

A importância das práticas de governança corporativa para os Clubes Brasileiros

Carlos Biedermann

17 de setembro de 2012

Fundamentação

“A essência da Governança
Corporativa é a Ética”

Princípios de Governança Corporativa

Transparência

Responsabilidade Corporativa

Equidade

Prestação de Contas

O modelo de governança dos Clubes hoje

- Quadro Social
- Conselho Deliberativo
- Conselho de Administração (poucos casos)
- Diretoria Executiva
- Auditoria Externa
- Auditoria Interna

Algumas questões relevantes

- Como se elegem os membros do Conselho Deliberativo;
- Como se elegem os membros do Conselho de Administração e/ou Diretores;
- Os movimentos políticos nos Clubes;
- As pressões por resultados e os efeitos dos resultados positivos e negativos;
- Os movimentos e tendências de polarização;

Algumas questões relevantes (cont.)

- Os resultados das novas Arenas nas finanças dos Clubes;
- A profissionalização.

Um modelo a ser pensado

- O Conselho Deliberativo
 - Comissões do Conselho;
 - Órgão moderador das tensões e centralizador das tensões políticas externas;
 - A qualificação de seus membros: o conhecimento da vida e da essência do Clube;
 - Código de Conduta.

Um modelo a ser pensado (cont.)

- Conselho de Administração
 - Nose in, fingers out;
 - Perfil, **qualificação e elegibilidade** dos conselheiros;
 - Periodicidade de reuniões;
 - Avaliação do Conselho;
 - Papel do Conselho;
 - Qual o papel do Conselho em relação ao Futebol;
 - Os indicadores de acompanhamento da Gestão;
 - Quais os critérios de avaliação e de punição;

Um modelo a ser pensado (cont.)

- Conselho Consultivo
 - Órgão que poderia preservar a essência da estratégia de longo prazo, evitando os movimentos radicais a cada eleição;
 - Preocupação: superposição com o Conselho de Administração – como estabelecer regras claras de independência e poderes;
 - Pode ser o órgão de avaliação permanente da atuação do Conselho de Administração;
 - Como escolher e qual o perfil das pessoas que o integrem. Qual o prazo de mandato? 10 anos?

Um modelo a ser pensado (cont.)

- Diretoria Executiva
 - Profissional, inclusive no Futebol;
 - Estabelecimento de todos os quesitos hoje usados nas empresas para avaliação, como o BSC por exemplo;
 - Modelo de Gestão;
 - Modelo de remuneração alinhado à estratégia e resultados;
 - Futebol – qual o papel do Executivo, e como avaliá-lo. E o papel do Conselho e do Presidente do Conselho?
 - Orçamento como instrumento de gestão;
 - Como evitar a interferência política na gestão.

Como acomodar os movimentos políticos na Gestão

- Os Comitês e Comissões do Conselho;
- Os grupos de trabalho para análise de projetos e propostas;
- Planejamento estratégico de longo prazo;
- Processo transparente de reporte e comunicação com *stakeholders*.

Conclusões

- Os modelos de governança para os Clubes ainda são empíricos e sujeitos a pressões políticas;
- Dificuldade de manter estratégias e ações de longo prazo;
- **Profissionalização da gestão;**
- Há que se blindar a gestão dos movimentos políticos;
- O Conselho Consultivo pode ser uma alternativa.