

ANÁLISE DA CORRELAÇÃO DO NÍVEL DE TRANSPARÊNCIA COM O TAMANHO E O DESEMPENHO FINANCEIRO E ESPORTIVO DOS CLUBES DO FUTEBOL BRASILEIRO

Área temática: Ética e Responsabilidade Social

Thais Azzolini Piva

thaispiva03@hotmail.com

Daniel Luiz Igrejas de Andrade Júnior

daniel_igrejas@hotmail.com

José Marques

joselaura@uol.com.br

Marcelo Macedo

malvaro@facc.ufrj.br

Resumo: O futebol vem movimentando grandes quantias todos os anos, tornando-se um importante segmento de negócio. Nesse sentido, o artigo teve como objetivo verificar se o nível de transparência dos clubes está correlacionado com seu tamanho e desempenhos financeiro e esportivo. A mensuração do nível de transparência baseou-se no índice de transparência dos clubes de futebol (INFUT) proposto pela organização não governamental Transparencia Internacional España (TI-Espanha). Utilizou-se o coeficiente de correlação por postos r de Spearman para análise da correlação entre o nível de transparência e as seguintes variáveis: tamanho do ativo, rentabilidade, participação relativa do caixa, variação do nível de endividamento e desempenho esportivo. Para ampliação da análise, o estudo contempla três cortes temporais: curto prazo (2014), médio prazo (2012 a 2014) e longo prazo (2010 a 2014). Além disso, essa abordagem também permite analisar se o comportamento passado das variáveis estudadas possui relacionamento com o nível de transparência atual dos clubes. A amostra compreende 20 clubes que disputaram as séries A, B ou C do Campeonato Brasileiro de 2014 e divulgaram suas demonstrações financeiras no período de 2010 a 2014. A partir da aplicação do modelo INFUT, constatou-se que os clubes brasileiros apresentaram uma média de nível de transparência de 32,29%, sendo o maior grau de adequação aos itens propostos de 47,92% e o menor 8,33%. Isso transparece que, mesmo com toda a preocupação atual no que tange a governança corporativa e transparência, os clubes de futebol brasileiro não tem se atentado de forma real a isso. Adicionalmente, a partir da aplicação do teste de correlação, verificou-se que o nível de transparência apresentou correlação moderada com o tamanho e rentabilidade nos três cortes temporais estudados, bem como a variação do nível de endividamento no médio prazo e o desempenho esportivo no médio e longo prazo, o que evidencia a importância desse tema para o sucesso financeiro e esportivo por parte dos clubes de futebol.

Palavras-chaves: Transparência, Governança Corporativa, Clubes de Futebol.

1. Introdução

O futebol vem movimentando grandes quantias todos os anos, tornando-se um importante segmento de negócio. Apesar disso, Nakamura (2015) afirma que mesmo com a grande relevância econômica do futebol brasileiro, as evidências mostram que estes são administrados de forma pouco profissional, quando comparados com as práticas das empresas mais bem sucedidas existentes.

Freitas e Fontes Filho (2011) corroboram afirmando que mesmo com grandes resultados financeiros, os clubes possuem dificuldades em sua gestão e na governança corporativa, que é definida por Silveira (2015) como o conjunto de mecanismos que tem por objetivo fazer com que as decisões corporativas sejam tomadas para maximizar a perspectiva de valor de longo prazo do negócio.

Nesse sentido, esse estudo busca analisar o papel desempenhado pela transparência, princípio de governança corporativa que representa um importante componente para uma gestão mais profissional por parte dos clubes de futebol, pois possibilita que as práticas utilizadas pelos clubes sejam divulgadas as partes interessadas.

De acordo com Marques e Costa (2009) através da adoção dos princípios e práticas de governança os clubes podem ser beneficiados pelo processo de reconstrução administrativa e financeira, reorganizando suas estruturas internas e atraindo maiores investimentos.

Diante do exposto, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: O nível de transparência apresentado pelos clubes está correlacionado ao seu tamanho e aos seus desempenhos financeiro e esportivo?

Dessa forma, o objetivo do estudo consiste em verificar se o nível de transparência dos clubes está correlacionado com seu tamanho e desempenhos financeiro e esportivo. Foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (a) Aplicar o INFUT proposto pela TI-Espanha (2015); (b) Analisar os resultados dos clubes estudados quanto ao nível de transparência apresentado; (c) Comparar os resultados obtidos pela TI-Espanha (2015) no estudo de clubes europeus com os resultados dos clubes brasileiros pesquisados; e (d) Aplicar o coeficiente de correlação por postos r de Spearman, de forma a verificar a existência de correlação entre a transparência e as demais variáveis estudadas.

Para calcular o nível de transparência dos clubes, este estudo baseou-se no índice de transparência dos clubes de futebol (INFUT) proposto pela Transparencia Internacional España (TI-Espanha), uma organização não governamental que criou este índice a fim de

avaliar os clubes de futebol e impulsionar a transparência das informações fornecidas pelos mesmos.

Esse estudo se justifica pela importância da governança nesse segmento de negócio, especialmente pelos altos níveis de endividamento e problemas de gestão existentes. Além disso, esse segmento apresenta um grande montante financeiro envolvido, o que pode ser corroborado pelo fato de 18 clubes brasileiros terem arrecadado conjuntamente no ano de 2014 o valor aproximando de 840 milhões de euros, estando ainda entre os 150 clubes de maior receita do mundo nesse mesmo ano (CAPELO, 2015).

Outra questão relevante envolve as recentes mudanças nas legislações esportivas, como a Resolução do CFC nº 1.429/2013, que estipula normas de evidenciação de informações contábeis, e a Lei 13.155/2015, que exige maior atenção a esse tema específico, e que podem gerar uma maior qualidade no nível de transparência praticado pelos clubes.

É importante destacar que esse assunto é relevante no momento atual do esporte brasileiro e mundial, tendo em vista escândalos recentes de corrupção no futebol, onde alguns dirigentes da Fifa chegaram a ser presos acusados por suspeitas de corrupção de até US\$ 150 milhões e, inclusive o ex-presidente da CBF José Maria Marin está sendo investigado pelo suposto envolvimento (REEVELL, 2015).

