

## **PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: A IMPLEMENTAÇÃO DO COMITÊ DE GESTÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO ESPORTIVA**

Marcio Cruz - Marinalva Batista dos Santos e Manoel Cruz

Julio Araujo Carneiro Da Cunha - PPGA / UNINOVE

### **Resumo**

Diante de diversos escândalos sobre a gestão no universo esportivo, conforme ocorrido em entidades de administração do desporto como a FIFA e a UEFA, é importante entender se as iniciativas voltadas a oferecer maior transparência dentro das organizações esportivas são efetivas. Nesse contexto, o objetivo deste relato técnico é comparar a aplicação de boas práticas de governança corporativa antes e após a alteração estatutária que implementou a criação do Comitê de Gestão da Diretoria de uma entidade de prática desportiva. Por meio da comparação de dados relativos ao desempenho financeiro, foram analisados os balanços financeiros prévios e posteriores à implementação do referido Comitê. Foram obtidos resultados positivos de identificação de práticas de governança corporativa na entidade esportiva, expressamente por intermédio de dispositivos no Estatuto Social, além do aumento da receita bruta operacional após a implementação das novas medidas. O estudo contribui por apresentar um estudo de caso que trata da implementação da governança corporativa nas organizações esportivas, com possibilidade de resultados positivos realizando a análise dos demonstrativos contábeis numa escala de oito anos.



## PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: A IMPLEMENTAÇÃO DO COMITÊ DE GESTÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO ESPORTIVA

### Resumo

Diante de diversos escândalos sobre a gestão no universo esportivo, conforme ocorrido em entidades de administração do desporto como a FIFA e a UEFA, é importante entender se as iniciativas voltadas a oferecer maior transparência dentro das organizações esportivas são efetivas. Nesse contexto, o objetivo deste relato técnico é comparar a aplicação de boas práticas de governança corporativa antes e após a alteração estatutária que implementou a criação do Comitê de Gestão da Diretoria de uma entidade de prática desportiva. Por meio da comparação de dados relativos ao desempenho financeiro, foram analisados os balanços financeiros prévios e posteriores à implementação do referido Comitê. Foram obtidos resultados positivos de identificação de práticas de governança corporativa na entidade esportiva, expressamente por intermédio de dispositivos no Estatuto Social, além do aumento da receita bruta operacional após a implementação das novas medidas. O estudo contribui por apresentar um estudo de caso que trata da implementação da governança corporativa nas organizações esportivas, com possibilidade de resultados positivos realizando a análise dos demonstrativos contábeis numa escala de oito anos.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa; Administração Esportiva; Comitê de Gestão.

### Abstract

Faced with several scandals over the management in the sports world, as occurred in sports administration bodies such as FIFA and UEFA, it is important to understand that the initiatives aimed at providing greater transparency within the sports organizations are effective. In this context, the objective of this technical report is to compare the implementation of good corporate governance practices before and after the statutory amendment that implemented the creation of the Executive Management Committee of a sports entity. By comparing data on financial performance, we analyzed the previous financial statements and after the implementation of the said Committee. positive identification of corporate governance practices were obtained in sports organization, expressly through devices in the Bylaws, in addition to the increase in gross operating revenue after the implementation of the new measures. The study contributes to present a case study that deals with the implementation of corporate governance in sports organizations, with the possibility of positive results performing the analysis of the financial statements in an eight-year scale.

**Keywords:** Corporate Governance; Sports Management; Management Committee.



## 1. INTRODUÇÃO

Diante de diversos escândalos no universo do futebol, como os exemplos ocorridos na FIFA (Fédération Internationale de Football Association) e na UEFA (Union of European Football Associations) se faz necessário a implementação de mecanismos de governança corporativa, podendo ser um deles a criação de Comitês Específicos de Gestão. Para Souza, Almeida e Marchi Júnior (2014), “é possível afirmar a partir do referencial teórico de Bourdieu que a corrupção no futebol não é uma característica essencial de uma sociedade ou de outra e, ao invés disso, uma estratégia recorrente no campo futebolístico seja no contexto da sociedade brasileira, inglesa ou francesa, dentre outras”.

A governança corporativa é definida como sendo “o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas” (IBGC, 2015). Já as boas práticas de governança corporativa “convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum” (IBGC, 2015). O objetivo da governança corporativa também consiste em garantir a eficiência empresarial e aliviar conflitos (Blair, 1999), reduzir riscos para investimentos e proporcionar altos retornos para os investidores (Cadbury Comité, 1992), ou ainda, criar mecanismos de transparência e legitimidade da atividade empresarial e fornecer estrutura para a prestação de contas de gestão (Monks, 2001).

A governança de uma organização esportiva pode ser analisada a partir de quatro áreas estratégicas, sendo elas a priorização do sucesso desportivo, a reafirmação da democracia entre os seus membros e melhorias na transparência da governança, a implementação de uma estratégia comercial voltada ao aumento das receitas fora de campo e a melhorar o desempenho financeiro e uma estratégia comercial agressiva, com aplicação de responsabilidade social (Hamil *et al.*, 2010). No futebol brasileiro não é comum a adoção das boas práticas de governança corporativa por parte dos clubes, ainda que consigam alcançar resultados positivos em relação às variáveis performance esportiva e performance econômico-financeira (Rezende & Dalmácio, 2015, p. 105) e, diante desse cenário o presente relato técnico busca compreender os impactos ocorridos após a implementação do Comitê de Gestão no Santos Futebol Clube, a partir da mudança estatutária ocorrida no ano de 2011.

Essa pesquisa é justificada sob os aspectos científico, técnico e prático de modo a contribuir a respeito do desenvolvimento de técnicas aplicáveis à gestão esportiva em entidades de prática desportiva a partir da implementação de conceitos e princípios de governança corporativa, dando base à integração entre os interesses dos diversos *stakeholders* e a conduta dos dirigentes. Diante desse cenário foi analisado o caso de uma organização esportiva que implementou um Comitê de Gestão, mediante a alteração estatutária ocorrida no ano de 2011, além da introdução de alguns itens que remetem às práticas de governança corporativa.

