



Revista ADM.MADE

Revista do Mestrado em Administração e
Desenvolvimento Empresarial - Universidade
Estácio de Sá

Revista ADM.MADE, Rio de Janeiro, ano 11, v.15, n.3, p.39-60, setembro/dezembro, 2011

Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade
Estácio de Sá - Rio de Janeiro (MADE/UNESA). ISSN: 2237-5139

Conteúdo publicado de acesso livre e irrestrito, sob licença Creative Commons 3.0.

Editora responsável: Isabel de Sá Affonso da Costa

A Governança Corporativa nos Clubes de Futebol: um Estudo de Caso sobre o Clube de Regatas do Flamengo

*Helio Viana de Freitas¹
Joaquim Rubens Fontes Filho²*

Artigo recebido em 22/09/2011. Aceito em 02/12/2011. Artigo submetido a avaliação *double-blind*.

¹ Mestrando em Gestão Empresarial pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Diretor Executivo da World Sports & Business. Endereço: Praia de Botafogo, 190 - sala 502 - Rio de Janeiro - RJ - CEP: 22250-900. Email: helioviana@hbusinessbank.com.br.

² Doutor em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Professor adjunto da EBAPE/FGV. Endereço: Praia de Botafogo, 190 - sala 502 - Rio de Janeiro - RJ - CEP: 22250-900. Email: joaquim.rubens@fgv.br.

A Governança Corporativa nos Clubes de Futebol: um Estudo de Caso sobre o Clube de Regatas do Flamengo

Este artigo objetiva mapear as estruturas e as práticas de governança adotadas pelos clubes de futebol profissional no Brasil, aprofundando em estudo de caso o Clube de Regatas do Flamengo. A partir de levantamento da situação econômico-financeira dos clubes brasileiros e da literatura dedicada à governança de associações e de clube de futebol, foi realizado levantamento de aspectos da governança dispostos no Estatuto do clube, e dirigentes anteriores do clube foram entrevistados sobre esses aspectos. Para a análise desse material, buscou-se identificar o tratamento vinculado a aspectos fundamentais da boa governança tratados em códigos nacionais e internacionais. Os resultados evidenciaram uma grande diferença entre as estruturas e as práticas de governança do clube e aquelas recomendadas pelos códigos, apontando a necessidade de melhorias, mas também de melhores identificação e definição de boas práticas de governança específica para os clubes.

Palavras-chave: governança corporativa; clubes de futebol; Clube de Regatas do Flamengo.

Keywords: corporate governance; football clubs; Clube de Regatas do Flamengo.

Corporate Governance in Professional Football Clubs: A Case Study on the Clube de Regatas do Flamengo

This article aims to map the structures and governance practices adopted by the professional football clubs in Brazil, delving into the case study of the Clube de Regatas do Flamengo, the most popular football club in the country. From a survey of economic and financial situation of the Brazilian clubs and literature devoted to the governance of associations and professional football clubs, Flamengo's status has been examined and previous leaders of the club were interviewed in order to identify the practices and governance structures. For analysis of this material it was prepared an analytical model based on common features of different categories of the governance of organizations, namely, representation and participation of members in the governance and management, fair treatment to members, training and activities of boards, accountability, monitoring and control. The results showed significant differences between the structures and governance practices of the club regarding the categories of the model, pointing to possible improvements in the governance of the club, as well as the need for developing specific governance guidelines to the professional football clubs in the Brazilian context.

1. Introdução

A futura realização de grandes eventos esportivos no Brasil vem movimentando o mercado consumidor, de publicidade e de patrocínios, em especial aquele relacionado ao futebol, o esporte mais praticado no Brasil. Os clubes de futebol profissional brasileiros vêm angariando mais receita com patrocinadores e com cotas de televisão, além de outras advindas de fontes secundárias. Porém, os seus resultados financeiros não apresentam razões para que tais fatos possam ser comemorados, evidenciando, antes, dificuldades na gestão e na governança desses clubes.

Seguindo os exemplos da Europa e dos Estados Unidos, e também os movimentos no contexto das empresas privadas, é fundamental, para as sociedades esportivas profissionais, particularmente aquelas que realizam negociações comerciais ou empresariais vultosas, que fortaleçam suas práticas de gestão e que incorporem boas práticas de governança corporativa às suas atividades e estruturas, dado que estas

servem como referencial de credibilidade para investidores externos e agentes dos mercados esportivos e financeiros. Entretanto, o modelo de governança observado atualmente nos clubes de futebol mostra-se em desconformidade com o tamanho, o peso, a tradição e o potencial dessas instituições. Boas práticas de governança corporativa podem trazer, aos clubes, facilidades no acesso e na alocação de recursos de investidores, e facilidades no relacionamento com *stakeholders* importantes, em particular os sócios e empresas do setor de esportes.

Seguindo esta linha, este estudo assume, como pressuposto, que a adoção, pelos clubes de futebol, de princípios e de boas práticas de governança corporativa – ou, mais propriamente, governança de organizações – podem contribuir significativamente para a melhoria do ambiente de negócios relacionados ao futebol no País. Isto se daria seja pela introdução de práticas mais adequadas e transparentes de relacionamento associativo societário, seja pela institucionalização de procedimentos contratuais, decisórios e de prestação de contas que tornem mais seguros os investimentos e os aportes realizados.

Entendendo o futebol como um mercado em expansão e de grande importância para a economia brasileira, foi escolhido, como objeto do estudo, um clube de futebol que obteve significativo acréscimo em suas receitas nos últimos anos, ao mesmo tempo em que foi constatado aumento em suas dívidas. Além do mais, seu porte econômico, seu número de torcedores, sua história e suas projeções nacional e internacional o tornam significativo para estudo. Este estudo visa a identificar e avaliar a situação da governança corporativa do Clube de Regatas do Flamengo.

2. Futebol, Alegria do Povo, Mesmo com Tantos Problemas?

Conforme levantamento realizado em 2003 pelo Atlas do Esporte no Brasil (DACOSTA, 2006), o futebol era então o esporte praticado no País pelo maior número de pessoas, com ampla margem sobre o vôlei, o segundo colocado. O levantamento alcançou população de 110,4 milhões de indivíduos entre 7 e 59 anos de idade, o equivalente a 62,4% da população brasileira à época. Os dados coletados apresentaram a classificação visível na Tabela 1.

Tabela 1: Principais esportes praticados no Brasil, em número de praticantes - 2003

Estado	Registrados em federações (mil)	Ocasionais e frequentes (milhões)
1º. Futebol	11,0	30,4
2º. Vôlei	85,1	15,3
3º. Tênis de Mesa	14,8	12,0
4º. Natação	63,0	11,0
5º. Futsal	267	10,5
6º. Capoeira	N/D	6,0
7º. Skate	N/D	2,7
8º. Surfe	N/D	2,4
9º. Judô	200,0	2,0
10º. Atletismo	25,0	2,1

Fonte: DaCosta (2006).

Conforme dados desse anuário, os números do futebol mostram-se realmente expressivos. Um total de 300 estádios e 102 milhões de torcedores, que movimentaram naquele ano um mercado de pares de chuteiras de 3,3 milhões para futebol de campo e de 5,6 milhões para futsal e *society*, de 6 mil bolas de couro e de 32 milhões de camisetas, e que geraram cerca de 150 mil empregos diretos.

Entretanto, apesar de toda essa movimentação, o futebol no Brasil ainda está longe de se situar entre os que movimentam os maiores volumes financeiros no mundo. Enquanto o Campeonato Brasileiro de Futebol movimentou cerca de US\$ 600 milhões em 2011, o campeonato espanhol movimentou US\$ 2,1 bilhões e o inglês US\$ 3,3 bilhões (RESPOSTAS, 2012).

Mais recentemente, a programação de grandes eventos esportivos no Brasil para 2014 e 2016 vem movimentando toda a economia do País, atraindo significativos investimentos privados e governamentais, principalmente em infraestrutura. Após mais de 60 anos, a realização de uma Copa do Mundo de futebol no Brasil mobiliza dinheiro e emoções, mas também dúvidas atinentes à capacidade de organização dos clubes, das federações e das confederações do futebol.