O presente trabalho está estruturado em cinco seções: a primeira trata do problema de pesquisa, objetivos, justificativa e estrutura do estudo; a segunda aborda a revisão de literatura dos conceitos de governança e transparência aplicada à clubes de futebol; a terceira trata da metodologia empregada; a quarta da análise dos resultados e a quinta as considerações finais.

2. Revisão de Literatura

2.1 Governança Corporativa em Clubes de Futebol

Segundo Hoye e Cuskelly (2007), a governança corporativa em clubes de futebol envolve o estabelecimento de uma direção ou estratégia geral para orientar a organização e assegurar que seus membros estejam alinhados com as estratégias desenvolvidas e articuladas.

Um clube quando tem como base de gestão as práticas e princípios de governança possui uma administração organizada e quebra diversos paradigmas, já que sua imagem é reestabelecida, gerando benefícios econômicos e sociais. (MARQUES, 2005)

No guia de governança elaborado pela *The Football Association* (2005), a boa governança é destacada como essencial para que um clube possa ser gerido de forma eficaz, demonstrando transparência em seu negócio.

Na visão de Freitas e Fontes Filho (2011) as condições de governança são essenciais para a manutenção do equilíbrio econômico e esportivo dos clubes de futebol, pois demonstram a transparência dos recursos alocados e da gestão, tornando esse segmento de negócio atrativo aos investidores. Michie e Oughton (2005) afirmam que é necessário um código próprio para os clubes de futebol, a fim de atender os princípios da governança e divulgar as informações necessárias aos interessados.

A governança aplicada a entidades desportivas possui diversos desafios, conforme publicado pelo governo neozelandês na *Sport and Recreation New Zealand* (2004), tais como: a complexidade da estrutura de governança, ausência de abordagem sistemática por parte dos conselhos, ausência de habilidades e experiências adequadas.

Rocha (2012) afirma que a governança aplicada a entidades desportivas tem como objetivo garantir os interesses de associados e torcedores para que sejam realmente satisfeitos por meio dos clubes e seus dirigentes, criando mecanismos de controle para alinhar os interesses da gestão e das partes envolvidas.

Nesse contexto, Rodríguez, Késenne e García (2007) afirmam que é de suma importância que os órgãos diretivos dos clubes se utilizem de mecanismos de governança, pois devem lidar com as atuais circunstâncias e desafios que estão presentes no processo de gestão desse segmento de negócio.

De acordo com Silveira (2015) uma organização que possui boas práticas de governança apresentam maiores perspectivas de fluxo de caixa, decorrente da melhoria em seu processo decisório como um todo, e maior facilidade de captação de recursos e redução do custo de capital, em função do maior nível de transparência proporcionado. Nesse sentido, contata-se que a governança contribui para agregar valor de longo prazo para a companhia, melhorando sua imagem perante as partes interessadas.

2.2 Transparência aplicada à Clubes de Futebol

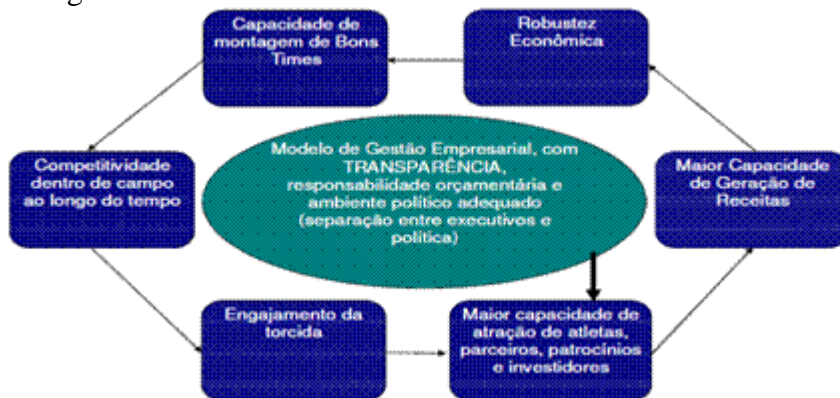
A transparência segundo o IBGC (2009) é conceituada como o desejo de disponibilizar as partes interessadas informações que sejam de seu interesse, não se restringindo assim as exigências legais.

Freitas e Fontes Filho (2011) destacam que as organizações devem apresentar estruturas de relacionamento adequadas com seus financiadores, e a transparência nas aplicações e ações da gestão é um dos mecanismos a ser utilizado.

Nesse contexto, Marques e Costa (2009) afirmam que os clubes só conseguirão obter maior controle através do aumento da supervisão e a transparência das informações fornecidas. De acordo com Ribeiro (2012) a transparência tem sido reivindicada constantemente no processo de gestão das organizações esportivas, tanto pela mídia quando pelos atletas, devido ao fato de que estas são instituições sem fins lucrativos, organizadas de acordo com o Estatuto da entidade.

Ishiwaka, Bezerra Júnior e Ishikura (2002) corroboram afirmando que os clubes ao adotarem maior transparência em suas práticas contábeis conseguem obter maior profissionalização de sua gestão, melhor imagem, demonstrando aos investidores que possuem organização e confiabilidade na realização das atividades praticadas por seus dirigentes. Os benefícios da adoção de um modelo de gestão pautado na transparência são expostos abaixo.

Figura 1. Modelo PLURI de Sucesso de um Clube de Futebol



Fonte: Pluri Consultoria (2013).

Este modelo mostra de forma sequencial que os clubes ao adotarem uma gestão com transparência, responsabilidade orçamentária e correta separação entre executivos e política, elevam sua capacidade de atrair patrocínios, investidores, parcerias e atletas. A partir disso

engajam suas torcidas, possuem maior competitividade em campo, montam melhores times, tornam-se mais robustos economicamente e conseqüentemente, geram maiores receitas (PLURI CONSULTORIA, 2013).

