UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE

RENAN BARABANOV DE ASSIS

Governança corporativa no futebol profissional:
Estudo de caso em um clube brasileiro

São Paulo
2017

Prof. Dr. Marco Antônio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Ariovaldo dos Santos
Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. Lucas Ayres Barreira de Campos Barros
Coordenador do Programa de Pós-graduação em Controladoria e Contabilidade

RENAN BARABANOV DE ASSIS

**Governança corporativa no futebol profissional:
Estudo de caso em um clube brasileiro**

Versão corrigida

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade do Departamento de Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Área de Concentração: Controladoria e Contabilidade

Orientador: Prof. Dr. Edson Luiz Riccio

São Paulo

2017

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Assis, Renan Barabanov de
Governança corporativa no futebol profissional: estudo de caso em
um clube brasileiro / Renan Barabanov de Assis. – São Paulo, 2017.
172 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2017.
Orientador: Edson Luiz Riccio.

1. Governança corporativa 2. Clubes esportivos 3. Governança 4. Futebol
I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.4

Nome: Renan Barabanov de Assis

Título: Governança corporativa no futebol profissional: Estudo de caso em um clube brasileiro

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade do Departamento de Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

*À Bella, o maior presente que o Criador me deu e
motivo único de toda minha dedicação*

AGRADECIMENTOS

Ao meu anjo, minha vida, minha razão de ser, Bella, minha menina que nem chegou e já me motiva a dar o meu melhor e oferecer tudo o que posso na vida.

Ao meu pai, meu modelo, de vida, de história, de conduta. Ainda que discorde em alguns momentos, é aquele com quem sei que sempre (mesmo) posso contar.

À minha família, mãe, irmãos, todos que de alguma forma contribuíram para essa caminhada.

Ao meu amor, minha esposa e companheira Camila, que me motiva sempre e me ajuda nas escolhas e motivações diárias.

À minha sogra Rosana, por fazer o papel de mãe de forma diária, aguentando minha dedicação e foco, sempre me ofertando generosas taças de vinho e queijos, sem jamais perder o carinho.

Aos funcionários, diretores, conselheiros e dirigentes da Sociedade Esportiva Palmeiras, por me abrirem as portas e oferecerem todo o suporte para grande parte do desenvolvimento da pesquisa e enriquecimento do trabalho.

Aos meus amigos, destacadamente Diogo Mourão, Ivo Ponciano, Talita Moreno e Talita Iacovelli, por suportarem os desabafos e extensas horas dedicadas a leitura.

Aos meus funcionários, clientes e parceiros profissionais pelo suporte, conselhos e expectativas relacionadas ao projeto como um todo.

Ao meu orientador, Prof. Riccio, que me deu suporte e orientações na vida acadêmica.

Aos meus colegas de Mestrado, principalmente Eduardo Bona, Robson Queiroz e Vitor Nasu, pelas dicas preciosas, sugestões e discussões nessa jornada pelo mundo acadêmico.

Aos professores, membros da FEA, da USP e acadêmicos, pelo suporte na jornada.

Aos meus Mestres, Juliana Niza e Jairo Carlos, por me mostrarem que aquilo que acontece com você sempre tem apenas um responsável: você.

Ao Criador, por me oferecer constantemente a oportunidade de evoluir e ser uma pessoa melhor a cada dia.

"Algumas pessoas acreditam que o futebol é uma questão de vida e morte. Fico muito desapontado com essa atitude. Posso assegurar-lhe que é muito, muito mais importante do que isso."
(Bill Shankly)

RESUMO

Assis, R. B. (2017). Governança corporativa no futebol profissional: Estudo de caso em um clube brasileiro.

Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

Os clubes de futebol profissionais brasileiros estão inseridos em um ambiente que carece de transparência e eficácia na gestão, em um contexto que exige cada vez mais profissionalização e modernização na administração dos times para fazer frente à concorrência esportiva e comercial de clubes internacionais. Dentro desse cenário, o presente trabalho apresenta uma proposta de construção de uma estrutura de governança específica para clubes profissionais, tendo sua aplicabilidade verificada em um dos times de maior impacto e alcance no futebol brasileiro (Sociedade Esportiva Palmeiras). A extensa revisão da literatura permitiu a análise de propostas nacionais e internacionais e a proposição de uma estrutura básica de governança que pode ser adotada por clubes de futebol profissionais, ampliando seu potencial de retorno social, econômico, esportivo e social. O *framework* inclui ações, políticas e diretrizes e se apoia em quatro pilares: Participação e Democracia; Gestão, Funcionamento e Sustentabilidade; Transparência, Comunicação e Prestação de Contas; e Solidariedade e Responsabilidade Social. Na sequência, a viabilidade do modelo proposto foi analisada por meio de um estudo de caso conduzido em um dos maiores clubes do futebol brasileiro e atual campeão da primeira divisão nacional. Os conceitos apresentados contribuem para a formação de um conjunto teórico que pode orientar a discussão sobre os princípios que embasam uma estrutura de governança corporativa (GC) dos clubes de futebol profissionais. Acredita-se que a discussão desenvolvida neste trabalho amplia o debate sobre o impacto da governança como ferramenta de modernização e profissionalização administrativa no futebol e no relacionamento entre os clubes e os diversos atores do ambiente em que atuam, incluindo torcedores, associados, sócios torcedores, dirigentes, atletas, acionistas, investidores, federações, ligas, patrocinadores, mídia, sociedade e governos.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Clubes Esportivos; Governança; Futebol; *Accountability*.