O objetivo deste relato técnico é comparar a aplicação de boas práticas de governança corporativa antes e após a alteração estatutária que implementou a criação do Comitê de Gestão da Diretoria de uma entidade de prática desportiva. Por meio da comparação de dados relativos ao desempenho financeiro, foram analisados os balanços financeiros prévios e posteriores à implementação do referido Comitê. Visa responder como a implementação de um Comitê de Gestão com boas práticas de governança corporativa impactam nos resultados financeiros de uma organização esportiva.



A contribuição que o estudo traz é a apuração acerca das medidas de governança corporativa implementadas numa organização esportiva ao realizar a leitura dos seus demonstrativos financeiros a partir desta intervenção, trazendo os resultados contábeis obtidos, ainda que negativos. Em que pese as práticas implementadas no atual Estatuto Social do Santos Futebol Clube se apresentarem positivas, no ponto de vista teórico, quanto ao aspecto contábil, a entidade não conseguiu obter bons resultados após introduzir o Comitê de Gestão para a gerir a organização, mesmo com algumas medidas que remetem ao instituto da governança corporativa, sendo possível ter obtido outros resultados positivos que não os contábeis, porém que não são objeto de estudo do presente relato técnico.

A metodologia utilizada para a obtenção dos resultados, consiste num estudo de caso definido como método de pesquisa utilizado para investigar um fenômeno contemporâneo, dentro de um contexto no mundo real (Yin, 2015). Foi, ainda, realizada a triangulação de dados obtidos por intermédio do Estatuto Social atual da entidade de prática desportiva e dos balanços financeiros anteriores e posteriores à mudança, fazendo uma comparação de dados, apontando os resultados alcançados e a importância de aplicação nas demais organizações esportivas.

Está o trabalho estruturado a partir de cinco tópicos, sendo iniciado pela introdução, na sequência é realizada uma abordagem acerca da teoria de governança corporativa, boas práticas e sua aplicação no esporte, além do desempenho financeiro, depois passando à descrição da metodologia utilizada, são apontados para os resultados e as análises da situação-problema, finalizando com as conclusões alcançadas com o objeto do estudo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Governança Corporativa

Para Rossetti e Andrade (2014, p. 138), na literatura existe uma diversidade de conceitos de governança corporativa e, de acordo com os processos e os objetivos de alta gestão, há uma divisão em quatro grupos: guardião de direitos; sistema de relações; estrutura de poder e sistema normativo. Como guardião de direitos a governança corporativa é definida como um conjunto de leis e regulamentos que visa estabelecer processos de ajustes dos interesses em conflitos, relacionados com justiça, transparência e responsabilidade, como forma de dirigir e controlar as corporações, distribuindo direitos e responsabilidades entre os seus diferentes integrantes (Monks & Minow, 2011; Blair, 1999; Williamson, 1996; OECD, 1999).

No contexto de sistema de relações a governança corporativa é conceituada como sendo o campo da administração que trata da relação entre os acionistas, o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal, a auditoria independente e os demais stakeholders, visando garantir o retorno dos investimentos e aumentar o valor da sociedade (Shleifer & Vishny, 1997; IBGC, 2015). Quanto à visão da governança corporativa como estrutura de poder a definição é de que se trata do sistema de estrutura em que se regem os mecanismos de direção e controle das companhias, envolvendo questões relacionadas aos processos da liderança, tendo como foco uma estrutura que maximize a relação entre o retorno dos acionistas e os benefícios voltados aos executivos (Cadbury, 1999; Babic, 2003; Hitt, Ireland & Hoskisson, 2001).

No que tange ao sistema normativo a governança corporativa é definida como campo da investigação que tem como foco o monitoramento das corporações, por meio de normas, estatutos legais, contratos, estruturas da organização, levando ao seu gerenciamento eficaz, refletindo padrões de comportamento da sociedade, conduzindo à eficiência, ao crescimento e



ao tratamento dispensado aos acionistas e aos demais *stakeholders* (Mathiesen, 2002; Cadbury, 1999; Claessens & Fan, 1996).

Para Oman (2001) a Governança Corporativa se traduz num movimento que visa ampliar a credibilidade e o acesso a recursos por parte das empresas, assim como direcionado para o aprimoramento do sistema de controle e monitoramento das relações entre as partes interessadas (*stakeholders*), de maneira a viabilizar o seu fortalecimento. Aquelas empresas que cuidam da sua reputação estão dando maior atenção para as questões e aos princípios éticos (Securato, 2003), sendo levadas a abrir a sua visão nesse aspecto, com alto grau de transparência pelo fato de inserirem o aspecto humano nas práticas de governança corporativa (Bucheroni et al., 2010).

Além de implementar a governança corporativa no seu ambiente as empresas devem adotar os seus princípios, segundo Rossetti e Andrade (2014) notadamente aqueles que dão sustentação às práticas e aos processos de organização, dentre os quais se destacam: *fairness* (senso de justiça), *disclosure* (transparência), *accountability* (prestação de contas) e *compliance* (conformidade).

## 2.2. Boas práticas de Governança Corporativa

O início da aplicação das boas práticas de governança corporativa se dá pela constituição e pela descentralização do poder dos Conselhos de Administração, da Diretoria Executiva e do sistema de auditoria, órgãos primordiais da governança (Rossetti & Andrade, 2014, p. 146). Diversos órgãos internacionais, têm priorizado a governança corporativa e trazendo uma relação desta com um ambiente institucional de equilíbrio ligado à política macroeconômica de qualidade boa e buscando o estímulo à sua adoção de maneira internacional, a exemplo da OECD e da ONU (Oliveira et al., 2013).

