administrativo, altas dívidas, despreparo de dirigentes, e situações extracampo, deixaram o clube à beira da falência e praticamente inadministrável. No ano de 2013, com as eleições presidenciais do time encerradas, entra em ação uma nova diretoria, com o intuito principal de reverter o quadro em que se encontrava a situação financeira do clube. Ao assumirem a gestão do clube, a presidência trouxe consigo a ideia de gerir o clube como uma empresa, e assim, após a realização de uma auditoria em suas contas, por meio dos auditores da Ernst & Young, ficou evidenciado um rombo de 750,7 milhões de reais em suas contas (G1, 2013). E foi iniciado assim, um plano de reestruturação financeira no Clube de Regatas do Flamengo.

A partir da contextualização disposta, o presente artigo visa a seguinte problemática: **Qual o nível de aderência do Modelo Específico de Governança Corporativa realizado por Marques e Costa (2016) no Clube de Regatas do Flamengo?** Tendo por objetivo mostrar a aderência do Modelo Específico de Governança Corporativa realizado por Marques e Costa (2016) no Clube de Regatas do Flamengo.

Desse modo, a pesquisa possui como objetivos específicos: (I) Verificar a adoção de princípios da Governança Corporativa na gestão do clube; (II) Identificar quais critérios do modelo específico de Governança Corporativa estão sendo executados; (III) Analisar se os resultados financeiros do clube têm relação com práticas de Governança Corporativa.

O presente trabalho justifica-se como uma iniciativa para uma mudança de filosofia das gestões de clubes de futebol, onde os dirigentes possam enxergar as várias contribuições que a associação de técnicas de Governança Corporativa pode e, devem, trazer aos resultados econômicos, seguidos de resultados esportivos. Como contribuições, espera-se que o trabalho seja o ponto de partida para que com o passar do tempo, haja uma melhor fiscalização acerca dos resultados econômicos dos clubes de futebol brasileiros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria da Agência

O mercado tem se modificado ao longo dos anos, com isso, as organizações, independentemente do segmento de atuação, precisam acompanhar as mudanças para se manterem competitivas. Isto posto, Motta (1997) afirma que as empresas passaram por mudanças estruturais, onde o tema prioritário é a distribuição de autoridade e responsabilidade, os proprietários deixaram de ser os gestores das empresas, delegando a função para pessoas com habilidades necessárias para gerir a empresa.

Neste cenário, desenvolve-se a teoria da agência, na qual procura explicar a relação entre indivíduos, desse modo, Jensen e Meckling (1976), definem uma relação de agência como um contrato pelo qual uma ou mais pessoas (o principal) contrata outra pessoa (o agente) para executar algum serviço em favor deles e que envolva delegar, ao agente, alguma autoridade de tomada de decisão. Assim, na relação entre o principal-agente, os agentes que exerceriam funções de dirigentes, poderiam agir para satisfazer os próprios interesses acima dos interesses da própria empresa, dos acionistas e partes relacionadas.

Diante do exposto, chega-se ao chamado “conflito de agência”, sobre o qual o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2018) expõe que a hipótese fundamental é a que agente e principal são pessoas diferentes e, sendo assim, os interesses daquele que administra a propriedade nem sempre estão alinhados com os de seu titular. Desta forma, no “conflito de agência” ocorre a incongruência entre o comportamento desejado pelo principal e o comportamento apresentado pelo agente.

Krieck e Kayo (2013) enfatizam que a teoria da agência teve início quando economistas procuravam explorar o compartilhamento de riscos entre indivíduos e grupos, surgindo dessa literatura um problema relacionado ao fato de partes em um relacionamento de cooperação poderem tomar diferentes atitudes em relação ao risco por conta de interesses individuais. Ressalta-se, que os principais conflitos de interesse são segundo Weston e Brigham (2004):

Acionistas e os administradores – os interesses dos administradores devem visar o atendimento dos interesses dos acionistas, quando não ocorre esse alinhamento gera-se um conflito de interesse entre eles.

Acionistas e os credores – os credores financiam recursos à empresa visando receber futuramente com base em taxas baseadas nos riscos de ativos existentes na firma, ou até mesmo na estrutura de capital existente na empresa. Assim, o conflito acontece quando os

acionistas juntamente com administradores assumem novos empreendimentos de risco maior do que o antecipado pelos credores. Se esses empreendimentos forem bem-sucedidos os benefícios irão para os acionistas, porque os credores obtêm apenas retorno fixo, por outro lado, se os empreendimentos não derem certo, os detentores dos bônus terão de partilhar as perdas.

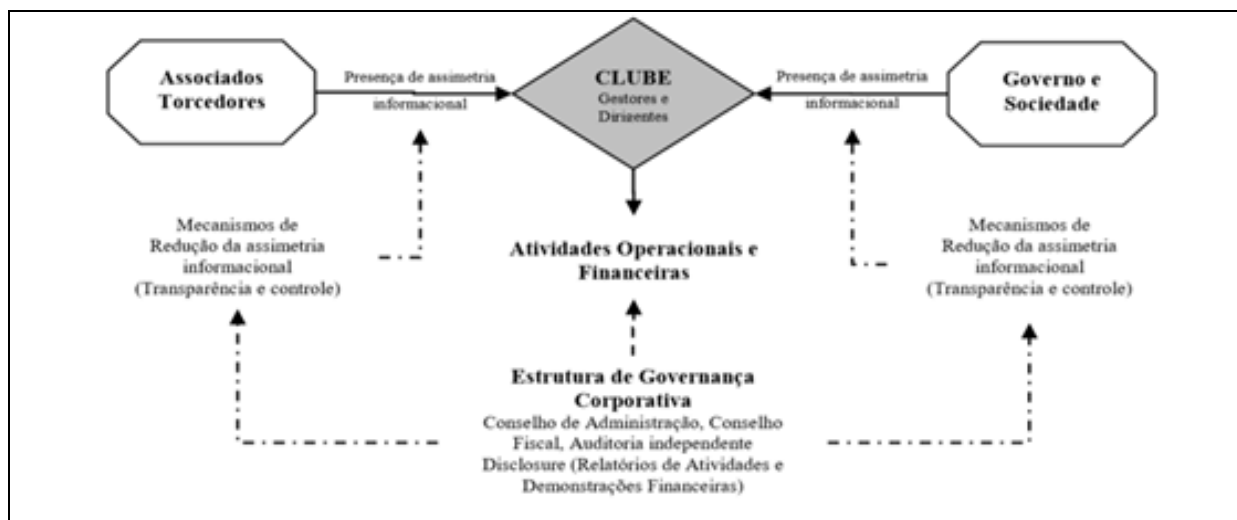
Neste sentido, com o intuito de resolução para os possíveis conflitos de interesse, a principal passa a incorrer em novos gastos, os quais são denominados “custos de agência”. Assim, pode-se definir custo de agência como um tipo especial de gasto que decorre de conflitos de interesse existentes numa organização. Sendo assim, os custos de agência poderiam ser incorridos na separação de controle e propriedade devido a interesses inconsistentes da administração e dos proprietários e partes relacionadas. Onde essa separação da gestão e da propriedade cria um conflito de interesses entre administradores e acionistas, promovendo o surgimento do problema da agência (MOUSSAVI et al., 2015).

No entendimento de Jensen e Meckling (1976) os custos de agência se desenvolvem a partir de três elementos fundamentais:

- Despesas de monitoramento do principal;
- Despesas relacionadas a garantir que o agente não prejudicará o principal com as suas ações, e caso o faça, que compense o principal; e
- Perdas residuais ou de bem-estar, resultantes da diferença entre as reais decisões do agente e a decisão que teria maximizado o bem-estar do principal.

As relações de agência, no âmbito do futebol, são mostradas na Figura 1. Nela, observa-se a aderência dos pressupostos da Teoria de Agência às atividades dos clubes de futebol.

Figura 01: Teoria de agência no clube de futebol



Fonte: Rezende, Salgado e Dalmácio (2008)

De acordo com a figura 01, as setas contínuas indicam possíveis focos de conflitos de agência, resultantes da execução das atividades operacionais e financeiras, que são as áreas sob o controle do agente (dirigentes), ou seja, a serviço do principal (associados, sócios, governo e outros *stakeholders*). Nas setas tracejadas têm-se, basicamente, os campos de execução, campo de geração dos conflitos (atividades operacionais e financeiras), bem como os mecanismos que podem ser implementados, pelo principal, como alternativa para a redução da assimetria informacional relatam Rezende e Dalmácio, (2015).

A Teoria da Agência, de Jensen e Meckling (1976) pode ajudar a entender as relações contratuais inerentes a diversas organizações dentre elas, os clubes de futebol (sócios, atletas, sociedade, funcionários, torcedores, dirigentes e outros), considerando-se que cada agremiação profissional é formada por um conjunto de contratos que visa a mitigar possíveis conflitos de agência entre os envolvidos (REZENDE E DALMÁCIO, 2015).

2.2 Governança Corporativa

O processo de separação entre a propriedade e o controle das sociedades empresariais, gerou o impulso inicial para o fundamento organizacional que atualmente é conhecido como governança corporativa. A distribuição de poder pode gerar conflitos de interesses, ou seja, um desalinhamento entre administradores e acionistas na busca dos principais objetivos da organização (GOTAÇ; MONTEZANO; LAMEIRA, 2015).

A governança corporativa objetiva prevenir abusos de poder, criando instrumentos de fiscalização, princípios e regras que possibilitem uma gestão eficiente e eficaz (Chagas, 2007). Assim, Andrade e Rossetti (2007) definiram a Governança Corporativa como sendo um conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que regem o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas.

A expressão Governança Corporativa se originou da expressão inglesa “*corporate governance*”, que significaria o sistema pelo qual os acionistas e gestores tomam conta de sua empresa, levando em consideração também, o interesse das demais partes interessadas - os *stakeholders*. Onde sua utilização pode abranger aspectos legais, financeiros, estratégicos e de gestão (CHAGAS, 2007).

Segundo Silveira e Barros (2008), a governança corporativa fornece às empresas um conjunto de ferramentas de controle gerencial para otimização dos recursos disponíveis. Há variados mecanismos utilizados pela governança para o auxílio das gestões nas organizações.