ABSTRACT

Assis, R. B. (2017). Corporate Governance in professional soccer: A case study in a Brazilian soccer club

Master's Dissertation, College of Economics, Administration and Accounting
University of São Paulo
Universidade de São Paulo.

Brazilian professional soccer clubs find themselves in an environment that lacks transparency and efficiency in their management, in a context that increasingly requires professionalization and modernization in the management of clubs in order to face the sport and commercial competition with international clubs. In this regard, this work shows a proposal to build a specific governance structure for professional clubs, having its applicability confirmed in one of the clubs with a high impact and reach in the Brazilian soccer game (Sociedade Esportiva Palmeiras). The comprehensive literature review performed allowed to analyze national and international proposals and the proposition of a governance basic structure that can be adopted by professional soccer clubs, improving their potential in social, economic, and sport return. The framework of the work comprises actions, policies and guidelines that build on the following four pillars: Participation and Democracy; Management, Operation and Sustainability; Transparency, Communication and Accountability; and Solidarity and Social Responsibility. Next, the feasibility of the proposed model was analyzed by means of a case study done in one of the major Brazilian soccer clubs and currently champion in the first national division. The concepts presented contribute to creating a theoretical set that can guide the discussion about the principles that lay the foundation of the corporate governance (CG) of professional soccer clubs. The discussion developed in this work is believed to expand the discussion about the impact of governance as a modernization tool and administrative professionalization in soccer and in the relationship between clubs and the different actors of the environment where they work, including supporters, club members, partner supporters, managers, athletes, shareholders, investors, federations, leagues, sponsors, media, society and governments.

Keywords: Corporate Governance; Soccer Clubs; Governance; Soccer; Accountability.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - SISTEMA DE FUNCIONAMENTO DO FUTEBOL	26
FIGURA 2 - SISTEMA DE FUNCIONAMENTO DO FUTEBOL - MODELO FIFA/BRASIL	27
FIGURA 3 - PERSONAGENS DO MERCADO TRADICIONAL E DO FUTEBOL	39
FIGURA 4 - METODOLOGIA	67
FIGURA 5 - METODOLOGIA - ESTUDO DE CASO	75
FIGURA 6 - VISÃO GERAL DA BOA GOVERNANÇA.....	89
FIGURA 7 - ABORDAGEM SISTEMÁTICA - <i>COMPLIANCE</i>	89
FIGURA 8 - TRIÂNGULO DA GOVERNANÇA	94
FIGURA 9 - MODELO DE GOVERNANÇA - UEFA	95
FIGURA 10 - MÓDULO DE GOVERNANÇA - <i>FA</i>	95
FIGURA 11 - SISTEMA DE GOVERNANÇA PARA ASSOCIAÇÕES	101
FIGURA 12 - RELAÇÃO DOS CONSELHOS E ÓRGÃOS	108

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - BIBLIOMETRIA: LEI DE LOTKA	69
GRÁFICO 2 - BIBLIOMETRIA: PRODUÇÃO POR PAÍS	70
GRÁFICO 3 - BIBLIOMETRIA: PRODUÇÃO POR IES	71
GRÁFICO 4 - BIBLIOMETRIA: PRODUÇÃO POR PERIÓDICO	72
GRÁFICO 5 - BIBLIOMETRIA: LEI DE BRADFORD.....	73
GRÁFICO 6 - BIBLIOMETRIA: PRODUÇÃO ANUAL	74
GRÁFICO 7 - SUPERÁVIT OPERACIONAL - PALMEIRAS E CLUBES PAULISTAS	115
GRÁFICO 8 - DIVISÃO DE RECEITAS - PALMEIRAS.....	116
GRÁFICO 9 - RANKING DE SÓCIO TORCEDORES MUNDIAL.....	117

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - BIBLIOMETRIA: AUTORES MAIS PRODUTIVOS.....	68
TABELA 2 - DIVISÃO DE RECEITAS - PALMEIRAS	114
TABELA 3 - RECEITAS DO SOCIAL - PALMEIRAS E CLUBES PAULISTAS.....	114
TABELA 4 - RECEITAS DO FUTEBOL - PALMEIRAS E CLUBES PAULISTAS	114
TABELA 5 - RECEITAS BRUTAS - PALMEIRAS E CLUBES PAULISTAS	115
TABELA 6 - DESPESAS COM FOLHA DE PAGAMENTO - PALMEIRAS E CLUBES PAULISTAS	117