De fato, apesar de ser o esporte mais praticado no País, os clubes de futebol brasileiros já há algum tempo atravessam uma crise financeira e de gestão, mesmo diante do fortalecimento do mercado consumidor e do crescimento econômico brasileiro nos últimos anos. Nem mesmo a realização, no futuro próximo, de grandes eventos esportivos internamente e o real incremento das receitas dos clubes nos últimos anos parece contribuir para reduzir a situação de déficit financeiro que se acumula nos clubes.

Ao contrário do que ocorre em alguns países europeus, os clubes brasileiros são constituídos como entidades sem fins lucrativos, e sua gestão é atribuída aos sócios eleitos para os cargos diretivos. Conforme Carlezzo (2003), os clubes de futebol no Brasil são constituídos sob a forma de associação, ou seja, união de pessoas que se organizam para fins não lucrativos, segundo os termos do art. 53 do Código Civil. Entretanto, destaca esse autor, a atual Lei nº 10.672/2003, que alterou a Lei nº 9.615/98 (Lei Pelé), definiu a exploração e a gestão do desporto profissional como exercício de uma atividade econômica. Dessa forma, impôs, aos clubes de futebol, a necessidade de alterarem seu tipo societário, de associação, para sociedade empresária, a fim de evitar que os associados possam ser caracterizados como potenciais devedores em relação às dívidas sociais dos clubes.

As Tabelas 2 e 3 apresentam o panorama da situação dos clubes brasileiros em relação às suas receitas e ao seu endividamento no exercício financeiro de 2010, sendo que a Tabela 3 apresenta essas informações para os times da primeira divisão (Série A) do Campeonato Brasileiro de Futebol, organizado pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF).

Tabela 2: Ranking de Endividamento dos Clubes Brasileiros - 2008 a 2010 (R\$ mil)

Posição 2010	Clubes	Dívida 2010	Dívida 2009	Var. 2010/09	Dívida 2008	Var. 2009/08	Dívida 2007	Var. 2008/07
1	Atlético-MG*	527.764	496.541	6%	265.231	87%	207.562	28%
2	Botafogo-RJ	378.196	317.469	19%	248.428	28%	213.940	16%
3	Vasco da Gama-RJ	373.282	327.432	14%	344.732	-5%	119.436	189%
4	Fluminense-RJ	368.375	329.278	12%	306.149	8%	275.767	11%
5	Flamengo-RJ	342.879	308.331	11%	292.295	5%	271.310	8%
6	Santos-SP	211.764	181.084	17%	140.239	29%	115.607	21%
7	Palmeiras-SP	169.989	117.061	45%	68.327	71%	59.073	16%
8	Grêmio-RS	162.993	137.318	19%	122.642	12%	104.951	17%
9	Internacional-RS	148.503	147.577	1%	141.181	5%	121.089	17%
10	Portuguesa-SP	135.556	116.907	16%	117.448	-0,50%	118.288	-1%
11	Guarani-SP	123.724	116.356	6%	111.695	4%	93.072	20%
12	Corinthians-SP	122.066	99.821	22%	97.236	3%	101.544	-4%
13	Cruzeiro-MG	111.917	97.746	14%	93.540	4%	85.856	9%
14	São Paulo-SP	94.177	66.298	42%	58.627	13%	51.582	14%
15	Ponte Preta-SP	92.073	82.981	11%	59.038	41%	43.064	37%
16	Coritiba-PR	63.854	49.146	30%	49.757	-1%	50.217	-1%
17	Goiás-GO	61.615	49.612	24%	30.321	64%	10.662	184%
18	Bahia-BA	36.704	ND	ND	66.183	ND	54.669	21%
19	Paraná Clube-PR	34.493	29.004	19%	23.970	21%	20.368	18%
20	Avaí-SC	33.077	28.286	17%	26.022	9%	23.222	12%
21	Figueirense-SC	19.344	12.559	54%	7.431	69%	8.401	-12%
22	Vitória-BA	4.049	-1.072	478%	84.170	-101%	86.589	-3%
23	São Caetano-SP	2.071	1.305	59%	397	229%	-606	-166%
24	Grêmio Prudente (GR Barueri)	47	-593	108%	261	-327%	-647	140%
25	Atlético-PR	-1.481	1.322	-212%	12.760	-90%	-6.115	-309%

Fonte: BDO RCS (2011).

Tabela 3: Times da Série A Brasil – Receita Total dos Clubes em 2007, 2008, 2009 e 2010 (R\$ mil) e variações percentuais anuais

Posição 2010	Clubes	Receita Total 2010	Receita Total 2009	Var. 2009/10	Receita Total 2008	Var. 2008/09	Receita Total 2007	Var. 2007/08
1	Corinthians-SP	212.633	181.042	17%	117.521	54%	134.627	-13%
2	Internacional-RS	200.798	176.199	14%	142.168	24%	155.881	-9%
3	São Paulo-SP	195.715	174.836	12%	160.575	9%	190.081	-16%
4	Palmeiras-SP	148.289	125.007	19%	138.811	-10%	86.290	61%
5	Flamengo-RJ	128.558	120.022	7%	117.907	2%	89.499	32%
6	Santos-SP	116.508	70.378	66%	65.341	8%	53.102	23%
7	Grêmio-RS	113.677	110.893	3%	99.038	12%	109.031	-9%
8	Cruzeiro-MG	101.391	121.341	-16%	94.087	29%	77.650	21%
9	Atlético-MG	93.290	66.126	41%	57.614	15%	58.326	-1%
10	Vasco da Gama-RJ	83.558	84.817	-1%	52.023	63%	51.079	2%
11	Fluminense-RJ	76.822	61.261	25%	66.456	-8%	39.335	69%
12	Atlético-PR	67.743	63.091	7%	44.363	42%	54.091	-18%
13	Botafogo-RJ	52.699	45.869	15%	51.569	-11%	41.160	25%
14	Vitória-BA	42.136	30.403	39%	18.882	61%	11.215	68%
15	Avaí-SC	31.987	21.006	52%	8.337	152%	5.731	45%
16	Coritiba-PR	30.696	41.385	-26%	37.660	10%	14.916	152%
17	Goiás-GO	30.373	30.096	1%	20.695	45%	39.720	-48%
18	Portuguesa-SP	24.609	23.660	4%	47.153	-50%	12.439	279%
19	Guarani-SP	22.940	15.684	46%	10.546	49%	6.936	52%
20	Bahia-BA	20.566	ND	ND	9.497	ND	ND	ND
21	São Caetano-SP	19.198	22.694	-15%	24.025	-6%	23.252	3%
22	Ponte Preta-SP	19.061	16.048	19%	12.432	29%	7.710	61%
23	Grêmio Prudente (GR Barueri)	17.599	19.250	-9%	17.242	12%	21.004	-18%
24	Figueirense-SC	16.898	17.908	-6%	28.322	-37%	18.981	49%
25	Paraná Clube-PR	14.574	16.173	-10%	17.407	-7%	24.910	-30%

Fonte: BDO RCS (2011).

A análise dos dados das Tabelas 2 e 3 evidencia que, apesar de aumento nas receitas, ocorre também aumento das dívidas na maioria dos clubes de futebol brasileiros, o que pode indicar possíveis problemas em suas administrações.

A Tabela 4 apresenta a listagem dos clubes que apresentaram as maiores relações entre dívida e receitas em 2010, e a Tabela 5 a evolução dessa relação entre 2007 e 2010.

Tabela 4: Times da Série A Brasil – Dívida e Receita Total dos Clubes (R\$ mil) e relação entre elas, em 2010

Clubes	Dívida (D)	Receita Total (R)	D/R
Botafogo-RJ	378.196	52.699	7,18
Atlético-MG	527.764	93.290	5,66
Portuguesa-SP	135.556	24.609	5,51
Guarani-SP	123.724	22.940	5,39
Ponte Preta-SP	92.073	19.061	4,83
Fluminense-RJ	368.375	76.822	4,80
Vasco da Gama- RJ	373.282	83.558	4,47
Flamengo-RJ	342.879	128.558	2,67
Paraná Clube-PR	34.493	14.574	2,37
Coritiba-PR	63.854	30.696	2,08
Goiás-GO	61.615	30.373	2,03
Santos-SP	211.764	116.508	1,82
Bahia-BA	36.704	20.566	1,78
Grêmio-RS	162.993	113.677	1,43
Palmeiras-SP	169.989	148.289	1,15

Fonte: BDO RCS (2011).

