

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

PEDRO VINÍCIUS DE SOUZA FONSÊCA

**GOVERNANÇA CORPORATIVA NO FUTEBOL PERNAMBUCANO: O
CASO DO CENTRAL SPORT CLUB**

CARUARU

2016

PEDRO VINÍCIUS DE SOUZA FONSÊCA

**GOVERNANÇA CORPORATIVA NO FUTEBOL PERNAMBUCANO: O
CASO DO CENTRAL SPORT CLUB**

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Professor Mário dos Anjos Neto, MSc.

CARUARU

2016

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Marcela Porfírio CRB/4 - 1878

F676g Fonsêca, Pedro Vinícius de Souza.
 Governança corporativa no futebol pernambucano : o caso do Central Sport Club. /
 Pedro Vinícius de Souza Fonsêca. – 2016.
 74f. : il. ; 30 cm.

 Orientador: Mário Rodrigues dos Anjos Neto.
 Monografia (Trabalho de conclusão de Curso) – Universidade Federal de
 Pernambuco, CAA, Administração, 2016.
 Inclui Referências.

 1. Governança corporativa. 2. Futebol. 3. Administração. I. Anjos Neto, Mário
 Rodrigues dos (Orientador). II. Título.

658 CDD (23. ed.)
UFPE (CAA 2016-411)

PEDRO VINÍCIUS DE SOUZA FONSÊCA

GOVERNANÇA CORPORATIVA NO FUTEBOL PERNAMBUCANO: O CASO DO CENTRAL SPORT CLUB

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em
Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 14 de Dezembro de 2016.

Prof. Dr Cláudio José Montenegro de Albuquerque
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof. MsC Mário Rodrigues dos Anjos Neto
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Profª. Dra. Alane Alves da Silva
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Profª. Dra. Cristiane Salomé Ribeiro Costa
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha Avó e a minha Mãe.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha Avó e minha Mãe que sempre tiveram que aguentar meu “jogo de futebol”! Agradecer por as duas me proporcionarem todo um amor e cuidado que nem sempre soube demonstrar fisicamente, mas que sinto por completo. As Amo! Também agradecer por me darem todo o suporte para estudar, desde o primeiro dia de colégio até aqui. Agradecer (ou só dizer também) que amo muito meu irmão. Te amo, Filhinho!

Faço questão de agradecer também ao apoio de todo um pessoal com quem dividi apartamentos aqui em Caruaru. Só a gente sabe as coisas boas e não tão boas que passamos juntos. Dias de muitas risadas, dias calados, dias em que um cuidou do outro, das experiências e aprendizados que tiramos nesse tempo todo. É bom saber que fizemos uma família para toda a vida. Dinho, Guinho e Ló, muito obrigado por tudo!

Quero agradecer também a uma pessoa que esteve comigo em todos esses momentos. Assim como o pessoal de casa, ela teve que aguentar (nem sempre paciente) muitas vezes o meu “jogo de futebol”. Assim como o pessoal do apartamento, a gente estava em outra cidade e cuidar um do outro foi essencial para que tudo ficasse bem. Bê, muito obrigado por tudo, por todo o amor. Amo você também!

Gostaria de aproveitar este momento para agradecer também o fato de ter grandes amigos ao meu lado. Os amigos de infância, os do colégio e os da faculdade. Aos amigos de Cupira, de Vitória, Gravatá, Caruaru e Recife. Me sinto muito feliz por ter vocês!

Fundamental também o agradecimento aos vários e ótimos professores que tive, que me ensinaram e compartilharam comigo suas visões e conhecimentos acadêmicos e de vida. Primeiramente pedindo desculpas por não estar presente nas muitas orientações, agradeço aos professores que contribuíram para a realização deste trabalho. Professor Cícero Castro pelas conversas que levaram a escolha deste tema e ao Professor e Orientador Mário dos Anjos pelo suporte técnico e pela compreensão. Também a todos os colégios por onde passei e a Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste. Quero fazer agradecimentos ao Central Sport Club que não criou qualquer tipo de empecilho para impedir a realização dessa pesquisa.

“Seja a mudança que você quer ver no mundo”

Mahtama Gandhi

RESUMO

O futebol nacional nos últimos anos vem passando por um momento de amadurecimento em sua administração e o que antes era decidido através de achismos e intuição, hoje dá espaço a teorias de cunho científico. Neste contexto temos na Governança Corporativa práticas de gestão que auxiliam as empresas dos mais variados setores e portes e que podem contribuir para o fortalecimento dos clubes de futebol. Este estudo teve como objetivo principal analisar quais práticas já são encontradas no Central Sport Club e quais outras contidas no Código das Melhores Práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa podem contribuir para o sucesso a curto e longo prazo do Clube. Os dados foram encontrados por meio de entrevistas semiestruturadas com o Presidente do Central, o Diretor Administrativo-Financeiro e um grupo de torcedores. O trabalho foi complementado com dados bibliográficos e pela observação não participante. Os resultados encontrados revelam a existência de algumas práticas recomendadas pela teoria, mas há a necessidade de implantação de muitas outras, que possam garantir a profissionalização efetiva do clube.

Palavras-chaves: governança corporativa. futebol. clube. administração

ABSTRACT

The national football in recent years has been going through a moment of maturity in his administration and what was decided through guesswork and intuition, today gives space scientific nature of theories. In this context we have the Corporate Governance management practices that help companies of various sectors and sizes and can contribute to the strengthening of the football clubs. This study aimed to examine what practices are already found in the Central Sport Club and what others contained in the Code of Best Practices of the Brazilian Institute of Corporate Governance can contribute to success in the short and long term of the club. The data were found through semi-structured interviews with the President of the Central, the Administrative-Financial Director and a group of supporters. The work was completed with bibliographic data and the non-participant observation. The results showed the existence of some practices by theory, but there is the need to implement many others, that can ensure the effective professionalization of the club.

Keywords: corporate governance. football. club. management

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 2.1 – Escudo Oficial do Central Sport Club	19
Figura 2.2 – Estádio José Luiz de Lacerda	21
Figura 3.1 – Sistema de Governança Corporativa	26

LISTA DE QUADROS

Quadro 4.1 – Prioridades da Governança Corporativa	34
Quadro 4.2 – Questões Elaboradas para que os Torcedores do Central Sport Club pudessem colaborar	35
Quadro 5.1 – Percepção das Oportunidades no Setor de Futebol Profissional no Brasil	37
Quadro 5.2 – Percepção das Ameaças no Setor de Futebol Profissional no Brasil	38
Quadro 5.3 – Percepção dos Pontos Fortes do Central Sport Club	40
Quadro 5.4 – Percepção dos Pontos Fracos do Central Sport Club	41
Quadro 5.5 – Percepção dos Respondentes Sobre Governança Corporativa	42
Quadro 5.6 – Percepção dos Respondentes Sobre como a Governança Corporativa pode colaborar com a Gestão do Central Sport Club	43
Quadro 5.7 – Percepção sobre Conselhos para a Gestão do Central Sport Club	44
Quadro 5.8 – Percepção sobre a profissionalização	46
Quadro 5.9 – Percepção sobre os associados do clube	46
Quadro 5.10 – Percepção sobre a propriedade	47
Quadro 5.11 – Percepção sobre o Conselho Administrativo	48
Quadro 5.12 – Percepção sobre a gestão	50
Quadro 5.13 – Percepção sobre a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal	51
Quadro 5.14 – Percepção sobre o Conflito de Interesses e o Código de Conduta	52

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 JUSTIFICATIVA	14
1.3 PERGUNTA DE PESQUISA	16
1.4 OBJETIVOS CENTRAL E ESPECÍFICOS	16
1.5 ORGANIZAÇÃO DA MONOGRAFIA	16
 CAPÍTULO 2 – CARACTERIZAÇÃO DO CLUBE	18
2.1 INTRODUÇÃO	18
2.2 CENTRAL SPORT CLUB	18
2.2.1 Fundação	18
2.2.2 Símbolos Oficiais	19
2.2.3 Hino Oficial	19
2.2.4 Patrimônio	20
2.2.5 Títulos e Conquistas	21
2.2.6 Diretoria	22
 CAPÍTULO 3 – REFERENCIAL TEÓRICO	23
3.1. GOVERNANÇA CORPORATIVA	23
3.1.1 Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC	24
3.1.2 Princípios de Governança Corporativa	24
3.1.3 Sistema de Governança Corporativa	25
3.1.3.1 Propriedade	26
3.1.3.2 Assembleia Geral / Reunião de Sócios	26
3.1.3.3 Conselho de Administração	27
3.1.3.3.1 Missão do Conselho de Administração	27
3.1.3.4 Gestão	28
3.1.3.4.1 Remuneração dos gestores	28
3.1.3.5 Auditoria Independente	28
3.1.3.5.1 Contratação, remuneração, retenção e destituição da Auditoria Independente	28

3.1.3.6 Conselho Fiscal	29
3.1.3.7 Conduta e conflitos de interesse	29
CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA	31
4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
4.1.1 Ambiente de coleta de dados	32
4.1.2 Questão central	32
4.1.3 Categorias dos entrevistados	32
4.1.4 Análise do conteúdo	33
4.1.5 Domínios, Significados e Questões (Roteiro) das Entrevistas Semiestruturadas	34
4.1.6 Roteiro das Entrevistas Semiestruturadas	35
CAPÍTULO 5 – ANÁLISE DE DADOS	37
5.1 ANÁLISE DE DADOS	37
CAPÍTULO 6 - CONCLUSÃO	54
6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	55
6.3 SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS	55
REFERENCIAS	57
APENDICE	61

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta o problema de pesquisa investigado, a justificativa da escolha, o objetivo central e os específicos deste estudo e como ele encontra-se organizado.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O futebol é o esporte mais praticado em todo o mundo, é representado pela *The Fédération Internationale de Football Association* (FIFA), fundada no ano de 1904 em Paris e tem sua sede em Zurique – SUI, possuindo 209 membros associados e está presente em todos os continentes. Em um levantamento realizado pela FIFA em 2006 pôde-se compreender o tamanho desse fenômeno: 270 milhões de pessoas estavam praticando o esporte, entre atletas profissionais e amadores. Isto significa que 4% da população mundial estava diretamente envolvida no futebol. Se a quantidade de praticantes não é suficiente para ilustrar o gigantismo, basta perceber que se trata de um jogo que transcende desigualdades sociais, econômicas, ideologias políticas e religiosas.

Quando analisamos o contexto nacional vemos que o país atravessa uma forte crise política e econômica o que dificulta a participação das empresas realizarem investimento no futebol como vinha acontecendo alguns anos atrás. O reflexo disso está no Campeonato Brasileiro da primeira divisão onde apenas alguns times conseguiram negociar o patrocínio *master* (patrocínio principal e de maior valor econômico) com empresas vindas do setor privado. Parte deste problema está relacionado com a crise de credibilidade que os clubes demonstram através de suas gestões administrativas e financeiras caóticas, onde muito poucos seguem um plano estratégico e tudo é justificado pela busca por um resultado imediato, um título.

Acredito que a paixão no futebol é o coração do esporte, mas ela tem que permanecer dentro de campo. A gestão precisa ser feita com razão. E é muito difícil fazer essa separação. Os clubes precisam ser administrados como empresas, em que não se deve gastar mais do que se recebe. No futebol brasileiro, a grande maioria dos clubes é administrada com a paixão e não com a razão orientada para a eficiência econômica. (Antônio Carlos Kfourir Aidar, 2006)

Acontece que quando o clube atinge o objetivo de ser campeão, muitas vezes os problemas administrativos e financeiros são deixados de lado pelos sócios e torcedores, até pela própria mídia, em prol da comemoração da conquista esportiva. Porém quando a conquista não vem e principalmente quando um outro grupo político o sucede, esses problemas aparecem e

são divulgados aos sócios e a imprensa. Observando este fato tão comum na gestão dos clubes profissionais brasileiros, a Governança Corporativa oferece a oportunidade das equipes serem administradas por um modelo de gestão que vise o fortalecimento da estrutura atual, a diminuição dos passivos e a garantia da longevidade financeira dos clubes e de todos os *stakeholders* envolvidos.

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre os proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade. (Código IBGC, 2009)

Como objeto de estudo foi escolhido um tradicional clube de futebol profissional pernambucano e nordestino, também reconhecido em todo o Brasil, que está prestes a completar seu primeiro centenário em 2019, o Central Sport Club.

1.2 JUSTIFICATIVA

O estudo e a aplicação das boas práticas de Governança Corporativa tem despertado grande atenção tanto do meio empresarial quanto do meio acadêmico desde o início deste século no Brasil, principalmente por meio do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. Baseadas em uma série de princípios encontrados no seu Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, a aplicabilidade pode ser feita em empresas dos mais variados portes, bem como setores e formatações jurídicas.

Companhias com forte governança corporativa possuem melhor performance operacional do que companhias com fraca governança corporativa. Uma boa estrutura de governança corporativa não só fornece informações úteis para os investidores e reduz a assimetria de informações como também auxilia a companhia a melhorar suas operações. (Black, Jang e Kan, 2002) *apud* (Sandro Miguel Martins *et al*, 2005)

Boas práticas de governança corporativa buscam maximizar todo o potencial da empresa, interagindo de maneira satisfatória com todos os *stakeholders* envolvidos, procurando garantir estabilização e sustentabilidade ao longo prazo, independente das sucessões de funcionários e também em períodos de instabilidade política e/ou econômica, através de uma cultura que busque alinhar os processos de gestão de cada setor com os princípios propostos pela Governança Corporativa.

Como o meio profissional no qual o futebol está situado é caracterizado pelo resultado

a curto prazo, decisões são costumeiramente tomadas sem qualquer critério de avaliação. Também é marcado por rápidas oportunidades de negócios, sejam através de compra, troca e venda de jogadores e técnicos, como em negociações de contratos publicitários e outros patrocínios.