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - CRONOLOGIA: DESENVOLVIMENTO E HISTÓRIA DO ESPORTE.....	20
QUADRO 2 - CRONOLOGIA: CRISES E ESCÂNDALOS NO ESPORTE E NO FUTEBOL	29
QUADRO 3 - MODELOS DE PROPRIEDADE DOS CLUBES DE FUTEBOL	44
QUADRO 4 - PRINCÍPIOS E ESTRUTURAS DE AUTORES INTERNACIONAIS	82
QUADRO 5 - PRINCÍPIOS E ESTRUTURAS DE ENTIDADES INTERNACIONAIS	84
QUADRO 6 - NÍVEL HIERÁRQUICO DOS ENTREVISTADOS.....	118
QUADRO 7 - AUTORES E QUESTIONÁRIO - MICHIE & OUGHTON.....	120
QUADRO 8 - AUTORES E QUESTIONÁRIO - SHILBURY & FERKINS.....	120
QUADRO 9 - AUTORES E QUESTIONÁRIO - GIULIANOTTI	121
QUADRO 10 - AUTORES E QUESTIONÁRIO - SZYMANSKI.....	121
QUADRO 11 - AUTORES E QUESTIONÁRIO - FRANCK	122
QUADRO 12 - AUTORES E QUESTIONÁRIO - ANDREFF	122
QUADRO 13 - AUTORES E QUESTIONÁRIO - FORSTER	122
QUADRO 14 - ESTRUTURA PROPOSTA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA CLUBES DE FUTEBOL	130

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGGIS	<i>Action for Good Governance in International Sport</i>
BM&FBovespa	Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo
CA	Conselho de Administração (<i>Board</i>)
CAE	Corte Arbitral do Esporte
CAS	Tribunal Arbitral do Esporte
CBF	Confederação Brasileira de Futebol
CCGC	Código Combinado de Governança Corporativa
COI	Comitê Olímpico Internacional
Conaf	Comissão Nacional de Arbitragem de Futebol
Concacaf	Confederação de Futebol da América do Norte, Central e Caribe
Conmebol	Confederação Sul-Americana de Futebol
CSR	<i>Corporate Social Responsibility</i>
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
ECA	Associação de Clubes Europeus
FA	<i>The Football Association</i>
FFP	Regulamento do <i>Fair Play</i> Financeiro
FIFA	Federação Internacional de Futebol
FIGC	Federação Italiana de Futebol
FPF	Federação Paulista
GC / CG	Governança Corporativa / <i>Corporate Governance</i>
GIFE	Grupo de Instituições, Fundações e Empresas
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ICGN	International Corporate Governance Network
IFC	International Finance Corporation
ISCA	Associação Internacional de Esporte e Cultura
MLB	Major League Baseball
NSGO	Observatório Nacional de Governança nos Esportes
OCDE	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico

OEGs	Organizações Esportivas Globais
ONGs	Organizações Não Governamentais
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SGO	<i>Sports Governance Observer</i>
UE	União Europeia
UEFA	União das Federações Europeias de Futebol
WADA	Agência Mundial <i>Antidoping</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
1.1 ESPORTE E NEGÓCIOS	19
1.2 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DA PESQUISA	21
1.3 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	24
1.3.1 Crise e Transparência no Esporte	24
1.4 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS.....	31
1.5 CONTRIBUIÇÃO	32
1.6 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	33
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO	33
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	35
2.1 PROFSSIONALIZAÇÃO DO FUTEBOL	35
2.1.1 A importância do futebol para Stakeholders.....	36
2.1.2 Futebol na sociedade brasileira.....	37
2.1.3 Lucro versus Sucesso esportivo: Riqueza ou vitórias?	37
2.1.4 A importância da Competitividade para o sucesso comercial do esporte.....	39
2.1.5 Equilíbrio das partes interessadas em um clube de futebol: Teoria da Agência.....	40
2.1.6 Teoria dos Stakeholders nos clubes de futebol	41
2.1.7 Acionistas (Teoria da Agência) vs. Partes interessadas (Teoria dos Stakeholders)	42
2.2 A PROPRIEDADE DOS CLUBES DE FUTEBOL.....	43
2.2.1 Mecanismos de Governança e Transparência no futebol.....	48
2.3 GOVERNANÇA, ESPORTE E FUTEBOL.....	49
2.3.1 Função da Governança e suas práticas	50
2.3.2 Impacto da Governança no desempenho das organizações	50
2.3.3 Mecanismos de Governança nas ONGs e empresas sem fins lucrativos.....	52
2.3.4 Mecanismos de Governança no Esporte.....	52
2.3.5 Mecanismos de Governança no Futebol.....	53
2.3.5.1 Atores no Futebol sob a perspectiva dos Stakeholders.....	55
2.3.5.1.1 Torcedores/Fãs.....	55
2.3.5.1.2 Associados/Sócios Torcedores	57

2.3.5.1.3 Dirigentes/Administradores	58
2.3.5.1.4 Acionistas/Investidores	59
2.3.5.1.5 Comunidade/Sociedade/Poder Público.....	60
2.3.5.1.6 Federações/Organizações/Entidades/Ligas.....	61
2.3.5.1.6.1 Liga Cooperativista vs. Independente: Norte-americanos e europeus	62
2.3.5.1.7 Patrocinadores/Parceiros	63
2.3.5.1.8 Mídia/Imprensa	63
2.3.5.1.9 Outros.....	64
2.3.6 Importância e impacto da Governança nos clubes de futebol.....	65
3 METODOLOGIA.....	66
3.1 REVISÃO DE LITERATURA	67
3.1.1 Análise Bibliométrica.....	67
3.1.1.1 Principais autores	68
3.1.1.2 Lei de Lotka.....	69
3.1.1.3 Países mais produtivos.....	69
3.1.1.4 IES com mais publicações.....	70
3.1.1.5 Periódicos mais produtivos.....	71
3.1.1.6 Lei de Bradford	72
3.1.1.7 Produtividade anual.....	73
3.2 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA	74
3.3 ESTUDO DE CASO	74
3.3.1 Plano	75
3.3.2 Design.....	76
3.3.3 Preparação.....	76
3.3.4 Coleta	76
3.3.5 Análise.....	78
3.3.6 Compartilhamento.....	78
4 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA PROPOSTA	79
4.1 CONTEXTO INTERNACIONAL.....	79
4.1.1 Contexto esportivo internacional.....	81