Tabela 5: Times da Série A Brasil – Receita Total (R) e Dívida (D) em 2007 e em 2010 (R\$ mil), relação D/R em 2007 e em 2010, e variação desta relação entre 2007 e 2010

Clubes	Receita Total (R) 2010	Receita Total (R) 2007	Dívida (D) 2010	Dívida (D) 2007	D/R 2007	D/R 2010	Varição D/R 2007-2010
Botafogo-RJ	52.699	41.160	378.196	213.940	5,20	7,18	38,07%
Atlético-MG	93.290	58.326	527.764	207.562	3,56	5,66	58,97%
Portuguesa-SP	24.609	12.439	135.556	118.288	9,51	5,51	-42,07%
Guarani-SP	22.940	6.936	123.724	93.072	13,42	5,39	-59,81%
Ponte Preta-SP	19.061	7.710	92.073	43.064	5,59	4,83	-13,52%
Fluminense-RJ	76.822	39.335	368.375	275.767	7,01	4,80	-31,60%
Vasco da Gama-RJ	83.558	51.079	373.282	119.436	2,34	4,47	91,05%
Flamengo-RJ	128.558	89.499	342.879	271.310	3,03	2,67	-12,02%
Paraná Clube-PR	14.574	24.910	34.493	20.368	0,82	2,37	189,45%
Coritiba-PR	30.696	14.916	63.854	50.217	3,37	2,08	-38,21%
Goiás-GO	30.373	39.720	61.615	10.662	0,27	2,03	655,73%
Santos-SP	116.508	53.102	211.764	115.607	2,18	1,82	-16,51%
Grêmio-RS	113.677	109.031	162.993	104.951	0,96	1,43	48,96%
Palmeiras-SP	148.289	86.290	169.989	59.073	0,68	1,15	67,45%

Fonte: BDO RCS (2011).

Os números evidenciam que, em diversos casos, as dívidas dos clubes, que em 2007 já apresentavam múltiplos equivalentes a mais de cinco vezes a receita, continuaram a aumentar. Essas informações, e principalmente as iniciativas que são tomadas pelos clubes em sua gestão, são fundamentais para orientar ações de investidores, de patrocinadores, de jogadores e dos próprios associados. Traçando um paralelo com a governança das empresas, Ariff, Ibrahim e Othman (2007) argumentam que informações acerca da administração das companhias devem ser consideradas, por investidores, tão importantes quanto os dados financeiros e de desempenho.

Como associações, sujeitas a estatutos e a práticas que embutem aspectos que podem inibir o fortalecimento de uma governança e de uma administração profissional, os clubes de futebol brasileiros enfrentam dificuldades em superar os desafios para se adequarem a um contexto competitivo por recursos e por patrocínios. Assim, as questões políticas presentes na estrutura dos clubes são determinantes para uma não profissionalização de seus quadros de funcionários e de gestores, promovendo um distanciamento das boas práticas administrativas e de gestão de suas rotinas, e resultando em menor credibilidade dos clubes em relação aos investidores externos.

Um ponto que merece destaque é a relação dos clubes com o torcedor de futebol, certamente o *stakeholder* preponderante. Muitas vezes os interesses da instituição ou as políticas de gestão voltadas para os interesses dos sócios contribuem para afastar o clube de seu torcedor. Isto porque a maioria deste grupo não pertence ao quadro societário da instituição, mas tem por costume realizar frequentemente investimentos no clube, seja como espectador nos estádios e na televisão, seja como consumidor de produtos direta ou indiretamente ligados à marca do clube. Assim, melhorar a infraestrutura, as instalações físicas e a oferta de atividades do clube em benefício dos sócios, pode representar uma diminuição de recursos disponíveis para a compra de jogadores e menor competitividade da equipe de futebol, em prejuízo do torcedor.

Os clubes de futebol que disputam as principais competições do País não conseguem manter equipes competitivas apenas com a contribuição dos sócios, dado que, para obter resultados esportivos expressivos e consistentes, é necessário contratar atletas e profissionais de qualidade reconhecida e valorizados pelo mercado, o que compromete sensivelmente o fluxo de caixa do clube. Logo, estabelecer uma relação de confiança entre clube e torcida é fundamental para a construção e para a manutenção de equipes de alto rendimento. Ainda que insuficiente para a manutenção de times competitivos, no futebol moderno é a paixão da torcida que representa o principal ativo dos clubes, evidenciando, na prática, a possibilidade de retornos financeiros futuros.

3. Governança Corporativa Aplicada aos Clubes de Futebol

A manutenção de equipes econômica e esportivamente saudáveis e competitivas nos clubes de futebol demanda acesso adequado a recursos financeiros, de investidores e de patrocinadores, situação que torna fundamentais as condições de governança e de gestão dos clubes para assegurar o acesso continuado a esses recursos. É necessário, portanto, que os clubes apresentem estruturas de relacionamento adequadas com esses financiadores, mostrando transparência nas aplicações dos recursos e ações da gestão. É útil resgatar a difundida definição de governança

corporativa como as “[...] maneiras pelas quais os fornecedores de recursos às corporações se asseguram que irão obter retorno de seus investimentos” (SHLEIFER; VISHNY, 1997, p. 737). Essa definição permite focar o principal argumento que justifica o fortalecimento das boas práticas de governança nos clubes de futebol no Brasil: garantir um uso transparente, adequado e rentável do capital investido por terceiros.

A necessidade de minimizar os riscos dos mercados tem contribuído para a disseminação internacional, em vários setores da economia, das estruturas e das boas práticas de governança corporativa nas empresas. A fim de se adaptarem às novas exigências dos investidores, dos consumidores e das demais *stakeholders*, organizações têm promovido ações que possibilitam conferir credibilidade e fornecer informações cada vez mais precisas e completas a respeito de suas atividades. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (IBGC, 2010, p. 19), “Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle”. Para este instituto, “Os princípios e práticas da boa Governança Corporativa aplicam-se a qualquer tipo de organização, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle” (IBGC, 2010, p.15).

Internacionalmente, diversos estudos vêm enfocando a governança no esporte e, em especial, nos clubes de futebol, formando uma bibliografia consistente. Uma consulta às bases de dados do sistema EBSCO, em abril de 2012, permitiu identificar 194 artigos conjugando as palavras *governance* e *football* nos resumos dos artigos indexados. Destes, 155, ou 80%, foram publicados a partir de 2010, indicando uma percepção crescente de importância atribuída ao tema.

No Brasil, ao longo dos últimos anos surgiram estudos que afirmam a necessidade da adoção das boas práticas de governança nos clubes brasileiros. Analisando a governança corporativa no Santos Futebol Clube, Marques e Costa (2006) tomaram como referência as práticas propostas na 3ª. Edição do Código do IBGC para verificar o grau de aderência da governança do clube àquelas práticas. No ano seguinte, os mesmos autores analisaram as práticas de governança de três clubes de São Paulo (MARQUES; COSTA, 2007), destacando sua utilidade para alcançar uma maior legitimidade perante os *stakeholders* e o exercício de uma administração mais profissionalizada. Carlezzo (2003) avaliou as vantagens da adoção de práticas de governança corporativa pelos clubes de futebol, a partir da análise de sua formação societária e dos fatores que possibilitam e que estimulam essa adoção. Argumenta este autor que, por terem sido objeto de Comissões Parlamentares de Inquérito no Congresso Nacional e sofrido críticas e acusações na mídia, os clubes ficaram com uma imagem deturpada sedimentada no imaginário popular, situação que poderia ser revertida pela implementação de boas práticas de governança corporativa. Mais recentemente, o jornal O Globo divulgou breve nota sobre essa questão:

À frente da comissão do Clube dos 13 para reestruturar os times nacionais, Luiz Gonzaga Belluzzo, presidente do Palmeiras, foi à Suíça conhecer o modelo da UEFA. A federação exige dos clubes padrões de governança e financeiros para participar de campeonatos. (OLIVEIRA, 2009, p.32).