Segundo o IBGC (2015), “as boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.”. Como princípios básicos de governança corporativa o IBGC (2015) adota em seu Código a transparência, a equidade, a prestação de contas (*accountability*) e a responsabilidade corporativa. A Comissão de Valores Mobiliários também traz recomendações de caráter facultativo acerca da adoção de boas práticas de governança corporativa, nos termos da cartilha aprovada em reunião realizada em junho de 2002, tendo o conteúdo dividido nas seguintes seções: a) Assembleias, Estrutura Acionária e Grupo de Controle; b) Estrutura e Responsabilidades do Conselho de Administração; c) Proteção a Acionistas Minoritários; d) Auditoria e Demonstrações Financeiras (CVM, 2002).

Lopes (2003, p. 93), aduz que a fim de promover as ações de administradores com base nos interesses dos acionistas as boas práticas de governança corporativa buscam a otimização do desempenho, a criação de valores, o sucesso e a continuidade das corporações, por intermédio de um processo de gestão equilibrado. No Brasil, fatores como a entrada de novos investidores, o aumento do capital estrangeiro, as privatizações das estatais, além da melhora de companhias brasileiras no mercado internacional, favoreceram para o aumento das boas práticas de governança corporativa, sendo entendido que “a adoção global às boas práticas de governança corporativa deve ser analisada com prudência, para que os sistemas possam ser eficientes” (Ribeiro et al., 2012).

Está muito difundido o entendimento de que a governança corporativa é um elemento importante e de que deve haver empenho por parte dos agentes do mercado e das autoridades no sentido de que as corporações sejam dotadas de boas práticas de governança (Carvalho, 2002), sendo a adoção destas, apontada como uma condição essencial para o desenvolvimento



do mercado de capitais, especialmente por meio dos princípios e sendo obedecidas as leis, de forma a obter melhor estruturação e solução de conflitos sociais (Martinez & Ramos, 2006).

Para o IBGC (2015) estão nos princípios básicos da boa governança corporativa os fundamentos e as práticas que se aplicam a qualquer tipo de organização, seja qual for a sua dimensão, eis que formam o alicerce para o desenvolvimento da boa governança. Segundo o órgão, merece destaque o princípio da ética, sem o qual o conjunto das boas práticas de governança corporativa pode ser tornar insuficiente, uma vez que tal princípio serve para evitar desvios comportamentais, os quais trazem reflexos danosos à empresa, aos sócios e à sociedade como um todo.

Por fim, na seara do esporte, objeto do próximo tópico, é associada a melhora da eficiência e da eficácia das organizações esportivas por intermédio do desenvolvimento do conhecimento e das práticas de boa governança corporativa (Ferkins et al., 2005).

### **2.3. Governança Corporativa no Esporte**

Ferkins e Shilbury (2012) apontam que ainda é pequeno, embora crescente, a quantidade de estudos sobre governança corporativa no mundo esportivo, especialmente na literatura acadêmica internacional, sendo recente a atenção dos pesquisadores para o tema (Auld & Godbey, 1998; Hoye, 2006; Inglis, 1997; Kikulis, 2000; Papadimitriou, 1999; Shilbury, 2001), porém no Brasil o estudo desse fenômeno é incipiente (Ribeiro, Costa & Ferreira, 2015). Por outro lado, em relação às construções de profissionalização e burocratização das organizações esportivas, a partir de estudos em gestão do esporte, indicam a existência de questões que envolvem a propriedade e o controle dentro do contexto esportivo (Amis, Slack, & Hinings, 2004; O'Brien e Slack, 2004).

Importante destacar a importância da governança corporativa que influencia a maneira como são dirigidas e controladas as organizações, devendo entre estas serem incluídas as organizações esportivas (Healey, 2012). Nos esportes a governança corporativa é responsável pelo funcionamento e pela direção geral das organizações afetadas, sendo um componente determinante para a institucionalização dos códigos de boas práticas de Governança Corporativa, seja em organismos públicos e/ou privados, nas agências ou nas equipes esportivas profissionais em todo o mundo (Ferkins et al., 2009; McNamee & Fleming, 2007).

Os mecanismos adotados na governança corporativa, especialmente o Conselho de Administração, define a direção da gestão e da estratégia das organizações esportivas (Shilbury & Ferkins, 2011), sendo o Conselho de Administração “essencial para otimizar a capacidade de governança nos esportes” (Ribeiro et al., 2015). O interesse crescente na governança corporativa dentro dos esportes foi fomentado por preocupações sobre a gestão amadora das organizações esportivas (Inglis, 1997) e, também, diante dos apelos para uma maior eficácia organizacional e maior controle do abuso do poder executivo, exigência de representação mais eficaz das partes interessadas e maior responsabilização dos membros do conselho (Davies, 1999).

Num estudo de caso realizado por Hamil et al. (2010), restou concluído que a capacidade de competição, em aspectos financeiros e esportivos, do FC Barcelona, foi otimizada por intermédio da governança corporativa, restando indicado como possível modelo a ser adotado. Conforme o estudo apresentado por Rezende, Facure e Dalmácio (2010) face ao “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”.

O estudo propõe que sejam implementados mecanismos de governança corporativa como conselho de administração, conselho fiscal, auditoria independente, relatório de atividades e demonstrações financeiras, capazes de oferecer proteção aos interesses dos



*stakeholders* e minimizar os conflitos e diferenças existentes, além de corrigir falhas existentes no processo de comunicação e informação (Rezende & Dalmácio, 2015).

Portanto, embora ainda não seja tão comum a pesquisa acadêmica sobre governança corporativa nos esportes, há estudos que apontam para a possibilidade de aplicação do fenômeno no segmento esportivo com a obtenção de bons resultados.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. Estudo de caso

O presente relato técnico se configura como uma pesquisa descritiva, de caráter qualitativo/quantitativo, apresentando um estudo de caso que segundo Cervo e Bervian (2002, p. 67) “é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida.”

O estudo de caso também é definido como “a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (Yin, 2001, p. 319) e, diante da adequação ao objeto do presente relato técnico, foi escolhido como método de pesquisa.