4.1.1.1 Modelo <i>Play the Game</i>	90
4.1.1.2 Modelo <i>FA</i>	95
4.2 CONTEXTO BRASILEIRO	97
4.2.1 Modelo <i>Bovespa</i>	98
4.2.2 Modelos <i>IBGC</i>	98
4.2.2.1 <i>Organizações Sem Fins Lucrativos</i>	100
4.2.2.2 <i>Associações</i>	100
4.2.3 Modelo <i>Marques</i>	106
4.3 MODELO PROPOSTO	109
4.3.1 <i>Participação e Democracia</i>	109
4.3.1.1 <i>Participação e Direitos dos Associados</i>	109
4.3.1.2 <i>Processo Democrático</i>	109
4.3.2 <i>Gestão, Funcionamento e Sustentabilidade</i>	110
4.3.2.1 <i>Cultura Organizacional</i>	110
4.3.2.2 <i>Gestão e Administração</i>	110
4.3.2.3 <i>Conselhos</i>	110
4.3.2.4 <i>Sustentabilidade Financeira</i>	110
4.3.3 <i>Transparência, Comunicação e Prestação de Contas (Accountability)</i>	111
4.3.3.1 <i>Transparência e Accountability</i>	111
4.3.3.2 <i>Auditoria</i>	111
4.3.3.3 <i>Comunicação Pública</i>	111
4.3.4 <i>Solidariedade e Responsabilidade Social</i>	111
4.3.4.1 <i>Retorno Social</i>	111
5 ESTUDO DE CASO	113
5.1 SELEÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE	113
5.2 SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS	118
5.3 IMPACTO NA UNIDADE	119
5.4 FORMATAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....	119
6 RESULTADOS	123
6.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO FUTEBOL	123

6.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM CLUBES DE FUTEBOL PROFISSIONAL.....	126
6.3 PROPOSTA DE ESTRUTURA DE GOVERNANÇA PARA O FUTEBOL	129
6.3.1 Aplicabilidade do Modelo	131
6.3.2 Adaptações do Modelo	133
6.3.3 Pontos Chave.....	136
6.3.4 Práticas Utilizadas.....	139
6.3.5 Necessidade do Modelo.....	142
7 CONCLUSÃO.....	146
REFERÊNCIAS	149
ANEXO.....	171

1 INTRODUÇÃO

1.1 ESPORTE E NEGÓCIOS

Ao longo da história (Quadro 1), a atividade esportiva durante muito tempo centrou-se em objetivos referentes à qualidade de vida e ao lazer, associados diretamente à saúde e às relações socioculturais. O próprio ideal do nascimento dos Jogos Olímpicos da Antiguidade, disputados entre representantes das diversas cidades-estado da Grécia antiga, como Atenas, Esparta e Tebas continha, no entanto, componentes religiosos, sendo intercalados com sacrifícios e homenagens a Zeus, além de celebrar a paz entre as cidades constantemente envolvidas em guerras entre si (Young, 2008). Os aspectos religiosos continuaram a fazer parte dos espetáculos de esporte na Idade Média e, inclusive, no período subsequente da Renascença, cujas regras e disciplinas eram impostas pela Igreja ou por governantes e monarcas que selaram o destino de práticas e atividades esportivas, como o Império Britânico, por exemplo (Holt, 1990).

A partir do século XIX, os Estados Unidos assumem expressiva responsabilidade na definição do formato e na expansão do esporte nos moldes atuais (Mechikoff, 2006). O crescimento e o desenvolvimento da atividade desportiva no início do século XX permitiram ao esporte colocar os pés no campo dos negócios, fenômeno ampliado principalmente pela globalização e seus efeitos, como massificação da prática desportiva, ampliação das transmissões dos eventos esportivos e interesse crescente no acompanhamento desses eventos com o desenvolvimento e alcance tecnológico da metade final do último século.

Tais características passaram a exigir dos atores principais envolvidos na área esportiva, sejam administradores ou atletas, um nível maior de organização e seu consequente gerenciamento de recursos, pessoas, comunicação e unidades. Os primeiros sinais puderam ser percebidos na busca dos atletas pelo reconhecimento como uma das partes principais do espetáculo, traduzindo-se em lutas pela profissionalização em diversos esportes. Estes sinais, ainda que permeados de avanços e retrocessos (Taylor, 2005), elevaram os eventos esportivos à categoria definitiva de negócio, carecendo de fontes de recursos e transformando os espectadores das atividades esportivas

em consumidores e clientes, significativamente mais exigentes e críticos, um processo indissociável da necessidade das entidades e seus administradores de profissionalizarem gestões e padrões nesse novo ambiente globalizado e competitivo.