A importância de aprofundar a discussão da governança nos clubes de futebol profissional no Brasil fica destacada pela análise de Rezende, Facure e Dalmacio (2009, p.5):

Tendo em vista o estado caótico (econômico e financeiro) dos clubes brasileiros e a necessidade de mecanismos de governança corporativa para essas entidades, foi proposto um modelo, que utiliza os princípios e práticas de governança corporativa, adotadas no setor privado. Um modelo de Governança corporativa para clubes de futebol deveria auxiliar os gestores dos clubes na geração de retorno social.

Confirmando esse entendimento, Marques (2005, p.16) afirma que:

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

Cabe, entretanto, destacar que, com frequência, clubes na Europa e dos Estados Unidos são constituídos como empresas, com acionistas, e onde as estruturas de propriedade mostram-se mais aderentes às propostas da governança das corporações.

Em pesquisa junto à Football Association Premier e à Football League inglesas³ nos anos de 2001, 2002 e 2003, Michie e Oughton (2005) destacam que, nas ligas esportivas, há o pressuposto de uma aceitação mútua de regulamentos emanados de uma coordenação (denominada de liga), dado que a cooperação para a oferta de um produto conjunto aumenta o valor econômico desse produto. Analisam, ainda, que o estabelecimento de um código de governança especificamente desenhado para a indústria do futebol poderia ajudar os clubes a melhorar sua estrutura e os procedimentos de governança e, diferentemente do que ocorre em outros setores ou formas de regulação, os clubes seriam os principais beneficiários, e não uma terceira parte.

O Football Governance Research Centre, da University of London, do qual participam os autores da pesquisa anteriormente citada, desenvolve estudos anuais sobre o tema juntos aos clubes associados às associações inglesas de futebol citadas. Na pesquisa de 2006 desse centro, os resultados de *survey* aplicada aos clubes de distintas ligas do Reino Unido trazem destaques que evidenciam a distância nas práticas de gestão e também de estrutura no futebol do Brasil e Reino Unido (MICHIE; OUGHTON; WALTERS, 2006):

- 54% dos clubes têm um processo de identificação e de avaliação de riscos;
- 85% deles têm um plano de negócios anual, e 41% um plano trienal;
- 62% encontram dificuldades em se manter solventes;

³ N. Ed.: Equivalem, respectivamente, à primeira e à segunda divisões do campeonato inglês. A Football Association Premier é disputada por 20 clubes e a Football League por 72 clubes.

- 89% tinham conhecimento do código de governança da associação e 20% já o utilizavam para promover mudanças na governança;
- Apenas 47% dos clubes publicaram uma declaração sobre a situação de sua governança no relatório anual; e
- Apenas 11% tinham um processo de preparação de novos conselheiros, e 9% realizavam procedimentos de avaliação dos conselheiros.

Embora os números e as estruturas de propriedade sejam, certamente, distantes da realidade brasileira, eles permitem evidenciar a dificuldade de comparação de boas práticas de governança entre contextos diferentes. Nesse sentido, é esclarecedor examinar os principais aspectos do código de governança da The Football Association, do Reino Unido, que abrange tanto a FA Premier quanto a Football League. O FA Code of Corporate Governance, divulgado em 2005, propõe observância a quatro dimensões que contemplam os princípios gerais propostos de boa governança, a partir das quais são especificados 36 critérios e exemplificada sua implementação (THE FOOTBALL ASSOCIATION, 2005):

- O comitê executivo ou conselho;
- Risco e controle gerencial;
- *Compliance* regulatório; e
- Transparência e prestação de contas a acionistas.

Essa síntese da literatura visa a apresentar tanto a importância quanto a complexidade do tema, mas principalmente trazer evidências da difusão da busca de boas práticas de governança pelos clubes de futebol profissional. Por certo, a adoção de tais práticas por esses clubes traria mais facilidade à venda de seus produtos e aos investimentos na formação de equipes mais competitivas. Dessa forma, valorizariam sua marca e conseguiriam maior facilidade no acesso a capital de investidores e de patrocinadores, diminuindo também os custos para sua obtenção.

A governança corporativa surge como alternativa para adequar os clubes de futebol às necessidades do mercado, contribuindo para consolidar a marca, e conferindo maior possibilidade de inserção dos clubes no grupo de empresas que despertam interesse de investidores. Também possibilita um estreitamento de sua relação com os torcedores.

4. Procedimentos Metodológicos

A metodologia do trabalho foi baseada em estudo de caso, contemplando análise documental e entrevistas. Inicialmente, foi consultado o Estatuto do Clube de Regatas do Flamengo (1992) e destacados os principais aspectos relacionados à sua estrutura de governo e aos relacionamentos entre órgãos e poderes da governança. A seguir, foram realizadas entrevistas individuais com três ex-presidentes do clube, atualmente membros do conselho deliberativo, e com um ex-vice-presidente, que participa de uma das comissões do clube sobre essas estruturas e relacionamentos. No passo seguinte foram analisados códigos de governança de distintos contextos, e produzida relação de temas de referência para análise, realizada com base nos destaques do mencionado Estatuto e dos resultados das entrevistas.

O modelo analítico tomou como referência princípios e propostas associados a boas práticas de governança, tendo como base as recomendações de principais organizações nacionais e internacionais dedicadas ao tema. É importante destacar a natureza preliminar deste enquadramento, uma vez que são diretrizes identificadas como importantes a outros setores, mas não necessariamente adequadas a clubes de futebol profissional no Brasil. É, portanto, uma tentativa de explorar a governança dos clubes a partir de princípios e de práticas considerados usualmente importantes em outros setores. Antecipando as limitações deste trabalho e propostas de estudos futuros, é fundamental que a natureza e problemas específicos do contexto dos clubes sejam reconhecidos para, então, emergirem propostas mais concretas de boas práticas de governança, para o que se busca contribuir com este trabalho.

5. A Governança do Clube de Regatas do Flamengo

5.1. O Clube de Regatas do Flamengo

Conforme pesquisa do Datafolha (FLAMENGO, 2010), o Flamengo é o time com a maior torcida no Brasil, sendo o time de preferência de 17% dos brasileiros. Segundo a BDO RCS (2011a, p.12):

O Flamengo é líder entre todos os torcedores do Brasil de diferentes classes sociais, embora diminua sua participação entre os mais ricos e aumente entre os mais pobres. A sua marca é líder também entre os jovens, e lidera de forma incontestável a preferência dos torcedores do Rio de Janeiro. Outro ponto forte da sua marca é a grande participação em todos os estados do Brasil, o que acaba gerando um importante benefício para sua marca, graças ao grande número de jogos transmitidos para diferentes cidades no Brasil.

Os números dessa torcida tornam evidente o potencial da marca Flamengo no mercado brasileiro e, principalmente, no Rio de Janeiro, e a possibilidade de atrair investimentos de diversos setores da sociedade.

Entretanto, como os dados das tabelas anteriores exibem, apesar de uma melhoria relativa frente às receitas, a dívida do clube permanece entre as maiores entre os clubes de futebol, com mais de R\$ 340 milhões em 2010. Como hipótese, pode ser considerado que os resultados alcançados estão associados aos modelos de governança e gestão em vigência no clube. Estes modelos não só impedem o aumento significativo de suas receitas, como contribuem para o incremento das despesas, gerando uma dívida que cresce a cada ano, de forma desproporcional ao potencial econômico da instituição.

Da análise dos dados obtidos pela BDO RCS (2011), conclui-se que o Flamengo obteve, de 2007 a 2010, aumento de receita de 41%. Este aumento pode ser em parte creditado aos melhores contratos estabelecidos com patrocinadores e a cotas de televisão, além de outras fontes secundárias. Porém, os resultados financeiros do clube não apresentam razões para que tais fatos possam ser comemorados, pois sua dívida, no mesmo período, aumentou aproximadamente 16%.