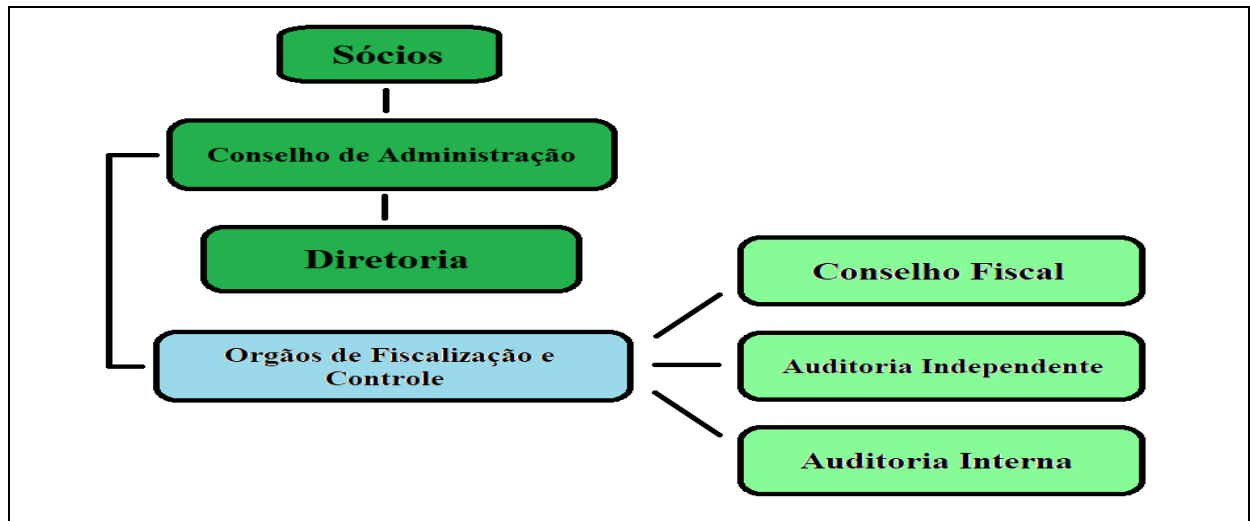
Desse modo, de acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2018), a governança corporativa segue determinados princípios visando um clima de confiança interno e nas relações com os terceiros. As empresas que atendem as exigências propostas pelos princípios balizadores das boas práticas de governança corporativa criam um ambiente favorável ao alinhamento entre os acionistas e gestores (ALMEIDA et al., 2010).

Neste sentido, os princípios básicos da governança corporativa são quatro conforme IBGC (2018), sendo eles: transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa, assim a Transparência segundo Marques e Costa (2016) consiste em proporcionar informações gerenciais de fácil acesso, principalmente àquelas que podem causar impactos no resultado. Deste modo, apesar de estar prevista em Lei (no caso dos clubes, na Lei no 9.615/98), não deve ser entendida apenas como uma obrigação, mas sim como a satisfação de informar às questões que sejam do interesse do público externo de modo a criar um ambiente de recíproca confiança (FONTANA, 2018).

A Equidade caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas (IBGC, 2018). Enquanto a Prestação de Contas (*Accountability*) por sua vez, caracteriza-se pela prestação de contas da atuação dos agentes de governança corporativa a quem os elegeram (Santos; Coan, 2017). Por fim, a Responsabilidade Corporativa na quais agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazo (IBGC, 2018).

Deste modo, com o detalhamento dos quatro princípios básicos da governança corporativa, Maia et al (2017) observou que os investidores estavam dispostos a pagar um preço mais alto por empresas que adotassem boas práticas de governança corporativa e que não favorecessem os interesses dos proprietários, mas também a longevidade empresarial. Em um cenário esportivo, a adoção destas práticas pode atrair mais patrocínios e investidores para um clube de futebol, por exemplo. Isto ocorre a partir do momento que a entidade esportiva passa a ter bons resultados financeiros, e conseqüentemente esportivos, e passa a ter uma visibilidade maior, atraindo parceiros comerciais.

Figura 02: Mecanismos de Governança Corporativa



Fonte: Elaboração Própria (2020)

De acordo com a Figura 02, pode-se observar os principais mecanismos de governança corporativa como sendo:

Os Sócios – De acordo com o IBGC (2018), pessoas físicas ou jurídicas que contribuem para a formação da organização. No caso das empresas, são aqueles que detêm a propriedade do capital social. Assim, a participação em possíveis votações são proporcionais a quantidade de ações que o sócio possui.

O Conselho de Administração – Encarregado do processo de tomada de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. Além de monitorar a diretoria, atuando como elo entre ela e os sócios (IBGC, 2018). Nos clubes de futebol o “Conselho deliberativo” será o encarregado de determinar, a composição do conselho fiscal e do conselho administrativo, seja por meio de eleição ou por referendo dos nomes apresentados pela diretoria executiva (MARQUES E COSTA, 2016).

A Diretoria - Órgão encarregado pela gestão da organização, executando as estratégias e diretrizes gerais aprovadas pelo conselho de administração, administra os ativos da organização e conduz seus negócios (IBGC, 2018). No âmbito esportivo brasileiro, as posições de direção são designadas pelo presidente executivo eleito, o que as torna altamente politizadas. (MATTAR; MATTAR, 2013).

O Conselho Fiscal – Segundo Baioco e Almeida (2017) a parte integrante do sistema de governança corporativa das organizações brasileiras que é responsável por fiscalizar os atos da Diretoria e do Conselho de Administração, opinar sobre propostas dos órgãos da administração e examinar os demonstrativos financeiros auditados a fim de preservar o direito dos acionistas.

Auditoria – Para fins de fiscalização e controle, é indispensável à atuação de uma auditoria nas organizações. Onde seu objetivo principal é certificar-se quanto a qualidade das informações contábeis divulgadas pelas entidades esportivas de forma a garantir a transparência e a fidedignidade das mesmas (Souza; Diniz Filho, 2018). A atuação da auditoria independente nos clubes brasileiros de futebol está prevista na Lei no 12.395/11.

2.3 Modelo de Governança Corporativa

As transformações no ambiente futebolístico tem sido frequente, seja no âmbito esportivo e/ou nas administrações dos clubes. De acordo com dados obtidos por Oliveira (2011), o melhor desempenho esportivo e financeiro (retorno sobre o ativo e faturamento) tem relação com a melhor governança dos clubes. Silva e Carvalho (2009) também afirmam que a evidenciação contábil se compatibiliza com a abertura da governança em direção aos grupos de interesse e com a modernização da gestão no futebol.

Neste sentido, para que as equipes de futebol se mantenham eficientes faz-se necessário um uso adequado de recursos financeiros, de investimentos e patrocinadores, situações essas que tornam fundamentais as condições de governança corporativa e de uma gestão responsável dos clubes para assegurar o acesso contínuo a esses recursos. É fundamental que os clubes possuam estruturas de relacionamento adequadas com esses eventuais parceiros, apresentando transparência nas aplicações dos recursos e ações da gestão (FREITAS E FONTES FILHO, 2011).

Todavia, é comum o surgimento de notícias envolvendo clubes de futebol em problemas financeiros, nos quais observam-se aspectos como falta de planejamento, descontinuidade de ações, falta de capacitação, estrutura organizacional problemática e ausência de dados confiáveis e organizados (Kasznar; Graça Filho, 2002). Além disso, considerando o estado econômico e financeiro dos clubes de futebol brasileiros, supõe-se que essa situação seja em decorrência da ausência de mecanismos de gestão, monitoramento e controle (REZENDE E DALMÁCIO, 2015).

Deste modo, Marques e Costa (2009) afirmam que a adoção de princípios e práticas de governança corporativa, de forma adaptada, pode ajudar no processo de reconstrução administrativa e financeira dos clubes, seja pela reorganização de sua estrutura interna, seja pela atração de investidores motivados por essas mudanças, contribuindo para quebrar paradigmas e a reconstrução da imagem das agremiações diante o mercado e no meio esportivo.

Enfatiza-se que historicamente os clubes de futebol brasileiros são constituídos como associações desportivas, onde os lucros obtidos das atividades sejam reinvestidos nas suas próprias atividades. Desta maneira, um modelo de governança corporativa voltado para clubes de futebol deveria auxiliar os gestores dos clubes na escolha das melhores alternativas de investimento, que maximizassem o seu retorno social, afirmam Rezende e Dalmácio (2015).

Com base nessa situação, Marques e Costa (2016) desenvolveram um modelo de governança proposto para clubes de futebol, inspirado nos princípios e práticas propostos por órgãos como IBGC, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE e *International Corporate Governance Network* – ICGN, sendo utilizadas também a legislação setorial nacional, as práticas utilizadas por clubes e os requisitos de licenciamento e sustentabilidade de clubes da União das Associações Europeias de Futebol – UEFA. Sendo assim, a divisão do modelo proposto ocorre em cinco dimensões, sendo elas: cultura organizacional e práticas de gestão, sustentabilidade financeira, direitos dos associados, conselhos e auditoria.

Cultura organizacional e práticas de gestão – nessa dimensão do modelo são abrangidos aspectos que devam permear as diferentes práticas adotadas pela organização. Compreenderá a administração de relacionamentos com diferentes *stakeholders*, como atletas, técnicos, diretoria, torcedores, fornecedores, entre outros. De acordo com Mattar (2012), as melhores práticas de gestão ainda não são adotadas pela imensa maioria dos clubes. Sendo gerado assim, uma lacuna entre a força de sua marca e a credibilidade de suas atividades.

Quadro 01: **Cultura organizacional e práticas de gestão**

Aspectos Sugeridos	Caracterização
Código de ética e conduta	O clube deve possuir códigos de ética e conduta para seus membros, onde possam ser estabelecidos mecanismos de consulta, incentivo e controle, incentivando seu cumprimento com a inclusão de canais de denúncia.
Obediência à legislação	É essencial o cumprimento de regulamentos e legislações setoriais (como a Lei Pelé e o Estatuto do Torcedor), assim como o estatuto ou regimento interno do clube. Desvios de conduta não devem ser tolerados, sendo ideal a criação de uma política de prevenção e combate aos atos ilícitos.
Transparência	Os documentos que possam ser de interesse coletivo do clube devem ser divulgados, assim que possível, preferencialmente no <i>website</i> da agremiação. As informações contidas devem pautar pela integralidade e qualidade. Relatórios sobre os diferentes conselhos e comitês, bem como sobre as ações de governança adotadas, fazem parte das informações a serem divulgadas e não precisam se limitar à periodicidade mínima exigida.
Relacionamento justo e transparente com partes interessadas	É recomendada a criação de uma diretoria de relacionamento com torcedores, sejam eles organizados ou não, para a promoção de reuniões regulares abertas ao público interessado geral, havendo sempre um canal aberto com os interessados.
Integridade	Nomes que forem inscritos em chapas para concorrer às eleições ou nomeado pelo presidente devem, antecipadamente, passar por uma análise do conselho administrativo referente a aspectos relativos à sua reputação, com os resultados sendo publicamente divulgados na assembleia ou reunião em que a

	eleição/aprovação for votada.
Responsabilidade social	É uma preocupação que deve ser levada em conta pelo fato de o clube possuir uma grande representatividade social, e por lidarem com a formação pessoal, educacional e profissional (esportiva) de seres humanos em suas categorias de base.
Definição estatutária, consciência e pleno exercício, por parte dos grupos de interesse, de seus papéis na estrutura de governança.	Visa garantir sua plena efetividade e alcance dos objetivos, buscando também, evitar os conflitos de competência, poder e domínio das informações.
Comunicação	Em virtude da cultura de jornalismo esportivo existente, não é possível a comunicação com o público em geral apenas por meio de um porta-voz. Assim, é recomendável a adoção dos serviços de uma assessoria de imprensa profissional.
Cooperação com federações e outros clubes	Visa à troca de iniciativas de sucesso, promovendo o crescimento do esporte e de suas organizações.
Utilização de padrões de contabilidade internacional	Sempre que as práticas estejam em consonância com a legislação local.
Avaliação semestral do presidente e da diretoria	Será realizada pelos conselhos de administração e fiscal, sendo submetida ao conselho deliberativo. No caso de reprovação, os ocupantes dos cargos ficarão sujeitos às penalidades previstas no estatuto ou regimento interno.
Conduta responsável em caso de conflitos de interesses	Ficando comprometida a isenção, envolvidos devem ser afastados das discussões sobre o assunto, embora tenham o direito à voz.
Operações com partes relacionadas	Precisam ser monitoradas e fiscalizadas e sujeitas à aprovação pelo conselho de administração, onde nunca poderão ocorrer de forma menos favorável ao clube conforme os padrões observados no mercado.
Proibição de cláusulas de confidencialidade em contratos	A prática deve ser proibida, visando uma maior transparência na gestão e maior respeito às leis.
Adequação estrutural	Por serem os locais onde ocorrem as principais interações dos clubes com seus grupos de interesse, devem possuir instalações seguras, limpas, equipadas, sinalizadas e confortáveis, de modo a oferecer condições adequadas para atletas, torcedores, imprensa e demais interessados nos eventos realizados, sejam eles treinos ou jogos.
Gestão profissionalizada	A administração executiva do clube deve ser de preferência, conduzida por profissionais remunerados e qualificados, exercendo suas funções em tempo integral e sendo avaliados por seus resultados.