Estas decisões precipitadas, sem qualquer planejamento estratégico, acabam prejudicando as finanças dos clubes, que ficam à deriva, sem objetivos claros, gerando tensão entre o setor de futebol e o setor administrativo o que acaba refletindo externamente no mercado, nos outros clubes e no maior patrimônio do próprio clube, os seus sócios-torcedores. Com uma gestão alinhada com princípios como: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, os clubes podem evitar esses problemas recorrentes no meio do futebol profissional, bem como se fortalecerem internamente (critérios de decisão) e externamente (produção de valor e imagem institucional) garantindo assim uma sustentabilidade ao longo prazo.

Para solucionar problemas como desvio de recursos, subornos, desorganização, entre outros, averiguados em diversos clubes de futebol nos últimos anos, como demonstraram duas Comissões Parlamentares de Inquéritos, os clubes podem adotar algumas práticas. Uma delas é a da Governança Corporativa. Esse modelo de gerência está apoiado em três premissas: transparência, prestação de conta e equidade. O objetivo de tal prática é dinamizar a atuação da empresa, promovendo uma profissionalização do relacionamento entre diretoria, conselhos administrativo e fiscal, auditoria independente e cotistas (ou acionistas). (Eduardo Carlezzo, 2004)

Outro ponto que contribui negativamente para a administração dos times de futebol está no fato que os diretores e gestores são alocados por meio de uma perspectiva política e não por qualificação profissional. Geralmente são torcedores do clube ou tem ligações com determinado grupo político, além de não realizarem o trabalho em tempo integral e não serem remunerados.

[Este cenário mudará] Só por convencimento pessoal das pessoas ligadas ao futebol. Ainda persiste o conceito de que dirigentes conhecedores de futebol são suficientes para gerir um clube. Este modelo está esgotado. Estas pessoas são importantes, desde que assumam em tempo integral e de forma remunerada o seu papel. Dirigentes operadores em tempo parcial e pro Bono [prestação de serviços gratuita e voluntária] não funcionam (Carlos Biedermann, 2014)

Uma definição do uso do Governança Corporativa no futebol profissional foi dada por Ayres Macedo Gonçalves de Sá e Nilson Lila Barbosa (2010), como a implantação de mecanismo que oriente todos agentes que fazem parte do funcionamento de um clube de futebol como os sócios, os diretores, todos os funcionários, jogadores e comissão técnica, além de

outros *stakeholders* de um clube, como por exemplo, os patrocinadores, os fornecedores de materiais, as federações e confederações aos quais os clubes estão associados; a mídia em todas as suas ramificações e, é claro, o torcedor.

1.3 PERGUNTA DE PESQUISA

Considerando que o método adotado para a coleta e análise de dados foi o Estudo de Caso, apresentado no capítulo de metodologia, a questão central que guiou o desenvolvimento deste trabalho foi:

- Como as boas práticas apresentadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa no seu Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa podem auxiliar a gestão esportiva do Central Sport Club?

1.4 OBJETIVOS CENTRAL E ESPECÍFICO

Considerando a pergunta de pesquisa, o objetivo central é:

- Identificar como as boas práticas de Governança Corporativa podem fortalecer a atual gestão esportiva do Central Sport Club.

Os objetivos específicos são:

- Identificar os pontos fortes e os pontos fracos do Central Sport Club;
- Analisar a forma como o Central Sport Club está sendo administrado atualmente;
- Verificar se já existem atividades que estejam de acordo com as boas práticas de governança corporativa, ainda que o clube não tenha conhecimento das mesmas;
- Se necessário for propor ações e formas de implementá-las seguindo as orientações do Código do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

1.5 ORGANIZAÇÃO DA MONOGRAFIA

O conteúdo desta monografia encontra-se organizado da seguinte maneira.

O capítulo 1 apresenta o problema de pesquisa que a monografia busca analisar, as justificativas de escolha do tema, a inserção do assunto no contexto atual, a pergunta de pesquisa e os objetivos deste estudo.

O capítulo 2 apresenta a caracterização do clube analisado neste estudo de caso, o Central Sport Club. Mostrando aspectos históricos, seu patrimônio, suas conquistas, seu símbolo oficial, seus hinos e sua atual diretoria.

O capítulo 3 apresenta o referencial teórico que foi responsável pelo embasamento dessa pesquisa. O material para referência é o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa produzido pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

O capítulo 4 é abordada a metodologia de trabalho e como o mesmo foi desenvolvido, desde o tipo de pesquisa, a escolha do clube, estrutura das perguntas e seus domínios e significados e como as entrevistas foram planejadas.

No capítulo 5 é apresentado as análises obtidas com a pesquisa efetuada e os resultados consoantes ao nosso objetivo traçado.

O capítulo 6 apresenta as considerações finais do trabalho e a resposta para a pergunta de pesquisa.

Posteriormente ao capítulo 6 são apresentados as referências e o anexo do trabalho.

CAPÍTULO 2 – CARACTERIZAÇÃO DO CLUBE

2.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta o clube participante da pesquisa e o ambiente no qual está inserido.

2.2 CENTRAL SPORT CLUB

Localizado em Caruaru, agreste pernambucano, o Central Sport Club é o principal clube da cidade e o mais tradicional do interior do estado. Ao longo de seus quase cem anos o Central já passou por todas as divisões do futebol brasileiro e inclusive foi um dos campeões do Campeonato Brasileiro da Série B em 1986, sendo o primeiro clube do estado a conquistar um título nacional. Principal rival histórico dos clubes da capital, atualmente mantém rivalidade local com o Clube Atlético do Porto – O Clássico Matuto, e também com o Ypiranga, em uma rivalidade municipal – O Clássico da Sulanca, além de uma rivalidade esportiva com o Salgueiro, na disputa pelo título de principal força do interior. Atualmente é o quinto clube do estado no ranking da Confederação Brasileira de Futebol – CBF, ocupando a posição de número 84 com 712 pontos, entre 223 clubes do país. Mantém atualmente parceria com sete empresas (LM Sports & Marketing, Pitú, Caruaruense, Amazonia Mix, Faculdade ASCES, Self It Academias e Kanxa), sendo essa última a responsável pelo fornecimento de material esportivo. Caracterizado por suas cores alvinegras, tem como mascote a ave patativa e disputa seus jogos como mandante no Estádio José Luiz de Lacerda, o Lacerdão, ressaltando que é um dos poucos clubes do país a ter estádio particular, além de ser o maior do interior do Nordeste.

2.2.1 Fundação

Fundado em 15 de Junho de 1919, o clube recebeu esse nome em homenagem a Estrada Central de Ferro de Pernambuco, que ligava Caruaru ao Sertão do estado, pelos ingleses da companhia Great Western. Teve como seu primeiro presidente o Sr. José Faustino Vila Nova. O final da década de 50 é marcado pelo início das obras de construção do Estádio, chamado à época de Estádio Pedro Victor de Albuquerque. As cores alvinegras derivam do pássaro patativa, ave presente na região. Em 1937 o Central passa a disputar o Campeonato

Pernambucano, foi o primeiro clube do interior a entrar na competição e em 1972 o Clube estreia em competições nacionais, a Taça de Prata do Campeonato Brasileiro.

2.2.2 Símbolos oficiais



Figura 2.1 Escudo Oficial do Central Sport Club. Fonte: Site Oficial do clube

2.2.3 Hino Oficial

O Central Sport Club teve três hinos oficiais ao longo de sua história, o primeiro foi composto por Yêdo Silva no ano de 1921, mas não há registros de sua letra e/ou partitura. O segundo foi de um ex-alteta do clube, conhecido como Professor Machadinho no ano de 1968.

CENTRAL, CENTRAL, CENTRAL

Tu és a glória do Nordeste

Teu nome social Enche de encantos A Capital do Agreste

És tu linda bandeira Que ao tremular Diante dos campeões É dos mais fortes

O nosso brado Sentindo a vitória Dos nossos corações

Nasceste em Caruaru Sobre um belo céu de anil Pensando em Pernambuco

Enaltecendo o Brasil Tuas cores alvi-negras Falam junto aos corações

Num desejo que tu sejas Campeão dos Campeões.

E o terceiro e último que é utilizado até hoje foi composto pelo cantor Israel Filho no ano de 1995.

Meu glorioso alvinegro
 És campeão das emoções
 Tua glória, teu passado sempre presente em nossos corações
 Tua bandeira alvinegra ao tremular relembra a tua história
 Enche de orgulho o nosso peito
 Nos faz lutar em busca da vitória
 És filho de Caruaru
 Capital do Agreste em Pernambuco
 Nossa busca de vitórias prevalece
 O teu gingado tão malandro, tão matuto
 Central, Central, Central
 O teu nome me enche de emoção
 Seja na terra, em outras terras
 Tua bandeira é força e tradição.

2.2.4 Patrimônio

Extremamente bem localizado na Avenida Agamenon Magalhães, no nobre bairro Maurício de Nassau, o atual Estádio Luiz José de Lacerda – Lacerdão, possuiu outros dois nomes ao longo de sua história. Inicialmente chamado pelos ingleses da Great Western, empresa responsável pela construção da estrada de ferro que ligava o Agreste ao Sertão, de Central Park, passou depois a ser reconhecido como Estádio Pedro Victor de Albuquerque. Está localizado na cidade de Caruaru e possui quase 70 anos de construção. Passou a ser chamado de Lacerdão entre as décadas de 70 e 80 em homenagem a Luiz José de Lacerda e seus esforços para a ampliação do Estádio. O recorde de público aconteceu no ano de 1989 pelo Campeonato Brasileiro na vitória do Central sob o Flamengo por 2x1, quando mais de 24000 pessoas estiveram presentes. Atualmente possui capacidade para quase 20.000 pessoas, é o maior estádio particular do interior do Norte/Nordeste e quarto maior de Pernambuco. Além de praça esportiva, possui também vários espaços comerciais, lojas, bares, restaurantes e farmácia. Além

disso o clube dispõe de um terreno para a futura implantação de um Centro de Treinamentos.



Figura 2.2 Estádio Luiz José de Lacerda – Lacerdão – Capacidade atual: 19.000 pessoas. Fonte: <http://blogs.diariodepernambuco.com.br/esportes/2016/01/04/a-reutilizacao-da-agua-de-tratamento-como-solucao-no-gramado-do-lacerdao/>

2.2.5 Títulos e conquistas

O clube possui troféus de vencedor de caráter municipal até nacional, sendo a maior conquista o Campeonato Brasileiro da Série B de 1986.

Municipais:

Liga Esportiva Caruaruense: 9 (1942, 1943, 1944, 1945, 1948, 1951, 1952, 1953 e 1958)

Estaduais:

Taça Governador Eduardo Campos: 1 (2015)

Pernambuco Copa Governador Jarbas Vasconcelos: 1 (2002)

Pernambuco Copa Pernambuco: 1 (2001)

Pernambuco Campeonato Pernambucano – Série A2: 1 (1999)

Pernambuco Torneio Prefeito Augusto Lucena: 1 (1973)

Pernambuco Torneio Início de Pernambuco: 1 (1973)

Pernambuco Campeão do Interior: 31 (1937, 1961, 1962, 1963, 1964, 1965, 1966, 1967, 1968, 1969, 1970, 1971, 1975, 1976, 1977, 1979, 1980, 1981, 1982, 1983, 1984, 1985, 1988, 1989, 1990, 1993, 2001, 2002, 2007, 2008, e 2010)

Regionais:

Torneio Gercino Barbosa: 1 (1965)

Nacionais:

Campeonato Brasileiro – Série B: 1 : (1986)

2.2.6 Diretoria

Desde novembro de 2015 o Central Sport Club está composto pelos seguintes cargos e nomes para o biênio 2016/2017:

CONSELHO DELIBERATIVO

Presidente: Antonio Amâncio da Silva

Vice-Presidente: Sérgio Ricardo Freire de Souza Pepeu

Secretário: André Luiz Rego Martins

DIRETORIA EXECUTIVA

Presidente: Licius Silva Cavalcante

1º Vice-presidente: Mauricio Neves

2º Vice-presidente: Lindinaldo Dias Florencio

1º Secretário: Jurandir Ramos Carvalho

2º Secretário: Paulo Roberto Rocha

CONSELHO FISCAL

Efetivos:

Arnaldo Oliveira Melo Junior

Paulo Roberto Casé

Manoel Herculino Filho

Suplentes:

Arnaldo Melo de Oliveira

Fernando Antonio de Lima

CAPÍTULO 3 – REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo é destinado a apresentação dos conceitos teóricos que foram usados como base para a estruturação e realização desta pesquisa.

3.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

O surgimento dos conceitos que fundamentaram a Governança Corporativa vem ao longo do século XX quando as grandes empresas passavam por um momento de dinamismo no comércio internacional, com o fenômeno da globalização, e a necessidade de expandir seus negócios fez com que fosse necessário a especialização dos departamentos (produção, finanças, marketing...) para atingir as demandas internacionais. Esse fato foi um dos principais responsáveis para a necessidade de contratação de profissionais específicos para comandar essas funções, uma vez que o comando apenas pelos proprietários não seria suficiente para alcançar os novos objetivos, gerando dessa forma um marco na maneira de administrar as companhias, o fato dos proprietários passarem o controle da gestão para executivos. O que aconteceu em várias empresas foi o surgimento de divergências no momento da tomada de decisões e também a respeito de qual direção a mesma deveria seguir, já que os proprietários, os acionistas e os executivos contratados poderiam ter visões diferentes a respeito da melhor forma de administrar os seus interesses e os da empresa, fato resultante da separação entre propriedade e controle de capital. Este fato ficou conhecido como “conflito de agência”.