Foi escolhido o estudo de caso para realizar a comparação entre a aplicação de boas práticas de governança corporativa e o desempenho financeiro de uma entidade de prática desportiva. A partir daí, foram analisados os balanços financeiros apresentados entre os anos de 2008 e 2015, trazendo a sua receita operacional bruta, o custo do departamento de esportes, o resultado bruto, as despesas operacionais, os resultados financeiros e o resultado do exercício.

#### 3.2. Coleta de dados

Os dados coletados são da entidade de prática desportiva objeto desse estudo que é o Santos Futebol Clube, com sede na Rua Princesa Isabel, s/n, na cidade de Santos, Estado de São Paulo, Brasil, fundada em 14 de abril de 1912, que sedia os jogos da modalidade esportiva de futebol no Estádio Urbano Caldeira, mais conhecido como Vila Belmiro.

O Estatuto Social que vigora desde o ano de 2011, assim como os balanços contábeis dos anos de 2008 a 2015 foram obtidos por intermédio do *website* do Santos Futebol Clube ([www.santosfc.com.br](http://www.santosfc.com.br)).

#### 3.3. Análise de dados

A análise dos dados obtidos foi realizada através da triangulação que segundo Yin (2003), visando garantir a validade da pesquisa científica realizada, deverão ser combinados três diferentes métodos de investigação, podendo, ainda, a triangulação ser vista a partir de duas óticas: estratégia que contribui com a validade de determinada pesquisa e como uma alternativa para se obter novos conhecimentos por intermédio de novos pontos de vista (Vergara, 2006).

As três fontes de pesquisa escolhidas para fazer a triangulação foram: o Estatuto Social do Santos Futebol Clube (com vigência a partir do ano 2011) que implementou mudanças, as demonstrações financeiras publicadas pela entidade de prática desportiva nos anos de 2008 a 2015 e a observação do autor, que segundo Zanelli (2002) coloca o pesquisador dentro do cenário de maneira que possa compreender a complexidade dos ambientes psicossociais e, simultaneamente, lhe permite uma interlocução mais competente.



Quando da alteração estatutária ocorrida na organização esportiva objeto do presente estudo, foi implementado o Comitê de Gestão, consistente no alto escalão de direção da entidade de prática desportiva e, a partir daí, foram comparados os dados financeiros apontados nos demonstrativos do ano da implementação (2011), assim como dos anos anteriores, iniciando em 2008 e os posteriores até 2015, além de apurar quais foram os pontos introduzidos no novo Estatuto Social que remetem às boas práticas de governança corporativa, fazendo uma observação técnica por intermédio de uma análise descritiva estatística dos dados.

#### 4. Resultados obtidos e análise

A situação-problema consiste em identificar como foi implementado o Comitê de Gestão no Estatuto Social do Santos Futebol Clube, além de como se deu na prática essa implementação, analisando as práticas de governança corporativa inseridas e os resultados contábeis obtidos posteriormente.

A intervenção foi realizada com a análise do Estatuto Social que passou a vigorar desde fevereiro/2011, apontando quais as práticas de Governança Corporativa que foram implementadas, com destaque para a criação do Comitê de Gestão e a análise dos balanços financeiros dos três anos anteriores à vigência do novo Estatuto Social e os quatro anos posteriores, a fim de mensurar com tais práticas de governança quais foram resultados contábeis alcançados.

No ano de 2011 foi aprovada a alteração estatutária, passando a vigorar o Estatuto Social atual, onde podem ser constatadas algumas inserções de práticas de governança corporativa na gestão da entidade esportiva (**Quadro 1**)\* a seguir descritas:

<b>Prática implementada</b>	<b>Artigo do Estatuto Social</b>
Responsabilidade Social	6º
Governança com a implementação dos seguintes órgãos: Superiores - Assembleia Geral; Conselho Deliberativo e Comitê de Gestão; Independentes – Conselho Fiscal e Conselho Consultivo; Auxiliares – Administração Executiva	22
Gestão Profissional a partir da Administração Executiva que deverá ser conduzida por profissionais remunerados, sendo exigida qualificação comprovada, regime de tempo integral e dedicação exclusiva ao clube	77
Princípios de governança como responsabilidade organizacional, transparência, prestação de contas, publicidade e processo competitivo na contratação de terceiros	78
Planejamento Estratégico, com duração de três anos, coincidente com o mandato do Comitê de Gestão	79
Auditoria externa sobre as demonstrações financeiras a sere realizada por empresa de elevada reputação no mercado	93, § 3º
Estudo de Estrutura Organizacional a fim de instituir a estrutura mais adequada de acordo com os princípios de governança e de gestão do estatuto	107
Novo modelo de Gestão Profissional a ser implementado a partir de 1.1.2012, contemplando o Comitê de Gestão, as Superintendências e as Gerências Executivas	109

\*Quadro 1: Criado pelo Autor.





A implementação de um Comitê de Gestão no Santos Futebol Clube, por intermédio de alteração estatutária, é um ponto relevante para o presente relato técnico, razão pela qual serão descritos os principais itens relacionados a este órgão, por intermédio do **Quadro 2\*** abaixo:

<b>Prática implementada</b>
Órgão colegiado responsável pela administração e gestão executiva da entidade de prática desportiva
Composição: 9 (nove) membros – um Presidente, um Vice-Presidente e 7 (sete) Diretores indicados pelo Presidente dentre os membros eleitos, efetivos e natos do Conselho Deliberativo
Mandato: 3 (três) anos, permitida apenas uma reeleição para o Presidente e o Vice-Presidente
Impedimentos: parente do Presidente, em qualquer linha de parentesco, fica impedido de concorrer à sucessão deste. Os membros do Comitê de Gestão ficam impedidos de ter qualquer tipo de relação profissional direta ou indireta com a entidade, ou ainda, ser procurador, agente ou empresário de atletas ou sócio de pessoas jurídicas que exerçam referidas atividades
Substituição: os membros do Comitê de Gestão poderão ser substituídos a qualquer tempo pelo Presidente, durante a vigência do seu mandato, devendo tal substituição ser aprovada pelo Conselho Deliberativo
Remuneração: nenhum dos membros do Comitê de Gestão farão jus a qualquer tipo de remuneração em função do cargo exercido