Fonte: Marques e Costa (2016)

Sustentabilidade Financeira – deve ser um objetivo fundamental de qualquer clube, envolve a aplicação e geração de recursos financeiros, visando à manutenção, perpetuação e viabilização da existência da organização. Levará em conta, principalmente, a transparência e a prestação de contas. O financiamento de suas atividades precisa buscar um equilíbrio entre custos e despesas, de forma a limitar riscos e perenizar os recursos.

A lei n. 13.155 (2015) criou o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro – Profut – que tem o intuito de estabelecer princípios e práticas a fim de promover a gestão transparente e democrática e viabilizar a

saúde financeira das entidades desportivas, incluindo, portanto, as federações – e instituiu a Autoridade Pública de Governança do Futebol – Apfut (MAIA ET AL, 2018).

Quadro 02: **Sustentabilidade Financeira**

Aspectos Sugeridos	Caracterização
Criação sustentável de valor	Deve ser uma busca constante nas atividades de gestão do clube, sendo justificada nos relatórios de gestão.
Elaboração do planejamento estratégico do clube	Com objetivos de longo prazo que devem nortear as ações dos diferentes departamentos.
Gestão de risco	É uma identificação e análise prévia do nível de risco que o clube aceitará correr na busca de seus objetivos, sendo realizada pela diretoria executiva e pelo conselho de administração.
Divulgação de demonstrativos contábeis	Compreendendo todos os aspectos exigidos pela legislação nacional, pelos padrões internacionais e pelos princípios de boa governança.
Divulgação de relatório com indicadores de ações judiciais	Assim, ao longo do tempo, poderão ser verificados a quantidade e os valores potenciais de ações judiciais (trabalhistas, fiscais e civis), penhores e demais contenciosos.
Preparo de orçamento anual	Com submissão ao conselho deliberativo, o orçamento deve prever as despesas e as fontes de recursos para a participação em competições e manutenção das atividades do clube ao longo do exercício. No caso de clubes endividados, é necessário que haja um planejamento para pagamento dos débitos, de forma a honrar os compromissos já firmados, e evitar a contração de novas dívidas. Despesas já assumidas devem estar contempladas.
Cálculo do ponto de equilíbrio	O cálculo desse indicador deve estar presente na análise de investimentos, onde o retorno é incerto, e que comprometam recursos financeiros juntamente com outros indicadores financeiros, econômicos e contábeis.
Restrições a remunerações desproporcionais	Compromissos com remunerações, caso não sejam bem analisados pela direção, podem comprometer a viabilidade econômico-financeira do clube. Assim, o conselho administrativo deve estabelecer um teto para remunerações e acompanhar os compromissos que são assumidos nesse sentido.
Adoção de travas decisórias e de aprovação do conselho deliberativo sobre comprometimento do patrimônio ou receitas futuras	Decisões que envolvam valores a partir de um determinado patamar precisam ser aprovadas pelo conselho deliberativo após passar por avaliação do conselho de administração.
Prévio estabelecimento da forma de cálculo da remuneração variável e dos prêmios por desempenho e objetivos alcançados	Itens esses que comporão os orçamentos.
Demonstração da origem dos recursos financeiros	Em caso de recursos provenientes de parceiros, investidores, empresários, fundos, entre outras fontes externas àquelas decorrentes da atividade principal.

Fonte: Marques e Costa (2016)

Direitos dos associados – todo associado titular, em dia com suas obrigações, deve ter assegurado seu direito de votar, sendo assegurado a participação dos diversos interessados na condução dos destinos do clube. O exercício de voto do associado ocorre na assembleia geral, que é o órgão máximo dos associados. Segundo Rezende e Dalmácio (2015) é possível identificar, nos dias atuais, clubes migrando para uma gestão mais participativa e colaborativa

com os seus associados e torcedores, que vêm promovendo mudanças nos seus estatutos, nas eleições e gestões mais isonômicas.

Quadro 03: **Direitos dos associados**

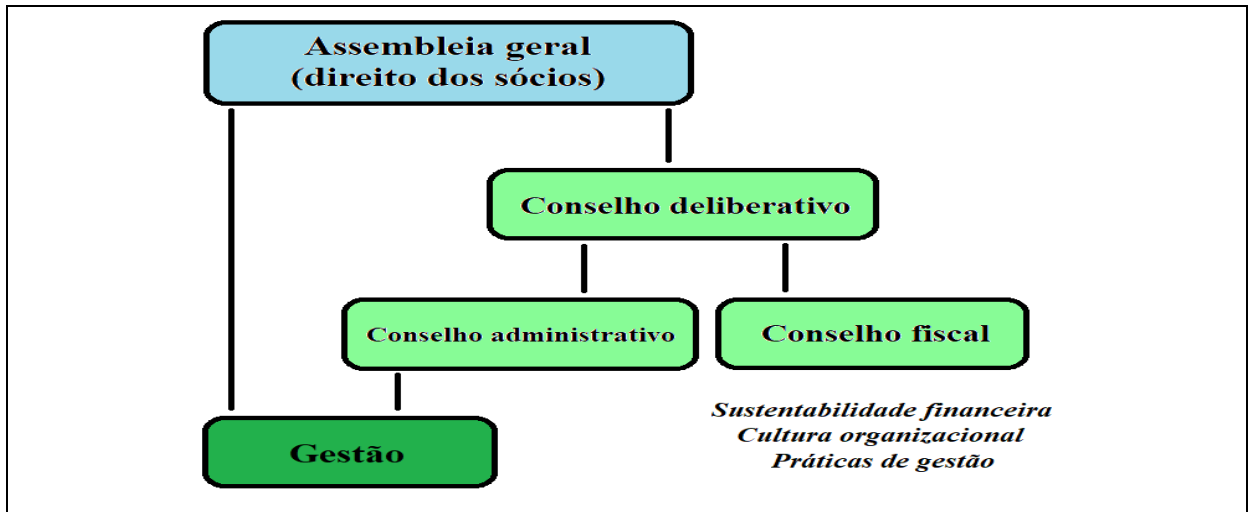
Aspectos Sugeridos	Caracterização
Um voto por associado	É uma prática que vai contra os principais códigos de governança, onde uma ação é igual um voto. Ocorrendo assim porque em um clube no regime associativo, não há a possibilidade de distribuição de lucros para associados. Não há razão para que um associado obtenha individualmente um montante de votos que lhe permita conduzir isoladamente os destinos do clube, se fosse permitido, um único associado poderia tentar se beneficiar de alguma tomada de decisão.
Restrição ao exercício do voto	Devem constar no estatuto apenas restrições que objetivem evitar manobras políticas. Por exemplo, é recomendável que associados tenham direito a voto desde que estejam nessa condição há, pelo menos, um ano, estando em dia com suas obrigações.
Veto a poderes especiais em assembleia	Viabilizar a algum associado ou conjunto de associados poderes de veto sobre o exercício de direitos de outros associados, por exemplo.
Ausência de classes de sócios sem direito a voto	A maioria dos clubes possuem sócios que detêm alguma cota patrimonial, e outros que não possuem (sócios-torcedores, por exemplo). O ideal seria que os sócios-torcedores passem a possuir o direito de voto.
Eleição da presidência	Se for feita pela assembleia geral, com limite de um voto por associado, há menor chance de a eleição ser manipulada por determinados grupos de poder dentro dos clubes do que no caso de eleição via conselho deliberativo.
Reforma do estatuto social	A proposta pode ser encaminhada por outros órgãos, mas a votação para alteração precisa ser feita via assembleia geral.
Facilitação da presença de associados	Assembleias devem ser marcadas em dias e horários que facilitem a presença e a participação do maior número possível de associados.
Prazo de convocação	Deve ser ao menos, quinzenal, de forma a disponibilizar as informações necessárias (pauta e documentação pertinente, com o maior detalhamento possível) para que os sócios se preparem adequadamente e possam se posicionar sobre a deliberação.
Ausência de item na pauta	Objetivando que assuntos relevantes não sejam revelados e levados à votação sem a necessária antecedência.
Acesso a informações por parte de sócios	Solicitado, por escrito, à diretoria ou aos diferentes conselhos e comitês do clube.
Acesso dos sócios aos estatutos e regimentos	Visando fornecer a todos as informações necessárias para o pleno exercício de seus direitos.
Perpetuação do poder	Não são recomendadas nos estatutos cláusulas que representem formas de perpetuar indefinidamente administradores em seus cargos.
Responsabilidades dos sócios	Devem ser elencadas nos estatutos, regimentos ou códigos dos clubes. Entre os deveres dos associados podem ser citados a colaboração, a participação ativa, o comprometimento com princípios e valores, o conhecimento de normas e do funcionamento do clube, o alinhamento com os melhores interesses do clube, entre outros deveres.

Fonte: Marques e Costa (2016)

Conselhos – os membros dos conselhos precisam ser pontos de referência e confiança que agem com o devido cuidado no melhor dos interesses da organização e de seus *stakeholders*, no quais são responsáveis por exigir uma maior transparência e prestação de contas bem feita afim de garantir a conformidade com o cumprimento das normas, desta maneira, o cumprimento da lei, dos estatutos, do código de ética e conduta e das práticas de

governança deve ser uma preocupação constante dos membros desses conselhos. Segundo Bács (2014), as equipes de futebol profissionais modernas e bem-sucedidas precisam dispor de uma gestão de alto nível para conciliar e suprir as necessidades de todas as partes interessadas, que aumentam significativamente à medida que o clube se profissionaliza.

Figura 03: **Relações hierárquicas entre os conselhos e demais órgãos internos do sistema de governança.**



Fonte: Marques e Costa (2016)

Conforme Figura 3, a assembleia geral é responsável por eleger a diretoria da organização (gestão) e o conselho deliberativo. Esse, por sua vez, determina a composição do conselho fiscal (por eleição) e do conselho administrativo (por eleição ou referendo dos nomes apresentados pela diretoria executiva).