Após a exposição do conceito de transparência, cabe analisar aspectos presentes na legislação esportiva relacionados ao tema desse trabalho. Com o intuito de regulamentar o processo de gestão transparente dos clubes, surgiu a preocupação com a transparência por parte do governo, ao estipular com a Lei 10.672/2003 que um dos princípios a serem observados para a exploração e gestão desportiva é a transparência financeira e administrativa. A última legislação referente a isso foi sancionada em agosto de 2015, a Lei nº 13.155, denominada de Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte (LRF), onde deixa expressamente claro em seu art.2º o objetivo de promover a gestão transparente e democrática das entidades desportivas.

Portanto, em decorrência da importância da transparência no ambiente dos clubes de futebol, até mesmo o governo vem se posicionando para que o nível de gestão dos clubes melhore e as práticas de governança sejam adotadas, o que promoveria maior profissionalização da gestão e conseqüentemente, melhoraria a situação atual dos clubes.

O modelo utilizado no presente estudo foi adaptado do INFUT, proposto pela organização não governamental TI-Espanha. Foram desconsiderados do modelo original 12 questões que versavam sobre informações contábeis ou indicadores exigidos pela Liga de Futebol Profissional Espanhola e que não se aplicavam ao contexto brasileiro. Nesse sentido, o modelo adaptado contempla 48 itens, subdivididos em cinco dimensões conforme evidenciado abaixo.



Tabela 1: Índice de Transparência dos Clubes de Futebol

Dimensões	Itens analisados
Informações sobre o clube de futebol	1) Dados biográficos do presidente e dos membros do conselho de administração; 2) Endereços de e-mail do presidente e dos departamentos existentes; 3) Acordos da assembleia geral; 4) Postos de trabalho; 5) Normativa legal, institucional e estatutária; 6) Código de ética; 7) Existência ou não do processo de insolvência do clube; 8) Categorias de futebol existentes, bem como de outros esportes e; 9) Inventário de bens.
Relações com os sócios, torcedores e público em geral	10) Portal da transparência no site; 11) Buscador interno visível no site; 12) Mapa da web na página inicial do site; 13) Canal de denúncias; 14) Espaço reservado aos sócios no site; 15) Lista de torcidas organizadas e seus dados básicos; 16) Espaço no site para receber sugestões; 17) Catálogo básico das atividades e sede dos serviços e equipamentos; 18) Publicação do número de espectadores em eventos esportivos; 19) Pesquisas realizadas aos sócios e ao público quanto a satisfação e qualidade dos serviços, bem como seus resultados obtidos; 20) Normas específicas e recomendações aos sócios no que diz respeito ao comportamento e violência em instalações e recintos; 21) Informações sobre a simbologia e material não permitido dentro do recinto desportivo; 22) Medidas ou políticas de responsabilidade social; 23) Divulgação das relações e/ou condições especiais em relação as torcidas organizadas ou a não existência destas; 24) Medidas frente aos grupos potencialmente violentos ou radicais que frequentem os recintos desportivos; 25) Informações sobre a distribuição e localização de entradas e normas de segurança e animação; 26) Seção específica sobre a presença da polícia, segurança privada, etc. nos eventos desportivos; 27) Perfil nas redes sociais.
Transparência econômico-financeira	28) Publicação dentro do prazo as contas anuais e informações financeiras obrigatórias; 29) Demonstrações financeiras trimestrais; 30) Receitas subdividida pelas fontes; 31) Detalhes das despesas relevantes; 32) Divulgação do endividamento; 33) Lista de dívidas relevantes com o governo; 34) Lista de dívidas e créditos com os empregados.
Transparência na contratação e suprimentos	35) Valores arrecadados com transferência e contratações feitas no último ano; 36) Valores arrecadados com a venda de jogadores e transferência temporária; 37) Lista com os salários dos jogadores; 38) Número de crianças recrutadas em diferentes níveis e setores de esportes.
Indicadores de Transparência	39) Planos e/ou programas e atividades anuais; 40) Organograma detalhado; 41) Contratos firmados com as entidades públicas; 42) Contratos periódicos menores assinado com qualquer entidade pública; 43) Relação dos acordos assinados, com menção das partes signatárias, sua finalidade e obrigações financeiras acordadas; 44) Subsídios e ajuda recebida de qualquer entidade pública; 45) Remuneração dos membros do Conselho de Administração; 46) Remuneração dos principais executivos; 47) Contas anuais; 48) Relatórios de auditoria externa.

Fonte: Adaptado de TI-Espanha (2015).

Assim, é interessante observar que o modelo elaborado pelo INFUT se caracteriza por um elevado número de questões e dimensões, o que permite avaliar o nível de transparência dos clubes de uma forma completa, contemplando questões financeiras, administrativas, relacionamentos com torcedores e governos, além de programas sociais praticados pelos clubes.

2.4 Estudos Semelhantes

Estudos que abordam a questão do nível de transparência de clubes estão inseridos dentro dos temas de evidenciação e governança corporativa.

Em relação à evidenciação, Silva e Carvalho (2009) analisaram as demonstrações contábeis de 17 clubes de futebol da 1ª divisão do campeonato brasileiro de 2004, mensurando-se o nível de evidenciação e o correlacionando ao resultado financeiro, a partir dos valores obtidos na demonstração de resultados, e também ao desempenho obtido no campeonato brasileiro. O nível de evidenciação médio obtido foi de aproximadamente 62% e sua correlação com o desempenho foi de 0,624, concluindo que os clubes que evidenciam suas demonstrações contábeis em maior grau são essencialmente os mesmos que apresentam melhores resultados no campo e em termos financeiros.

Silva, Teixeira e Niyama (2009) tiveram como objetivo avaliar o nível de evidenciação dos clubes de futebol no Brasil, verificando a influência do porte e do desempenho recente. Foi utilizado um modelo em forma de *checklist*, com 48 itens de

evidenciação preconizados na Lei 9.615/98, na Resolução CFC 1.005/04, na Lei 6.404/76 (alterada pela Lei 11.638/2007) e demais itens de evidenciação contábil não obrigatórios. Foram coletadas as demonstrações contábeis de 19 clubes que disputaram o campeonato brasileiro de 2007. Verificou-se que quanto maior o total de receitas recebidas pelo clube de futebol, maior é o nível de evidenciação de suas informações contábeis. O desempenho dos clubes em competições profissionais apresenta certa relação com as decisões de evidenciar informações financeiras.