**\*Quadro 2: Criado pelo Autor.**

Passando à análise dos demonstrativos financeiros, serão apontados os dados obtidos entre os anos de 2008 e 2015, conforme o **Quadro 3\*** a seguir:

ANO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	65.341.269,00	70.377.642,00	116.508.000,00	189.113.000,00	197.837.000,00	190.275.000,00	169.938.000,00	169.906.000,00
CUSTO DEPTO. DE ESPORTES	62.489.968,00	76.270.790,00	93.629.000,00	151.502.000,00	147.293.000,00	178.961.000,00	164.064.000,00	173.132.000,00
RESULTADO BRUTO	2.851.301,00	-5.893.148,00	22.879.000,00	37.611.000,00	50.544.000,00	11.314.000,00	5.874.000,00	-3.226.000,00
DESP. OPER./RESUL. FINANC.	27.597.098,00	39.049.878,00	31.532.000,00	30.218.000,00	35.954.000,00	51.935.000,00	64.839.000,00	74.964.000,00
RESULTADO DO EXERCÍCIO	-24.745.797,00	-44.943.026,00	-8.653.000,00	7.393.000,00	14.590.000,00	-40.621.000,00	-58.965.000,00	-78.190.000,00

Comparativo	2008\2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	7%	40%	38%	4%	-4%	-12%	0%
CUSTO DEPTO. DE ESPORTES	18%	19%	38%	-3%	18%	-9%	5%
RESULTADO BRUTO	148%	126%	39%	26%	-347%	-93%	282%
DESP. OPER./RESUL. FINANC.	29%	-24%	-4%	16%	31%	20%	14%
RESULTADO DO EXERCÍCIO	45%	-419%	217%	49%	136%	31%	25%

**\*Quadro 3: Criado pelo Autor.**



## **Receita operacional bruta**

A receita operacional bruta apresentada nos balanços contábeis da organização esportiva no ano da implementação do novo Estatuto e do Comitê de Gestão apresentou o valor de R\$ 189.113.000,00 (cento e oitenta e nove milhões e cento e treze mil reais). Nos três anos anteriores os resultados foram os seguintes: 2008 – R\$ 65.341.269,00 (sessenta e cinco milhões, trezentos e quarenta e um mil e duzentos e sessenta e nove reais); 2009 – R\$ 70.377.642,00 (setenta milhões, trezentos e setenta e sete mil e seiscentos e quarenta e dois reais); 2010 – R\$ 116.508.000,00 (cento e dezesseis milhões e quinhentos e oito mil reais). Já nos quatro anos posteriores à implementação, assim se sucederam os resultados: 2012 – R\$ 197.837.000,00 (cento e noventa e sete milhões e oitocentos e trinta e sete mil reais); 2013 – R\$ 190.275.000,00 (cento e noventa milhões e duzentos e setenta e cinco mil reais); 2014 – R\$ 169.938.000,00 (cento e sessenta e nove milhões e novecentos e trinta e oito mil reais); 2015 – R\$ 169.906.000,00 (cento e sessenta e nove milhões e novecentos e seis mil reais).

Demonstram os números relacionados à receita operacional bruta que houve quase dobraram em relação ao ano de 2008 e 2010 (anterior à mudança), o que enseja que já havia uma crescente, porém após a implementação do Comitê de Gestão e práticas de governança corporativa por intermédio do Estatuto Social, houve crescimento apenas no ano imediatamente posterior (2012), ocorrendo um decréscimo nos próximos três anos (2013, 2014 e 2015).

As notas explicativas da Auditoria Interna, apresentadas no balanço financeiro do ano de 2011, mesmo da implementação do novo Estatuto Social e do Comitê de Gestão, apontam que em relação ao exercício do ano de 2010, a Diretoria tomou medidas que tiveram por objetivo principal sanar a situação econômico-financeira encontrada quando do início da gestão naquele ano (2010), sendo realizadas ações no ano de 2011 evidentes para o crescimento da organização esportiva, apontando que em apenas dois anos, saíram de um déficit de R\$ 46.500.000,00 (quarenta e seis milhões e quinhentos mil reais) (exercício de 2009) para um superávit de R\$ 7.400.000,00 (sete milhões e quatrocentos mil reais), cravando que justifica o acerto das decisões tomadas e uma notória recuperação financeira.

As explicações do referido balanço apontam, ainda, que os resultados das operações foram apurados com base no princípio da competência de exercícios, sendo que as principais fontes de receita da entidade de prática desportiva foram baseadas nos direitos de imagem e de televisão, bilheteria, patrocínio nos uniformes e receitas decorrentes da negociação de direitos federativos de atletas.

## **Custo do Departamento de Esportes**

O custo do departamento de esportes se apresentou elevado no ano de 2011, quando ocorreu a implementação do novo Estatuto e do Comitê de Gestão, importando em R\$ 151.502.000,00 (cento e cinquenta e um milhões e quinhentos e dois mil reais). Nos três anos anteriores os resultados foram os seguintes: 2008 – R\$ 62.489.968,00 (sessenta e dois milhões, quatrocentos e oitenta e nove mil e novecentos e sessenta e oito reais); 2009 – R\$ 76.270.790,00 (setenta e seis milhões, duzentos e setenta mil e setecentos e noventa reais); 2010 – R\$ 93.629.000,00 (noventa e três milhões e seiscentos e vinte e nove mil reais). Já nos quatro anos posteriores à implementação, foram apresentados os seguintes resultados: 2012 – R\$ 147.293.000,00 (cento e quarenta e sete milhões e duzentos e noventa e três mil reais); 2013 – R\$ 178.961.000,00 (cento e setenta e oito milhões e novecentos e sessenta e um mil reais); 2014 – R\$ 164.064.000,00 (cento e sessenta e quatro milhões e sessenta e quatro mil reais); 2015 – R\$ 173.132.000,00 (cento e setenta e três milhões e cento e trinta e dois mil reais).