– Conselho Administrativo: deve realizar um acompanhamento mais próximo das atividades da diretoria executiva, sendo responsável pela orientação, aprovação e fiscalização de determinadas ações. Podendo ser citados alguns de seus papéis: Elaboração, ajustes e monitoramento da execução do plano estratégico organizacional; Elo entre assembleia geral, conselho deliberativo, conselho fiscal e diretoria executiva; Administração de situações de conflito interno de interesses; Acompanhamento do funcionamento dos sistemas de controle internos, dentre outros. Deste modo, para que essas funções sejam executadas em sua plenitude, algumas características são necessárias ao conselho ou aos seus integrantes:

Quadro 04: **Conselho Administrativo**

Aspectos Sugeridos	Caracterização
Experiência de seus membros	Devem possuir experiências anteriores em funções do clube e conhecimentos relevantes acumulados em suas vidas profissionais. É recomendável que ex-presidentes da diretoria executiva e do conselho deliberativo estejam entre seus membros, devem procurar mesclar conhecimentos em administração,

	legislação, contabilidade e futebol.
Forma de eleição	Pelo conselho deliberativo, apesar de ser admitida condução direta de alguns integrantes (como, por exemplo, ex-presidentes da diretoria). Nesse último caso, os nomes devem ser referendados pelo conselho deliberativo.
Prazo do mandato	Não deve ultrapassar quatro anos. Reeleições são desejáveis, desde que não possam ocorrer automática e ilimitadamente.
Limitações	Os integrantes devem possuir disponibilidade de tempo e não participar de conselho semelhante em outro clube de futebol profissional.
Relações com presidente da diretoria e presidente do conselho deliberativo	Podem ser convidados para as reuniões do conselho administrativo, mas esses devem manter sua independência.
Número de integrantes	De 5 a 11 membros.
Diversidade de origem de seus membros	Além de ex-presidentes, conselheiros também devem estar presentes na sua composição.
Independência	O conselho de administração deve possuir independência em relação à diretoria executiva e pode ser fiscalizado pelo conselho deliberativo.
Atribuições do órgão	Devem constar expressamente no estatuto do clube.
Votações nominais	Visando uma atribuição de responsabilidades mais pessoal e clara na tomada de decisões, os votos de seus membros devem ser registrados e suas atas divulgadas ao conselho deliberativo.
Remuneração	Assim como nos demais conselhos, é vedada.
Normas, funcionamento, papéis e integrantes	Como nos demais conselhos devem ser disponibilizados a todos os associados.

Fonte: Marques e Costa (2016)

– Conselho Deliberativo: é o órgão máximo de representação colegiada dos associados do clube e congrega responsabilidades que, em empresas privadas, seriam do conselho de administração ou da assembleia geral. Assim, tende a ser composto por pessoas mais envolvidas e conhecedoras do ambiente do clube, visando inibir conflitos de interesse, seus membros (assim como os dos demais órgãos) devem ser impedidos de possuir atividades profissionais de procuradores, empresários ou agentes de atletas, bem como ser sócios de pessoas físicas ou jurídicas que exerçam tais atividades. Entre suas principais funções, estão:

Quadro 05: Conselho Deliberativo

Aspectos Sugeridos	Caracterização
Autorizações	Para que a diretoria executiva proceda com ações e compromissos de compra, locação, arrendamento, venda, comodato e cessão de bens imóveis.
Eleição	De membros dos conselhos fiscal e de administração, e de demais comissões e comitês.
Aprovação	Os membros da diretoria indicados pela presidência.
Elaboração	Por meio de comissão, do código de ética e conduta do clube.
Deliberação	Os relatórios da diretoria executiva, do conselho de administração, do conselho fiscal, e de demais comitês e comissões.
Discussão e votação	O orçamento anual do clube. Além de, anualmente, das contas do clube e de seus administradores.
Constituição	De eventuais comissões e comitês específicos que sejam formados no clube.
Formação e capacitação	O órgão deve estimular e viabilizar programas nesse sentido, visando maior preparo e pleno exercício das respectivas atribuições por parte dos envolvidos nas diversas áreas de gestão, monitoramento, avaliação e tomada de decisão.

Fonte: Marques e Costa (2016)

– Conselho Fiscal: é o órgão independente de fiscalização da administração do clube, sendo peça fundamental de transparência e prestação de contas. Seus membros devem ser eleitos individualmente pelo conselho deliberativo, procurando assegurar maior representatividade dos diferentes grupos de interesse. É essencial que ao menos um de seus membros tenha experiência em contabilidade ou auditoria. Entre suas atribuições, pode-se citar:

Quadro 06: Conselho Fiscal

Aspectos Sugeridos	Caracterização
Fiscalização	As contas e da gestão do clube, verificando o cumprimento do orçamento e a aplicação de recursos, bem como a observância do estatuto por parte da diretoria executiva.
Análise	As demonstrações financeiras, provisões e dos sistemas de controle internos.
Exame	Mensal de livros, documentos e balancetes, solicitando esclarecimentos à administração do clube ou à auditoria independente, sempre que necessário.
Apresentação	Parecer semestral ao conselho deliberativo (que será responsável por sua aprovação ou rejeição) sobre as atividades da diretoria executiva e a observância dos orçamentos.
Denúncia	Os eventuais desvios ocorridos no processo de gestão do clube (inclusive com comprometimento de recursos ou aumento do risco financeiro/econômico).
Determinação	Auditoria independente a ser contratada.
Composição	Se for o caso, juntamente com o conselho deliberativo, de um comitê de auditoria que avaliará normas, procedimentos e controles internos, recomendando ações para seu aperfeiçoamento.

Fonte: Marques e Costa (2016)

Auditoria – a realização de uma auditoria externa independente das demonstrações financeiras visa verificar se refletem de maneira adequada a real situação do clube. É uma etapa relevante no processo de transparência, necessária para que haja confiança dos grupos de interesse no trabalho feito pela administração do clube.

Através da Lei 12.395/11 é reforçada a obrigatoriedade da realização da auditoria independente nas demonstrações contábeis dos clubes, e ainda acrescenta que somente poderão obter financiamentos com recursos públicos ou ingressar em programas de recuperação econômico-financeiros se, dentre outras condições definidas em dispositivo legal, os clubes apresentarem suas demonstrações financeiras, juntamente com os respectivos relatórios de auditoria (Silvestre; Pereira; El Khatib, 2016). Assim, é esperado no processo:

Quadro 07: Auditoria

Aspectos Sugeridos	Caracterização
Independência, isenção, competência e qualificação dos auditores	Necessárias para o efetivo resultado do processo de auditoria. A independência financeira da auditoria deve ser certificada.
Avaliação e revisão de sistemas internos de controle	Através do trabalho de auditoria, é esperado um relatório com sugestões para aperfeiçoamento dos controles internos.
Rotatividade periódica de	Visando manter a independência.

auditores	
Auditoria interna	O sistema de controle consiste em um comitê permanente cujas atividades são independentes da auditoria externa, onde é importante que haja um intercâmbio de informações entre elas.
Parecer claro e objetivo	Precisa conter o escopo, os trabalhos efetuados, a opinião e a responsabilidade assumida pela auditoria independente.
Recomendações	Devem ser reportadas ao conselho de administração e ao comitê de auditoria (se for o caso), os quais, por sua vez, devem encaminhar as recomendações aos demais órgãos e conselhos do clube.
Não realização de serviços extra auditoria	Busca assegurar a independência dos auditores.

Fonte: Marques e Costa (2016)

O mercado futebolístico mundial atravessa um período de questionamentos sobre as formas adotadas de propriedade, controle e participação, bem como sobre os impactos de suas ações (utilização de recursos, endividamento, responsabilidade social, cooperação e competições com clubes concorrentes, entre outros). Deste modo, a adoção de um modelo de governança próprio para a realidade institucional dos clubes poderia ser uma forma de se buscar uma gestão mais efetiva e responsável, respeitando o histórico dos clubes, seu ambiente jurídico, sua função social e os interesses de sua coletividade (MARQUES E COSTA, 2016).

2.4 Clube de Regatas do Flamengo

No final do século XIX, o esporte que dominava a cidade do Rio de Janeiro era o remo, no qual em 17 de novembro de 1895, seis jovens fizeram uma reunião para a fundação oficial do Grupo de Regatas do Flamengo sendo definida a diretoria do Grupo de Regatas e que a data oficial de fundação seria 15 de novembro, feriado nacional (WEBSITE OFICIAL DO FLAMENGO, 2020).

Nesta época o remo reinava absoluto como esporte favorito dos cariocas, todavia outras modalidades começaram a rivalizar pela preferência do público a exemplo do futebol. Em 1911, houve um desentendimento interno no Fluminense e alguns jogadores falavam em trocar de clube, quando Alberto Borgerth, um dos jogadores do Fluminense, fez a proposta de criar uma seção de futebol no Flamengo, onde já era remador. A proposta foi aceita e no dia 8 de novembro de 1911, foi criado o Departamento de Esportes Terrestres rubro-negro (WEBSITE OFICIAL DO FLAMENGO, 2020).

Entretanto, com o passar dos anos e diferentes diretorias, o Flamengo conviveu com problemas financeiros que segundo Cunha (2010), o clube não era encarado como uma empresa que possui áreas especializadas e que se relacionavam a fim de melhorar o

desempenho do mesmo, além disso, os dirigentes que passaram tinham contribuído com o aumento da dívida do clube. O problema financeiro foi agravado entre os anos de 2003 e 2013, fazendo com que o clube, durante esse período, apresentasse nove anos de prejuízo, tendo lucro apenas no ano de 2005, e em 2004 os custos se igualaram as receitas, não havendo lucro nem prejuízo (CALDAS, 2016).

Quadro 08: **Déficits e Superávits históricos do Flamengo**

Ano	Déficit em R\$ (Mil)	Superávit em R\$ (Mil)
2003	- R\$24.000.000,00	-
2004	0	0
2005	-	R\$2.000.000,00
2006	-R\$14.000.000,00	-
2007	-R\$59.000.000,00	-
2008	-R\$3.000.000,00	-
2009	-R\$31.000.000,00	-
2010	-R\$22.000.000,00	-
2011	-R\$12.000.000,00	-
2012	-R\$60.000.000,00	-
2013	-R\$20.000.000,00	-
2014	-	R\$64.000.000,00
2015	-	R\$130.450.000,00
2016	-	R\$153.478.000,00
2017	-	R\$159.099.000,00
2018	-	R\$56.835.000,00
2019	-	R\$62.921.000,00
Total	R\$-245.000.000,00	RS628.783.000,00

Fonte: Adaptado de Amir Somoggi (2015)

No Quadro 08, verifica-se que entre os anos de 2003 e 2013 o Flamengo acumulou perdas de R\$-245 milhões. Para Kfoury (2012), os dirigentes eram torcedores apaixonados pelo clube, sem nenhuma experiência de mercado, fator este que contribuía fortemente para a péssima gestão dos clubes de futebol no Brasil. Assim, era difícil o emprego de técnicas de administração, uma vez que o foco dos dirigentes era colocar um time forte dentro de campo, sem pensar nas consequências futuras que trariam para as finanças do clube. Neste sentido, Gomes (2016) relembra um exemplo de uma negociação ruim para o clube que foi a contratação de Ronaldinho Gaúcho em 2011 que não teve o desempenho esperado dentro de campo, e custou cerca de R\$ 30 milhões ao Flamengo, incluindo renegociações de dívidas na justiça.