Quanto aos estudos de governança, Rezende, Facure e Dalmácio (2009) elaboraram o índice de governança corporativa para clubes de futebol (IGCCF), para avaliação de práticas de governança corporativa de 27 clubes brasileiros, contemplando análises de estatutos, demonstrações contábeis, e conteúdo informacional de seus web sites. O maior índice obtido não ultrapassou 45,1%, sendo a média nacional dos clubes de 28,7%. Para efeito de comparação, aplicou-se o modelo num clube Europeu (Porto), obtendo-se um resultado de 60,1% do total possível de pontos.

Freitas e Fontes Filho (2011) utilizaram uma abordagem qualitativa, realizando um estudo de caso do Flamengo, objetivando mapear as estruturas e as práticas de governança adotadas. Por meio da análise do estatuto do clube e entrevistas com ex dirigentes, evidenciou-se uma grande diferença entre as estruturas e as práticas de governança do clube e as recomendadas pelos códigos nacionais e internacionais, apontando-se alguns pontos com possibilidades de melhoria, tais como o número excessivo de categorias de associados, de órgãos sociais, de relacionamentos e tratamento de assimetrias entre as partes, além de fragilidades nos controles e no relacionamento com *stakeholders*.

Rezende e Dalmácio (2015) construíram um modelo para capturar o nível de governança dos clubes brasileiros, a partir de cinco dimensões: evidenciação, conselhos e sua estrutura e funcionamento, direitos de propriedade, ética e conflito de interesses e benefícios sociais gerados. Foram pesquisados 27 clubes, que compõem as séries A, B e C do campeonato brasileiro. Como resultados, identificou-se relações significativas e positivas entre o nível de governança mensurado com as variáveis performance esportiva e performance econômico financeiro. A variável tamanho, mensurada pelo número de torcedores, também apresentou uma relação positiva e significativa com o grau de aderência do indicador de governança.

3. Metodologia

3.1 Caracterização da Pesquisa

No que tange a metodologia empregada, a pesquisa classifica-se como explicativa, já que de acordo com Gil (2002) tem como preocupação a identificação dos determinantes do fenômeno estudado. Nesse caso, o intuito é verificar se há correlação entre a transparência dos clubes e seu tamanho e desempenho financeiro e esportivo.

Quanto ao método empregado, esse estudo classifica-se como documental, pois de acordo com Marconi e Lakatos (2008) este tipo de pesquisa tem como fonte de coleta de dados documentos, que podem ser recolhidos durante ou depois do fenômeno a ser estudado. Nesse sentido, a pesquisa classifica-se dessa maneira, pois utiliza diversos documentos fornecidos pelos clubes analisados.

Em relação ao tipo de abordagem do problema, foram analisadas de forma qualitativa e quantitativa, as informações fornecidas pelos clubes em seus respectivos sites, bem como suas demonstrações contábeis.

3.2 Amostra

A amostra foi não probabilística, intencional e por acessibilidade (MARCONI e LAKATOS, 2008). Como critério de seleção da amostra, foram considerados os clubes que disputaram as séries A, B ou C do Campeonato Brasileiro de 2014 e divulgaram suas demonstrações financeiras no período de 2010 a 2014. Assim, foram selecionados 20 clubes, descritos abaixo.

Tabela 2: Composição da Amostra.

Clubes	Divisão no Campeonato Brasileiro	Total
Atlético Mineiro, Atlético Paranaense, Botafogo, Corinthians, Coritiba, Cruzeiro, Flamengo, Fluminense, Goiás, Grêmio, Internacional, Palmeiras, São Paulo e Vitória	Série A	14
Avai, Paraná, Ponte Preta e Vasco da Gama	Série B	4
Mogi Mirim e São Caetano	Série C	2

Fonte: Elaborado pelos autores

3.3 Instrumentos de Análise dos Dados

Na abordagem qualitativa, utilizou-se o procedimento de análise de conteúdo para avaliação das informações coletadas pelos clubes estudados e preenchimento das questões abordadas no modelo proposto pela TI-Espanha (2015).

Na abordagem quantitativa, a análise de correlação é utilizada para verificar se o nível de transparência dos clubes está correlacionado com seu tamanho e desempenho financeiro e esportivo. Para ampliação da análise, o estudo contempla três cortes temporais: curto prazo (2014), médio prazo (2012 a 2014) e longo prazo (2010 a 2014), com o objetivo de avaliar se o aspecto temporal exerce influência no valor da correlação. Além disso, essa abordagem também permite analisar se o comportamento passado das variáveis estudadas possui relacionamento com o nível de transparência atual dos clubes.

Utilizou-se o coeficiente de correlação por postos r de Spearman, técnica não-paramétrica que permite avaliar o grau de relacionamento entre observações emparelhadas de duas variáveis, quando os dados se dispõem em postos. Esse instrumento foi escolhido tendo em vista o reduzido número da amostra, e pelo fato do valor a ser calculado do nível de transparência refletir apenas o ano em que o modelo é aplicado, não sendo possível assim a utilização de regressão linear. O *software* SPSS foi utilizado para o cálculo do coeficiente.

O valor calculado para os coeficientes de correlação poderão variar de -1 a 1. Se o resultado for próximo de 1, isto indica que os dois conjuntos de dados apresentam forte grau de relacionamento. Quanto mais o coeficiente calculado se aproximasse de zero, menor seria a força da associação (STEVENSON, 1981).

A interpretação dos coeficientes de correlação foi feita a partir da classificação por faixas propostas por Shimakura (2006), divididas em: até 0,19 a correlação é bem fraca; fraca de 0,2 a 0,39; moderada de 0,40 a 0,69; forte de 0,70 a 0,89; e muito forte, de 0,90 a 1.

3.4 Variáveis do Estudo e Resultados Esperados

As variáveis do estudo, bem como suas proxies de cálculo, são elencadas na tabela 3.

Tabela 3: Variáveis Estudadas.