## Resultado bruto

No ano de 2011 o resultado bruto foi o segundo maior nos anos apurados, sendo apresentada a quantia de R\$ 37.611.000,00 (trinta e sete milhões e seiscentos e onze mil reais). Entretanto, os resultados brutos obtidos nos três anos anteriores foram os seguintes: 2008 – R\$ 2.851.301,00 (dois milhões, oitocentos e cinquenta e um mil e trezentos e um reais); 2009 – R\$ 5.893.148,00(-) (cinco milhões, oitocentos e noventa e três mil e cento e quarenta e oito reais, **déficit**); 2010 – R\$ 22.879.000,00 (vinte e dois milhões e oitocentos e setenta e nove mil reais). Todavia, foram apresentados os seguintes resultados, nos quatro anos posteriores à mudança: 2012 – R\$ 50.544.000,00 (cinquenta milhões e quinhentos e quarenta e quatro mil reais); 2013 – R\$ 11.314.000,00 (onze milhões e trezentos e quatorze mil reais); 2014 – R\$ 5.874.000,00 (cinco milhões e oitocentos e setenta e quatro mil reais); 2015 – R\$ 3.226.000,00(-) (três milhões e duzentos e vinte e seis mil reais, **déficit**).

## Despesa operacional/Resultado financeiro

A despesa operacional associada ao resultado financeiro nos balanços analisados, trouxeram para o ano da implementação (2011), a importância de R\$ 30.218.000,00 (trinta milhões e duzentos e dezoito mil reais). Porém, nos três anos anteriores os números constantes dos balanços contábeis se deram da seguinte forma: 2008 – R\$ 27.597.098,00 (vinte e sete milhões, quinhentos e noventa e sete mil e noventa e oito reais); 2009 – R\$ 39.049.878,00 (trinta e nove milhões, quarenta e nove mil e oitocentos e setenta e oito reais); 2010 – R\$ 31.532.000,00 (trinta e um milhões e quinhentos e trinta e dois mil reais). Em relação aos quatro anos posteriores à mudança, assim se apresentaram os valores: 2012 – R\$ 35.954.000,00 (trinta e cinco milhões e novecentos e cinquenta e quatro mil reais); 2013 – R\$ 51.935.000,00 (cinquenta e um milhões e novecentos e trinta e cinco mil reais); 2014 – R\$ 64.839.000,00 (sessenta e quatro milhões e oitocentos e trinta e nove mil reais); 2015 – R\$ 74.964.000,00 (setenta e quatro milhões e novecentos e sessenta e quatro mil reais).

## Resultado do exercício

O resultado apurado no exercício de 2011 foi de superávit de R\$ 7.393.000,00 (sete milhões e trezentos e noventa e três reais). Nos anos anteriores à implementação da mudança, assim foram os resultados: 2008 – R\$ 24.745.797,00 (vinte e quatro milhões, setecentos e quarenta e cinco mil e setecentos e noventa e sete reais, **déficit**); 2009 – R\$ 44.943.026,00 (quarenta e quatro milhões, novecentos e quarenta e três mil e vinte e seis reais, **déficit**); 2010 – R\$ 8.653.000,00 (oito milhões e seiscentos e cinquenta e três mil reais). Nos quatro anos posteriores à mudança, assim se apresentaram os valores: 2012 – R\$ 14.590.000,00 (quatorze milhões e quinhentos e noventa mil reais); 2013 – R\$ 40.621.000,00 (quarenta milhões e seiscentos e vinte e um mil reais, **déficit**); 2014 – R\$ 58.965.000,00 (cinquenta e oito milhões e novecentos e sessenta e cinco mil reais); 2015 – R\$ 78.190.000,00 (setenta e oito milhões e cento e noventa mil reais).

## Notas explicativas dos balanços contábeis

No balanço contábil do ano de 2012, primeiro subsequente ao novo Estatuto Social, restou apontado nas notas explicativas dentro do item “contexto operacional”, que em relação ao desenvolvimento das atividades foi realizada a “implantação de novos instrumentos de gestão visando melhoria na qualidade da tomada de decisões”, conforme o item “k”. Restou



destacado, ainda, que no ano de 2012 foram prosseguidas as ações necessárias para o crescimento do Clube, tendo atingido receitas na casa dos R\$ 197.837.000,00 (cento e noventa e sete milhões e oitocentos e trinta e sete mil reais), apresentando um superávit de R\$ 30.218.000,00 (trinta milhões e duzentos e dezoito mil reais), o que importou, segundo a nota explicativa, numa clara recuperação financeira. Com certeza esse ano de 2012 foi o que apresentou resultados contábeis mais expressivos, uma vez que a Receita operacional bruta foi de R\$ 197.837.000,00, a maior nos anos analisados, entretanto, com um custo do departamento de esportes, igualmente expressivo, no importe de R\$ 147.293.000,00, embora não tenha sido o maior dentre aqueles analisados, o que foi encontrado no ano de 2013, quando atingiu a importância de R\$ 178.961.000,00.

Num contexto geral, o Santos F. C. apresentou transparência na prestação de contas, mediante a divulgação dos seus balanços contábeis, atendendo às regras do *disclosure* (transparência), que segundo Niyama e Gomes (1996) se refere ao conhecimento das ações passadas e a realização de inferências em relação ao futuro, envolvendo o acompanhamento da evolução patrimonial, além da qualidade das informações de caráter financeiro e econômico, sobre as operações, recursos e obrigações de uma entidade; que sejam úteis aos usuários das demonstrações contábeis, entendidas como sendo aquelas que influenciam na tomada de decisões e, também às regras do *accountability* (prestação de contas), que para Bergamini Junior (2005), “representa o processo de contínua demonstração, pelo administrador, de que a sua gestão está alinhada às diretrizes estratégicas previamente definidas pelo proprietário, ou seja, a demonstração de que o administrador está cumprindo fielmente o seu dever fiduciário”.