No início de 2013, assume a presidência do clube um executivo, tendo na equipe gestores com experiências no mercado financeiro, no qual objetivavam efetuar uma reestruturação financeira do clube. Neste sentido, entre 2013 e 2015 o objetivo era equilibrar as contas e recuperar a credibilidade no mercado, a partir de um planejamento estratégico, assim o clube conseguiu obter resultados expressivos. No final de 2014, a receita foi de 347

milhões de reais, tendo um crescimento de 27% em relação ao final do ano anterior (*WEBSITE OFICIAL DO FLAMENGO*, 2020). Desta maneira, o Flamengo tem recuperado credibilidade no mercado, principalmente em honrar seus compromissos, tornando-se um clube atrativo para os *stakeholders*.

Quadro 09: **Evolução das Receitas do Flamengo**

Ano	Receita	Varição anual (%)
2003	53 milhões de reais	-
2004	53 milhões de reais	-
2005	70 milhões de reais	32%
2006	72 milhões de reais	3%
2007	89 milhões de reais	24%
2008	118 milhões de reais	33%
2009	120 milhões de reais	2%
2010	129 milhões de reais	8%
2011	184 milhões de reais	43%
2012	212 milhões de reais	15%
2013	273 milhões de reais	29%
2014	347 milhões de reais	27%
2015	356 milhões de reais	3%
2016	510 milhões de reais	43%
2017	649 milhões de reais	27%
2018	543 milhões de reais	-16%
2019	950 milhões de reais	75%

Fonte: Amir Somoggi (2015) atualizado de 2009 a 2019 pelo *Website* oficial do Flamengo (2020)

A diretoria do Flamengo realizou mudanças em seu Estatuto Social, passou a divulgar os relatórios administrativos, as demonstrações contábeis, além de estabelecer um organograma estrutural da diretoria com foco na transparência informacional, para permitir maior confiabilidade nas informações financeiras e econômicas divulgadas pela Instituição. Além disso, foi criada a própria versão da Lei de Responsabilidade Fiscal, com a inclusão de emendas ao Estatuto do clube cobrindo os principais pontos que buscam garantir gestões sadias, responsáveis e transparentes (GONÇALVES, 2015).

Neste sentido, com o auxílio dos clubes brasileiros, dentre eles o Flamengo, e da Ernst & Young, a CBF preparou um modelo de *Fair Play* Financeiro para que seja implementado na Série A e na Série B do futebol brasileiro. O projeto vem sendo liderado por César Grafietti, consultor que chefia a equipe responsável pelas análises de balanços dos clubes que são feitas anualmente pelo Itaú BBA (*WEBSITE OFICIAL DA CBF*, 2019).

Assim, de acordo com César Grafietti (2020), clubes que possuem mais lastro com relação à saúde financeira, como Flamengo, Palmeiras, Grêmio e Bahia, não sentirão nenhum prejuízo pela implementação do *fair play* financeiro, afinal, eles podem gastar o que gastam. Já os clubes que gastam muito e vivem endividados teriam que reduzir custos, elencos e investimentos. Isso ocorre porque o conceito fundamental do *fair play* financeiro é que haja um equilíbrio nas contas do clube, ou seja, ele só pode gastar aquilo que realmente arrecada. Evitando deste modo, atrasos salariais, atrasos em pagamentos de impostos e outras despesas.

A Resolução do CFC 1.429/13 que revoga a Resolução 1.005/04 relata que as entidades esportivas devem elaborar Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado, Demonstração do Resultado Abrangente, a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, a Demonstração dos Fluxos de Caixa, tudo acompanhado pelas Notas Explicativas, visando transparência e que os clubes possam ser mais organizados e possuírem um melhor equilíbrio entre o que ganha e o que gasta. A CBF pretende enviar para cada clube relatórios com o diagnóstico de sua saúde financeira, montados a partir de uma plataforma que concentra informações relacionadas às finanças de cada clube (JORNAL O GLOBO, 2020).

Ressalta-se que um dos fatores que fizeram o Flamengo alavancar as receitas, foi às vendas de jogadores formados nas categorias de base do clube. A exemplo, a venda do jogador Vinícius Júnior para o Real Madrid da Espanha por 45 milhões de euros (cerca de 164 milhões de reais na cotação da época), a negociação ocorreu em 2017, mas só foi concluída em 2018 quando o mesmo completou 18 anos. Outra venda que se destaca é a do jogador Lucas Paquetá para o Milan da Itália, pelo valor de 35 milhões de euros, onde o Flamengo possuía direito a receber 70% do montante (106 milhões de reais na cotação da época). Essas vendas contribuíram para que no início de 2019 o Flamengo pudesse realizar operações com um total de mais de 130 milhões de reais com contratações de jogadores, além de efetuar investimentos em seus imobilizados, como por exemplo, o Centro de Treinamento (WEBSITE OFICIAL DO FLAMENGO, 2019).

O Clube de Regatas do Flamengo encerrou a temporada 2019 com um recorde de receita operacional para o esporte no Brasil com arrecadação em torno de 950 milhões de reais, aumento considerável se comparado com o exercício de 2018, no qual o clube arrecadou 543 milhões de reais (LANCE, 2020).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Características da pesquisa

A presente pesquisa trata-se de um estudo de maneira descritiva, que segundo Gil (2008) têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. O estudo terá uma abordagem qualitativa, conceituada por Strauss e Corbin (1998, p. 10-11) como sendo qualquer tipo de pesquisa que produz descobertas não obtidas por procedimentos estatísticos ou outros meios de quantificação. Pode se referir à pesquisa sobre a vida das pessoas, experiências vividas, comportamentos, emoções, sentimentos, assim como funcionamento organizacional, fenômenos culturais e interações entre as nações, e a parte principal da análise é interpretativa. Onde é empregado um estudo de caso no Clube de Regatas do Flamengo.

Yin (2001, p.32) aponta que o estudo de caso é 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 um estudo de caso baseia-se em várias fontes de evidências e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

3.2 Universo e Amostra

O universo da pesquisa será todos os times de futebol da série A do Campeonato Brasileiro, sendo escolhido para o estudo em questão, o Flamengo, por ser o atual campeão da série A, e pelos excelentes resultados operacionais obtidos recentemente, onde controlaram principalmente os déficits e passaram a acumular superávits. Outro facilitador pela escolha do Clube foi a sua área de transparência em seu *website* oficial que nos permite encontrar diversas informações financeiras e administrativas.

3.3 Coleta de dados

Para a realização do estudo será utilizada a técnica de análise de conteúdo, por meio de *check list* em 5 dimensões (Cultura Organizacional, Sustentabilidade Financeira, Direitos dos Associados, Conselhos e Auditoria), baseado no estudo Modelo Específico de Governança Corporativa realizado por Marques e Costa (2016), no qual serão verificados os itens no período de 2016 a 2019, totalizando um período temporal de 4 anos de análise. Para a

verificação dos dados em questão, serão analisados diversos instrumentos de divulgação (demonstrações consolidadas contábeis, notas explicativas, *website* e demais relatórios divulgados pelo clube).

Quadro 10: *Check List do Modelo Específico de Governança Corporativa*

DIMENSÕES	VARIÁVEIS
Cultura Organizacional	
Código de ética e conduta	0 = Não divulga informação 1 = Divulga informação
Obediência à legislação	
Transparência	
Relacionamento justo e transparente com partes interessadas	
Integridade	
Responsabilidade social	
Definição estatutária, consciência e pleno exercício, por parte dos grupos de interesse, de seus papéis na estrutura de governança.	
Comunicação	
Cooperação com federações e outros clubes	
Utilização de padrões de contabilidade internacional	
Avaliação semestral do presidente e da diretoria	
Conduta responsável em caso de conflitos de interesses	
Operações com partes relacionadas	
Proibição de cláusulas de confidencialidade em contratos	
Adequação estrutural	
Gestão profissionalizada	
Sustentabilidade Financeira	
Criação sustentável de valor	0 = Não divulga informação 1 = Divulga informação
Elaboração do planejamento estratégico do clube	
Gestão de risco	
Divulgação de demonstrativos contábeis	
Divulgação de relatório com indicadores de ações judiciais	
Preparo de orçamento anual	
Cálculo do ponto de equilíbrio	
Restrições a remunerações desproporcionais	
Adoção de travas decisórias e de aprovação do conselho deliberativo sobre comprometimento do patrimônio ou receitas futuras	
Prévio estabelecimento da forma de cálculo da remuneração variável e dos prêmios por desempenho e objetivos alcançados	
Demonstração da origem dos recursos financeiros	
Direitos dos associados	
Um voto por associado	0 = Não divulga informação 1 = Divulga informação
Restrição ao exercício do voto	
Veto a poderes especiais em assembleia	
Ausência de classes de sócios sem direito a voto	
Eleição da presidência	
Reforma do estatuto social	
Facilitação da presença de associados	
Prazo de convocação	
Ausência de item na pauta	
Acesso a informações por parte de sócios	
Acesso dos sócios aos estatutos e regimentos	
Perpetuação do poder	
Responsabilidades dos sócios	
Conselhos	
Experiência de seus membros	
Forma de eleição	

Prazo do mandato	0 = Não divulga informação 1 = Divulga informação
Limitações	
Relações com presidente da diretoria e presidente do conselho deliberativo	
Número de integrantes	
Diversidade de origem de seus membros	
Independência	
Atribuições do órgão	
Votações nominais	
Remuneração	
Normas, funcionamento, papéis e integrantes	
Autorizações	
Eleição	
Aprovação	
Elaboração	
Deliberação	
Discussão e votação	
Constituição	
Formação e capacitação	
Fiscalização	
Análise	
Exame	
Apresentação	
Denúncia	
Determinação	
Composição	
Auditoria	
Independência, isenção, competência e qualificação dos auditores	0 = Não divulga informação 1 = Divulga informação
Avaliação e revisão de sistemas internos de controle	
Rotatividade periódica de auditores	
Auditoria interna	
Parecer claro e objetivo	
Recomendações	
Não realização de serviços extra auditoria	

Fonte: Marques e Costa (2016)

3.4 Análise dos dados

Para efeito de análise dos dados, Teixeira (2003) diz que é necessário primeiramente definir a unidade de análise, que, por sua vez, se constitui na forma pela qual os dados são organizados. Deste modo, para o estudo em questão os dados serão analisados de forma descritiva.

De acordo com Lopes (p. 217, 2006), a análise descritiva é o estudo de uma determinada população, descrevendo suas características, estabelecendo variáveis entre si, a partir de seus objetivos, servem também para proporcionar uma nova visão do problema.