VARIÁVEL	PROXY
Nível de Transparência	Percentual do Nível de Aderência ao INFUT
Tamanho do Clube	Ativo Total
Rentabilidade	(Lajir + Despesas Financeiras) / Receita Líquida
Participação Relativa do Caixa	(Caixa, Equivalentes e Títulos mobiliários) / Ativo Total
Variação do Nível de Endividamento	Endividamento no ano x - Endividamento no ano base
Desempenho Esportivo	Pontuação obtida a partir do modelo da Pluri Consultoria (2015)

Fonte: Elaborado pelos autores

A análise de aderência aos itens do INFUT foi realizada em janeiro de 2016, obtendo-se assim o Nível de transparência atual dos clubes de futebol, que foi correlacionado com as demais variáveis nos três cortes temporais estudados. Para o cálculo das variáveis no curto prazo, utilizou-se os dados referentes ao ano de 2014. No médio prazo, considerou-se a soma dos dados entre os anos de 2012 a 2014 e no longo prazo de 2010 a 2014. A exceção foi a variável de Variação do Nível de Endividamento, que foi medida no curto prazo como a diferença do endividamento em 2013 em relação ao ano base 2014; no médio prazo contemplou o ano 2012 em relação a 2014; e no longo prazo o ano 2010 em relação a 2014.

Para mensurar o nível de transparência, adaptou-se o índice de transparência dos clubes de futebol (INFUT). Foi atribuído um ponto para cada item divulgado, sendo a pontuação obtida de cada clube dividida pelo número total de 48 questões. Ao final, aplicou-se a análise em termos percentuais.

O tamanho do clube foi calculado a partir do seu respectivo ativo total. Espera-se que clubes com tamanho maior apresentem maior nível de transparência, pelo fato de existirem mais torcedores e um acompanhamento mais expressivo por parte da mídia esportiva.

Em relação ao desempenho financeiro, foram selecionados os seguintes atributos para avaliação: Rentabilidade; Participação Relativa do Caixa; e Variação do Nível de Endividamento. Espera-se que clubes mais rentáveis e com maior caixa (solidez financeira) sejam mais transparentes e reduzam seu nível de endividamento ao longo dos anos. O

endividamento será obtido pela divisão de dívidas onerosas (curto e longo prazos) pelo passivo exigível.

Como instrumento de mensuração do desempenho esportivo foi utilizado um modelo elaborado pela Pluri Consultoria (2015), que atribui uma pontuação, de acordo com o grau de importância do campeonato, e conforme a posição final do clube na competição. É interessante destacar que é atribuída pontuação negativa quando o clube é rebaixado de uma divisão para a outra do campeonato brasileiro. Espera-se que clubes com maior nível de transparência apresentem melhor desempenho esportivo.

Essas premissas estão em conformidade com os achados de Rezende e Dalmácio (2015), que identificaram que quanto maior o grau de governança praticado pelo clube, melhor será a gestão dos recursos financeiros na condução da estrutura esportiva, os modelos de negócio tornam-se mais eficientes na mitigação de riscos, e mais investimentos serão destinados na formação de capital humano, concluindo que um aumento do nível de governança está relacionado à melhores resultados esportivos e econômicos.

Silva e Carvalho (2009) e Silva, Teixeira e Niyama (2009) também identificaram relação entre o nível de evidenciação das informações contábeis dos clubes e seu desempenho financeiro e esportivo.

Destaca-se que os autores supracitados mensuraram o desempenho financeiro a partir das receitas dos clubes, e o desempenho esportivo foi medido por Silva, Teixeira e Niyama (2009) pelo Ranking da Confederação Brasileira de Futebol, que considera o desempenho nas competições nacionais (campeonato Brasileiro e copa do Brasil), enquanto Silva e Carvalho (2009) consideraram a pontuação obtida no campeonato brasileiro.

Esse estudo busca estender as discussões do desempenho financeiro, considerando além da rentabilidade, a solidez financeira do caixa e o nível de endividamento. Além disso, a utilização do modelo da Pluri Consultoria (2015) possibilita considerar o desempenho esportivo do clube em todas as competições disputadas, não se restringindo assim a sua performance em competições nacionais.

3.5 Limitações do Estudo

As principais limitações do estudo referem-se aos resultados, que são restritos aos clubes analisados no período delimitado e ao pressuposto de confiabilidade adotado nos dados fornecidos pelos respectivos clubes.

Ressalta-se outra limitação proveniente do modelo de mensuração de desempenho esportivo utilizado, tendo em vista que algumas competições, como a Copa do Brasil e a Copa Libertadores em 2012 não podem ser disputadas simultaneamente por questões de regulamento. Logo, um clube pode não ter obtido uma pontuação maior não pelo fato de ter apresentado um desempenho esportivo insatisfatório, mas porque simplesmente não participou da competição. Esse também é o caso da Copa Sulamericana e Libertadores em 2014.

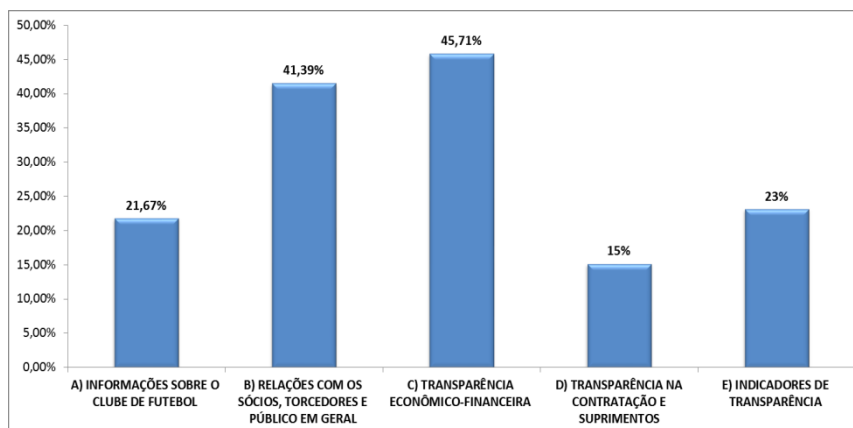
Outra limitação diz respeito ao julgamento do pesquisador que, por mais objetivo que seja, podem existir problemas ou diferentes interpretações na avaliação sobre a divulgação ou não de determinado item do modelo de transparência estudado.