Quadro 1 - Cronologia: Desenvolvimento e história do esporte

Esporte			
Ano	Evento Esportivo		
776 a.C.	Ano da realização da primeira Olimpíada na Grécia	1860	North Counts Club e Hallam F.C. disputam a primeira partida de futebol da história
1297	Primeiro jogo de golfe é registrado na Holanda	1863	Associação de futebol mais antiga do mundo, a Football Association (FA) é fundada na Inglaterra
1668	Ocorre a primeira corrida de cavalos na América	1870	Inglaterra e Escócia empatam sem gols no primeiro jogo internacional
1751	Acontece a primeira partida de críquete	1882	Inglaterra, Escócia, País de Gales e Irlanda do Norte fundam a International Football Association Board (IFAB)
1839	O primeiro jogo de beisebol é disputado na América	1894	O inglês Charles Miller chega ao Brasil trazendo em sua bagagem duas bolas usadas, um par de chuteiras e um livro com as regras do futebol
1906	É fundada a Confederação Brasileira do Tiro Esportivo	1895	Acontece a primeira partida de futebol no Brasil (em São Paulo) entre funcionários de empresas inglesas
1908	É realizada a primeira corrida de automóveis do Brasil e da América do Sul	1902	Tem início a disputa do Campeonato Paulista de Futebol, a liga de futebol mais antiga do Brasil
1914	É fundado o Comitê Olímpico Brasileiro (COB)	1904	A Federação Internacional de Futebol Associado (FIFA) é fundada em Paris
1920	No tiro, Guilherme Paraense torna-se o primeiro brasileiro a ganhar uma medalha de ouro nas Olimpíadas	1916	Após a fundação da Confederação Sul-americana de Futebol (Conmebol), é disputado o primeiro Campeonato Sul-Americano de Futebol, atual Copa América
1932	A brasileira Maria Lenk torna-se a primeira mulher da América do Sul a competir em Olimpíadas	1919	É fundada a Confederação Brasileira de Futebol (CBF)
1952	Adhemar Ferreira da Silva conquista a medalha de ouro no salto triplo dos Jogos Olímpicos	1920	Inglaterra e França disputam o primeiro jogo internacional de futebol feminino
1972	Emerson Fittipaldi conquista o título do Campeonato de Fórmula 1	1930	É realizada a primeira Copa do Mundo FIFA no Uruguai
1988	Ayrton Senna, da McLaren, vence o GP do Japão e conquista o primeiro título do Campeonato de Fórmula 1	1950	A Copa do Mundo FIFA é sediada no Brasil
1991	Ayrton Senna sagra-se tricampeão mundial de Fórmula 1	1970	O Brasil sagra-se tricampeão mundial do torneio FIFA no México
2001	O tenista brasileiro Gustavo Kuerten torna-se tricampeão do Grand Slam de Roland Garros	1974	O brasileiro João Havelange assume o cargo de presidente da FIFA
2016	O Rio de Janeiro recebe as Olimpíadas, tornando-se a primeira cidade da América do Sul a sediar os Jogos Olímpicos	1989	A tragédia de Hillsborough mata 96 torcedores do Liverpool durante a partida de futebol na Inglaterra
Futebol		1995	O Tribunal de Justiça da União Europeia (UE) dá razão ao jogador belga Jean-Marc Bosman, no "Caso Bosman", alterando definitivamente as regras de transferências e contratos entre atletas e clubes
Ano	Evento - Futebol	1998	O suíço Sepp Blatter é eleito presidente da FIFA
1848	São regulamentadas as regras de Cambridge, precursoras do futebol moderno	2014	O Brasil sedia a Copa do Mundo FIFA
1857	Em Londres, é fundado o Sheffield Football Club, clube mais antigo de futebol do mundo ainda em funcionamento		

Fonte: Autor (2017)

Dessa forma, nesse acirrado mercado esportivo e de lazer, o profissionalismo tornou-se característica indispensável (Thibault, Slack & Hinings, 1991; Skinner, Stewart & Edwards, 1999), exigindo dos agentes e entidades envolvidas no esporte um elevado nível de padronização, prevenção, fiscalização e punição dos desvios. Dentro dessa necessidade de profissionalização na administração e na gestão esportiva, surgem as práticas de governança nas organizações, mecanismos que têm potencial para, senão eliminar, ao menos reduzir e coibir fraudes e desvios de conduta que não apenas mancham a reputação do esporte, como afastam potenciais clientes/consumidores, investidores e financiadores com seus recursos.

1.2 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DA PESQUISA

Atualmente, o futebol compreende o esporte com o maior número de praticantes (FIFA, 2007), maior volume de recursos movimentados (Chade, 2010) e alcance global (Finn & Giulianotti, 2000), ocupando, portanto, um lugar de destaque, tendo seus desdobramentos reflexos e impactos que superam fronteiras nacionais, culturais e sociais (Giulianotti & Robertson, 2012). Em modelos de negócios tradicionais, como o mercado de ações, a importância dos mecanismos de governança corporativa encontra-se presente para mediar a relação entre o elemento principal (acionistas) e o agente (administração), centrados na teoria da agência (Jensen & Meckling, 1976), voltado para o retorno dos lucros dos acionistas (Lazonick & O'Sullivan, 2000). Outros tipos de entidade em virtude das diferentes relações existentes, independentes de objetivarem o lucro, demandam uma estrutura diferente de governança, seja pela diferenciação na relação mediada (administração e demais partes interessadas), seja pela própria finalidade com a qual tal entidade foi originalmente criada, que nem sempre se guiam exclusivamente no lucro econômico.