Assim, os dados obtidos para a realização do estudo serão analisados de forma descritiva, por meio de observação e com ajuda de tabulações em planilhas do Excel, ou seja, utilização de métodos estatísticos para que seja possível obter uma descrição quantitativa dos resultados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Resultado qualitativo sobre governança corporativa aplicada no Clube de Regatas do Flamengo

Os resultados encontrados deram-se por meio de uma análise de conteúdo, que pode ser conceituada como um conjunto de instrumentos metodológicos, em contínuo aperfeiçoamento, onde se dedica a analisar diversas fontes de conteúdo (verbais ou não-verbais). Quanto a interpretação, a análise de conteúdo trilham entre dois polos: o rigor da objetividade e a riqueza da subjetividade. Pode-se afirmar que é uma técnica refinada, exigindo do pesquisador, disciplina, dedicação, paciência e tempo. Sendo necessário também, um certo grau de intuição, imaginação e criatividade, sobretudo na definição das categorias de análise (FREITAS, CUNHA & MOSCAROLA, 1997).

Os resultados encontrados referem-se as informações divulgadas com base no Modelo Específico de Governança Corporativa realizado por Marques e Costa (2016), sendo pesquisado o período compreendido de 2016 a 2019, nas quais as práticas de Governança Corporativa são divididas em categorias, como Cultura Organizacional e Práticas de Gestão, Sustentabilidade Financeira, Direitos dos Associados, Conselho Administrativo, Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal, e por fim, Auditoria, conforme será demonstrado nas tabelas a seguir.

Tabela 01 – Modelo de Governança Corporativa: Cultura organizacional e práticas de gestão

Cultura organizacional e práticas de gestão	2019	2018	2017	2016
Código de ética e conduta	1	1	1	1
Obediência à legislação	1	1	1	1
Transparência	1	1	1	1
Relacionamento justo e transparente com partes interessadas	0	0	0	0
Integridade	0	0	0	0
Responsabilidade social	1	1	1	1
Definição estatutária, consciência e pleno exercício, por parte dos grupos de interesse, de seus papéis na estrutura de governança.	1	1	1	1
Comunicação	1	1	1	1
Cooperação com federações e outros clubes	1	0	0	1
Utilização de padrões de contabilidade internacional	1	1	1	1
Avaliação semestral do presidente e da diretoria	0	0	0	0
Conduta responsável em caso de conflitos de interesses	0	0	0	0
Operações com partes relacionadas	1	0	0	0
Adequação estrutural	1	1	1	1
Gestão profissionalizada	1	1	1	0

Total de elementos divulgados	11	9	9	9
Total de elementos não divulgados	4	6	6	6

Fonte: Elaboração própria, 2021

Conforme a Tabela 01, pode-se perceber que não houve divulgação de alguns pontos sugeridos pelo modelo em nenhum dos anos pesquisados, como Relacionamento justo e transparente com partes interessadas, Integridade, Avaliação semestral do presidente e da diretoria, e Conduta responsável em caso de conflitos de interesses. Em 2016 e 2019, houve divulgação através do relatório da administração sobre a Cooperação com federações e outros clubes.

Em 2019, por exemplo, o Flamengo afirmou por meio do seu relatório da gestão que houve: “Resgate das boas relações com FERJ (Federação de Futebol do Rio de Janeiro), CBF, Conmebol (Confederação Sul-Americana de Futebol) e outros clubes”. Com relação ao às Operações com partes relacionadas, só foi possível obter confirmação no ano de 2019, através das Demonstrações financeiras do clube, nos demais anos, não houve nenhuma divulgação a respeito do assunto. Em contrapartida, pode-se citar como pontos positivos os itens que houveram divulgação nos 4 anos pesquisados, a Obediência à legislação, a Transparência, que é de extrema importância para clubes de futebol que desejam possuir uma boa estruturação em seus níveis de Governança, a Responsabilidade social, dentre outros.

Tabela 02 – Modelo de Governança Corporativa: Sustentabilidade Financeira

Sustentabilidade Financeira	2019	2018	2017	2016
Criação sustentável de valor	1	1	1	1
Elaboração do planejamento estratégico do clube	1	1	1	1
Gestão de risco	1	1	1	1
Divulgação de demonstrativos contábeis	1	1	1	1
Divulgação de relatório com indicadores de ações judiciais	1	1	1	1
Preparo de orçamento anual	1	1	1	1
Cálculo do ponto de equilíbrio	0	0	0	0
Restrições a remunerações desproporcionais	0	0	0	0
Adoção de travas decisórias e de aprovação do conselho deliberativo sobre comprometimento do patrimônio ou receitas futuras	1	-	1	1
Prévio estabelecimento da forma de cálculo da remuneração variável e dos prêmios por desempenho e objetivos alcançados	0	0	0	0
Demonstração da origem dos recursos financeiros	1	1	1	1
Total de elementos divulgados	8	7	8	8
Total de elementos não divulgados	3	3	3	3

Fonte: Elaboração própria, 2021

A Tabela 02 mostra que dos itens propostos pelo modelo, apenas três não houveram divulgação em nenhum dos anos consultados, sendo eles o Cálculo do ponto de equilíbrio, Restrições a remunerações desproporcionais, e um Prévio estabelecimento da forma de cálculo da remuneração variável e dos prêmios por desempenho e objetivos alcançados.

Em compensação, a divulgação por parte do Clube ocorreu em uma maior escala com relação à Sustentabilidade Financeira. Houve divulgação dos Demonstrativos contábeis no período adequado, deste modo, em suas demonstrações ocorreram menções a Gestão de risco, Divulgação de relatório com indicadores de ações judiciais, Demonstração da origem dos recursos financeiros. O Clube também fez divulgação dos Orçamentos anuais durante os anos pesquisados, estes sendo submetidos a aprovação do Conselho. É importante salientar que não foi possível encontrar (não foi publicado pelo Clube) um Estatuto Social datado no ano de 2018, para que assim fosse realizada a consulta dos itens no ano em questão.

Tabela 03 – Modelo de Governança Corporativa: Direitos dos associados

Direitos dos associados	2019	2018	2017	2016
Um voto por associado	1	-	1	1
Restrição ao exercício do voto	1	-	1	1
Veto a poderes especiais em assembleia	0	-	0	0
Ausência de classes de sócios sem direito a voto	1	-	1	1
Eleição da presidência	1	-	1	1
Reforma do estatuto social	0	-	0	0
Facilitação da presença de associados	1	-	1	1
Prazo de convocação	1	-	1	1
Ausência de item na pauta	1	-	1	1
Acesso a informações por parte de sócios	1	-	1	1
Acesso dos sócios aos estatutos e regimentos	1	-	1	1
Perpetuação do poder	1	-	1	1
Responsabilidades dos sócios	1	-	1	1
Total de elementos divulgados	11	0	11	11
Total de elementos não divulgados	2	0	2	2

Fonte: Elaboração própria, 2021

Como pode-se observar na Tabela 03, não houve divulgação dos itens que trata da relação a Veto a poderes especiais em assembleias e sobre Reforma do estatuto social. No ano de 2018 não foi possível a consulta de nenhum dos itens por falta do Estatuto Social do ano.

Em contramão, acerca dos Direitos dos associados, houve divulgação de 85% dos itens propostos no modelo. É possível citar como pontos positivos a divulgação nos anos consultados a Facilitação da presença de associados nas assembleias, o Prazo de convocação,

a Ausência de item na pauta, impedindo assim que assuntos sejam levados à votação sem uma antecedência necessária, o Acesso a informações por parte dos sócios, deste modo, facilitando uma maior imersão dos associados nas decisões do Clube.

Com relação à Um voto por associado, em 2017, por exemplo, através do Estatuto social, o Clube informa em seu Art. 7º § 1º que “Ainda que possua mais de um título, o associado terá direito a um só voto e pagará uma só contribuição”. Ainda no Estatuto, em 2019, o Flamengo afirma em seu Art. 19 que são “Assegurados aos associados: acesso ao Estatuto Social, regimentos dos Poderes, código de conduta e outros regulamentos atualizados do Clube”, garantindo assim, o Acesso dos sócios aos estatutos e regimentos.

Tabela 04 – Modelo de Governança Corporativa: Conselho Administrativo

Conselho Administrativo	2019	2018	2017	2016
Experiência de seus membros	1	-	1	1
Forma de eleição	1	-	1	1
Prazo do mandato	1	-	1	1
Limitações	1	-	1	1
Relações com presidente da diretoria e presidente do conselho deliberativo	0	-	0	0
Diversidade de origem de seus membros	1	-	1	1
Independência	1	-	1	1
Atribuições do órgão	1	-	1	1
Votações nominais	1	-	1	1
Remuneração	1	-	1	1
Normas, funcionamento, papéis e integrantes	1	-	1	1
Total de elementos divulgados	10	0	10	10
Total de elementos não divulgados	1	0	1	1

Fonte: Elaboração própria, 2021

Com relação ao Conselho Administrativo, o Clube não divulgou em nenhum dos anos consultados as Relações com presidente da diretoria e presidente do conselho deliberativo, como pode-se observar na Tabela 04, sendo esse o único item que não houve nenhuma explanação por parte do Flamengo.

Com exceção para o ano de 2018 que novamente foi prejudicado pela falta de um Estatuto Social, em todos os itens propostos pelo modelo de Governança, ocorreram divulgações pelo Clube. Em conformidade ao Prazo do mandato, em 2016, através do Estatuto do clube, é possível verificar que o período está dentro do sugerido pelo modelo que seriam de até 4 anos, e no Flamengo são 3 anos. Outro ponto positivo que se pode citar é referente à Remuneração. Em 2019, de acordo com o Estatuto do Clube, o art. 162 diz que “Os membros dos Poderes não poderão ser remunerados”.

Tabela 05 – Modelo de Governança Corporativa: Conselho Deliberativo

Conselho Deliberativo	2019	2018	2017	2016
Autorizações	1	-	1	1
Eleição	1	-	1	1
Aprovação	0	-	0	0
Elaboração	1	-	1	1
Deliberação	1	-	1	1
Discussão e votação	1	-	1	1
Constituição	0	-	0	0
Formação e capacitação	1	-	1	1
Total de elementos divulgados	6	0	6	6
Total de elementos não divulgados	2	0	2	2

Fonte: Elaboração própria, 2021

De acordo com a Tabela 05, referente ao Conselho Deliberativo, houve divulgação por parte do Flamengo na maioria dos pontos pesquisados. Com relação às Autorizações, através do Estatuto Social de 2017, no art. 88 – IX, compete ao Conselho Deliberativo “autorizar a realização de obras de construção, reforma ou ampliação de imóveis, assim como a assinatura de contratos [...]”. A respeito da Formação e capacitação, por meio do relatório da gestão, em 2019, o Clube afirmou que houve “Condução de treinamento para gestores sobre acompanhamento orçamentário no sistema SAP”.

É possível notar que entre os itens indicados pelo modelo, não houve divulgação durante os 4 anos consultados referente apenas à Aprovação e Constituição, ressaltando que o ano de 2018 foi prejudicado de novo, pela falta de publicação do Estatuto Social.