Como os demais clubes de futebol profissional no País, o Flamengo é constituído na modalidade de sociedade civil sem fins lucrativos, conforme disposto no Artigo 1º do Estatuto do Clube (1992):

Art. 1º - O CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO, neste Estatuto denominado FLAMENGO, fundado em 15 de novembro de 1895, na Cidade do Rio de Janeiro, Estado do Rio de Janeiro, onde tem sede e foro, é uma sociedade civil, sem fins lucrativos, de utilidade pública (Lei nº. 1516, de 8 de novembro de 1967), constituído por prazo indeterminado, com personalidade jurídica distinta da de seus associados, os quais não respondem, solidária ou subsidiariamente, pelas obrigações contraídas pelo FLAMENGO (CRF, 1992, p. 7).

Tendo em vista o fortalecimento do mercado consumidor, um possível fluxo de capital para as atividades relacionadas ao futebol provocadas pela realização da Copa do Mundo no Brasil em 2014, e o crescimento econômico do País nos últimos anos, poderia então ajudar a melhorar esse cenário a adoção de princípios de boa governança por parte do Clube de Regatas do Flamengo?

5.2. O Estatuto

Conforme informado no Estatuto do Flamengo, disponível no *site* do clube (CRF, 1992), este foi aprovado em 10/08/1992, com modificações introduzidas posteriormente, em 16/12/1999. Esta revisão não considera mudanças incluídas em 2009, como referenciadas nas entrevistas subsequentes, haja vista que não estavam disponíveis no *site* oficial do clube. São destacados, a seguir, os principais pontos de interesse para análise da estrutura de governança do clube.

Existem 10 categorias de associados, com distintos poderes para participação nos órgãos de governança ou Poderes. Segundo o Art. 68, são seis os Poderes do clube - Assembleia Geral, Conselho Deliberativo, Conselho de Administração, Conselho de Grandes-Beneméritos, Conselho Fiscal e Conselho Diretor - cada qual dirigido por um presidente e por um vice-presidente, e sendo permitida apenas uma única reeleição. O Art. 77 impede que os funcionários, prestadores de serviço remunerado ou sócio de empresa que esteja executando obras ou serviços ao clube participem desses Poderes. Além disso, o Art. 78 impede, aos membros dos Poderes, votarem em assuntos em que tenham interesse direto ou indireto.

As competências da Assembleia Geral são definidas no Art. 81. Constituída por todos os sócios, exceto os atletas e honorários, foi um dos itens modificados posteriormente. Cabe destacar, entre essas competências, trienalmente eleger o presidente e o vice-presidente do clube, assim como os membros do Corpo Transitório do Conselho Deliberativo.

Conforme o Art. 85 e seguintes, o Conselho Deliberativo é constituído de membros natos, que compõem o seu Corpo Permanente - presidentes de Poderes em exercício, dos sócios Grandes-Beneméritos, Beneméritos, Eméritos, Remidos e Proprietários - e de membros eleitos, que constituem o seu Corpo Transitório. Pelo disposto no Art. 87, o Corpo Transitório é constituído de, no mínimo, 120 membros efetivos e 40 suplentes, eleitos no conjunto dos sócios patrimonial, laureado e contribuinte.

Entre as competências atribuídas ao Conselho Deliberativo (Art. 88), cabem destacar eleger os membros do Conselho Fiscal, tratar de matéria relevante e rever as decisões do Conselho de Administração. O Conselho Deliberativo é assessorado por 91 Comissões Permanentes e Provisórias, com membros nomeados por seu presidente.

O órgão seguinte na estrutura dos Poderes é o Conselho de Administração (Art. 96). É constituído de membros natos, que compõem o seu Corpo Permanente, e de membros eleitos, que constituem o seu Corpo Transitório, sendo este formado por, no mínimo, 48 membros efetivos e 24 suplentes. Dispõe também o Estatuto que serão incorporados, ao Corpo Transitório do Conselho de Administração, os 18 primeiros sócios que figurarem na chapa segunda colocada, sendo os 12 primeiros como efetivos e os seis subsequentes como suplentes. Compete a esse Poder votar proposta orçamentária apresentada pelo Conselho Diretor para o exercício seguinte, e apreciar, anualmente, o Relatório do presidente do Flamengo relativo ao exercício anterior.

O Art. 107 dispõe sobre o Conselho de Grande-Beneméritos, constituído pelos associados com essa qualificação, que tem função de opinar, por solicitação do presidente do clube, sobre matérias de interesse.

O Conselho Fiscal (Art. 114), eleito trienalmente pelo Conselho Deliberativo, é formado por no mínimo, cinco membros efetivos e cinco suplentes, e incorporados os quatro primeiros sócios que figurarem na chapa segunda mais votada, sendo dois como efetivos e dois como suplentes. É, contudo, ressalvado que este último instituto apenas se aplica se a soma dos votos das chapas vencidas atinja 20% dos votos válidos.

O Conselho Fiscal deve se reunir ao menos quinzenalmente, e tem as competências típicas desse órgão, como examinar a contabilidade, os balancetes e o balanço anual, e dar pareceres. A prestação de contas deve ser encaminhada ao Conselho Deliberativo. A eleição de seus membros pelo Conselho Deliberativo é realizada pela inscrição de chapas, sendo que é necessário que os membros do Conselho Fiscal possuam conhecimentos contábeis, econômicos e financeiros. Segundo ainda o Art. 121, as deliberações do Conselho Fiscal serão tomadas por maioria simples dos presentes, atribuído ao presidente o voto de qualidade.

Órgão ou Poder seguinte na estrutura de governo, o Conselho Diretor (Art. 124) é constituído pelo presidente e por um vice-presidente do clube, eleitos pela Assembleia, e por vice-presidentes responsáveis pelos diversos departamentos, estes de livre nomeação do presidente. Cabe ao presidente (Art. 129) representar o clube nos atos de sua vida civil, desportiva e social; presidir o Conselho Diretor; nomear, empossar e exonerar os vice-presidentes do Conselho Diretor e os diretores.

Adicionalmente, o Art. 162 dispõe que os membros dos Poderes não podem ser remunerados.

5.3. Entrevistas

O estudo de campo contou com quatro respondentes qualificados e conhecedores da história e do sistema de governo do clube (três foram presidentes e um foi vice-presidente do Flamengo entre os anos 1980 e 2000), que serão denominados, na seqüência, como A, B, C e D. As entrevistas foram não estruturadas, a partir da questão central sobre os problemas de governança e de gestão do clube, sendo que, posteriormente, as respostas foram consideradas segundo categorias analíticas relacionadas a boas práticas de governança.

De acordo com A, "A estrutura do Clube é totalmente arcaica e impede qualquer gestão profissional". Afirmou que "[...] em 1999 o clube possuía 17 vice-presidentes, todos conduzidos à função por critérios políticos". Posteriormente, o número foi reduzido para sete e hoje o clube conta com 11 vice-presidentes.

A respeito das relações de poder, afirmou que “O Conselho Deliberativo pode possuir mais de 3.000 membros se todos os sócios-proprietários ou remidos resolverem compor o conselho”.

Citou, como exemplo negativo, o fato de o presidente executivo poder contratar um jogador de futebol por R\$ 10 milhões, mas não poder fazer uma obra de R\$ 1 milhão no clube sem a aprovação do Conselho. Adicionou que, “[...] embora o Estatuto exija conhecimento técnico para o membro do Conselho Fiscal, basta que um dos membros possua esta característica que o Estatuto está cumprido. Assim, o clube pode ter presidentes do Conselho Fiscal sem qualquer conhecimento”.

Segundo o respondente A, “O Flamengo é um feudo composto de cerca de 10 famílias que não querem mudar a estrutura de poder vigente. O gestor, por exemplo, passa o dia esbarrando em conselheiros que a toda hora lhe dizem o que deve fazer, pois participar do Conselho para eles significa participar da gestão”. Afirmou ainda que, quando presidente, sugeriu a contratação de consultoria para elaborar um modelo de estatuto que contemplasse as práticas de boa governança, mas sua iniciativa foi mal recebida no clube.