No último ano do mandato da diretoria que participou das alterações estatutárias e da implementação do Comitê de Gestão, a entidade de prática desportiva passou por grave crise financeira, culminando, inclusive, com o inadimplemento dos salários de diversos atletas, alguns exercendo o direito de rescisão unilateral dos seus contratos especiais de trabalho desportivo, com base na mora contumaz (atraso de salários e encargos por período igual ou superior a três meses) (Lei n. 9.615/1998), o que pode justificar o aumento deficitário no demonstrativo financeiro do exercício 2015. Conforme se extrai da teoria que embasa o presente relato técnico devem ser respeitados os contratos dos stakeholders, pois segundo Jensen e Meckling (1976, p. 313) as “Relações contratuais são a essência da firma, não apenas com empregados, mas com fornecedores, consumidores, credores e outros. O problema dos custos de agência e monitoramento existe para todos esses contratos”.

Ademais, as grandes corporações no mundo priorizam a aplicação das boas práticas de governança corporativa no intuito de serem obtidos melhores resultados quanto à imagem e também contábeis, aspecto sobre o qual o Santos Futebol Clube não conseguiu obter bons resultados após implementar o Comitê de Gestão na sua diretoria, além de inserir em seu Estatuto Social algumas medidas que sugerem a adoção do instituto da governança corporativa. Talvez outros resultados positivos que não aqueles ligados à *accountability* podem ter surgido no clube, porém não são objeto do presente relato técnico.

De qualquer forma, embora o modelo adotado, ao menos teoricamente, seja passível de replicação em outras entidades de prática desportiva, fica registrado um alerta para que o Santos Futebol Clube reveja as práticas que estão sendo realizadas na sua gestão, visando obter melhores resultados na questão contábil.

## 5. Conclusões

O objetivo do presente relato técnico foi o de analisar quais foram os resultados contábeis obtidos pelo Santos Futebol Clube após a alteração estatutária ocorrida no ano de 2011, com a implementação do Comitê de Gestão e de algumas medidas que remetem às



práticas de governança corporativa. Após coletar os dados consistentes no Estatuto Social e nos demonstrativos financeiros do período de 2008 a 2015 da organização Esportiva, foi realizada uma análise a fim de apurar se as práticas adotadas trouxeram resultados positivos na ótica da *accountability*. Foi constatado que no primeiro ano após a mudança os resultados foram positivos, inclusive com a obtenção do maior valor em termos de receita bruta operacional entre os anos analisados.

Porém, embora após a implementação do Comitê de Gestão e de práticas relacionadas à Governança Corporativa, no ano de 2011, o clube tenha obtido números contábeis maiores em relação aos anos anteriores, na questão do resultado apurado dos exercícios, ocorreu um déficit maior, contudo, sendo elevado o valor do custo do departamento de esportes, podendo justificar a apuração destes resultados financeiros. Por outro lado, no que tange à adoção de medidas relacionadas como boas práticas de Governança Corporativa, após a alteração estatutária ocorrida no ano de 2011, foi possível identifica-las, tais como responsabilidade social corporativa, implementação de órgãos de gestão, administração executiva responsável pela gestão profissional, princípios de governança como transparência, prestação de contas, publicidade, planejamento estratégico, auditoria externa e estrutura organizacional, demonstrando o interesse em aperfeiçoar a gestão administrativa da entidade de prática desportiva.

O trabalho contribui de maneira pontual, por se tratar de um estudo de caso, remetendo à apuração acerca das medidas de governança corporativa implementadas numa organização esportiva ao realizar a leitura dos seus demonstrativos financeiros a partir desta mudança ocorrida, trazendo os resultados obtidos, porém sendo pertinente avaliar outros tipos de resultados, como exemplo se ocorreu alguma evolução no relacionamento entre os *stakeholders* da entidade com as regras trazidas pela sua alteração estatutária. Foram constatadas contribuições teóricas, por intermédio da adoção de práticas de governança corporativa no âmbito das organizações esportivas, podendo trazer resultados significativos, sendo necessário que outras entidades do segmento ao adotarem os mesmos procedimentos busquem um equilíbrio financeiro maior, principalmente entre as receitas recebidas e o gasto operacional e com o departamento de esportes.

Para novos estudos fica a sugestão de analisar se a implementação de práticas de governança corporativa em organizações esportivas traz melhores resultados na gestão em relação ao relacionamento da diretoria com os demais *stakeholders*. Fica proposto também realizar um estudo de múltiplos casos em organizações esportivas similares nacionais ou estrangeiras.

## 6. Referências

Auld, C.J., Godbey, G. (1998). *Influence in Canadian national sport organizations: Perceptions of professionals and volunteers*. Journal of Sport Management, 12, 20–3.

Babic, V. (2003). *Corporate governance problems in transition economies*. Winston-Salem: Wake Forest University, Social Science Research Seminar.

Bergamini Junior, S. (2005). *Controles Internos como um Instrumento de Governança Corporativa*. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, V. 12, N. 24, P. 149-188.

Blair, M. (1999). *Firm-specific human capital and theories of the firm*, in Blair, M. and Roe, M.J. (Eds), *Employees and Corporate Governance*, Brookings Institution Press, Washington, DC.



Bucheroni, C. A.; Muritiba, P. M.; Muritiba, S. N.; Ribeiro, H. C. M. (2010). *Reflexões sobre o aspecto humano na governança corporativa*. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 13, São Paulo, 2010. Anais... São Paulo, FEAUSP, p. 1-12.

Cadbury Committee Report (1992), Voting Rights Can be Regarded as an Asset, December.

Cadbury, Adrian. (1999). *The future of corporate governance: the rules of the game*. Journal of general management, v. 24.

Carvalho, A.G. (2002). *Governança corporativa no Brasil em perspectiva*. Revista de Administração, 37 (3):9-32.