Tabela 06 – Modelo de Governança Corporativa: Conselho Fiscal

Conselho Fiscal	2019	2018	2017	2016
Fiscalização	1	-	1	1
Análise	1	-	1	1
Exame	0	-	0	0
Apresentação	1	-	1	1
Denúncia	1	-	1	1
Determinação	0	-	0	0
Composição	0	-	0	0
Total de elementos divulgados	4	0	4	4
Total de elementos não divulgados	3	0	3	3

Fonte: Elaboração própria, 2021

A Tabela 06 evidencia que com relação ao Conselho Fiscal do Clube, houve um equilíbrio entre divulgação e não divulgação. Dentre os anos consultados, os itens referentes a Exame, Determinação e Composição não foram citados nenhuma vez. O ano de 2018 continuou sem consulta pela ausência de publicação do Estatuto Social.

Em meio aos pontos sugeridos pelo Modelo de Governança e que houveram divulgação, pode-se citar como exemplo, Denúncia, onde em 2016 através do Estatuto Social, no art. 115 – V, o Flamengo informa que é de responsabilidade do Conselho Fiscal “representar ao Conselho competente contra membros do Conselho Diretor sobre irregularidades verificadas nas contas examinadas”.

Tabela 07 – Modelo de Governança Corporativa: Auditoria

Auditoria	2019	2018	2017	2016
Independência, isenção, competência e qualificação dos auditores	1	1	1	1
Avaliação e revisão de sistemas internos de controle	0	0	0	0
Rotatividade periódica de auditores	0	0	0	0
Auditoria interna	1	1	0	0
Parecer claro e objetivo	1	1	1	1
Recomendações	1	1	1	1
Total de elementos divulgados	4	4	3	3
Total de elementos não divulgados	2	2	3	3

Fonte: Elaboração própria, 2021

De acordo com a Tabela 07, os itens que se referem a Avaliação e revisão de sistemas internos de controle e Rotatividade periódica de auditores não houveram divulgação em nenhum dos 4 anos pesquisados.

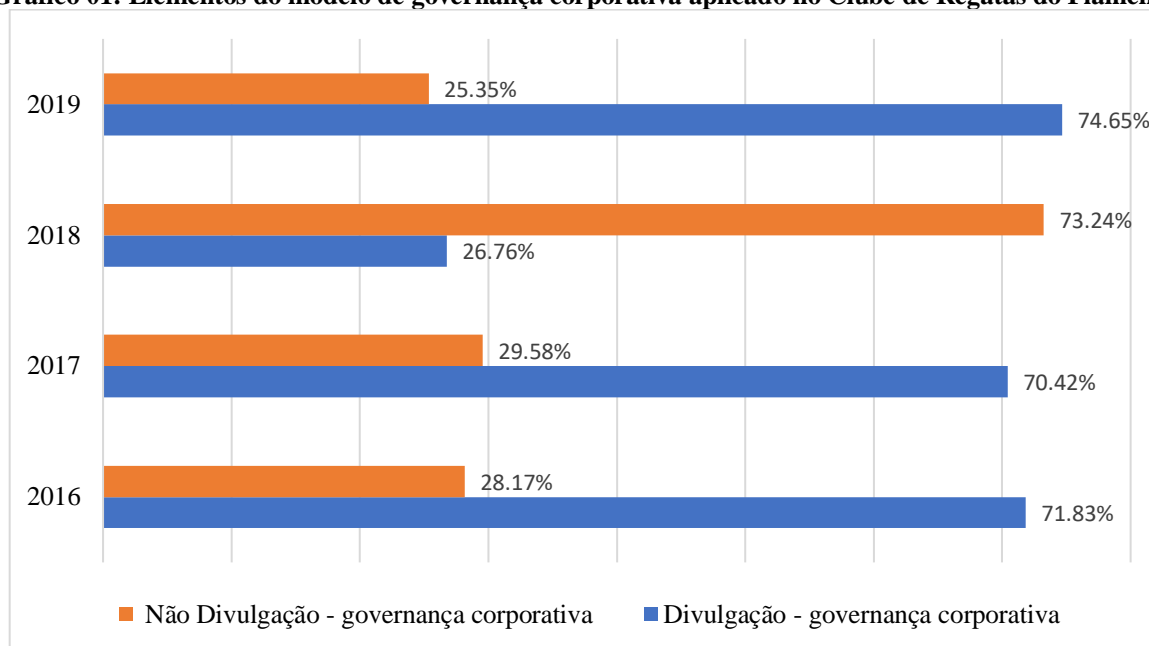
Com relação a Auditoria interna, em 2016 e 2017 não houve nenhuma menção nas demonstrações do Clube. No ano de 2018, através do Relatório de Gestão, o Flamengo indicou que seria efetuada “a implantação da área de Auditoria Interna”. Para garantir a Independência, isenção, competência e qualificação dos auditores, no ano de 2019 o Flamengo teve suas demonstrações financeiras auditadas pela Ernst & Young, sendo o primeiro clube do país a ser auditado por uma Big Four.

4.2 Divulgação e Instrumento governança corporativa aplicada no Clube de Regatas do Flamengo

Como se vê, a Governança Corporativa é um sistema de processos, condutas e políticas, onde empresas e organizações são administradas visando a manutenção das atividades da entidade.

Deste modo, apresentaremos um gráfico abaixo em que será demonstrado o nível de divulgação de elementos da Governança pelo Flamengo.

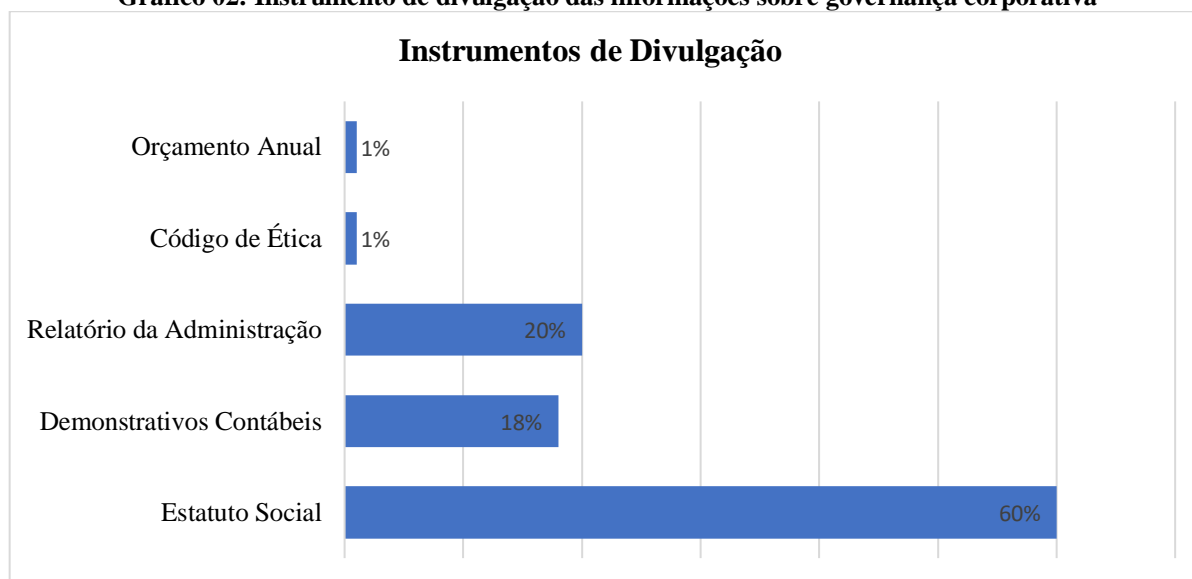
O Gráfico 01 apresentado a seguir demonstra o nível de divulgação ou não divulgação por parte do Flamengo, do modelo Marques e Costa (2016).

Gráfico 01: Elementos do modelo de governança corporativa aplicado no Clube de Regatas do Flamengo

Fonte: Elaboração própria, 2021

Como pode-se observar através do Gráfico 01, nos anos em que foi possível efetuar a consulta dos elementos do modelo de Governança em sua totalidade (2016, 2017 e 2019) o Flamengo obteve uma porcentagem de divulgação superior a 70%, indicando que o Clube vem procurando nesse período de tempo manter-se dentro de uma organização a nível empresarial, estruturando assim, os seus níveis de governança.

O ano de 2018 foi prejudicado na maior parte da consulta dos itens, pela falta da publicação do Estatuto Social do ano, sendo assim, houve uma discrepância nos dados obtidos quando comparado aos outros anos da pesquisa. Dos elementos consultados, em 73,24% não foi possível obter comprovação de divulgação por parte do Clube, enquanto 26,76% foram feitos a divulgação.

Gráfico 02: Instrumento de divulgação das informações sobre governança corporativa

Fonte: Elaboração própria, 2021

Através do Gráfico 02, fica constatado que a divulgação dos itens de Governança por parte do Flamengo, acontecem em sua maioria através do Estatuto Social (60%), que é um documento disponibilizado pelo Clube onde são expressos os direitos, deveres e responsabilidades para os membros dos Poderes do time, além de normas de convivência de sócios, dentre outros pontos.

Em sequência, 20% dos elementos foram divulgados por meio do Relatório da Administração e 18% através dos Demonstrativos Contábeis, sendo esses divulgados anualmente pelo Clube, sendo publicados em conjunto. Por fim, com uma porcentagem menor, temos o Orçamento Anual e o Código de Ética, em que cada um ficou responsável por 1% das divulgações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa tem como objetivo geral demonstrar a evidenciação dos elementos propostos no modelo específico de Governança Corporativa realizado por Marques e Costa (2016) para entidade desportiva, no caso desta pesquisa o Clube de Regatas do Flamengo.

Deste modo, utilizou-se de uma pesquisa-ação no Clube, por meio de um estudo de maneira descritiva, adotando uma abordagem qualitativa e utilizando-se da técnica de análise de conteúdo com a realização de um *check list* nas informações divulgadas pelo Flamengo. Os dados obtidos foram analisados de forma descritiva e posteriormente, quantitativa, através de planilhas e métodos estatísticos do Excel. O universo da pesquisa ficou delimitado em todos os times de futebol da série A do Campeonato Brasileiro, e como amostra, foi escolhido o Clube de Regatas do Flamengo, pela facilidade na captação das informações em seu *website*.

Os resultados encontrados após a aplicação do Modelo de Governança nos dados divulgados pelo Flamengo, indicaram que dos itens sugeridos, em 2016 o Clube apresentou 71,83% de divulgação, em 2017 esse número foi de 70,42% e, em 2019 a taxa foi de 74,65%, ou seja, em 3 dos 4 anos consultados o Clube efetuou uma divulgação de pelo menos 70% dos itens de governança. É possível observar-se que com relação aos instrumentos de divulgação, 60% dos itens são encontrados no Estatuto Social do Clube, e os demais elementos dividem-se entre Relatório da Administração, Demonstrativos Contábeis, Código de Ética e no Orçamento Anual.