Jensen e Meckling (1976) definiram uma relação de agência como um contrato entre uma ou várias pessoas, onde a parte contratante, chamada de principal, passa para a parte contratada, o agente, a responsabilidade de exercerem algumas funções na organização, com isso, receberam também o poder de tomada de decisão. Supõe-se por parte do principal que o agente vai atuar de forma a maximizar o interesse da organização.

“A teoria da agência trata do conflito decorrente dos diferentes interesses entre a propriedade e o controle, e do papel fundamental da governança corporativa de minimizar os problemas de agência que emergem da relação entre acionistas e executivos.” (CHILD; RODRIGUES, 2003) *apud* Dalton Penedo Sardenberg (2009)

Nesse novo cenário na forma de gestão das empresas, surgiram as necessidades de se alinharem os interesses entre todos os *stakeholders* para que se minimizassem os conflitos e a organização caminhasse em uma só direção, fortalecendo sua estrutura administrativa, sua

imagem institucional para os clientes e para o mercado, garantindo assim sua longevidade, estabilidade corporativa e retorno de capital. A partir desse momento foram iniciados os primeiros estudos com o objetivo de encontrar soluções para os conflitos de agência. Foram desenvolvidas as primeiras teorias e códigos sobre Governança Corporativa embasadas em conceitos como ética, transparência e responsabilidade.

3.1.1 Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC está na sua quarta edição (2009). Sua primeira edição foi lançada em 1999 e era somente focada no Conselho de Administração, hoje atende a todos os agentes da organização e é o principal material de estudo sobre o tema no Brasil. Os princípios e práticas de boa Governança Corporativa se aplicam a qualquer tipo de organização, independentemente de seu porte, natureza jurídica e atividade.

Bianchi (2005) explica que a criação do código de melhores práticas de governança corporativa foi uma das formas encontradas para solucionar problemas como: a institucionalização da governança corporativa nas organizações, monitorando, a partir da implantação do código, a inclusão permanente dessas práticas na cultura das empresas.

Silva (2006, p.78) define o que o objetivo principal do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa é: “dizer os caminhos para todos os tipos de empresas, sejam sociedades por ações de capital aberto e fechado, limitadas ou civis, visando melhorar seu desempenho e facilitar o acesso a capital”.

3.1.2 Princípios de Governança Corporativa

O IBGC através do seu Código apresenta quatro princípios fundamentais para as empresas adotarem boas práticas de Governança Corporativa:

- **Transparência:** Mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os

demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor.

- Equidade: caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.
- Prestação de contas (*accountability*): os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.
- Responsabilidade Corporativa: os agentes devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem ambiental na definição dos negócios e operações.

Carlos Biedermann (2014) justifica a governança corporativa e a aplicação de seus princípios: a importância está justamente na utilização dos princípios básicos para tornar mais eficiente o funcionamento dos órgãos de controle e gestão. Para os clubes, as vantagens seriam de aprimorar significativamente o modelo de administração e gestão, reduzindo a dependência de pessoas, e reduzindo a volatilidade na gestão por interferências políticas.

3.1.3 Sistema de governança corporativa

O sistema de governança corporativa está representado na figura abaixo e é dividido em seis capítulos:

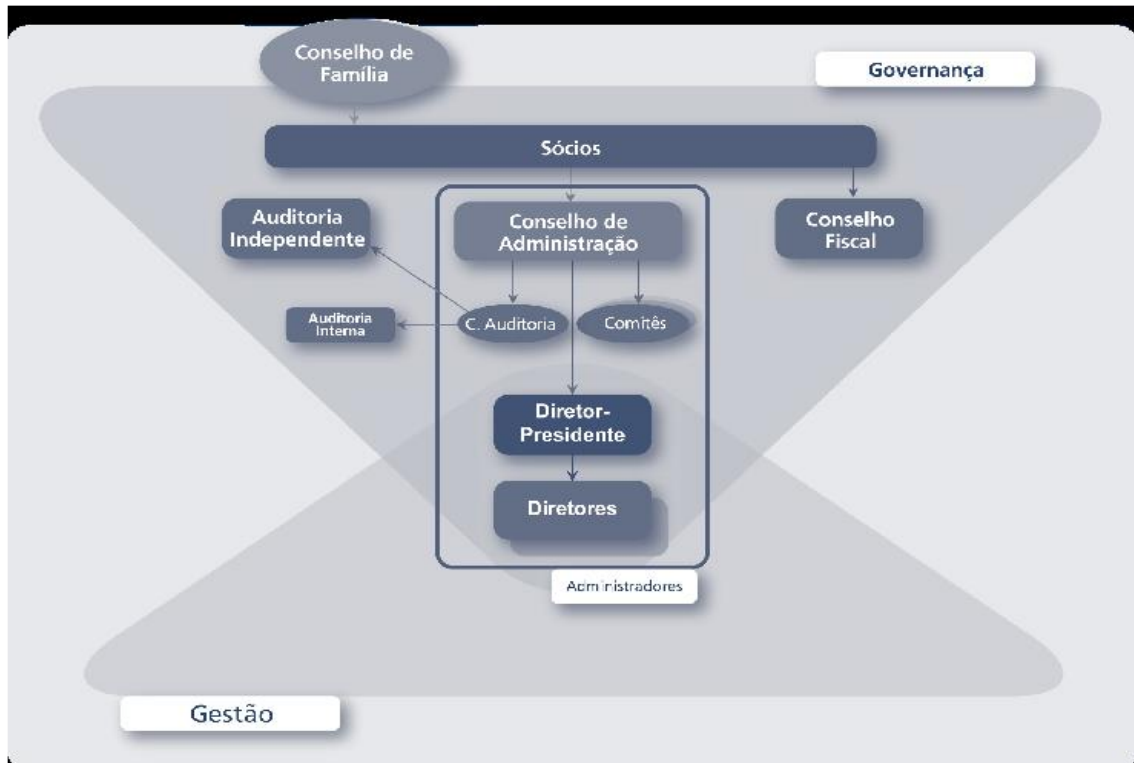


Figura 3.1 – Sistema de Governança Corporativa Fonte: Código IBGC

3.1.3.1 Propriedade

Cada sócio é um proprietário da organização, na proporção de sua participação social. A ideia central neste conceito é a de “uma ação = um voto”, onde poder político, representado pelo direito de voto, deve estar sempre em equilíbrio com o direito econômico. O direito de voto deve ser assegurado a todos os sócios. Assim, cada ação ou quota deve assegurar o direito a um voto. Este princípio deve valer para todos os tipos de organização.

3.1.3.2 Assembleia Geral / Reunião de sócios

A assembleia geral/reunião de sócios é o órgão soberano da organização. Entre as principais competências, destacam-se:

- Reformar o Estatuto/Contrato Social;
- Eleger ou destituir, a qualquer tempo, conselheiros tanto de administração como fiscais;
- Tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras;
- Aprovar a remuneração dos administradores

3.1.3.3 Conselho de Administração

É o órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico, é o principal componente do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas. O Conselho recebe poderes dos sócios e presta contas a eles.

Dayton (1834) *apud* George Albin Rodrigues de Andrade e Alexandre Rodrigues de Andrade (2005) mostra que é importantíssimo uma participação efetiva do Conselho de Administração: “Para melhorar a performance das empresas americanas, a primeira coisa a ser feita é melhorar a efetividade do Conselho de Administração”.

3.1.3.3.1 Missão do Conselho de Administração

A missão do Conselho de Administração é proteger e valorizar a organização, otimizar o retorno do investimento no longo prazo e buscar o equilíbrio entre os anseios das partes interessadas, de modo que cada um receba benefício apropriado e proporcional ao vínculo que possui com a organização e ao risco a que está exposta.

Dentre as responsabilidades do Conselho de Administração destacam-se a discussão, aprovação e monitoramento de decisões, envolvendo:

- Estratégia
- Contratação, dispensa, avaliação e remuneração do diretor-presidente e dos demais executivos, a partir da proposta apresentada pelo diretor-presidente
- Processo sucessório dos conselheiros e executivos
- Práticas de Governança Corporativa
- Relacionamento com as partes interessadas
- Política de gestão de pessoas
- Código de Conduta

É o responsável também por apoiar e supervisionar continuamente a gestão da organização com relação aos negócios, aos riscos e às pessoas. Não deve interferir em assuntos operacionais, mas deve ter a liberdade de solicitar todas as informações necessárias ao

cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos, quando necessário.

3.1.3.4 Gestão

O diretor-presidente é o responsável pela gestão da organização e coordenação da Diretoria. Ele atua como elo entre a Diretoria e o Conselho de Administração. É o responsável ainda pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração e deve prestar contas a este órgão.

O diretor-presidente, em conjunto com os outros diretores e demais áreas da companhia, é responsável pela elaboração e implementação de todos os processos operacionais e financeiros, após a aprovação do Conselho de Administração.

3.1.3.4.1 *Remuneração dos gestores*

A remuneração total da Diretoria deve estar vinculada a resultados, com metas de curto e longo prazos relacionadas, de forma clara e objetiva, à geração de valor econômico para a organização. O objetivo é que a remuneração seja uma ferramenta efetiva de alinhamento dos interesses dos diretores com os da organização.

3.1.3.5 Auditoria Independente

Toda organização deve ter suas demonstrações financeiras auditadas por auditor externo independente. Sua atribuição básica é verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade.

Como parte inerente ao trabalho dos auditores independentes, inclui-se a revisão e a avaliação dos controles internos da organização. Essa tarefa deve resultar num relatório específico de recomendações sobre melhoria e aperfeiçoamento dos controles internos.

3.1.3.5.1 *Contratação, remuneração, retenção e destituição*

O conselho de Administração e/ou Comitê de auditoria devem estabelecer com os auditores independentes o plano de trabalho e o acordo de honorários.

3.1.3.6 Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é parte integrante do sistema de governança das organizações brasileiras. Conforme o estatuto, pode ser permanente ou não. Sua instalação, no segundo caso, dar-se-á por meio do pedido de algum sócio ou grupo de sócios. Seus principais objetivos são:

- Fiscalizar por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;
- Opinar sobre o relatório anual da Administração, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da Assembleia Geral;
- Denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de Administração e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da companhia, à Assembleia Geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrir, além de sugerir providências úteis à companhia;
- Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela companhia;
- Examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar.

3.1.3.7 Conduta e Conflito de Interesses

Além do respeito às leis do país, toda organização deve ter um Código de Conduta que comprometa administradores e funcionários. O documento deve ser elaborado pela Diretoria de acordo com os princípios e políticas definidos pelo Conselho de Administração e por este aprovado. O Código de Conduta deve também definir responsabilidades sociais e ambientais.

O código deve refletir adequadamente a cultura da empresa e enunciar, com total clareza, os princípios em que está fundamentado. Deve ainda apresentar caminhos para denúncias ou resolução de dilemas de ordem ética.

O Código de Conduta deve cobrir, principalmente, os seguintes assuntos:

- Cumprimento das leis e pagamento de tributos
- Operações com partes relacionadas
- Uso de ativos da organização
- Conflito de interesses
- Informações privilegiadas

- Processos judiciais e arbitragem
- Prevenção e tratamento de fraudes
- Pagamentos ou recebimentos questionáveis
- Recebimento de presentes e favorecimentos
- Atividades políticas
- Meio ambiente
- Discriminação no ambiente de trabalho
- Assédio moral ou sexual
- Segurança no trabalho
- Relações com a comunidade

CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para operacionalização da pesquisa.

4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O tipo de pesquisa utilizada neste trabalho foi do tipo pesquisa qualitativa, possuindo uma natureza com a característica exploratória-descritiva e tendo-se utilizado como método o Estudo de Caso. De acordo com Strauss e Corbin (2008), os métodos qualitativos podem ser aplicados para explorar contextos que o pesquisador pouco sabe, mas, também em contextos que o mesmo conhece, desde que com o objetivo de adquirir uma visão diferente sobre o assunto em questão. O que mais justifica a escolha pela pesquisa qualitativa é o fato dela ter como característica principal a possibilidade de gerar várias interpretações sobre um tema e o local onde está sendo realizada a o estudo. Sobretudo, a escolha pela pesquisa qualitativa se justifica por esta ser essencialmente interpretativa, possibilitando o pesquisador desenvolver um maior detalhamento sobre o local que está sendo pesquisado (CRESWELL, 2007). Assim, há possibilidade de encontrar fatores intrínsecos no processo de Governança Corporativa da organização estudada.

Strauss e Corbin (2008) entendem que o termo pesquisa qualitativa se aplica a qualquer tipo de pesquisa que não apresente resultados advindos por meio de métodos estatísticos ou por outros meios de quantificação. Dessa maneira, dentre as várias razões para realizar uma pesquisa desse tipo, uma das mais válidas é a natureza do problema de pesquisa. Nesta abordagem, o pesquisador pode citar a natureza da realidade, sua relação íntima com o que é estudado, e as limitações situacionais que influenciam a investigação. Outra característica que fortaleceu a optar pela abordagem qualitativa é o fato da inferência, sempre que for realizada, ser fundada na presença do índice, e não sobre a frequência da sua aparição, em cada comunicação individual (BARDIN, 2009).

O estudo é do tipo coorte seccional simples (transversal), uma vez que a coleta de dados ocorreu em apenas um único momento. Este procedimento deve-se ao curto espaço de tempo para a realização do trabalho monográfico (um semestre letivo). Foi elaborado como instrumento de coleta de dados, um roteiro de entrevistas semiestruturadas.

4.1.1 Ambiente de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada no mês de Agosto de 2015, ocorrida nas dependências do Central Sport Club, organização estudada, localizada no município de Caruaru, localizado no Agreste do estado de Pernambuco. Tendo como objetivo submeter os gestores (executivo e financeiro-administrativo), às entrevistas semiestruturadas. Participaram desse procedimento dois diretores da organização em estudo, sendo um o presidente e o diretor administrativo-financeiro, além de um grupo de torcedores.