Para B, “Um presidente do Flamengo, precisa antes de tudo, ser político. Não basta ser um bom gestor”. Para ele, “A estrutura está montada de forma a permitir estas interferências e, assim, embora o presidente possua inúmeros poderes, tem sua gestão dificultada se não souber transitar pelas várias correntes de poder do Clube”. O respondente também citou o fato de o presidente poder contratar qualquer jogador pelo preço que lhe convier, mas não poder promover transformações necessárias se estas transformações envolverem valores superiores ao permitido pelo Estatuto.

Disse ainda que “O clube possui hoje 11 vice-presidentes, sendo um vice-presidente geral eleito pelo voto juntamente com o presidente executivo. Os demais são indicados pelo próprio presidente-executivo, que opta, na maioria das vezes, por preencher os cargos com indicações políticas para facilitar sua gestão”. Citou o fato de os vice-presidentes do clube não poderem, de acordo com o Estatuto, receber salários, fato que dificulta a contratação de profissionais para os cargos. Além disso, considera absurdo que os diretores possam ser profissionais remunerados e os vice-presidentes não.

Afirmou que “Não se pode querer dar uma administração totalmente voltada para um modelo profissional de gestão como nas empresas, uma vez que a moeda almejada pelos *stakeholders* em um clube de futebol nem sempre é a mesma de uma empresa”. Nesse sentido, citou como exemplo o Clube Atlético Paranaense, cujo “[...] presidente fez uma gestão visando a equilibrar as finanças do clube, que hoje possui R\$ 30 milhões em caixa, mas que está em vias de ser rebaixado para a segunda divisão e seus torcedores estão pedindo sua saída”.

Segundo C, “O Estatuto foi reformado em 2009 e corresponde às expectativas dos associados”. Afirmou que, dos cerca de 1.500 conselheiros hoje existentes, aproximadamente 300 são atuantes e comparecem a todos os atos para os quais são chamados. Afirmou que estes 300, por “[...] entenderem profundamente todas as necessidades do clube, acabam sendo um grande apoio à administração, ajudando-a a conduzir seu mandato com eficiência”.

Para D, o modelo atual não é inadequado, carecendo apenas de algumas alterações. Segundo ele, “Não é necessário que o presidente apresente aos conselhos qualquer planejamento estratégico anual”. Entende que bastaria que o Estatuto exigisse

que este planejamento fosse apresentado por ocasião de sua candidatura, para que a assembleia geral conheça sua plataforma de governo antes de decidir pela sua eleição.

Assim, segundo D, “É necessário que o Estatuto imponha algumas restrições, como a proibição de estouro de orçamento, mediante pequenas sanções, como suspensão automática do mandato por 15 dias, para que todo o problema de gestão seja sanado”. Atualmente o Estatuto pune com impeachment o gestor que ultrapasse o orçamento, o que constitui medida de difícil execução, já que sua aplicação exige dois terços de aprovação no conselho. De acordo com D, tal fato acaba gerando a impunidade. Foi citado, como exemplo, o caso do um ex-presidente que deixou de pagar cerca de R\$ 120 milhões em impostos para utilizar os recursos na contratação de jogadores e “[...] nada lhe aconteceu”. Como analisou D, “As dívidas se acumularam e hoje dificultam a gestão do presidente atual”.

Alegou que “O ideal seria autorizar o presidente a gastar o que estiver previsto no orçamento, liberando-o para fazer os investimentos que quiser de tais recursos, desde que com transparência; assim, quem julgará sua gestão serão os associados em sua reeleição”. Para ele, “A razão do sucesso será sua competência em gerir tais recursos e seu julgamento será no voto dos associados”.

Informou ainda que “Realmente o número excessivo de conselheiros despreparados pode dificultar a gestão”, mas afirmou que, com os mecanismos citados, essa interferência negativa poderia ser anulada.

Acredita na necessidade de “[...] um auditor para verificar se a despesa a ser autorizada está dentro das possibilidades orçamentárias”. Em sua opinião, deveriam ir para aprovação do Conselho Deliberativo somente valores ou endividamentos que ultrapassassem o mandato do atual presidente, e apenas nesse momento seriam analisadas as reais necessidades deste endividamento.

Outro problema, em sua opinião, é com relação ao Conselho Fiscal. Para ele, “Deveria constar no Estatuto a proibição de o presidente do Conselho Fiscal extrapolar suas funções e agir politicamente, interferindo em todas as instâncias do clube, como ocorre atualmente”. Continuou, afirmando que “[...] como o Estatuto não proíbe, o presidente do Conselho Fiscal se envolve nas decisões da diretoria para criticá-las ou para tentar impedi-las, e não pode ser advertido nem responsabilizado por tornar públicas suas diferenças”.

Analisa D que o ideal seria que todos os conselheiros possuíssem capacidade técnica para avaliar todas as propostas, projetos, planejamento e execução, mas para ele “[...] isto é uma utopia em um clube das dimensões do Flamengo”. Outro problema que aponta como falha do Estatuto é o fato de os votos de alguns conselheiros natos, apesar de falecidos, continuarem a ser computados, devido à falta de comunicação do falecimento por parte das famílias.

Concluiu afirmando que “Para o presidente bastaria que se cercasse de técnicos competentes que o processo de gestão seria vitorioso”.

6. Análises

6.1. Modelo analítico

O modelo analítico construído considerou as propostas de diversos códigos e guias de governança, a destacar: o Código de Governança do IBGC, as diretrizes para

boas práticas de governança em cooperativas de crédito emitidas pelo Banco Central do Brasil, as Recomendações da CVM (Comissão de Valores Mobiliários) sobre Governança Corporativa, o Guia das Melhores Práticas de Governança para Fundações e Institutos Empresariais do IBGC, e o guia de governança da inglesa The Football Association.

Uma vez que, por definição, a governança corporativa trata do governo estratégico das organizações e do relacionamento entre administradores, proprietários e demais *stakeholders*, considerando as linhas gerais observadas nos códigos e diretrizes analisados, e considerando também a natureza preliminar e exploratória deste trabalho, foram escolhidos quatro aspectos para analisar a situação da governança do Flamengo, objeto do estudo de caso. São eles:

- a) Representatividade e participação dos associados na administração do clube;
- b) Equidade no tratamento aos distintos grupos de associados;
- c) Formação e atuação dos conselhos; e
- d) Prestação de contas, fiscalização e controle

6.2. Análises sobre o Estatuto e entrevistas

Os aspectos destacados do Estatuto do Flamengo mostram configurações bastante distintas daquelas apresentadas pelas empresas e, mesmo, de outras organizações de natureza associativa. É importante destacar que muitas das características analisadas a seguir são identificadas, de forma bastante semelhante, nos estatutos de diversos outros clubes de futebol consultados, como Grêmio, Internacional, Fluminense e Botafogo, disponíveis nos respectivos *sites*.

O primeiro aspecto a mencionar, nesta análise, é a multiplicidade de vínculos associativos contemplados no Estatuto. Ao estabelecer 10 categorias de associados, e condições distintas para sua participação nos órgãos sociais, pode ser questionada a equidade proposta pelas melhores práticas de governança. Se, em uma empresa, é recomendado, como princípio, que não haja classes distintas de acionistas, o fundamento da equidade pode ser também transposto a outras organizações. Ademais, a existência de muitas categorias de associado trazem efeitos negativos sobre a representatividade e a participação. Diversos artigos do Estatuto dispõem sobre a exclusividade de grupos de associados na participação nos Poderes do clube, criam títulos e postos vitalícios, e introduzem um desbalanceamento entre o número de participantes nas distintas categorias de associados e em sua representatividade nas decisões do clube. Possivelmente, essa ausência de equidade traz desestímulos a uma maior participação de associados nos processos decisórios e administrativos do clube.