No que concerne às dimensões propostas pelo Modelo de Governança, pode-se constatar que o Clube manteve uma regularidade de divulgação durante os anos consultados e obteve os melhores resultados em Sustentabilidade Financeira, Direitos dos Associados, Conselho Administrativo, e no Conselho Deliberativo. Ressalta-se, que os *stakeholders* exigem questões como, transparência e responsabilidade corporativa, desta forma os investidores e patrocinadores distanciam-se de clubes que não possuem responsabilidade financeira e que não têm uma boa imagem no mercado.

Percebe-se que o Flamengo divulga boa parte dos elementos propostos no modelo de Marques e Costa (2016), no qual demonstra possuir uma estrutura bem definida de Governança Corporativa aliada a administração do Clube. A pesquisa foi inteiramente realizada de forma *online*, deste modo, as informações utilizadas estavam disponíveis no *website* do Flamengo e relatórios divulgados pelo clube. Assim, a falta de publicação de um Estatuto Social no ano de 2018 foi uma limitação observada para que a coleta de dados fosse

feita de maneira completa. Dessa forma, no ano de 2018 o Clube apresentou uma taxa acima de 70% de não divulgação dos elementos de governança.

Sugere-se, por fim, para a realização de futuras pesquisas, a realização da consulta através do mesmo modelo com uma amostra de Clubes maior, para que possa ser efetuada uma comparação dos níveis de Governança apresentados por eles, e se houve ganho esportivo após a adoção de práticas empresariais nestes clubes de futebol.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, O. N., & DA SILVA, F. J. D. **A Contabilidade aplicada em clubes de futebol, com ênfase em ativos intangíveis: estudo a partir de publicações em periódicos de Ciências Contábeis ranqueados pela CAPES, no período de 2007 a 2015.** Cadernos De Ciências Sociais Aplicadas, 14(23), p. 1-17, 2017.

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

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa.** 5. ed. IBGC, 2018. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>. Acesso em 10 de março de 2020.

CAPELO, Rodrigo. **Mesmo com contabilidade criativa, Cruzeiro tem prejuízo e eleva dívida a mais de meio bilhão.** G1. Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/blogs/blog-do-rodrico-capelo/post/2019/04/16/mesmo-com-contabilidade-criativa-cruzeiro-tem-prejuizo-e-eleva-divida-a-mais-de-meio-bilhao.ghtml>. Acesso em 10 de março de 2020.

MARQUES, D. S. P.; COSTA, A. L. **Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor.** Revista Organizações & Sociedade, v. 23, n. 78, p. 378-405, Jul./Set. 2016.

DATAFOLHA. **Flamengo e Corinthians seguem na liderança de torcidas.** Disponível em: <http://datafolha.folha.uol.com.br/opiniaopublica/2018/04/1964748-flamengo-e-corinthians-seguem-na-lideranca-de-torcidas.shtml>. Acesso em 12 de março de 2020.

FLAMENGO. **Títulos conquistados.** Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/>. Acesso em 12 de março de 2020.

G1. **Auditoria das contas do Flamengo aponta rombo de R\$ 750,7 milhões.** Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2013/04/auditoria-das-contas-do-flamengo-aponta-rombo-de-r-7507-milhoes.html>. Acesso em 12 de março de 2020.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional: teoria e prática de inovar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

KRIECK, P. A.; KAYO, E. K. **Teoria da agência e governança corporativa: um estudo de evento em fusões e aquisições de 2000 a 2012**. Revista de Finanças Aplicadas, v. 1, n. 1, p. 1-17, 2013.

WESTON, J. Fred, BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da Administração Financeira**. 10 ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2004.

MOUSSAVI, S. M. K. et al. **The investigation of relationship between free cash flow and evaluation indicators of financial performance**. International Journal of Applied Business and Economic Research (IJABER), [S.l.], v. 13, n. 6, p. 3717-3728, 2015.

REZENDE, A. J., & DALMÁCIO, F. Z. **Práticas de governança corporativa e indicadores de performance dos clubes de futebol: uma análise das relações estruturais**. Contabilidade, Gestão e Governança, 18(3), p. 105-125, 2015.

GOTAÇ, D. DE F., MONTEZANO, R. M. DA S., & LAMEIRA, V. de J. (2015). **Governança Corporativa e Custos de Agência nas Empresas com Influência Governamental**. Sistemas & Gestão, 10(3), 408-425.

CHAGAS, José Ferreira. **Governança corporativa: aplicabilidade do conceito, dos princípios e indicadores à gestão de pequenas e médias organizações**. Disponível em: <http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/085.doc>.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVEIRA, A. M.; BARROS, L. A. B. C. **Determinantes da qualidade da governança corporativa das companhias abertas brasileiras**. REAd. Revista Eletrônica de Administração, v. 14, n. 3, p. 1-29, 2008.

ALMEIDA, M. A. et al. **Evolução da qualidade das práticas de governança corporativa: um estudo das empresas brasileiras de capital aberto não listadas em bolsa**. Revista de Administração Contemporânea, v. 14, n. 5, p. 907-924, 2010.

FONTANA, S. B. **Contribuições das Práticas de Governança Corporativa nos Clubes Brasileiros de Futebol: Uma Análise dos Efeitos na Gestão**. Monografia – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade do Extremo Sul Catarinense. Criciúma, 2018.

SANTOS, M. D. DE S.; COAN, F. M. J. **Princípios da governança corporativa aplicáveis em empresas de capital fechado**. Revista Contabilidade & Amazônia, v.10, n. 1, p. 26-51, 2017.

MAIA, A. B. G. R. et al. **Governança e Desempenho nos Clubes Brasileiros de Futebol**. XVIII USP International Conference in Accounting. São Paulo, 2018.

MATTAR, M. F.; MATTAR, F. N. **Gestão de Negócios Esportivos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

BAIOCO, V., & ALMEIDA, J. **Efeitos do comitê de auditoria e do conselho fiscal na qualidade da informação contábil no Brasil.** Revista Contabilidade & Finanças, 28(74), p. 229-248, 2017.

SOUZA, T. M., & DINIZ FILHO J. W. DE F. **Uma Análise dos Impactos da Governança Corporativa e do Comitê de Auditoria no Desempenho de Instituições Financeiras Brasileiras.** RAGC, v.6, n.24, p.55-70, 2018.

OLIVEIRA, M. M. DE. **Clubes de futebol com boa governança possuem melhor desempenho? Evidências do mercado brasileiro.** 2011. 36 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

SILVA, J. A. F. DA; CARVALHO, F. A. A. **Evidenciação e desempenho em organizações desportivas: um estudo empírico sobre clubes de futebol.** Revista de Contabilidade e Organizações – FEARP/USP, Ribeirão Preto, v. 3, n. 6, p. 96-116, maio/ago. 2009.

FREITAS, H. V.; FONTES FILHO, J. R. **A Governança Corporativa nos clubes de futebol: um estudo de caso sobre o Clube de Regatas do Flamengo.** Revista ADM.MADE, v. 15, n. 3, p. 39-60, 2011.

KASZNAR, I.; GRAÇA FILHO, A. **O esporte como indústria: solução para criação de riqueza e emprego.** Rio de Janeiro: CBV, 2002.

MARQUES, D. S. P.; COSTA, A. L. **Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo.** Revista de Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo, v.44, n.2, p.118-130, 2009.

MATTAR, M. F. **Gestão de clubes de futebol.** In: MAZZEI, L. C.; BASTOS, F. da C. (Org.). Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas. São Paulo: Ícone, 2012. cap. 5, p. 119-138.

BÁCS, É. B. M. **Challenges to Professional Football Companies and their Answers with Particular Regard to Organisational Changes.** Danube: Law and Economics Review, 5(2), p. 105-125, 2014.

SILVESTRE, A. O.; PEREIRA, F. A.; EL KHATIB, A. S. **Auditoria independente: um estudo sobre o conteúdo dos relatórios das demonstrações contábeis dos clubes de futebol brasileiros.** Revista de Contabilidade e Controladoria, v. 8, n. 2, p. 90-107, 2016. FLAMENGO. **História.** Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/>. Acesso em 15 de julho de 2020.

CUNHA, O. **Kléber Leite NÃÃÃOOOOO!!!!!!** Disponível em: <http://blogdoodir.com.br/2010/04/kleber-leite-naaaaooooo/>. Acesso em 15 de julho de 2020.

CALDAS, A. **Estudo aponta virada histórica na gestão financeira do Flamengo.** Disponível em: <http://oglobo.globo.com/esportes/estudo-aponta-virada-historica-na-gestaofinanceira-do-flamengo-15136976>. Acesso em 15 de julho de 2020.

KFOURI, J. **A Gestão de Clubes de Futebol – Regulação, Modernização e Desafios para o Esporte no Brasil**, UOL, jul. 2012. Disponível em: <http://blogdojuca.uol.com.br/2012/07/a-gestao-de-clubes-de-futebol-regulacaomodernizacao-e-desafios-para-o-esporte-no-brasil/>. Acesso em 18 de julho de 2020.

GOMES, F. **Relação entre Flamengo e R10 custa cerca de R\$ 30 milhões ao clube**, Globo.com, fev. 2016. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2016/02/relacaoentre-flamengo-e-r10-custa-cerca-de-r-30-milhoes-ao-clube.html>. Acesso em 25 de julho de 2020.

GONÇALVES, E. **Flamengo sai na frente e dá exemplo na questão da Responsabilidade Fiscal**, Globo.com, mar. 2015. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/blogs/especial-blog/olhar-cronico-esportivo/post/flamengo-sai-na-frente-e-da-exemplo-na-questao-da-responsabilidade-fiscal.html>. Acesso em 10 de agosto de 2020.

CBF. **CBF e Clubes definem modelo de Fair Play Financeiro para 2020**. Disponível em: <https://www.cbf.com.br/a-cbf/informes/index/cbf-e-clubes-definem-modelo-de-fair-play-financeiro-para-2020>. Acesso em 15 de setembro de 2020.

DINHEIRO FC. **Fair Play Financeiro: Diagnóstico a caminho dos clubes**. Disponível em: <https://blogs.oglobo.globo.com/dinheiro-fc/post/fair-play-financeiro-diagnostico-caminho-dos-clubes.html>. Acesso em 04 de agosto de 2020.

FLAMENGO. **Demonstrações Financeiras**. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/transparencia/demonstracoes-financeiras>. Acesso em 15 de setembro de 2019.

LANCE! **Receita de quase R\$1 bilhão: Flamengo divulga relatório da temporada passada**. Disponível em: <https://www.lance.com.br/flamengo/receita-quase-bilhao-divulga-relatorio-anual.html>. Acesso em: 15 de setembro de 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Estudos e Técnicas de Pesquisa Social**. Editora Atlas. Ed. 6. São Paulo. 2008.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Basics of Qualitative Research-Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory**. United States: Sage Publications, 1998.

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

TEIXEIRA, Enise Barth. **A análise de dados na Pesquisa Científica: importância e desafios em estudos organizacionais**. Revista Desenvolvimento em Questão, ano 1, n2. Editora Unijuí. Jul/dez, 2003.

LOPES, Jorge. **O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2006.

Freitas, H. M. R.; Cunha, M. V. M., JR., & Moscarola, J. **Aplicação de sistemas de software para auxílio na análise de conteúdo**. Revista de Administração da USP, 32(3), 97-109, 1997.