4.1.2 Questão Central

A questão principal deste estudo de caso é:

- Como as boas práticas apresentadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa no seu Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa podem auxiliar a gestão esportiva do Central Sport Club?

A próxima seção apresenta as categorias dos respondentes participantes da entrevista.

4.1.3 Categorias de Entrevistados

Os respondentes das entrevistas foram agrupados em três categorias:

- a) Grupo 1: Formado Presidente do clube;
- b) Grupo 2: Formado pelo Diretor administrativo-financeiro;
- c) Grupo 3: Torcedores do Central Sport Club.

Nesse caso, adotou-se a técnica de Entrevista em Profundidade com a finalidade de garantir uma abrangente riqueza de detalhes e possibilitar ao respondente expressar suas opiniões e citar informações que condiz com a realidade, evitando dessa forma, influências, as quais são muito comuns em grupos focais (MCDANIEL; GATES, 2003).

De acordo com as informações fornecidas pelos respondentes foram analisadas e cotejadas entre diversos grupos e com a teoria pertinente ao assunto. Este tipo de procedimento é denominado de triangulação, o qual viabiliza uma compreensão mais abrangente do tema objeto da pesquisa (DENZIN, LINCOLN, 1994 apud MENDES, 2011).

Complementando esta fase, adotou-se a análise de dados conforme preconizado por

Bardin (1977 apud MENDES, 2011) e apresentada a seguir.

4.1.4 Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo é uma forma de coletar dados através da observação e análise do conteúdo ou mensagem de texto escrita. Hair *et al.* (2006) sugerem a utilização desse procedimento para analisar textos de entrevistas.

Segundo Bardin (2009), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens. O processo de análise de conteúdo se divide nas seguintes fases:

- a) Pré-análise: corresponde ao início dos trabalhos. Caracteriza-se pelas decisões que o pesquisador terá que tomar em relação à problematização, aos objetivos, às formulações de hipóteses, a seleção dos textos e da amostra e uma revisão da literatura para uma melhor compreensão do assunto objeto da pesquisa.

Nesta etapa buscou-se realizar um levantamento bibliográfico do tipo *Desk Research*, em busca de uma maior compreensão sobre a organização em estudo e o tema Governança Corporativa;

- b) Codificação: consiste na transformação dos dados brutos do texto, permitindo assim uma representação do conteúdo. No presente estudo, atribuiu-se destaque à palavra, ao tema e ao documento com o objetivo de estabelecer associações entre estes e o tema Governança Corporativa. Assim, nesta fase, buscou-se identificar trechos ou citações que representem tais relações.

O recorte utilizado na análise foi composto pelas palavras, temas e documentos que se associam a Governança Corporativa. A enumeração foi feita através da constatação de presença ou ausência dos elementos que contemplam os domínios do roteiro de entrevistas semiestruturadas;

- c) Categorização: é considerada a fase mais relevante de todo o processo. Consiste na classificação dos elementos de análise em categorias. Para garantir uma categorização adequada, é indispensável uma revisão de literatura sobre o tema em estudo (Huberman;

Miles, 2002; Bardin, 1977 apud MENDES, 2011).

- d) **Análise e interpretação:** nesta fase apresenta as conclusões sobre o material coletado. Nesse estudo comparou-se o conteúdo das entrevistas dos três grupos de respondentes entre si (Presidente, diretor e torcedores) e com a literatura sobre o tema. A análise de dados encontra-se no próximo capítulo.

4.1.5 Domínios, Significados e Questões (Roteiros) das Entrevistas Semiestruturadas

Os domínios, significados e questões (roteiros) das entrevistas semiestruturadas foram desenvolvidos com base nas teorias de Governança Corporativa e submetidos à validação de face à professores e profissionais da área, afim de aperfeiçoar e validar os instrumentos (MALHOTRA, 2004), e são apresentados abaixo:

- a) Domínios, significados e questões adotados na pesquisa para o Presidente e o Diretor Administrativo-Financeiro.

Os domínios e significados adotados na pesquisa para os gestores do Central Sport Club são apresentados abaixo:

Quadro 4.1 – Prioridades da Governança Corporativa (Gestores Executivo e Administrativo-Financeiro)

Domínios	Significados
Percepção dos gestores sobre as oportunidades encontradas no setor do negócio de futebol profissional no Brasil.	Capacidade dos gestores em identificar e analisar as oportunidades no setor do negócio de futebol profissional no Brasil.
Percepção dos gestores sobre as ameaças encontradas no setor do negócio de futebol profissional no Brasil.	Capacidade dos gestores em identificar e analisar as ameaças no setor do negócio de futebol profissional no Brasil.
Análise dos diretores sobre os pontos fortes do Central Sport Club.	Capacidade dos diretores em identificar as maiores forças do Central Sport Club.
Análise dos diretores sobre os pontos fracos do Central Sport Club.	Capacidade dos diretores em identificarem as principais fraquezas encontradas no Central Sport Club.
Compreensão dos gestores acerca da Governança Corporativa.	Capacidade dos gestores em identificar e analisar os benefícios da Governança Corporativa.
Percepção dos dirigentes sobre como a	Capacidade dos dirigentes em melhorar a

Governança Corporativa pode colaborar com o desempenho do Clube.	governança do Central Sport Club.
Percepção dos diretores para sugestões de melhoramento da gestão do Central Sport Club.	Capacidade dos diretores em melhorar a gestão do Central Sport Club.

O próximo quadro trata das questões feitas aos torcedores do Central.

Quadro 4.2 – Questões elaboradas para que os torcedores do Central Sport Club pudessem opinar

Temas relevantes	Questões elaboradas
Percepção dos gestores sobre as oportunidades no setor do negócio de futebol profissional no Brasil	Quais são suas oportunidades? Cite e comente-as.
Compreensão dos respondentes sobre as ameaças no setor do negócio de futebol profissional no Brasil	Quais são suas ameaças? Cite e comente-as.
Percepção dos respondentes sobre os pontos fortes do Central Sport Club.	Quais são seus pontos fortes? Cite e comente-os.
Percepção dos respondentes sobre os pontos fracos do Central Sport Club.	Quais são seus pontos fracos? Cite e comente-os.
Percepção dos respondentes sobre sugestões para melhorar a gestão do Central Sport Club.	Quais sugestões você daria para melhorar a gestão do Central Sport Club? Cite e comente-as.

4.1.6 Roteiro da Entrevista Semiestruturada

Roteiro de entrevista semiestruturada para os gestores de executivo e administrativo-financeiro.

PERGUNTAS PARA O GRUPO 1 E 2 (discriminar os grupos)

1. Quais as oportunidades encontradas no negócio de futebol profissional? Comente-as.
2. Quais as ameaças encontradas no negócio de futebol profissional? Comente-as.

3. Quais os pontos fortes do Central Sport Club? Comente-os.
4. Quais os pontos fracos do Central Sport Club?. Comente-os.
5. O que você entende por Governança Corporativa?
6. Como a Governança Corporativa pode colaborar com o desempenho do Clube?
7. Quais sugestões você daria para melhorar a gestão do Central Sport Clube?

PERGUNTAS PARA O GRUPO 3

1. Quais as oportunidades encontradas no negócio de futebol profissional?
2. Quais as ameaças encontradas no negócio de futebol profissional?
3. Quais os pontos fortes do Central Sport Club?
4. Quais os pontos fracos do Central Sport Club?
5. Quais sugestões você daria para melhorar a gestão do Central Sport Club?

O próximo capítulo apresenta a análise dos dados coletados.

5. ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo apresenta a análise de dados, a partir das entrevistas realizadas e tendo como base a metodologia utilizada e o referencial teórico elaborado.

5.1 ANÁLISE DE DADOS

As respostas fornecidas pelos entrevistados através do roteiro semiestruturado encontram-se transcritas integralmente no Apêndice desta monografia. Realizou-se o procedimento de Triangulação, proposto por Stake (1995) apud Mendes (2011), com o intuito de comparar as respostas acerca do tema objeto de pesquisa entre si, buscando-se identificar e avaliar pontos convergentes e divergentes, além de confrontá-las com a teoria sobre Governança Corporativa. Em seguida, utilizou-se a análise de conteúdo para gerar conclusões acerca das informações coletadas e apresentadas no capítulo anterior. Para facilitar a compreensão das respostas, estas foram agrupadas em eixos temáticos, conforme próxima seção.

- a) Eixo Temático I: Percepção dos respondentes acerca das oportunidades no setor de futebol profissional.

Quadro 5.1 – Percepção das oportunidades no setor de futebol profissional no Brasil.

Percepção das oportunidades no setor de futebol profissional no Brasil.	“O Brasil é quem mais pratica futebol, quem mais exporta jogadores, tem uma movimentação mais do que qualquer outro país de jogadores entre os clubes internamente e externamente, então o futebol é um grande negócio.” (Presidente do CSC)
	“O mercado da bola hoje, ele gira, se você pegar o Brasil, ele é maior que o PIB de alguns países. Daí você vê o tamanho do potencial.” (Diretor Administrativo-Financeiro)
	“As oportunidades no futebol profissional eu acho que são o profissionalismo... Você vê muito a contratação de pessoas mais técnicas, pessoas que estudam a área pra poderem assumir.” (Torcedor 1)

	“as oportunidades vêm dentro da própria competição. De você conseguir a premiação, elevar o conceito dos seus jogadores, para conseguir vender, negociar, aumentar seu poder de compra e aumentar sua receita dentro daquele cenário.” (Torcedor 2)
	“o público de futebol profissional é um público de consumo muito grande, certo, então se você fizer um trabalho de marketing com o lançamento de produtos voltados para o time, você tem aí muita gente que pode consumir.” (Torcedor 3)

A primeira questão do roteiro de entrevistas abordou a percepção dos respondentes acerca das oportunidades no setor de futebol profissional no Brasil.

O Presidente e o diretor administrativo-financeiro abordaram o fato do Brasil ser o país que mais negocia jogadores no mundo do futebol, tanto entre os clubes nacionais como externamente e surge desse fato a possibilidade de o clube obter receitas através da negociação de seus atletas.

O Torcedor 1 observa o surgimento de uma nova categoria de profissionais que estarão trabalhando profissionalmente no futebol como treinadores, diretores e gestores, trazendo todo um conhecimento técnico-científico necessário para o desenvolvimento do esporte.

O Torcedor 2 vê a oportunidade de crescimento do clube dentro das próprias competições, onde através do êxito esportivo, podem-se gerar novas fontes de receitas e também melhora da imagem do clube.

O Torcedor 3 atenta para as oportunidades que podem ser criadas através de um competente trabalho de marketing, tanto para gerar aumento de receitas como exposição do clube e aumento de torcedores.

O Eixo Temático II abordou a percepção dos respondentes sobre as ameaças no setor de futebol profissional no país.

- b) Eixo Temático II: Percepção dos respondentes sobre as ameaças no setor de futebol profissional no país.

Quadro 5.2 – Percepção das ameaças no setor de futebol profissional no Brasil.

	“Sonegação de impostos. O montante quando você vende um atleta, vem pessoas
--	---

Percepção das ameaças no setor de futebol profissional.	ilícitas e fazem as coisas, fora da lei. Então esse é um problema.” (Presidente do CSC)
	“As leis trabalhistas, tributárias, prejudicam um pouco, principalmente os clubes onde os atletas têm uma rotatividade muito grande.” (Diretor Administrativo-Financeiro)
	“Como ameaças seria o desenvolvimento de outros esportes que ficam ocupando essa fatia de mercado e cada vez mais crescendo no país vários outros esportes, como o futebol americano.” (Torcedor 1)
	“As ameaças, é justamente o detrimento desse seu nível. Você diminui o seu poder de compra, você diminui a sua receita, enfraquece a equipe esportivamente...” (Torcedor 2)
	“São as gestões que nós temos hoje por dirigentes amadores, certo, que não visam a austeridade do negócio, agem por emoção e consequentemente quebram os clubes.” (Torcedor 3)

O Presidente do clube cita a sonegação de impostos como uma das grandes ameaças. Onde por muitas vezes os envolvidos usam a falta de transparência para roubar dinheiro que seria destinado ao clube e também ao próprio atleta.

O Diretor Administrativo-Financeiro foca nas questões legais que envolvem o futebol, como os encargos tributários e os contratos nas questões trabalhistas e o quanto isso dificulta a gestão de clubes do porte do Central.

O Torcedor 1 observa que o desenvolvimento de outros esportes no país gera uma diminuição do interesse das pessoas no futebol e consequentemente o crescimento de outros, como o futebol americano. Grande parte desse problema se dá pelo desnivelamento que acontece com o atual modelo de divisão das cotas derivadas dos direitos de transmissão dos campeonatos.

O Torcedor 2 fala dos problemas que o insucesso esportivo pode causar aos clubes,

principalmente no que diz respeito a diminuição das receitas.

O Torcedor 3 analisa que uma grande ameaça ao futebol profissional está nas pessoas que dirigem os clubes. Pessoas essas que muitas vezes não possuem capacidade técnica para tomar as melhores decisões para a sustentabilidade dos times.