Um desses tipos específicos de entidade refere-se às instituições sem fins lucrativos, setor que representa mais de 5% do PIB total norte-americano e responsável por empregar mais de 10% da força de trabalho privada nos Estados Unidos (McKeever, 2015). Números que deram visibilidade e atraíram a atenção do mundo acadêmico nos últimos anos, como comprovado por alguns trabalhos como o de Wirtz (2015). No Brasil, um dos principais segmentos de produção econômica e de entretenimento é o futebol, considerado o esporte nacional e de reconhecida

soberania sobre as demais práticas esportivas, seja no contexto de número de praticantes, onde mais de $\frac{3}{4}$ dos praticantes de atividades físicas optam pela modalidade (Barros, 2015) e 67% da população declara-se fã do esporte (Vega, 2015), seja no contexto de produção econômica, responsável por 0,8% do PIB brasileiro ou 53% do total das receitas geradas no setor esportivo (Pluri Consultoria, 2012).

Entretanto, se em parte do mundo os clubes e entidades esportivas profissionais recebem tratamento empresarial, constituindo organizações cujo objetivo principal seja o retorno e a lucratividade para seus acionistas, tendo a governança corporativa um papel preponderante (Michie & Oughton, 2005); no Brasil, a figura dos clubes esportivos, cuja maior parcela destina-se à prática do futebol, recebe tratamento privilegiado, gozando de uma série de benefícios legais e fiscais (Rabello & Vianna, 2012; Nunes, 2013), sob o pretexto de se tratar de uma entidade de produção cultural e de interesse público, com significativo retorno à sociedade e aos seus sócios ou adeptos (Fioravante, 2010).

Um dos mais notórios exemplos de tal benefício foi dado pela redação do Decreto-Lei nº. 5.844/43, que isentou do pagamento do tributo de Imposto de Renda as sociedades e fundações de caráter beneficente, filantrópico, caritativo, religioso, educativo, cultural, instrutivo, científico, artístico, literário, recreativo e esportivo, sem, contudo, fazer distinção entre a prática esportiva profissional e a amadora. Essa distorção foi corrigida pelo advento da Lei nº. 9.532, em 1997, que revogou a isenção para a prática e a administração desportiva de caráter profissional, definindo a entidade sem fins lucrativos como aquela que “não apresente superávit em suas contas ou, caso o apresente em determinado exercício, destine referido resultado, integralmente, à manutenção e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais”.

Apesar disso, quase em sua totalidade, os tributos federais, estaduais ou municipais contam com dispositivos especiais que beneficiam a atividade esportiva, uma vez que fomentar práticas desportivas formais e não formais é dever do Estado, previsto no artigo 217 da Constituição do Brasil (1988). Sob tal pretexto, entidades e órgãos de administração governamentais optam pela renúncia fiscal de determinados tributos para se beneficiarem de forma indireta das arrecadações e impactos gerados por espetáculos esportivos de grande porte e apelo. A falta de exigência de contrapartida para tal ação, no entanto, tem sido objeto de grande discussão e polêmica.

Os clubes dispõem, ainda, de outros dispositivos de benefícios fiscais como a Lei nº. 11.438/2006, também conhecida como Lei de Incentivo ao Esporte, que permite entidades e associações receberem recursos oriundos do Imposto de Renda, tanto de pessoa física como jurídica, destinados a projetos esportivos aprovados pelo Ministério do Esporte. Embora tais projetos não tenham finalidade econômica, os clubes profissionais obtêm a aprovação para os seus projetos por assumirem o caráter de associação civil e, portanto, sem repartição de lucros entre associados, e utilizam o enquadramento na modalidade de “desporto de rendimento”. A finalidade de tal ação consiste em obter resultados e tornar-se fonte de captação para o segmento das categorias de base, financiando obras de reforma ou construção de centros de treinamento que, indiretamente, beneficiam a entidade profissional com a formação de atletas para as agremiações (Matias, Athayde, Húngaro & Mascarenhas, 2015).

Nesse contexto e diante dessas políticas, a necessidade de práticas de governança surge não somente para impactar a relação entre associados e administradores de tais entidades (sob o enfoque da teoria da agência), como também prestar contas de tais entidades para as demais partes interessadas das quais obtêm benefícios. No caso específico de clubes do futebol brasileiro, a ênfase reside no valor produzido/distribuído para as partes interessadas, que se dividem entre patrocinadores (publicidade variada, contratos de TV e direitos de imagem), empregados (jogadores, comissão técnica e demais funcionários), torcedores (diretamente ligados ao clube, seja mediante contrato via sócio torcedor ou outro programa de relacionamento) e sociedade em geral (torcedores não contratualmente ligados ou a sociedade geral, que, em última análise, renuncia os recolhimentos fiscais dos quais os clubes se beneficiam).