Outro aspecto a atentar é a estrutura de governo apresentada pelo clube. São seis órgãos que detêm poderes deliberativos, executivo e consultivo, implicando maior complexidade no processo decisório, na transparência e na prestação de contas. A destacar positivamente o disciplinamento dado, pelo Estatuto, às transações com partes relacionadas, visto que veda a participação de funcionários e de prestadores de serviços nos órgãos de governança, e que exclui os membros desses órgãos de votar em assuntos em que tenham interesse particular.

Certamente o que mais se destaca ao cotejar a estrutura de governança do clube com as boas práticas propostas a outros setores é o número de membros do Conselho Deliberativo. Além dos membros natos, o órgão é formado por ao menos 120 membros

efetivos e 40 suplentes – e que, conforme um dos entrevistados, pode alcançar mais de 3.000 membros – e assessorado por 91 Comissões. Usando as lentes tradicionais das boas práticas de governança, não é possível compreender o funcionamento de um conselho com funções deliberativas ou administrativas formado por tantos membros, números inclusive superiores aos dos participantes de uma típica assembleia de empresa ou de cooperativa. Cabe, novamente, enfatizar que esse tamanho do Conselho Deliberativo não é exclusividade do Flamengo, sendo observado também nos outros estatutos de clubes analisados.

A instituição de um conselho de administração, que poderia minorar as dificuldades de tomadas de decisões administrativas mais complexas pelos proprietários ou pelos associados, função típica dos conselhos, é prejudicada pela composição de número muito elevado de participantes, sendo um mínimo de 48 membros efetivos. Nenhum dos códigos de governança analisados recomenda um número grande de participantes no conselho. É importante destacar que ser formado por amplo conjunto de sócios eleitos traz, a este conselho, uma natureza política, quando é esperado que o conselho de administração tenha um perfil mais técnico.

Internacionalmente, sistemas de duas camadas de conselhos (*two-tier board*) são utilizados para reduzir tensões políticas ou para manter, na organização, competências, experiências e relacionamentos distintos e excepcionais. Na Europa continental, em especial na Alemanha, é comum, tanto em empresas quanto em cooperativas, em organizações voluntárias e em associações, a existência de um conselho de administração com funções diretivas, e de um conselho supervisor de natureza mais política, operando como uma “[...] arena institucionalizada para solução de conflitos entre representantes dos principais fatores de produção” (Collin, 2007, p. 222). Jansen e Kilpatrick (2004) também defendem o modelo de duas camadas em organizações sem fins lucrativos. Eles exemplificam que, nos Estados Unidos, é frequente a criação de órgãos como o Honor Roll Trustees, um conselho de natureza especial, com função de aconselhamento, formado por executivos eleitos pelos pares entre aqueles aposentados.

Entretanto, esse não parece ser o caso no Flamengo, dado que seu Conselho de Administração permanece com funções políticas e com processos eletivos que não envolvem capacidades técnicas na escolha dos membros. Ou, nas palavras de um respondente, “[...] com muitos conselheiros despreparados”. Por sua vez, Conselho de Grandes-Beneméritos guarda semelhança com o modelo americano do Honor Roll Trustees.

O poder executivo se instala no Conselho Diretor, cujos membros são eleitos diretamente pela Assembleia, diferentemente de outros contextos, onde os executivos são escolhidos pelo Conselho de Administração ou por instância similar. O modelo de escolha dos executivos adotado no clube retira poderes dos conselhos superiores, uma vez que a Assembleia pode escolher candidatos da não preferência do conselho, ampliando a possibilidade de conflitos e de assimetrias de informação. Ademais, a disposição do Art. 162 que proíbe a remuneração dos membros dos Poderes pode inibir uma maior dedicação desses membros, particularmente executivos, e criar conflitos de interesse ou problemas de risco moral (*moral hazard*). Como observado também nas entrevistas, ao praticar políticas de remuneração distintas de organizações de mercado, o clube pode incorrer em dificuldades na atração de gestores e no eventual fortalecimento de estruturas empresariais. Um dos entrevistados citou como exemplo desses problemas o fato de os cargos de vice-presidente não serem remunerados e os diretores, seus subordinados, perceberem remuneração.

As entrevistas evidenciaram as dissonâncias entre o Estatuto formal e a prática no clube. Segundo os respondentes, as alçadas também se configuram de forma equivocada por permitirem muita autonomia ao executivo em atividades de elevados risco ou retorno – como a negociação de jogadores – e pouca autonomia em funções cotidianas. Além disso, manifestam os entrevistados a ocorrência de excessos na atuação de conselheiros, que interferem diretamente na gestão, descaracterizando a função implícita de cada órgão ou Poder.

Os instrumentos orientados à prestação de contas, à fiscalização e ao controle apresentam também suas singularidades. Uma primeira observação é que uma estrutura de governança baseada em múltiplos níveis pode contribuir para tornar difuso o controle interno, a responsabilização e a *accountability*. Problema comum associado à participação na governança, o efeito carona (*free-rider*) pode se disseminar em contextos onde as responsabilidades se tornam muito difusas - como pode ocorrer, por exemplo, em conselhos com mais de 100 membros (ou mesmo 48, como disposto no Estatuto).

Merece destaque positivo a forma como possíveis problemas com partes relacionadas ou conflitos de interesse são tratados no Estatuto, em especial nos Art. 77 e 78. Estes impedem indivíduos com vínculos empregatícios ou contratuais com o clube de se candidatarem aos órgãos administrativos ou de fiscalização, e impede que membros desses órgãos votem em assuntos em que tenham particular interesse.

É positiva também a existência de um conselho fiscal permanente no clube, com as competências típicas desse órgão, e com o requisito de que seus membros possuam conhecimentos contábeis, econômicos e financeiros, como é positivo que seus membros sejam tanto oriundos da chapa vencedora das eleições, como também, em menor quantidade, da chapa com segunda colocação. Esse modelo promove a transparência e o controle interno. Entretanto, ao tornar as deliberações colegiadas nesse órgão, com voto de qualidade do presidente, a capacidade de atuação desses minoritários – e, em consequência, o controle interno – fica prejudicada. Da mesma forma, o fato de o Conselho Fiscal reportar-se ao Conselho Deliberativo, e não à Assembleia, pode tanto enfraquecer sua influência e seu poder fiscalizador quanto, alternativamente, reforçar que o Conselho Deliberativo ocupa de fato as funções da assembleia tradicional de outras organizações.

As questões de estruturas de governo e de controle interno também foram questionadas pelos entrevistados, que demonstraram preocupação quanto à presença de diretores e de membros de determinados conselhos sem conhecimento técnico necessário. Citaram como exemplo o próprio Conselho Fiscal, analisando que, na prática, o órgão pode abrir espaço para plataformas ou para políticas de seus membros, trazendo mais conflitos à governança e fragilizando os controles. Ademais, o dispositivo que exige conhecimentos técnicos de seus membros pode ser considerado atendido pelo currículo de apenas um único membro, o que se traduz em fragilização da capacidade de atuação desse conselho.

7. Considerações Finais

Este artigo teve, como objetivo, mapear as estruturas e as práticas de governança adotadas pelo Clube de Regatas do Flamengo, identificando suas características e necessidades, fundamentadas em referências reconhecidas e em princípios de Governança Corporativa. A metodologia adotada evidenciou inúmeras

diferenças entre as práticas e as estruturas de governança do clube e aquelas propostas por organismos nacionais e internacionais para organizações de distintos contextos, como empresas, associações, cooperativas e organizações não governamentais. De fato, pontos como número excessivo de categorias de associados, de órgãos sociais, de membros integrantes desses órgãos, da autonomia, de relacionamentos e de tratamento de assimetrias entre as partes, de fragilidades nos controles e no relacionamento com *stakeholders*, apontam a uma ampla avenida de possibilidades de melhoria na governança do clube.

A análise das informações obtidas permite considerar que a adoção de princípios de boa governança poderiam contribuir significativamente para a melhoria das relações internas e externas do clube, particularmente com *stakeholders* importantes. Os resultados do estudo podem servir de referência para novas pesquisas, bem como para ampliar a discussão a respeito da importância da adoção das boas práticas de Governança Corporativa, auxiliando os clubes de futebol em seus processos de tomada de decisão. Entretanto, ressalvas à metodologia e avaliações precisam ser feitas.