O eixo temático 3 abordou a percepção dos pontos fortes do Central Sport Club.

c) Eixo Temático III: Percepção dos pontos fortes do Central Sport Club

Quadro 5.3 – Percepção dos pontos fortes do Central Sport Club

Percepção dos pontos fortes do Central Sport Club	“o Central tem um ponto muito forte: é o clube de Caruaru. Com todo respeito ao Porto, que é outro clube profissional, mas o Central é o clube de camisa, uma camisa muito forte, 97 anos de existência, desde 1919... é o Central de Caruaru” (Presidente do CSC)
	“O nome. A tradição. O mercado. São pontos fortes que o Central pode explorar” (Diretor Administrativo-Financeiro)
	“ A afinidade que o caruaruense tem com o clube. Eu acho que é um ponto muito forte, que criou essa mística de conseguir desenvolver o time da cidade” (Torcedor 1)
	“Primeiramente ter um estádio. Ter uma casa. Ter uma torcida que reconhece o time e apoia, que pode ser desenvolvido encima da torcida.” (Torcedor 2)
	“é um clube que já tem uma certa estrutura, um estádio próprio, terreno para CT – Centro de Treinamento” (Torcedor 3)

O Presidente salienta a importância que o Central tem dentro da cidade de Caruaru. Além de ter relevância no país, no Nordeste e em Pernambuco. É um clube prestes a completar 100 anos de existência.

O Diretor faz questão de mostrar o peso que o nome do clube tem no futebol.

O Torcedor 1 segue o comentário do Presidente falando da relevância que o Central tem para a cidade e para o caruaruense além de citar a vontade que a população tem de ver o time se fortalecer.

O Torcedor 2 foca na importância do clube possuir um estádio particular. Uma casa para mandar seus jogos, o que é raro para clubes do porte do Central.

O Torcedor 3 fala da estrutura atual e também da possibilidade de ampliação do patrimônio estrutural do clube.

O eixo temático 4 abordou os aspectos relativos aos pontos fracos do Central Sport Club.

d) Eixo temático IV: Percepção dos pontos fracos do Central Sport Club.

Quadro 5.4 – Percepção dos pontos fracos do Central Sport Club

Percepção dos pontos fracos do Central Sport Club	“O Central hoje tem um débito de três milhões, nós precisamos de seis meses, sete meses para levantar isso. Um débito de três milhões porque não havia documentação, muitos débitos na justiça. Então a irregularidade ao longo de vinte anos aproximadamente foi criada como uma bola de neve e caiu no nosso colo, literalmente.” (Presidente do CSC)
	“E até a situação que o clube se colocou é um ponto fraco, que até em decorrência desses problemas que tem havido, ficou na situação que a gente não tenha um campeonato que justifique a gente ter renda e ter o melhoramento do nome do Central.” (Diretor)
	“Dificuldades administrativas no que diz respeito a receita, a administração dos próprios jogadores, talvez falte aí um pouco mais de capricho nas atividades” (Torcedor 1)
	“É a dificuldade de competir com os times

	da capital, principalmente dentro da campanha do Estadual, que é a grande vitrine do clube.” (Torcedor 2)
	“a questão das gestões” (Torcedor 3)

O Presidente cita o atual débito que o clube tem em decorrência das más gestões que o antecederam ao longo dos últimos 20 anos.

O Diretor aborda o fato de esportivamente o clube não está conseguindo atingir sucessos necessários para atração de renda e fortalecimento da marca Central Sport Club.

O torcedor 1 observa a fragilidade administrativa que o Clube demonstra para seus torcedores.

O torcedor 2 percebe que esportivamente o clube não consegue realmente competir em condições de vencer os times de capital no cenário estadual.

O torcedor 3 reforça o pensamento nas dificuldades de organização administrativa do clube.

A próxima questão abordou a percepção dos respondentes sobre a Governança Corporativa.

e) Eixo Temático V: Percepção dos respondentes sobre Governança Corporativa

Quadro 5.5 – Percepção dos respondentes sobre a Governança Corporativa

Percepção dos respondentes sobre Governança Corporativa	“A gente ta mostrando aqui, dando a opção das pessoas trabalharem aqui e não serem corporativistas, não serem defensoras apenas das suas ideias. É até bom que você defenda suas ideias, mas tem que ser flexível.” (Presidente do CSC)
	“Governança corporativa são práticas que visam viabilizar a melhor gestão possível das empresas, normalmente são utilizadas em grandes empresas, associações, empresas S.A.’s que buscam isso, criar práticas e mecanismos para melhorar a gestão e proteger todo o quadro societário e a própria organização, os fornecedores, os stakeholders em geral.”

	(Diretor)
--	-----------

O Presidente do Central Sport Club mostrou-se totalmente desinformado sobre o tema Governança Corporativa e suas Práticas.

O Diretor Administrativo-Financeiro demonstrou total conhecimento e domínio sobre o conteúdo da Governança Corporativa e suas Práticas.

A sexta questão trata sobre como a Governança Corporativa pode colaborar com o desempenho do clube.

- f) Eixo Temático VI: Percepção dos respondente sobre como a Governança Corporativa pode colaborar com o desenvolvimento do clube.

Quadro 5.6 – Percepção sobre como a Governança Corporativa pode colaborar com o desempenho do clube

Percepção sobre como a Governança Corporativa pode colaborar com o desempenho do clube	“A Governança Corporativa é o norte de boas práticas. Então se ela for implantada na empresa, ela pode sim ajudar a você criar mecanismos de organização, de gestão, padrões, que são notoriamente aprovados em outras empresas, grandes empresas, e que qualquer empresa que venha adotá-las vai estar de acordo com, digamos, o norte e os objetivos da melhor prática possível. E para o Central vai ajudar e muito, porque vai organizar tudo isso que a gente vê hoje na situação administrativa-financeira do clube.” (Diretor Administrativo-Financeiro)
--	---

O Diretor se mostra mais uma vez totalmente consciente da Governança Corporativa e de suas Boas Práticas e do quanto esse modelo de gestão é importante e pode ser aplicado em diversos formatos de empresas, inclusive no futebol profissional.

A sétima questão aborda quais conselhos os respondentes dariam ao Central no intuito de colaborar com a sua gestão.

- g) Eixo Temático VII: Percepção dos respondentes sobre conselhos que possam colaborar com a gestão do clube.

Quadro 5.7 – Percepção sobre conselhos para melhorar a gestão do clube

Percepção sobre conselhos para melhorar a gestão do clube	“O principal ponto seria esse, criar a parte de gestão. Porque quando você coloca a própria parte de gestão corporativa, é isso. A parte de criar os setores, profissionalizar, criar aperfeiçoamentos, trazer pessoas de qualificação para poder ficar nos setores específicos e aí conseguir se ter um plano de trabalho e um plano de recuperação do clube. Na verdade tudo tem que ser norteado no sentido de recuperar a situação na qual hoje ele se encontra. Trazer pessoas para perto, que tenham esse profissionalismo e saibam trabalhar de acordo com o que a empresa precisa e não sempre com interesses individuais.” (Diretor)
	“Como conselho de gestão eu acho que essa questão da profissionalização. Buscar se profissionalizar. Buscar profissionais inclusive que tenham experiência em outros clubes. Que tenham trabalhado de forma mais profissionalizada, formal mesmo. E aproveitar essa visibilidade que o clube tem na cidade, na região, pra poder buscar parcerias. Porque você vê muito uma diretoria muito isolada, sem muita atividade em conjunto com a cidade. Talvez por uma questão cultural mesmo, de gestões passadas. Porque também é muito difícil uma renovação de gestão. Mas seria nesse sentido de profissionalização mesmo e buscar parcerias para poder desenvolver melhor os objetivos do clube e crescer.” (Torcedor 1)
	“profissionalização. Passar a encarar, mesmo sendo um clube pequeno, uma receita pequena,

	uma cidade do interior, é você profissionalizar. Você encarar o futebol como uma empresa, como ele realmente é nos grandes clubes do Brasil e do mundo, mesmo que você seja de uma cidade pequena. É você criar departamentos, criar planejamento, é você verificar que a grande oportunidade que você tem é a campanha do estadual. É você criar recursos, parcerias, campanha de sócio, para trazer rendimento para o clube disputar o estadual para fazer uma boa campanha, quem sabe até um título e a partir daí você entra no cenário nacional. Você disputa uma série D, já tem um calendário que dure o ano todo, não só quatro meses, então a única palavra é profissionalização. Não tem outro caminho.” (Torcedor 2)
	“Sugestão é profissionalismo mesmo. Profissionalismo de toda as áreas, com pessoas competentes. Você demonstrar que através do Campeonato Pernambucano, como tem outros times de Série A no Estado, você consegue dar visibilidade aos jogadores, consequentemente trazê-los pra cá, tem promessa de coisas mirabolante não, construir isso ou aquilo não. A prioridade todinha é futebol. O futebol. O departamento de futebol. Porque se o futebol crescer, as outras coisas vem como consequência. A torcida só vai se o futebol estiver bem. Não adianta.” (Torcedor 3)

O Diretor Administrativo-Financeiro e os torcedores são unânimes em apontar que o melhor conselho que se pode dar ao Central Sport Club é partir para a profissionalização dos setores do clube.

A próxima questão aborda os aspectos relacionados à profissionalização no clube.

- h) Eixo Temático VIII: Percepção do respondente sobre o aspecto da profissionalização na Governança Corporativa.

Quadro 5.8 - Percepção sobre a profissionalização

Aspectos relacionados à profissionalização	
Prática	Central S.C.
Dirigentes remunerados	Não
Dirigentes com dedicação exclusiva ao clube	Não
Gestores remunerados	Não
Políticas e indicadores de qualidade	Não
Departamentos com gestão empresarial	Não
Políticas salariais e planos de carreira	Sim
Políticas de recrutamento e seleção	Não
Indicadores de satisfação dos torcedores	Não

Por não ter dirigentes e/ou diretores remunerados no seu quadro, o clube também não possui profissionais que se dediquem exclusivamente ao seu interesse. Também não há nenhum tipo de indicador de qualidade ou satisfação, mas foi revelada a intenção de instalação dos mesmos. Políticas de recrutamento e seleção também não existem, embora hajam estagiários no departamento jurídico. Como ponto positivo foi vista a possibilidade de crescimento interno dentro do Clube, mesmo que em atividades não tão importantes.

A próxima questão aborda o quadro de sócios do clube.

- i) Eixo Temático IX: Percepção do respondente sobre o entendimento da Governança Corporativa no que diz respeito aos sócios.

Quadro 5.9 – Percepção sobre os associados do clube

Associados do Central Sport Club	
Tipo de Sócio	Direito a voto
Patrimonial	Sim
Deliberativo	Sim

Contribuinte	Sim
Benemérito	Sim

A tabela acima mostra o quadro de associados do Central Sport Club, que está dividido em quatro categorias: sócios patrimonial, deliberativo, contribuinte e benemérito. Destaque positivo para o fato de que todos os sócios possuem direito a voto nas eleições do clube.

A próxima questão aborda os aspectos relacionados à propriedade.

- j) Eixo Temático X: Percepção do respondente sobre o entendimento da Governança Corporativa no que diz respeito à propriedade.

Quadro 5.10 – Percepção sobre à propriedade

Aspectos relacionados à propriedade	
Prática	Central S.C.
“uma ação = um voto”	Não
Assembleia de Sócio é o órgão soberano	Não
Acesso a contas e demonstrações financeiras	Não
Elegem conselheiros	Não
Convocação à Assembleia adequada	Não
Instrumentos facilitadores de votação	Não
Disponibilização antecipada das pautas e documentação da reunião de sócios	Não
Acesso a registro de sócios	Não
Mecanismos de propostas dos sócios	Não
Regras de votação claras, objetivas e definidas	Sim
Resolução para conflitos de interesses e/ou afastamento	Não

No que diz respeito à propriedade do Clube, uma das práticas mais recomendadas pela teoria é o conceito de “uma ação = um voto” onde todos os sócios devem ter o direito a voto na proporção de sua participação no capital social da organização. O que ocorre no Central, e na

grande maioria dos clubes de futebol no país, é que os sócios possuem direito a apenas um voto. Outro ponto forte da teoria, mas que não foi visto é o fato da Assembleia de Sócios não ser o órgão soberano, seja por caráter histórico do clube, como por falta de participação de seus associados. Que não elegem os conselheiros, que são escolhidos através de indicação política no momento das eleições. Também não possuem instrumentos que facilitem a votação, por exemplo: via internet. Há falta também mecanismos para propor ideias, acesso a demonstrações financeiras e uma resolução para possíveis conflitos. De ponto positivo foi visto que as regras quando há votações são claras, objetivas e bem definidas.

A próxima questão aborda os aspectos relacionados ao Conselho de Administração.

- k) Eixo Temático XI: Percepção do respondente sobre o Conselho de Administração (Conselho Deliberativo) do Clube.

Quadro 5.11 – Percepção sobre o Conselho de Administração

Aspectos relacionados Conselho de Administração (Conselho Deliberativo)	
Prática	Central S.C.
Existência do Conselho de Administração ou órgão semelhante	Sim
Eleito pelos sócios	Não
Define metas e objetivos do clube	Não
Contratação, avaliação, dispensa e remuneração dos diretores e demais funcionários	Parcialmente
Definição de políticas de gestão de pessoas e Código de Conduta	Não
Estabelece práticas de Governança Corporativa	Não
Interfere em assuntos operacionais (Futebol)	Não
Presta contas aos sócios	Sim
Fiscaliza as diretorias	Não
Política de porta-voz	Sim

Existência de competências específicas para o quadro de conselheiros	Não
Prazo do mandato	Sim
Conselheiros eleitos em Assembleia Geral	Não
Sessões executivas e com convidados	Não
Conselheiros remunerados	Não
Possui política e valores de remuneração transparente	Não
Auditoria independente	Sim
Auditoria interna	Sim
Definição de um calendário anual de reuniões e convocação de reuniões ordinárias	Sim
Atas das reuniões registradas	Sim
Reuniões com Conselho Fiscal	Sim

A existência de um Conselho de Administração, que neste caso é o Conselho Deliberativo já é um ponto positivo que é encontrado e incentivado pela diretoria, outros são: a participação do Conselho em contratação, avaliação, dispensa e remuneração de alguns funcionários, mesmo que de forma parcial. O fato de não interferir em assuntos operacionais, que neste caso é a parte esportiva, que é de responsabilidade da diretoria de futebol e da empresa parceira, também se caracteriza como uma boa prática. A prestação de contas aos sócios, a política de ter um porta-voz oficial, ter um prazo de mandato não superior a dois anos, ter tanto uma auditoria externa como uma interna, além de ter um calendário anual de reuniões, inclusive com o Conselho Fiscal, com atas registradas também se apresentam como pontos fortes para a Governança Corporativa.