A necessidade de profissionalização na gestão é percebida pelo fato da maioria dos clubes e entidades profissionais de destaque no cenário nacional encontrar-se em situação de insolvência, sem capacidade de honrar seus compromissos, quitar dívidas ou investir em categorias de formação e atletas de renome (Costa, 2014; Somoggi, 2016). Outro ponto importante deriva da recente leva de denúncias e corrupções que atingiram organizações esportivas nacionais, como Federação Paulista (FPF) e Confederação Brasileira de Futebol (CBF) (Chade, 2015), e internacionais, como Conmebol e FIFA (Bremmer, 2015; Reeve, 2015; Siciliano & Jamieson, 2016), ampliando a discussão acerca da necessidade de regulação e fiscalização das entidades que organizam, promovem, transmitem, responsabilizam-se ou se beneficiam do esporte. Embora essas denúncias

sejam atribuídas às práticas realizadas por organismos de atuação e impacto internacional, algo que, em tese, impactaria também outros países além do Brasil, verifica-se uma grande diferença nos níveis de profissionalização e gerenciamento, na promoção, organização e retorno obtido nos torneios realizados por organismos e clubes nacionais e sul-americanos em comparação aos eventos e competições organizados por entidades e clubes internacionais (Matias & Menezes, 2013).

Esse contexto mostra-se similar ao vivenciado pelas empresas do setor tecnológico no início do século atual, em ambiente que carecia de dispositivos de fiscalização e regulamentação (Agrawal & Chadha, 2005). Na busca por essa profissionalização e modernização da gestão dos clubes nacionais, a governança corporativa é vista como a fraqueza do esporte nacional (Amorim & Silva, 2012). E, nesse sentido, a cobrança do fortalecimento das práticas de governança se faz cada vez mais presente, não somente para entidades de direção, mas para clubes e agremiações, beneficiários de parcela significativa dos recursos gerados e distribuídos por meio dessa fonte.

1.3 CONTEXTUALIZAÇÃO

1.3.1 Crise e Transparência no Esporte

Parte integrante da sociedade, inicialmente como uma das principais formas de expressão cultural (Stone, 2007) e social (Ribeiro, 2004), e, a partir do século passado, como um segmento de mercado economicamente significativo, o esporte não está imune a desvios de conduta por parte de personagens e organizações que deste façam parte, beneficiem-se ou sejam atingidos direta ou indiretamente (Hamil, Morrow, Idle, Rossi & Faccendini, 2010). No contexto histórico-social tornou-se célebre a manobra do “pão e circo” romano, sendo os espetáculos dos gladiadores utilizados por governantes para divertir e, concomitantemente, manipular e desviar o foco de questões políticas e deficiências sociais da população, conceito que, mesmo nos tempos modernos, críticos e sociólogos ainda defendem ter sua utilidade e usufruto por parte de governantes, dirigentes e corporações (Bar-On, 1997; Palmer, 2002; Van Der Westhuizen & Swart, 2011).

O crescimento da relevância da atividade esportiva (Borland & MacDonald, 2003) e sua consequente valorização dos embates e glamourização dos vencedores, ídolos e a simbologia a estes vinculada (Giulianotti, 2015b) fizeram com que, em diversos momentos ao longo da história, o esporte fosse utilizado como ferramenta de legitimação de poder (Hargreaves, 1986; Dunning & Rojek, 1992; Sugden & Tomlinson, 2002), subjugação e nacionalismo (Allison, 2000; Silk, Andrews & Cole, 2005). Assim, o desenvolvimento do segmento esportivo (Borland & MacDonald, 2003) e sua valorização (Brandes, Franck & Nüesch, 2008) tornaram seus personagens objetos de admiração e orgulho (Andrews & Jackson, 2002), ao passo que o advento de recursos tecnológicos ampliou o alcance das transmissões dos eventos (Horne, 2006), tornando atletas e participantes objetos de constante interesse e exposição midiática, algo comum na era das redes sociais do período moderno (Witkemper, Lim & Waldburger, 2012; McCarthy, Rowley, Ashworth & Pioch, 2014; Filo, Lock & Karg, 2015). Esses personagens passaram a ocupar posição de relevo, o posto de celebridades (Bush, Martin & Bush, 2004), incluindo um interesse que muitas vezes transcende o desempenho esportivo (Smart, 2005). De forma empírica, Franck e Nüesch (2012) demonstram que talento e popularidade contribuem inequivocamente para os valores de mercado dos jogadores no futebol alemão, por exemplo.

Como qualquer atividade ligada ao reconhecimento e à valorização social, jogos e estruturas de poder e influência estão inseridos no contexto (Hargreaves, 1986; Dunning & Rojek, 1992; Giulianotti, 2015b). Esse *status* e o poder associado ao esporte (Sugden & Tomlinson, 2002), bem como o crescente interesse e preocupação com as atividades, lançaram luz, também, às questões éticas e morais vinculadas ao desporto (Butcher & Schneider, 1998; Lumpkin, Stoll & Beller, 1999). O interesse da opinião pública tornou-se ainda maior com as primeiras denúncias de corrupção no Comitê Olímpico Internacional (COI) (Maennig, 2005; Mason, Thibault & Misener, 2006; MacAloon, 2011), organização não-governamental responsável pelos Jogos Olímpicos, evento poliesportivo de maior alcance global.