Cervo, A. L., Bervian, P. A. (2002). *Metodologia Científica*. São Paulo: Prentice Hall.

CVM. (2002). *Recomendações da CVM sobre governança corporativa*. Rio de Janeiro, CVM, 11 p. Disponível em:<http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisoes/anexos/0001/3935.pdf>. Acesso em: 23/07/2016.

Ferkins, L.; Shilbury, D.; McDonald, G. (2005). *The role of the board in building strategic capability: Towards an integrated model of sport governance research*. Sport Management Review, 8 (3):195-225.

Ferkins, L.; Shilbury, D.; McDonald, G. (2009). *Board involvement in strategy: Advancing the governance of sport organizations*. Journal of Sport Management, 23 (3):245-277.

Ferkins, L.; Shilbury, D. (2012). *Good boards are strategic: What does that mean for sport governance?* Journal of Sport Management, 26 (1):67-80.

Hamil, S.; Walters, G.; Watson L. (2010). *The model of governance at FC Barcelona: balancing member democracy, commercial strategy, corporate social responsibility and sporting performance*. Soccer & Society, 11:4, 475-504.

Healey, D. (2012). *Governance in sport: outside the box?* Economic and Labour Relations Review, 23 (3):39-60.

Hitt, A. M.; Ireland, R. D.; Hoskinsson, R. E. (2003). *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo, Pioneira Thomson Learning.

Hoye, R.; Cuskelly, G. (2003). *Board-executive relationships within voluntary sport organisations*. Sport Management Review, 6 (1):53-73.

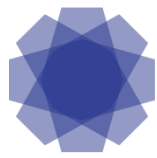
IBGC (2015). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP.

Jensen, M. C.; & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*. The Journal of Financial Economics, Rochester, 3(4): 305-360.

Kikulis, L.M. (2000). *Continuity and change in governance and decision making in national sport organizations: Institutional explanations*. Journal of Sport Management, 14 (4):293-320.



- Lopes, A. B. (2003). *Finanças internacionais: uma introdução*. São Paulo: Atlas.
- Mathiesen, H. (2002). Management ownership and financial performance. Denmark. PhD dissertation, series 18.2002. Copenhagen Business School.
- Martinez, A.L.; Ramos, G.M. (2006). *Governança corporativa e earnings management*. In: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração ENANPAD, nº 30, Salvador. Anais... Salvador, p. 1-21.
- McNamee, M.J.; Fleming, S. (2007). *Ethics audits and corporate governance: The case of public sector sports organizations*. Journal of Business Ethics, 73 (4):425-437.
- Monks, R. (2001). *Corporate governance and value: appearance and reality*, European Business Forum, No. 5, Spring.
- Niyama, J. K.; Gomes, A. L. O. (1996). *Contribuição ao aperfeiçoamento dos procedimentos de evidenciação contábil aplicáveis às demonstrações financeiras de bancos e instituições assemelhadas*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 15, Brasília: CFC.
- O'Brien, J.P. (2003). *The capital structure implications of pursuing a strategy of innovation*. Strategic Management Journal, Chichester, v.24, n.5, p.415-431.
- OECD. (1999). *Principles of corporate governance*. Paris: OECD.
- Oliveira, M. C., Ponte, V. M. R., De Luca, M. M. M., Oliveira, O. V., Aragão, L. A., Geleilate, J. M. G. (2010). *Práticas de governança corporativa adotadas por companhias fechadas brasileiras e alinhamento às demandas do mercado de capitais*. BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos,10(3), 196-209.
- Oman, C. P. (2001). *Corporate governance and national development*. OECD.
- Rezende, A. J.; Dalmacio, F. Z.; Facure, C. E. F. (2010). *Practice of corporate governance in football clubs*. International Journal of Economics and Accounting (Print), 1, 410.
- Rezende, A. J.; Dalmacio, F. Z. (2015). *Práticas de Governança Corporativa e Indicadores de Performance dos Clubes de Futebol: uma Análise das Relações Estruturais*. Contabilidade, Gestão e Governança – Brasília, v. 18, n. 3, p. 105-125.
- Ribeiro, H. C. M.; Muritiba, S. N.; Muritiba, P. M.; Domingues, L. M. (2012). *Entender para progredir: análise da pesquisa em governança corporativa no Brasil*. Gestão Contemporânea, Porto Alegre, ano 9, n. 12, p. 11-42.
- Ribeiro, H. C. M.; Costa, B. K.; Ferreira, M. P. (2015). *Governança corporativa nos esportes: análise dos últimos 23 anos de produção acadêmica em periódicos internacionais*. Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, vol. 12, núm. 2, abril-junho, p. 135-154.
- Rossetti, J. P.; Andrade A. (2014). *Governança corporativa: desenvolvimento e tendências*. 7 ed. São Paulo. Atlas.



- Securato, J.C. (2003). *Governança corporativa e fatores de referência gerencial*. São Paulo, SP. Monografia de MBA. Universidade de São Paulo.
- Shilbury, D. (2001). *Examining board member roles, functions and influence: A Study of Victorian sporting organizations*. International Journal of sport Management, 2, 253-281.
- Shilbury, D.; Ferkins, L. (2011). *Professionalisation, sport governance and strategic capability*. Managing Leisure, 16 (2):108-127.
- Shleifer, A.; Vishny, R. (1997). A survey of corporate governance. Journal of Finance, 52 (2), 737-783.
- Souza, J; Almeida, B. S.; Marchi Júnior, W. (2013). *Por uma reconstrução teórica do futebol a partir do referencial sociológico de Pierre Bourdieu*. Revista Brasileira de Educação Física e Esporte, São Paulo, Abr-Jun; 28(2), p. 221-32.
- Vergara, S. C. (2006). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos - 5ª Ed.* Bookman.
- Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford: Oxford University Press.
- Zanelli, J. C. (2002). *Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas*. Estudos de Psicologia, v. 7, p. 79 - 88.