Os itens que enfraquecem o Conselho Deliberativo são o fato de seus Conselheiros não serem eleitos pelos sócios, mas sim por indicação política, não participar da definição das metas e objetivos de curto, médio ou longo prazo do clube, não estabelecer e definir políticas de gestão de pessoas e Código de Conduta e as práticas de Governança Corporativa. Não fiscalizar as demais diretorias também é um ponto fraco. Não apresentar nenhum tipo de competência específica para fazer parte do Conselho mostra um estilo de gestão amadora, o que deixa o Clube longe da tendência de profissionalização do futebol. O fato de não existirem

reuniões com convidados é uma prática que o Central poderia começar a explorar, já que a cidade de Caruaru apresenta um bom número de empresários. Mesmo que não fosse possível a formação de parcerias, é uma maneira de aproximar a comunidade local com o time. Não ter conselheiros remunerados é uma política do estatuto do clube, mas que a teoria vai contra, uma vez que é fundamental ter pessoal trabalhando de maneira integral aos interesses da instituição.

A próxima questão aborda os aspectos relacionados a gestão do Clube.

- 1) Eixo Temático XII: Percepção do respondente sobre o entendimento da Governança Corporativa no que diz respeito a gestão.

Quadro 5.12 – Percepção sobre a Gestão

Aspectos relacionados a gestão (Diretor-Presidente e diretores)	
Prática	Central S.C.
Prestam contas ao Presidente	Não
Prestam contas aos demais órgãos	Sim
Transparência e comunicação eficazes	Sim
Indicação e remuneração dos diretores feita pelo diretor-presidente, aprovada pelo Conselho Deliberativo	Não
Divulgação anual de relatórios periódicos	Sim
Adoção de Práticas de Governança Corporativa	Não
Zelo pelo Código de Conduta	Não
Avaliação anual do diretor-presidente	Não
Remuneração vinculada a resultados com metas de curto e longo prazo	Não
Procedimento formal e transparente de políticas de remuneração e benefícios	Não
Acesso facilitado a informações e arquivos	Sim
Avaliação do trabalho da diretoria	Sim

Os aspectos relacionados a gestão do clube por parte dos diretores e do diretor-

presidente mostra a existência de uma transparência, comunicação e acesso as informações e arquivos do Clube de maneira satisfatória. Como também há a prestação de contas aos Conselhos Deliberativo e Fiscal, além de avaliação anual do trabalho da diretoria e prestação de contas duas vezes no ano e a prestação anual. Em contrapartida não há remuneração aos diretores, ação esta recomendada pela teoria principalmente no que diz respeito a vinculação atribuída a resultados alcançados em metas de curto e longo prazo. A existência de um Código de Conduta é outro ponto-chave recomendado pela teoria que o Clube não possui. Também não há nenhum diretor responsável por adotar as práticas de Governança Corporativa.

A próxima questão aborda os aspectos relacionados a Auditoria Independente e ao Conselho Fiscal.

m) Eixo Temático XIII: Percepção sobre a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal

Quadro 5.13 – Percepção sobre Auditoria Independente e o Conselho Fiscal

Aspectos relacionados a Auditoria Independente e Conselho Fiscal	
Prática	Central S.C.
Existência de auditoria independente	Sim
Existência de Conselho Fiscal	Sim
Membros eleitos pelos sócios	Não
Análise trimestral do balancete e demais demonstrações financeiras	Parcialmente
Agenda de trabalho definida	Não
Acompanha o trabalho da diretoria independente	Não
Conselheiros remunerados	Não
Remuneração divulgada individualmente	Não

No que se trata à respeito da atuação da Auditoria Independente e do Conselho Fiscal, é positivo o fato do Clube possuir os dois órgãos. A Auditoria Independente é inclusive uma política de gestão nova, iniciada na atual gestão, que foi necessária (por ordem legal) para a renegociação das dívidas do clube junto ao Governo Federal através do Profut – Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro. O Conselho Fiscal do Clube não tem seus membros eleitos pelos sócios, não possui uma agenda de trabalho

definida, não acompanha o trabalho da diretoria independente, não possui conselheiros remunerados. Todas essas, práticas que vão contra a teoria da boa Governança Corporativa. De positivo, tem-se a análise bimestral do balancete e demais demonstrações financeiras, mesmo a teoria recomendando uma análise trimestral.

A próxima questão aborda os aspectos relacionados ao Conflito de Interesses e o Código de Conduta.

- n) Eixo Temático XIV: Percepção sobre o Conflito de Interesses e o Código de Conduta

Quadro 5.14 – Percepção sobre Conflito de Interesses e o Código de Conduta

Aspectos relacionados a conflitos de interesses (Código de Conduta)	
Prática	Central S.C.
Existência de um Código de Conduta	Não
Código definido e aprovado pelo Conselho Deliberativo	Não
Código que define responsabilidades sociais e ambientais	Não
Cultura da Empresa	Não
Estabelece os princípios da organização	Não
Define caminhos para denúncias e resolução de conflitos	Parcialmente
Abrange toda a organização independente dos cargos	Não
Prevenção e tratamento para fraudes administrativas	Não
Afastamento físico do envolvido em conflitos	Sim
Registro em ata do afastamento	Sim

Por fim, uma das boas práticas de Governança Corporativa mais recomendadas pelo Código não é constatada no Clube. A inexistência de um Código de Conduta que trate de conflitos de interesses e demais questões internas e externas é crucial para a gestão de uma

instituição. O que reflete uma característica comum dos pequenos clubes de futebol no país, o amadorismo. O que existe de maneira parcial é um caminho para denúncias em casos de desvios financeiros, mas de forma tradicionalmente política e afastamento físico dos envolvidos.

O próximo capítulo trata das considerações finais.

6. CONCLUSÃO

Este capítulo apresenta as conclusões e implicações gerenciais da pesquisa realizada, trazendo, também, suas limitações e as sugestões para pesquisas futuras.

6.1 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A forma de administração dos clubes de futebol profissional no Brasil vem mudando nos últimos anos, de forma que os times que deixaram os modelos de administração arcaicos largam na frente nesse processo de renovação que o setor apresenta. É cada vez mais perceptível que se organizar fora é o que realmente faz a diferença dentro de campo. A necessidade de capacitação pessoal, adoção de boas práticas de gestão que tornem os clubes cada vez mais profissionais, a dedicação exclusiva à instituição, diretores que trabalham com remunerações estabelecidas por metas de curto e longo prazo, fazem parte de uma mudança que visa transformar a gestão dos clubes de futebol semelhante as das empresas mais fortes do mercado. Mesmo o futebol apresentando características singulares aos demais setores, não há mais espaço para o amadorismo, desde os aspectos esportivos aos gerenciais.

O negócio futebol no país sempre chama a atenção da sociedade, além disso é um setor responsável por movimentar grandes valores seja através de contratos publicitários ou negociação de atletas. Hoje, os clubes que estão se destacando, apresentam formas de gestão onde seus departamentos jurídico, de marketing, financeiro, recursos humanos e de futebol são dirigidos por profissionais capacitados, que se dedicam exclusivamente ao clube, tem metas e são remunerados como no meio empresarial.

Este trabalho teve como objetivo avaliar como está o nível de gestão do Central Sport Club no que diz respeito as boas práticas de Governança Corporativa. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o Presidente do clube, o Diretor administrativo-financeiro e com um grupo torcedores. Pelo que foi percebido através das entrevistas, o conceito de Governança Corporativa e das suas boas práticas é pouco conhecido no clube, apesar de que algumas práticas recomendadas pela teoria terem sido encontradas. Foi visto também que o Presidente tem conhecimento da necessidade do Central Sport Club adotar práticas que deixem o clube o mais profissional possível.

O Central tem dois pontos fortes que podemos destacar, o primeiro é o fato de possuir

um estádio particular, fato muito raro no Brasil, principalmente para um clube deste porte. O Jose Luiz de Lacerda além de possuir capacidade de quase 20.000 lugares e infraestrutura satisfatória, possui também 30 pontos comerciais que geram renda para o clube. O outro ponto de destaque é o fato de ser o principal clube da cidade de Caruaru. Pode-se perceber que a população abraça o clube, que leva o nome da cidade por onde vai, e sempre torce para o sucesso da equipe. Tendo em vista essa relação com a cidade, o clube deveria criar um programa que o aproximasse da população, gerando dessa forma uma receita considerável através de sócios-torcedores. Também seria de grande valia para o clube o desenvolvimento de um projeto que atraísse a participação do empresariado de Caruaru, onde as duas partes possam sair com resultados satisfatórios. O principal ponto negativo é a forma como o clube vem sendo administrado nos últimos anos. Gestões totalmente amadoras fizeram com que o clube se endividasse e praticamente não avançasse seu patamar esportivo. Chegou até o ponto do clube não ter recursos para tratar o campo de jogo por uma dívida com a Compesa – Companhia Pernambucana de Saneamento.

É notável que as boas práticas de Governança Corporativa podem ajudar no fortalecimento da gestão esportiva do Central Sport Club. É um clube que tem uma grande margem para crescimento, mas que não deve e dificilmente conseguirá atingi-la, fazendo uso das práticas costumeiras com o qual vem sendo dirigido nos últimos anos. Também é satisfatório perceber que a atual diretoria tem consciência da importância de se adotar práticas profissionais e já é possível perceber mudanças administrativas, mudanças no planejamento esportivo, a renegociação da dívida do clube junto ao Governo Federal e a recuperação da infraestrutura do Central.

6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As limitações principais para a realização deste trabalho são a falta de um grande acervo de material bibliográfico, visto que a administração esportiva é um assunto recente no meio acadêmico. A falta de material acadêmico sobre Governança Corporativa também pelo mesmo motivo, foi sentida. A falta de tempo para a pesquisa também acaba sendo uma limitação. No que diz respeito as entrevistas, a falta de conhecimento teórico sobre Governança Corporativa também foi notada.

6.3 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Como sugestão para futuras pesquisas, pode-se realizar um Estudo de Caso comparativo com o outro clube da cidade, O Clube Atlético do Porto, bem como com um clube de maior porte como o Sport Club do Recife, afim de se analisar os níveis de Governança Corporativa de cada um. Como também poderia se fazer um estudo com os demais clubes da primeira divisão do Campeonato Pernambucano e fazer um balanço do nível em que se encontra a administração esportiva no Estado.

As referências e os apêndices do trabalho são apresentados abaixo.

REFERÊNCIAS

Ayres Macedo Gonçalves de Sá; Nilson Lima Barbosa. Como proteger um clube: o uso da Governança Corporativa. **Universidade do Futebol**. Agosto de 2010. Disponível em:

< <http://universidadedofutebol.com.br/como-protger-um-clube-o-uso-da-governanca-corporativa/> > Acesso em: 01/06/2016

Aieda Batistela de Sirqueira; Aquiles Elie Guimarães Kalatzis; Franklina Maria Bragion de Toledo. **Revista EconomiA. Boas práticas de governança corporativa e otimização de portfólio: uma análise comparativa**. Brasília, DF. v. 7, n. 3, p. 521-544, Setembro/Dezembro 2007

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sensu**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009

BIEDERMANN, Carlos. 25 de Julho de 2014. Disponível em:

<<http://universidadedofutebol.com.br/carlos-biedermann-do-inst-brasileiro-de-governanca-corporativa/>> Acesso em 14/06/2016

CENTRAL SPORT CLUB. 2016: Disponível em:

< <https://centralsc.com.br/> > Acessado em 15/06/2016

Chiavenato, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7.ed. Elsevier, 2003. Rio de Janeiro.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. **RNC – Ranking Nacional de Clubes 2016**. 09.12.2015. Disponível em:

< http://cdn.cbf.com.br/content/201512/20151209150041_0.pdf > Acessado em 14/06/2016

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. **CNEF – Cadastro Nacional de Estádios de Futebol**. 18.01.2016. Disponível em:

< http://cdn.cbf.com.br/content/201601/20160122182359_0.pdf > Acessado em 14/06/2016

Dalton Penedo Sardenberg. **Conflito de agência às avessas: Rompendo com o altruísmo familiar**. In: XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo, SP. De 19 a 23 de Setembro de 2009

Daniel Siqueira Pitta Marques; André Lucirton Costa. **Governança Corporativa e Clubes de Futebol Profissional: Um Estudo de Caso com um Clube do Estado de São Paulo**. In: 30º Encontro da ANPAD. Salvador, BA. 23-27 de Setembro de 2006

Eduardo Carlezzo. Governança Corporativa pode solucionar problemas administrativos. **Universidade do Futebol**. Agosto, 2007. Disponível em:

< <http://universidadedofutebol.com.br/governanca-corporativa-pode-solucionar-problemas-administrativos/> > Acessado em: 01/06/2016

FIFA Communications Division, Information Services, 31.05.2007

Francisco Carlos Fernandes; Débora Gomes Machado. Teoria da Agência e Governança Corporativa: uma reflexão acerca da relação de subordinação organizacional da contabilidade à administração. SIMPOI, 2011.