4. Análise dos Resultados

4.1 Análise do Nível de Transparência

A partir da análise através do modelo INFUT adaptado da TI- Espanha (2015), os vinte clubes de futebol brasileiro analisados apresentaram os seguintes resultados, em relação a cada uma das dimensões analisadas, conforme a Figura 2.

Figura 2. Percentual geral em relação a cada uma das dimensões do INFUT



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

No que diz respeito à dimensão informações sobre o clube de futebol, houve uma adequação de 21,67%, onde dezesseis clubes apresentaram a normativa legal, institucional e estatutária a ser cumprida; apenas três publicam os acordos da assembleia geral; e seis possuem código de ética e especificam os dados das categorias de futebol existentes. Não foram localizados em nenhum dos clubes analisados: informações referentes aos dados biográficos do presidente e do Conselho de Administração; os endereços de e-mails do

presidente e demais responsáveis dos departamentos; a lista dos postos de trabalho; a informação sobre a possível insolvência do clube e o inventário de bens.

Na dimensão que tange sobre as relações com os sócios, torcedores e público em geral houve adequação de 41,39%, sendo que, os itens canal para denúncias, canal de sugestões, espaço reservado para sócios foram encontrados em dezessete clubes; dezesseis possuem perfis nas redes sociais; quatorze apresentaram mapa da web e buscador interno nos respectivos sites. Uma seção da transparência foi localizada em nove clubes; sete apresentaram os itens de publicação de medidas de responsabilidade social; e seis publicaram a relação com as torcidas organizadas. Nenhum clube apresentou os resultados de pesquisas realizadas e os dados sobre a segurança em cada um dos eventos nos quais participou.

A dimensão de transparência econômico-financeira foi a que obteve maior adequação, de 45,71% dos clubes analisados. Cabe ressaltar que dezenove apresentaram as demonstrações dentro do prazo e publicam as despesas relevantes; dezessete publicam a receita subdividida pelas respectivas fontes. No entanto, nenhum clube apresentou a lista de dívidas e créditos com os empregados.

A menor adequação foi na dimensão de transparência na contratação e suprimentos, com apenas 15%. Dos quatro itens analisados, três foram localizados (valores de contratação e transferência e o número de crianças recrutadas) em quatro clubes e o item que diz respeito a lista com os salários dos jogadores não foi apresentado por nenhum clube.

Quanto à dimensão de indicadores de transparência os clubes apresentaram 23% dos itens analisados. Isso ocorreu pois dos dez itens que foram buscados, quatro não foram localizados em nenhum dos clubes. São os seguintes: publicação de contratos periódicos menores assinados com qualquer entidade pública; relação de acordos assinados, com menção das partes signatárias, sua finalidade e obrigações financeiras acordadas; remuneração dos membros do conselho de administração; e remuneração dos principais executivos. O organograma com as respectivas funções foi apresentado por dois clubes; um clube apresentou os contratos e subsídios recebidos de entidades públicas e todos apresentaram as demonstrações anuais obrigatórias e relatório de auditoria.

O clube com melhor desempenho foi o Corinthians, que apresentou 47,92% dos itens analisados. Cabe ressaltar que este clube foi o único que publicou a lista de dívidas relevantes com o governo, os contratos firmados com entidades públicas e subsídios. Em segundo lugar está o Internacional (que foi o único a apresentar a publicação detalhada do endividamento do

clube) e o Grêmio, com 45,83% dos itens analisados. Destaca-se que o Internacional e o Corinthians foram os únicos a apresentarem o organograma detalhado.

Os dezessete clubes restantes apresentaram desempenho abaixo de 42%, ou seja, possuem menos de 19 dos 48 itens analisados, o que denota um problema de transparência nas informações divulgadas por esses clubes.

Comparando a média dos clubes analisados nesse estudo com a do estudo realizado pela TI- Espanha (2015) nos clubes espanhóis observa-se diferença, pois enquanto os brasileiros obtiveram uma média de 32,29% dos itens do índice, os espanhóis atenderam a 44%. Outro aspecto a destacar refere-se ao primeiro lugar em cada um dos estudos, pois enquanto no Brasil o Corinthians obteve 47,92% de aproveitamento, o Real Madrid e o Eibar alcançaram 100%. Ou seja, o cenário brasileiro quanto à transparência dos clubes de futebol ainda pode evoluir mais para promover um grau de detalhamento maior de informações a seus *stakeholders*.

4.2 Análise de Correlação

A tabela 4 apresenta os resultados do coeficiente de correlação por postos r de Spearman.

Tabela 4: Teste de Correlação do Nível de Transparência com as Variáveis Estudadas

Variável	Curto Prazo		Médio Prazo		Longo Prazo	
	Coef.	Sig.	Coef.	Sig.	Coef.	Sig.
Nível de Transparência	1,000		1,000		1,000	
Tamanho do Ativo	0,453	*	0,468	*	0,469	*
Rentabilidade	0,499	*	0,562	**	0,564	**
Participação Relativa no Caixa	-0,293		-0,080		-0,051	
Variação do Nível de Endividamento	-0,193		-0,512	*	-0,131	
Desempenho Esportivo	0,338		0,479	*	0,564	**

Fonte: Dados da Pesquisa (2016). Nota: * A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades); ** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Conforme classificação por faixas propostas por Shimakura (2006) verifica-se que o tamanho do ativo apresentou correlação moderada positiva com o nível de transparência, variando de 0,453 no curto prazo a 0,469 no longo prazo, indicando que clubes de maior tamanho, possivelmente por apresentarem um número elevado de torcedores e exposição pela mídia, apresentam maior nível de transparência.

Rezende e Dalmácio (2015) destacam que empresas detentoras de direito de transmissão, conselheiros e investidores promovem pressões comerciais e estatutárias visando

à adequação de uma gestão que consiga dar respostas às diversas demandas, tanto esportivas quanto econômicas. A transparência, nesse sentido, contribui para a promoção de um melhor alinhamento de interesses entre as diversas partes interessadas.

O desempenho financeiro também se mostrou correlacionado com o nível de transparência, já que a variável rentabilidade apresentou correlação moderada positiva nos três períodos estudados, enquanto a variação do nível de endividamento apresentou correlação moderada negativa apenas no médio prazo.