Uma primeira ressalva remete à inexistência de um conjunto adequado de boas práticas de governança que trate de organizações de natureza associativa no Brasil, capaz de contemplar suas múltiplas facetas e problemas. Como mencionado por um entrevistado para o caso do Atlético Paranaense, o clube estava bem financeiramente e organizacionalmente, mas próximo ao rebaixamento para divisões inferiores no Campeonato Brasileiro, o que, para o torcedor (e para o próprio associado), pode ser muito mais importante. Assim, as análises realizadas devem ser consideradas de natureza exploratória e preliminar, dada a ausência do que seria um modelo de governança considerado como referência para os clubes.

Uma segunda ressalva é quanto ao caso escolhido. As dimensões do clube, em termos econômicos e, principalmente, na quantidade de torcedores, fazem com que estudar o Flamengo seja de especial interesse, mas um exame no estatuto de vários outros clubes de futebol profissional no Brasil aponta configurações bastante semelhantes. Essa semelhança pode tanto indicar tanto um processo de mimetismo ou de isomorfismo - quando um modelo se torna mais aceito e dominante - quanto uma questão vinculada à dependência ou ao poder normativo de outras instâncias, como as próprias federações e confederações de futebol, ou o próprio arcabouço institucional do esporte profissional no País. Uma análise do contexto do Reino Unido e de seus clubes-empresas torna evidente essas diferenças. Assim, possíveis falhas em termos de governança identificadas no caso do Flamengo podem representar, na realidade, um problema estrutural entre essas organizações.

Além disso, o método escolhido para o estudo trouxe também limitações, a destacar as dificuldades de acesso a todos os documentos necessários para uma análise mais aprofundada, e o fato de o estudo contemplar apenas um clube de futebol, inibindo o cruzamento de informações ou comparações.

Apesar das ressalvas, os resultados do estudo indicam a necessidade de se ampliar o estudo das necessidades para construir uma boa governança nos clubes, particularmente no momento que o esporte olímpico e o futebol brasileiros ampliam sua projeção internacional, em vista dos grandes eventos previstos para 2014 e 2016. Pesquisas subsequentes podem ser realizadas nesse caminho, seja identificando potenciais melhorias de governança ou trazendo referências internacionais ou de outros setores que possam contribuir para a construção dos modelos de governança dos clubes.

Nestas considerações finais, cabe mais uma vez reforçar a importância dos torcedores como principal *stakeholder* dos clubes de futebol, particularmente, segundo uma visão econômica, por ser sua mais fidedigna garantia de fluxo de caixa. O torcedor é o elemento-chave dos principais relacionamentos comerciais do negócio, e os relacionamentos de longo prazo firmados pelo clube são baseados em sua paixão e em sua propensão de consumo futuro. Essa paixão é um patrimônio do clube, que se valoriza de acordo com o número de torcedores e com a intensidade com que estes torcedores acompanham os jogos e a expansão demográfica da torcida. É este patrimônio que possibilita o surgimento dos demais clientes e investidores - TV, patrocinadores - e que deve ser tratado com especial atenção no sistema dos clubes de futebol.

Referências

- AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P. Evolução do futebol e do futebol como negócio. In: _____; _____; OLIVEIRA, J. J. (Org.). **A nova gestão do futebol**. 2. ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: FGV, 2002. p. 79-100.
- ALMEIDA, M. A.; SANTOS, J. F., FERREIRA, L. F. V. M.; TORRES, F. J. V. Governança corporativa e desempenho: um estudo das empresas brasileiras não listadas na Bovespa. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 10., São Paulo, 2010. **Anais...** São Paulo: USP, 2010. Disp. em < <http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos102010/117.pdf> > Acesso em 02 set. 2011.
- ARIFF, A. M.; IBRAHIM, M. K.; OTHMAN, R. Determinants of firm level governance: Malaysian evidence. **Corporate Governance**, v. 7, n. 5, p. 562-573, 2007.
- BDO RCS. **Finanças dos clubes de futebol do Brasil em 2010**. BDO RCS, 2011. Disponível em < <http://www.bdobrazil.com.br/pt/publicacoes.html> > Acesso em 02 set. 2011.
- BDO RCS. **Valor das marcas dos clubes de futebol do Brasil**. BDO RCS, 2011a. Disponível em < <http://www.bdobrazil.com.br/pt/publicacoes.html> > Acesso em 02 set. 2011.
- CARLEZZO, E. **Governança corporativa em clubes de futebol**. IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, setembro 2003. Disponível em < <http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDp=334&IDArea=723> >. Acesso em 22 mar 2005.
- COLLIN, S.-O. Governance strategy: a property right approach turning governance into action. **Journal of Management & Governance**, v.11, n.3, p. 215-237, Sep. 2007.
- CRF - Clube de Regatas do Flamengo. **Estatuto do clube**. 1992. Disponível em < <http://www.flamengo.com.br/site/conteudo/detalhe/22> > Acesso em 02 set.2011.
- DACOSTA, L. (Org.). Cenário de tendências gerais dos esportes e atividades físicas no Brasil. **Atlas do Esporte no Brasil**. Rio de Janeiro: CONFEF, 2006. Disponível em <http://www.atlasesportebrasil.org.br/textos/173.pdf>. Acesso em 22 abril 2012.
- FLAMENGO e Corinthians são os times com as maiores torcidas. **Datafolha Esporte**, em 28/04/2010. http://datafolha.folha.uol.com.br/po/ver_po.php?session=965, em 10 mar. 2012
- THE FOOTBALL ASSOCIATION. **Governance: A guide for football clubs**. December 2005. Disp. em http://www.thefa.com/TheFA/RulesandRegulations/FARegulations/~/_media/Files/PDF/TheFA/FAGuidetoGovernanceDec2005.ashx. Acesso em 20 fev. 2012.
- IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4a.ed. São Paulo: IBGC, 2010. Disponível em < <http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx> > Acesso em 02 set. 2011.
- JANSEN, P. J.; KILPATRICK, A. R. The dynamic nonprofit board. **McKinsey Quarterly**, May 2004. Disponível em http://www.mckinseyquarterly.com/The_dynamic_nonprofit_board_1407. Acesso em 10 jul. 2010.
- MARQUES, D. S. P. **Administração de clubes de futebol profissional e governança corporativa: um estudo de casos múltiplos com clubes do estado de São Paulo**, 2005.

Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

_____; COSTA, A. L. Governança corporativa e clubes de futebol profissional: um estudo de caso com um clube do Estado de São Paulo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., Salvador: 2006. **Anais...** Salvador, ANPAD, 2006.

_____; _____. Estudo comparativo sobre Governança Corporativa: análise de três Clubes de Futebol do Estado de São Paulo Governança corporativa e clubes de futebol profissional: um estudo de caso com um clube do Estado de São Paulo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., Rio de Janeiro, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

MICHIE, J.; OUGHTON, C.; WALTERS, G. The State of the Game: The Corporate Governance of Football Clubs 2006. **Football Governance Research Centre Research Paper**, n. 3, 2006. Birkbeck University of London. 2006. Disp. em <http://www.sportbusinesscentre.com/images/sotg2006>. Acesso em 10 mar. 2012.

OLIVEIRA, F. Padrão Europeu. **Jornal O Globo**, coluna Negócios & Cia. Rio de Janeiro, em 19 set. 2009, p.32.

RESPOSTAS: quais são os campeonatos mais valiosos do mundo. *Superinteressante*, Ed. 303 abril 2012, p. 34-35.

REZENDE, A. J.; FACURE, C. E. F.; DALMACIO, F. Z. Práticas de Governança Corporativa em organizações sem fins lucrativos. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 9., São Paulo, 2009. **Anais...** São Paulo, USP, 2009.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. A survey of corporate governance. **Journal of Finance**, v. LII, n.2, p.737-783, jun., 1997.