Gil, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** – 4.ed. – São Paulo: Atlas, 2002

Giovana Silva de Arruda; Sergio Rossi Madruga; Ney Izaguirry de Freitas Júnior. **A governança corporativa e a teoria de agência em consonância com a controladoria.** *Rev. ADM. UFSM, Santa Maria*, v. 1, n. 1, p. 71-84, Janeiro/Abril. 2008. Disponível em:

< <http://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/570/430> > Acessado em 14/06/2016

George Albin Rodrigues da Andrade; Alexandre Rodrigues de Andrade. Governança Corporativa – Estudos de escândalos corporativos no Brasil e no Mundo. II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Set, 2005.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa.** 4. ed. São Paulo, SP: IBGC, 2009

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

Lakatos, Eva Maria. **Metodologia científica** / Eva Maria Lakatos, Marina de Andrade Marconi – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2004

PITTS, BRENDA G., STOTLAR, DAVID K. Fundamentos do marketing esportivo. 1ª edição. São Paulo. Phorte. 2002.

Rafael Valente; Maurício C. Serafim. **RAE-DOCUMENTO – GESTÃO ESPORTIVA: NOVOS RUMOS PARA O FUTEBOL BRASILEIRO.** São Paulo, RAE. vol. 46. Nº3

Richard Saito; Alexandre Di Miceli da Silveira. **RAE-DOCUMENTO – GOVERNANÇA CORPORATIVA: CUSTOS DE AGÊNCIA E ESTRUTURA DE PROPRIEDADE.** RAE. Vol.48 n°2

Sandro Miguel Martin; Thames Richard Silva; Alexandre Silva Barros; João Prudêncio Tinoco. **eGesta – Revista Eletrônica de Gestão de Negócios.** V.1. n.3. 2005

Teixeira, Elizabeth. **As três metodologias: acadêmica, da ciência e da pesquisa.** 6. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009

APENDICE

Entrevistado	Licius Cavalcante
Cargo	Presidente
Data da entrevista	07/06/2016
Horário de início da entrevista	17:00
Horário de término da entrevista	18:00
Duração	1h

Quadro nº1 – Aspectos relacionados à profissionalização	
Prática	Central S.C.
Dirigentes remunerados	Não
Dirigentes com dedicação exclusiva ao clube	Não
Gestores remunerados	Não
Políticas e indicadores de qualidade	Em estudo
Departamentos com gestão empresarial	Em estudo
Políticas salariais e planos de carreira	Parcialmente
Políticas de recrutamento e seleção	Não
Indicadores de satisfação dos torcedores	Não

Quadro nº2 – Associados do Central Sport Club	
Tipo de Sócio	Direito a voto
Patrimonial	Sim
Deliberativo	Sim
Contribuinte	Sim
Benemérito	Sim

Quadro nº3 – Aspectos relacionados à propriedade	
Práticas	Central S.C.
“Uma ação = um voto”	Não
Assembléia de sócios é o órgão soberano	Não

Acesso a contas e demonstrações financeiras	Não
Elegem conselheiros	Não
Convocação à Assembléia adequada	Não
Instrumentos facilitadores de votação	Não
Disponibilização antecipada das pautas e documentação da reunião de sócios	Não
Acesso a registro de sócios	Não
Mecanismos de propostas dos sócios	Não
Regras de votação claras, objetivas e definidas	Sim
Resolução para conflitos de interesses e/ou afastamento	Não

Quadro nº4 – Aspectos relacionados ao Conselho de Administração	
Práticas	Central S.C.
Existência do Conselho de Administração ou órgão semelhante	Sim
Eleito pelos sócios	Não
Define metas e objetivos do clube	Não
Contratação, avaliação, dispensa e remuneração dos diretores e demais funcionários	Parcialmente
Processo sucessório dos conselheiros e executivos	Não
Definição de políticas de gestão de pessoas e Código de Conduta	Não
Estabelece práticas de Governança Corporativa	Não
Interfere em assuntos operacionais (Futebol)	Não
Presta contas aos sócios	Sim
Fiscalização das diretorias	Não

Política de porta-voz	Sim
Competências específicas para compor o quadro de conselheiros	Não
Prazo do mandato superior a 2 (dois) anos	Sim
Conselheiros eleitos em Assembléia Geral	Sim
Número máximo de serviço no Conselho	Não
Sessões executivas e com convidados	Não
Conselheiros remunerados	Não
Valores e política de remuneração transparente	Não
Auditoria independente	Sim
Auditoria interna	Sim
Política de relacionamento com demais órgãos	Não
Definição de um calendário anual de reuniões e convocação de reuniões ordinárias	Sim
Atas das reuniões registradas	Sim
Reuniões com conselho fiscal	Sim

Quadro nº5 – Aspectos relacionados à gestão

Práticas	Central S.C.
Prestam contas ao presidente	Não
Prestam contas aos demais órgãos	Não
Transparência e comunicação eficazes	Sim
Indicação dos diretores e remunerações feita pelo diretor-presidente, aprovada pelo Conselho Deliberativo	Não
Divulgação de relatórios periódicos e anual	Sim
Adoção de práticas de Governança Corporativa	Não

Diretor-presidente elabora sistema de controles internos	Não
Zelo pelo Código de Conduta	Não
Avaliação anual do diretor-presidente	Não
Remuneração vinculada a resultados, metas de curto e longo prazo	Não
Procedimento formal e transparente de políticas de remuneração e benefícios	Não
Acesso facilitado a informações e arquivos	Sim
Avaliação do trabalho da diretoria	Sim

Quadro nº6 – Auditoria independente e Conselho Fiscal

Práticas	Central S.C.
Auditoria independente	Não
Conselho Deliberativo estabelece plano de trabalho e honorários	Não
Existência de Conselho Fiscal	Sim
Membros eleitos pelos sócios	Não
Análise trimestral o balancete e demais demonstrações financeiras	Bimestral
Poder de atuação individual	Não
Agenda de trabalho definida	Não
Acompanha o trabalho da auditoria independente	Não
Conselheiros remunerados	Não
Remuneração divulgada individualmente	Não

Quadro nº7 – Aspectos relacionados a conflitos de interesse

Práticas	Central S.C.
Código de Conduta	Não

Definido e aprovado pelo Conselho Deliberativo	Não
Define responsabilidades sociais e ambientais	Não
Cultura da empresa	Não
Estabelecimento dos princípios da organização	Não
Definição de caminhos para denúncias e resolução de conflitos	Não
Abrange toda a organização independente dos cargos	Não
Prevenção e tratamento para fraudes administrativas	Não
Afastamento físico do envolvido em conflitos	Sim
Registro em ata do afastamento	Sim

RESPOSTAS QUESTIONÁRIO

ENTREVISTADO: JOÃO TEODORO

CATEGORIA: Torcedor do CSC

DATA: 25/08/2016

DURAÇÃO: 30 minutos

1 – QUAIS SÃO AS OPORTUNIDADES DO NEGÓCIO DE FUTEBOL PROFISSIONAL? COMENTE-AS.

JT: Oportunidades no futebol profissional eu acho que são o profissionalismo, que, queira ou não, existe muito amadorismo ainda no país e você vê muita oportunidade no âmbito, devido a essa profissionalização. Você vê muito a contratação de pessoas mais técnicas, pessoas que estudam a área pra poderem assumir. Então, não sei se eu entendi bem a pergunta, mas eu diria isso.

2 - QUAIS SÃO AS AMEAÇAS DO NEGÓCIO DE FUTEBOL PROFISSIONAL? COMENTE-AS.

JT: Como ameaças seria o desenvolvimento de outros esportes que ficam ocupando essa fatia de mercado e cada vez mais crescendo no país vários outros esportes, como o futebol americano.

3 – QUAIS SÃO OS PONTOS FORTES DO CENTRAL SPORT CLUB? COMENTE-OS.

JT: Ponto forte, acho que é pelo clube ter o seu próprio estádio, que com certeza garante uma renda muito boa para ele. A localidade do estádio, que eles têm aquelas galerias, enfim. A afinidade que o caruaruense tem com o clube. Eu acho que é um ponto muito forte, que criou essa mística de conseguir desenvolver o time da cidade, mais que o Porto, inclusive. E o pessoal tem o Central como time um em Caruaru.

4 – QUAIS SÃO OS PONTOS FRACOS DO CENTRAL SPORT CLUB? COMENTE-OS.

JT: De ponto fraco, se observa que há um problema de gestão. Que a gente não entende por completo, mas você vê que claramente, tem dificuldades administrativas no que diz respeito a receita, a administração dos próprios jogadores, talvez falte aí um pouco mais de capricho nas atividades, tanto burocráticas quanto que poderiam fazer desenvolver o clube em si.

5 – QUAIS SUGESTÕES VOCÊ DARIA PARA MELHORAR A GESTÃO DO CENTRAL SPORT CLUB?

JT: Como conselho de gestão eu acho que essa questão da profissionalização. Buscar se profissionalizar. Buscar profissionais inclusive que tenham experiência em outros clubes. Que tenham trabalhado de forma mais profissionalizada, formal mesmo. E aproveitar essa visibilidade que o clube tem na cidade, na região, pra poder buscar parcerias. Porque você vê muito uma diretoria muito isolada, sem muita atividade em conjunto com a cidade. Talvez por uma questão cultural mesmo, de gestões passadas. Porque também é muito difícil uma renovação de gestão. Mas seria nesse sentido de profissionalização mesmo e buscar parcerias para poder desenvolver melhor os objetivos do clube e crescer.

RESPOSTAS QUESTIONÁRIO

ENTREVISTADO: THIAGO MEDEIROS

CATEGORIA: Torcedor do CSC

DATA: 27/08/2016

DURAÇÃO: 25 MINUTOS

1 – QUAIS SÃO AS OPORTUNIDADES DO NEGÓCIO DE FUTEBOL PROFISSIONAL? COMENTE-AS.

TM: As oportunidades vêm dentro da própria competição. De você conseguir a premiação, elevar o conceito dos seus jogadores, para conseguir vender, negociar, aumentar seu poder de compra e aumentar sua receita dentro daquele cenário. E aí você consegue dar pulos mais altos. Se você é um time do interior, você consegue disputar uma campanha nacional, você consegue elevar a divisão... as oportunidades surgem dentro da competição, mas tendo que respeitar um planejamento.

2 - QUAIS SÃO AS AMEAÇAS DO NEGÓCIO DE FUTEBOL PROFISSIONAL? COMENTE-AS.

TM: As ameaças, é justamente o detrimento desse seu nível. Você diminui o seu poder de compra, você diminui a sua receita, enfraquece a equipe esportivamente... isso vai gerar que você sofra um rebaixamento, saia de um nível de competição e passe a outro, e aí a equipe vai diminuindo o valor. Por exemplo o Sport no ano passado. Ele deu um boom disputando a série A, que ele terminou entre os dez primeiros, ele aumentou a cota, conseguiu elevar patrocínio, a equipe esportivamente, conseguiu um grande poder de compra, sendo a grande compra do

mercado sul-americano, da história dele, pagando três milhões em um jogador e esse ano ele tem uma ameaça gigante de rebaixamento que vai fazer que ele caia esse nível de compra.

3 – QUAIS SÃO OS PONTOS FORTES DO CENTRAL SPORT CLUB? COMENTE-OS.

TM: Dos pontos fortes do Central, primeiramente o estádio. Ter uma casa. Ter uma torcida que reconhece o time e apoia, que pode ser desenvolvido encima da torcida. Não tem um custo elevado pra disputar futebol, embora tenha que angariar muita receita para fazer isso e correr atrás de um patrocínio, mas não é um custo alto. Tem um estádio, uma torcida que acolhe e que esportivamente tem uma tendência a fazer boas campanhas quando disputa o estadual.

4 – QUAIS SÃO OS PONTOS FRACOS DO CENTRAL SPORT CLUB? COMENTE-OS.

TM: De ponto fraco é a dificuldade de competir com os times da capital, principalmente dentro da campanha do estadual, que é a grande vitrine do clube. Então, mesmo fazendo uma boa campanha entre os clubes do interior, não consegue refletir isso quando enfrenta os grandes clubes da capital, pela diferença financeira e esportiva também. É um ponto fraco em que ele recorrentemente vive caindo. Passa por uma grande primeira fase e na semifinal ele enfrenta um time da capital e ele cai. Não consegue uma final, até um título inédito, que geraria um outro nível para ele.

5 – QUAIS SUGESTÕES VOCÊ DARIA PARA MELHORAR A GESTÃO DO CENTRAL SPORT CLUB?

TM: profissionalização. Passar a encarar, mesmo sendo um clube pequeno, uma receita pequena, uma cidade do interior, é você profissionalizar. Você encarar o futebol como uma empresa, como ele realmente é nos grandes clubes do Brasil e do mundo, mesmo que você seja de uma cidade pequena. É você criar departamentos, criar planejamento, é você verificar que a grande oportunidade que você tem é a campanha do estadual. É você criar recursos, parcerias, campanha de sócio, para trazer rendimento para o clube disputar o estadual para fazer uma boa campanha, quem sabe até um título e a partir daí você entra no cenário nacional. Você disputa uma série D, já tem um calendário que dure o ano todo, não só quatro meses, então a única palavra é profissionalização. Não tem outro caminho.

RESPOSTAS QUESTIONÁRIO

ENTREVISTADO: LEONARDO LUCENA

CATEGORIA: Torcedor do CSC

DATA: 29/08/2016

DURAÇÃO: 30 minutos

1 – QUAIS SÃO AS OPORTUNIDADES DO NEGÓCIO DE FUTEBOL PROFISSIONAL? COMENTE-AS.

LL: O público de futebol profissional é um público de consumo muito grande, certo, então se fizer um trabalho de marketing, com o lançamento de produtos voltados para o time, etc, você tem aí muita gente que pode consumir. Como o futebol é transmitido na televisão profissional, você tem aí a verba de patrocínio de marketing, certo, enfim, tudo depende da gestão.

2 - QUAIS SÃO AS AMEAÇAS DO NEGÓCIO DE FUTEBOL PROFISSIONAL? COMENTE-AS.