O valor da correlação da rentabilidade variou de 0,499 no curto prazo a 0,564 no longo prazo, o que demonstra que clubes mais transparentes tendem a ser mais rentáveis.

Esses resultados se justificam, tendo em vista que o clube que possui mais fontes de receitas é mais exigido em sua prestação de contas, por possuir um maior número de usuários, com objetivos diversos, interessados em informações sobre a gestão dos recursos investidos (SILVA; TEIXEIRA; NIYAMA, 2009).

A variável referente à variação do endividamento indicou uma correlação moderada negativa de -0,512 no médio prazo. Entretanto, a correlação encontrada foi bem fraca no curto e longo prazo, no valor de -0,193 e -0,131 respectivamente. O sinal negativo está em linha com o esperado, tendo em vista que clubes mais transparentes tendem a assumir melhores práticas de gestão, e conseqüentemente, teriam mais responsabilidades com os gastos e buscariam diminuir o endividamento ao longo dos anos. Dessa forma, esperava-se que nos três cortes temporais estudados o valor da correlação seria significativo.

A variável participação relativa do caixa, ao contrário do esperado, não apresentou correlação significativa em nenhum dos períodos estudados. Essa ausência de relacionamento pode ser explicada pelos constantes problemas financeiros que os clubes atravessam, com penhoras em suas rendas e constantes atrasos salariais e disputas judiciais que não permitem que os clubes, mesmo se transparentes, tenham um valor de caixa representativo em relação ao ativo total.

O desempenho esportivo apresentou correlação fraca de 0,338 e moderada de 0,479 e 0,564 no médio e longo prazo. Esse resultado era esperado, pois conforme Freitas e Fontes Filho (2011), a manutenção econômica e esportivamente competitiva dos clubes de futebol necessita de recursos financeiros, de investidores e de patrocinadores, sendo fundamental dessa forma a existência de estruturas de relacionamento e transparência adequadas com esses financiadores, a fim de assegurar o acesso de seus recursos.

5. Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo verificar se o do nível de transparência dos clubes está correlacionado com seu tamanho e desempenho financeiro e esportivo. A partir da aplicação do modelo INFUT, constatou-se que os clubes brasileiros apresentaram uma média de nível de transparência de 32,29%, sendo o maior grau de adequação aos itens propostos de 47,92% e o menor 8,33%.

Comparando estes resultados ao obtido pela TI nos clubes europeus, nota-se a diferença entre o nível de transparência no Brasil e na Espanha, que apresentou dois clubes com 100% de aderência aos indicadores e uma média de 44%. Isso transparece que, mesmo com toda a preocupação atual no que tange a governança corporativa e transparência, os clubes de futebol brasileiro não tem se atentado de forma real a isso.

Adicionalmente, a partir da utilização do coeficiente de correlação por postos r de Spearman, verificou-se que o nível de transparência apresentou correlação moderada com o tamanho e rentabilidade nos três cortes temporais estudados, bem como a variação do nível de endividamento no médio prazo e o desempenho esportivo no médio e longo prazo.

Ressalta-se que as variáveis tamanho, rentabilidade e desempenho esportivo aumentaram sua correlação com o nível de transparência à medida que se estendeu o intervalo de tempo estudado, o que pode sinalizar a existência de um relacionamento entre o comportamento passado das variáveis estudadas e o nível de transparência atual praticado pelos clubes.

Analisando ainda o resultado deste estudo com o feito pela Pluri Consultoria (2013), onde a mesma promoveu um ranking de transparência financeira de clubes de futebol percebe-se que o Corinthians obteve primeiro lugar em ambos, ou seja, este clube já vem se destacando no que tange a transparência em sua gestão, o que poderia ser um dos fatores que explicam seu atual momento esportivo, com a construção recente de seu estádio de futebol e suas recentes conquistas de campeonatos importantes, como a copa Libertadores, o mundial interclubes da Fifa e o campeonato brasileiro.

O clube Internacional, que obteve o segundo melhor nível de aderência ao INFUT, também atravessou um bom momento esportivo entre 2010 e 2014, conquistando a copa Libertadores e a Recopa Sul Americana nesse período.

Esses dados reforçam a importância desse tema no cenário da gestão esportiva. Porém, segundo Dubin (2015), existe uma busca incessante pela transparência, mas o futebol ainda

resiste a isso, sendo considerado um ambiente muitas vezes retrógrado e contrário a mudanças. O governo brasileiro já vem se posicionando para trazer a gestão transparente para esse segmento de negócio e a Lei nº 13.155/2015 é um exemplo disso, restando apenas o engajamento por parte da administração dos clubes para colocá-la em prática e acabar com a visão de gestão ineficiente que existe. Somente a partir disso, será possível converter todo sucesso econômico e profissional em profissionalização e qualidade de gestão.

Recomenda-se para pesquisas futuras, ampliar a amostra de clubes analisados no cenário brasileiro, expandi-la para clubes internacionais, a fim de promover um ranking de transparência mundial. Outra possível abordagem seria a realização de um estudo qualitativo, por meio de estudo de caso, através de entrevistas com gestores dos clubes na busca por entender quais são as causas do baixo nível de transparência praticado no futebol brasileiro.

Referências

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. **Lei nº 10.672/2003**, de 15 de maio de 2003. Altera dispositivos da Lei no 9.615, de 24 de março de 1998, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.672.htm>. Acesso em: 07 fev. 2016.

BRASIL. **Lei nº 13.155/2015**, de 4 de agosto de 2015. Estabelece princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira e de gestão transparente e democrática para entidades desportivas profissionais de futebol; institui parcelamentos especiais para recuperação de dívidas pela União, cria a Autoridade Pública de Governança do Futebol - APFUT; dispõe sobre a gestão temerária no âmbito das entidades desportivas profissionais; cria a Loteria Exclusiva - LOTEX; altera as Leis nos 9.615, de 24 de março de 1998, 8.212, de 24 de julho de 1991, 10.671, de 15 de maio de 2003, 10.891, de 9 de julho de 2004, 11.345, de 14 de setembro de 2006, e 11.438, de 29 de dezembro de 2006, e os Decretos-Leis nos 3.688, de 3 de outubro de 1941, e 204, de 27 de fevereiro de 1967; revoga a Medida Provisória no 669, de 26 de fevereiro de 2015; cria programa de iniciação esportiva escolar; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13155.htm>. Acesso em: 12 mar. 2016.