LL: As ameaças são as gestões que nós temos hoje por dirigentes amadores, certo, que não visam a austeridade do negócio, agem por emoção e consequentemente quebram os clubes.

3 – QUAIS SÃO OS PONTOS FORTES DO CENTRAL SPORT CLUB? COMENTE-OS.

LL: É um clube de tradição, que representa uma cidade de 350 mil habitantes, que tem um poderio econômico muito forte, se comparado a outras cidades do interior do Nordeste. Então, pode-se ter um público de consumo alto. É um clube que já tem uma certa estrutura, um estádio próprio, tem terreno para CT – Centro de Treinamento.

4 – QUAIS SÃO OS PONTOS FRACOS DO CENTRAL SPORT CLUB? COMENTE-OS.

LL: A mesma coisa, a questão das gestões que tem e eu acredito que ainda não tem um apelo da cidade. O marketing nesse sentido de “bairrismo” ainda não foi explorado.

5 – QUAIS SUGESTÕES VOCÊ DARIA PARA MELHORAR A GESTÃO DO CENTRAL SPORT CLUB?

LL: Sugestão é profissionalismo mesmo. Profissionalismo de toda as áreas, com pessoas competentes. Você demonstrar que através do Campeonato Pernambucano, como tem outros times de Série A no Estado, você consegue dar visibilidade aos jogadores, consequentemente trazê-los pra cá, tem promessa de coisas mirabolante não, construir isso ou aquilo não. A prioridade todinha é futebol. O futebol. O departamento de futebol. Porque se o futebol crescer, as outras coisas vem como consequência. A torcida só vai se o futebol estiver bem. Não adianta.

RESPOSTAS QUESTIONÁRIO

ENTREVISTADO: LICIUS CAVALCANTE

CATEGORIA: Presidente do C.S.C.

DATA: 31/08/2016

DURAÇÃO: 30 minutos

1 – QUAIS SÃO AS OPORTUNIDADES DO NEGÓCIO DE FUTEBOL PROFISSIONAL? COMENTE-AS.

LC: As oportunidades são muitas, o futebol, o Brasil é considerado o país do futebol, você vê que é um grande negócio. O Brasil é quem mais pratica futebol, quem mais exporta jogadores, tem uma movimentação mais do que qualquer outro país de jogadores entre os clubes internamente e externamente, então o futebol é um grande negócio. O futebol também motiva muito as crianças a sonharem, é um motivador de sonhos, essa é uma grande oportunidade. Desde criança o pai sonha que o filho seja jogador de futebol e isso é um estilo de vida, uma tentativa de vida que alguns tem condições de ganhar a vida. Tem garotos que conseguem bolsas de estudo em colégios e faculdades por meio do futebol. A formação dos atletas. Quando você forma um atleta, você forma um homem. Então quando a criança ingressa no futebol ele tem uma oportunidade de ser alguém na vida. Então são inúmeras as oportunidades no futebol. Oportunidade de ganhar muito dinheiro, de dar alegria a torcida, futebol é um espetáculo que dizem que é o maior da terra. Aqui no Central, por exemplo, quando tem jogo com Sport, Náutico ou Santa Cruz, que são considerados os times grandes, da capital, gera-se um rede de oportunidade, entre elas: a gastronomia, quando tem jogo aos Domingos o pessoal chega mais cedo e passa a manhã no Alto do Moura, já virou uma tradição, aí lá vão se alimentar, vão comer o famoso bode, então para a gastronomia é muito bom. O clube de futebol quando vem pra cá, às vezes quando vem de fora, vem para hotéis para se hospedarem, ficarem concentrados de um dia para o outro, é uma grande oportunidade, gera emprego e a rede hoteleira é movimentada. Então assim, são inúmeras as oportunidades, desde o vendedor de sorvete, churrasquinho... gera emprego. É uma grande oportunidade para a cidade, é um portal de desenvolvimento e atração de progresso.

2 - QUAIS SÃO AS AMEAÇAS DO NEGÓCIO DE FUTEBOL PROFISSIONAL? COMENTE-AS.

LC: O lado ruim dessa moeda, é que tudo que tem um lado bom, tem um lado ruim. Existe uma desmoralização, uma desorganização na organização dos times, dos clubes. Os considerados

“cartolas”, os gestores, saem das sua cidadania para fazerem coisas erradas. Querem levar vantagem, querem roubar os clubes, porque quando veem dinheiro, enlouquecem e não fazem a coisa licitamente, então, os clubes são muito vulneráveis, o futebol é muito vulnerável para isso. Sonegação de impostos, o montante quando você vende um atleta, vem as pessoas ilícitas e fazem as coisas, fora de lei. Então esse é um problema. Tem um problema que eu venho chamando atenção no futebol, que é o aliciamento nas categorias de base. No mundo do futebol, causa muito trauma nas crianças, nos adolescentes, há uma mistura muito grande de homossexualismo. Eu não diria, nem homossexualismo, eu diria da pedofilia. São uns monstros, pedófilos que se aproximam das escolinhas, tem muita gente que não é séria, se você procurar aqui em Caruaru mesmo tem pedófilos envolvidos no futebol. E isso é um trauma para as crianças, para o jogador, para o cidadão. Aqui no Central nós abolimos, se a gente souber que alguém é pedófilo, não vai trabalhar com o Central. Não tem sentido para gente. Outra questão de negatividade é a imprensa. O pensamento pequeno de algumas pessoas que não observam o Central como uma coisa da cidade. Observam o Central, o futebol, como uma coisa de alguns clubes, como se o Central não fosse esse portal de desenvolvimento. Tem também os empresários que tiram as crianças do seio da família, prometendo coisas que não cumprem... tem uma série de coisas negativas.

3 – QUAIS SÃO OS PONTOS FORTES DO CENTRAL SPORT CLUB? COMENTE-OS.

LC: O Central tem um ponto muito forte: é o clube de Caruaru. Com todo respeito ao Porto que é outro clube profissional, mas o Central é o clube de camisa, uma camisa muito forte, 97 anos de existência, desde 1919. É um clube que já deu certo, tem muito potencial, está localizado aqui na frente de um shopping, na Avenida Agamenon Magalhães, principal avenida da cidade, tem suas lojas, um ponto de movimentação muito boa e ele tem um grande potencial em receita. Com o passar do tempo, infelizmente as pessoas sucatearam as receitas, hoje as lojas estão penhoradas, renda dos jogos é penhorada para o pagamento de (dívidas) trabalhistas, débitos com a receita federal, mas nós estamos tentando enxugar isso para atingir o potencial do Central. O Central por se localizar no centro da cidade, pode ser utilizado como uma arena, área de shows, eventos, para arrecadar. Se o município abraçasse o Central, tem shows no Parque de Eventos que poderiam ser realizados no Central, seria até mais fácil. O Central tem um estádio muito bom, que oficialmente ele comporta 19.000 pessoas confortavelmente, sentados, então é um estádio de grande porte. Outro potencial é essa visibilidade que tem. O Central levou o nome de Caruaru para o Brasil. O Central jogando o Brasileiro, ao longo de sua história, onde chegava o pessoal dizia “é o Central de Caruaru” nos outros estados por aí. E não é tratado na

mesma moeda, a cidade esqueceu do Central, infelizmente. Não os torcedores. Mas o grande potencial do Central é o seu nome, que é forte e esse estádio que é maravilhoso. Temos um CT, com oito hectares de terra, todo murado. Só que a vinte dois anos que foi doado pelo município e até o momento ninguém construiu nada.

4 – QUAIS SÃO OS PONTOS FRACOS DO CENTRAL SPORT CLUB? COMENTE-OS.

LC: A desorganização. Causada por vários empresários aqui da cidade, pessoas de nome que tem o nome conceituado na cidade, mas se as pessoas conhecessem o que fizeram com o Central, com a estrutura do Central, a desorganização que fizeram com o Central... o nome dessas pessoas caía de conceito. O Central hoje tem um débito de três milhões, nós precisamos de seis meses, sete meses para levantar isso. Um débito de três milhões porque não havia documentação, muitos débitos na justiça. Então a irregularidade ao longo de vinte anos aproximadamente foi criada como uma bola de neve e caiu no nosso colo, literalmente. Então nós aceitamos o desafio, mas esse é o maior problema. Colocamos o Central na adimplência, no PROFUT, que é um programa do Governo Federal para você abater as dívidas e estamos tentando dar um norte para o Central. Contratamos um grupo de profissionais, um novo grupo de advogados, um consultor que está nos ajudando nessa parte financeira, levantando um projeto para criarmos uma receita, que é o grande problema do Central porque foi inviabilizado por alguns homens que administraram o Central. A “descrédibilidade” que o nome do Central ganhou com essas administrações.

5 – O QUE VOCÊ ENTENDE POR GOVERNANÇA CORPORATIVA?

LC: Tudo isso é ponto de vista. Veja, o corporativismo é você se colocar como “o tal”, “o cara”. Você defender o seu lado, tá “puxando” para as suas decisões. Você não ouve, não divide com ninguém, você é corporativista. A gente tá mostrando aqui, dando a opção das pessoas trabalharem aqui e não serem corporativistas, não serem defensoras apenas das suas ideias. É até bom que você defenda suas ideias, mas tem que ser flexível.

6 – QUAIS SUGESTÕES VOCÊ DARIA PARA MELHORAR A GESTÃO DO CENTRAL SPORT CLUB?

LC: Eu tô precisando ouvir conselhos. A gente tá buscando, tendo a determinação necessária para assumir o Central, com determinação e coragem. A gente tá buscando consultorias, que é o caso dessa financeira, vamos implantar as secretarias, contratamos um novo grupo de advogados... o primeiro conselho é você não querer fazer só. Sozinho você não chega a lugar

nenhum. O problema é muito grande e sozinho você não chega a lugar nenhum, então a gente teve o cuidado de chamar esses parceiros para cuidar do Central conosco, esse é o principal caminho. E a gente precisa de tempo para resgatar o Central, que tá lá no fundo do poço.

RESPOSTAS QUESTIONÁRIO

ENTREVISTADO: ARISTÓTELES GALINDO DO NASCIMENTO

CATEGORIA: Diretor administrativo-financeiro do Central

DATA: 31/08/2016

DURAÇÃO: 30 minutos

1 – QUAIS SÃO AS OPORTUNIDADES DO NEGÓCIO DE FUTEBOL PROFISSIONAL? COMENTE-AS.

A: As oportunidades são o mercado da bola como um todo. O mercado da bola hoje, ele gira, se você pegar o Brasil, ele é maior que o PIB de alguns países. Daí você vê o tamanho do potencial. Então, saí daquela situação onde a oportunidade é ganhar campeonato e sim a oportunidade de venda de atletas, uso de imagens, isso tudo pode agregar bastante para o clube.

2 - QUAIS SÃO AS AMEAÇAS DO NEGÓCIO DE FUTEBOL PROFISSIONAL? COMENTE-AS.

A: São exatamente as dificuldades onde o clube se encontra hoje. As leis trabalhistas, tributárias prejudicam um pouco, principalmente os clubes onde os atletas têm uma rotatividade muito grande. E é aí a situação onde o Central se encontra.

3 – QUAIS SÃO OS PONTOS FORTES DO CENTRAL SPORT CLUB? COMENTE-OS.

A: o nome. A tradição. O mercado. São pontos fortes que o Central pode explorar e ainda com dificuldades, o clube mantém.

4 – QUAIS SÃO OS PONTOS FRACOS DO CENTRAL SPORT CLUB? COMENTE-OS.

A: A não possibilidade de profissionalizar como precisamos por que não temos recursos pra isso, então a gente não tem uma renda suficiente. O afastamento de pessoas, que por brigas individuais não estão ajudando e estão atrapalhando. Temos que trazer essas pessoas de volta para ajudarem o clube e não atrapalhar como andam fazendo. E até a situação que o clube se colocou é um ponto fraco, que até em decorrência desses problemas que tem havido, ficou na

situação que a gente ainda não tenha um campeonato que justifique a gente ter renda e ter o melhoramento do nome do Central.

5 – O QUE VOCÊ ENTENDE POR GOVERNANÇA CORPORATIVA?

A: Governança corporativa são práticas que visam viabilizar a melhor gestão possível das empresas, normalmente são utilizadas em grandes empresas, associações, empresas S.A.'s que buscam isso, criar práticas e mecanismos para melhorar a gestão e proteger todo o quadro societário e a própria organização, os fornecedores, os stakeholders em geral. É isso que a gente entende por Governança Corporativa.

6 – COMO A GOVERNANÇA CORPORATIVA PODE COLABORAR COM O DESEMPENHO DO CENTRAL?

A: A Governança Corporativa é o norte de boas práticas. Então se ela for implantada na empresa, ela pode sim ajudar a você criar mecanismos de organização, de gestão, padrões, que são notoriamente aprovados em outras empresas, grandes empresas, e que qualquer empresa que venha adotá-las vai estar de acordo com, digamos, o norte e os objetivos da melhor prática possível. E para o Central vai ajudar e muito, porque vai organizar tudo isso que a gente vê hoje na situação administrativa-financeira do clube.

7 – QUAIS SUGESTÕES VOCÊ DARIA PARA MELHORAR A GESTÃO DO CENTRAL SPORT CLUB?

A: O principal ponto seria esse, criar a parte de gestão. Porque quando você coloca a própria parte de gestão corporativa, é isso. A parte de criar os setores, profissionalizar, criar aperfeiçoamentos, trazer pessoas de qualificação para poder ficar nos setores específicos e aí conseguir se ter um plano de trabalho e um plano de recuperação do clube. Na verdade tudo tem que ser norteado no sentido de recuperar a situação na qual hoje ele se encontra. Trazer pessoas para perto, que tenham esse profissionalismo e saibam trabalhar de acordo com o que a empresa precisa e não sempre com interesses individuais.