CAPELO, Rodrigo. **Receitas do futebol: compare quanto 150 clubes de 15 países faturaram em 2014**. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/blogs/especial-blog/dinheiro-em-jogo/post/receitas-do-futebol-compare-quanto-150-clubes-de-15-paises-faturaram-em-2014.html>>. Acesso em: 20 fev. 2015.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução CFC nº 1.429/13**, de 30 de janeiro de 2013. Aprova a ITG 2003 – Entidade Desportiva Profissional. Disponível em: <http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?codigo=2013/001429>. Acesso em: 15 jan. 2016.

DUBIN, Dannie. **Dannie Dubin: transparência no futebol. Transparência?**. Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/esportes/inter/noticia/2015/11/dannie-dubin-transparencia-no-futebol-transparencia-4900080.html>>. Acesso em: 07 fev. 2016.

FREITAS, Helio Viana de; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. A Governança Corporativa nos Clubes de Futebol: um Estudo de Caso sobre o Clube de Regatas do Flamengo. **Revista ADM. MADE**, v. 15, n. 3, p. 39-60, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901995000200008.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2016.

HOYE, Russell; CUSKELLY, Graham. **Sport governance**. Oxford: Elsevier, 2007.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. versão, 2009. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Codigo_Final_4a_Edicao.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2016.

ISHIKAWA, M. T.; BEZERRA JÚNIOR, V. F.; ISHIKURA, E. R. Transparência das Informações Contábeis Nos Clubes de Futebol. In: IX Congresso Brasileiro de Custos, 2002, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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.

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

MICHIE, Jonathan; OUGHTON, Christine. The corporate governance of professional football clubs in England. **Corporate Governance: An International Review**, v. 13, n. 4, p.517-531, Jul. 2005.

NAKAMURA, Wilson Toshiro. Reflexões Sobre a Gestão de Clubes de Futebol no Brasil. **Journal of Financial Innovation, IBRIF - Instituto Brasileiro de Inovação Financeira**, v.1, n.1, p. 40–52, abr. 2015.

PLURI CONSULTORIA. **2º Ranking Pluri de Transparência Financeira dos Clubes de Futebol**. Disponível em: <<http://pluriconsultoria.com.br/uploads/pluri%20ESPECIAL%20-%20Ranking%20transparencia%202012.pdf>>. Acesso em: 07 fev. 2016.

PLURI CONSULTORIA. **3º Ranking Brasileiro de Clubes PLURI 2014**. Disponível em: <<http://www.pluriconsultoria.com.br/uploads/relatorios/pluri%20Especial%20-%20Ranking%20brasileiro%20de%20clubes%202014.pdf>>. Acesso em: 25 fev. 2016.

REEVELL, James. **Entenda o escândalo de corrupção na Fifa**. Disponível em: <http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/05/150527_entenda_fifa_lab>. Acesso em: 25 fev. 2016.

REZENDE, A. J. ; FACURE, C. E. F.; DALMÁCIO, F. Z. Práticas de governança corporativa em organizações sem fins lucrativos. In Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 9, 2009, São Paulo. **Anais do 9º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**. São Paulo: FEA – USP, 2009.

REZENDE, A. J. ; DALMÁCIO, F. Z. Práticas de Governança Corporativa e Indicadores de Performance dos Clubes de Futebol: uma Análise das Relações Estruturais. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 18, n. 3, p. 105-125, set./dez. 2015. Disponível em: <<https://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/viewFile/878/pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2016.

RIBEIRO, Marco Aurélio de Sá. **Modelos de Governança e Organizações Esportivas: Uma Análise das Federações e Confederações Esportivas Brasileiras**. 2012. 136f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2012.

ROCHA, Ivan. Controle Interno e Externo das Entidades Desportivas que recebem Investimento Público. **Revista controle**, v. 10, n. 1, p. 301-327, jan./jun. 2012. Disponível em: < <http://www.tce.ce.gov.br/component/jdownloads/finish/299-revista-controle-volume-x-n-1-jan-jun-2012/1771-artigo-14-controle-interno-e-externo-das-entidades-desportivas-que-recebam-investimento-publico?Itemid=0>>. Acesso em: 13 mar. 2016.

RODRÍGUEZ, P.; KÉSENNE, S.; GARCÍA, J. **Governance and Competition In Professional Sports League**. Oviedo: Universidad de Oviedo, 2007.

SHIKAMURA, S. E. **Correlação. CE003 – Estatística II**. Paraná: Departamento de Estatística da Universidade Federal do Paraná, 2006. p. 71-78.

SILVA, J. A. F. da; CARVALHO, F. A. A. de. Evidenciação e Desempenho em Organizações Desportivas: um Estudo Empírico sobre Clubes de Futebol. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 3, n. 6, p. 96–116, maio/ago. 2009.

SILVA, César Augusto Tibúrcio; TEIXEIRA, Hígor Medeiros; NIYAMA, Jorge Katsumi. Evidenciação contábil em entidades desportivas: uma análise dos clubes de futebol brasileiros. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 9., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: USP, 2009.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática**. 2ªed. Rio de Janeiro: Campus, 2015.

STEVENSON, J. William. **Estatística Aplicada à Administração**. São Paulo: Harbra, 1981.

THE FOOTBALL ASSOCIATION. Governance: A guide for football clubs. Disponível em:<<http://www.thefa.com/~media/files/thefaportal/governance-docs/financial-regulation/governance---a-guide-for-nls-clubs.ashx>>. Acesso em: 19 jan. 2016.

TRANSPARENCIA INTERNACIONAL ESPAÑA. **Índice de Transparencia de los Clubs de Fútbol (INFUT)**. Disponível em: < <http://transparencia.org.es/infut-2015/>>. Acesso em: 18 jan. 2016.

SPORT AND RECREATION NEW ZELAND. **Nine steps to Effective Governance: Building high performing organizations**. Wellington: Sport and Recreation, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.