Escolhida para sediar a edição dos Jogos de Inverno em 2002, a cidade norte-americana de Salt Lake City conseguiu a organização no dia 16 de junho de 1995 por maioria absoluta na primeira rodada das votações. Em 1998, contudo, surgiram denúncias de que a candidatura local concedeu benesses e bolsas de estudo em universidades estadunidenses aos familiares dos membros do comitê responsável pela votação. As investigações apontaram que alguns dos delegados do COI

aceitaram favorecer a cidade em troca de milhares de dólares, em dinheiro ou em presentes de valor extraordinário, como viagens, empregos, bolsas de estudo e colaborações em campanhas eleitorais. Não tardou para que as acusações de corrupção e troca de favores e subornos se estendessem a outras candidaturas de outras edições olímpicas. Em 1999, o presidente do comitê olímpico australiano admitiu que, na noite anterior à escolha de Sidney como sede dos Jogos Olímpicos de 2000, ofereceu 35 mil dólares a dois membros africanos do COI, caso a cidade australiana ganhasse a organização.

No futebol, o esporte é constantemente alvo de denúncias e escândalos (tabela), abrangendo dirigentes de associações, administradores e diretores de clubes, atletas e agentes esportivos (Pielke, 2013). O mais notório destes alcançou o ápice em 2015, quando, durante um congresso que elegeria (ou reelegeria) o presidente da Federação Internacional de Futebol (FIFA), órgão máximo no futebol mundial, sete dirigentes foram presos em Zurique, na Suíça, a pedido de autoridades norte-americanas, que solicitaram suas extradições, sob a suspeita de terem recebido 150 milhões de dólares em subornos (Verver, 2015). Outras detenções ocorreram, também, na sede da Concacaf, em Miami, nos Estados Unidos, na Austrália, Colômbia, Costa Rica e Alemanha.

Figura 1 - Sistema de Funcionamento do futebol

Fonte: Autor (2017)

A denúncia apontou que diversos dirigentes da entidade envolveram-se em crimes de fraude, suborno e lavagem de dinheiro desde a década de 90, totalizando duas gerações de autoridades que se utilizaram de suas posições privilegiadas para a formação de parcerias com executivos de marketing esportivo, impedindo outras empresas de terem acesso aos contratos para comercialização de direitos de mídia e marketing de diversas competições esportivas (inclusive Copa América, Libertadores e Copa do Brasil) e mantendo os negócios por meio do pagamento de propinas (Rowe, 2016). Além disso, diversas acusações de compra de votos junto ao Comitê Executivo da FIFA na eleição para a organização da Copa do Mundo mancharam o processo de

escolha dos países-sede das Copas da Rússia, em 2018, e do Catar, em 2022 (Morris, 2011; Brannagan & Giulianotti, 2014).

Os referidos eventos refletiram apenas a parte mais visível de uma série de escândalos que atinge diversos atores nos níveis gerenciais do esporte e do futebol (Hughes, & Shank, 2005), um produto atualmente organizado em um sistema de federações de âmbito nacional (figura 1), sob o guarda-chuva de confederações continentais atreladas à FIFA (Sugden & Tomlinson, 1998; Forster, 2006), cuja forma de funcionamento pode incluir associações regionais antes de atingir clubes (Figura 2) e, por fim, atletas e torcedores, que representam força de trabalho e clientes/consumidores, respectivamente (Figura 1). Portanto, o futebol é disposto em um formato estrutural propício ao surgimento de formas de benefício próprio, por meio de corrupção, favorecimentos, subornos, tráfico de influência, lavagem de dinheiro, entre outros (Pielke, 2013).

Figura 2 - Sistema de Funcionamento do futebol - Modelo FIFA/Brasil

Fonte: Autor (2017)

Tomlinson (2014), ao discorrer sobre o funcionamento operacional da entidade que organiza o futebol, traça um paralelo entre os primeiros mandatários da organização, pautados pelo idealismo, e os mandatos de Havelange e Blatter, que, ao mesmo tempo em que tornaram a entidade uma potência econômica, modelaram as estruturas do órgão por meio de uma liderança baseada em aspectos ditatoriais deflagrados em alegações e denúncias de corrupção, suborno e compra de votos. Por sua vez, Forster (2006) destaca que o esporte é intermediado e controlado por um grande número de organizações, lideradas pelo que podem ser denominadas organizações esportivas globais (OEGs), uma das quais a FIFA, que utiliza uma abordagem de governança retrógrada e falha, surgida em um momento e ambiente de cunho amador e rasteiramente adaptada às novas transformações econômicas e comerciais sofridas pelo esporte no decorrer dos anos.

Entre os principais tipos de escândalos presentes no futebol (Hill, 2010) e no esporte como um todo (Carpenter, 2012) que figura, frequentemente, na lista de preocupações dos órgãos de fiscalização estão aqueles ligados à manipulação de resultados (Quadro 2). As motivações para tais acordos variam entre vantagens financeiras (mercado de apostas, loterias esportivas etc.), políticas (troca de favores) e esportivas (títulos, vitórias, permanência em divisões superiores etc.). Convém esclarecer que os acertos para manipulação não são exclusividade do futebol (Haberfeld & Sheehan, 2013). O primeiro e mais famoso caso a ganhar espaço na mídia atingiu um dos principais e mais tradicionais esportes norte-americanos, o *baseball*, quando, em 1919, oito atletas do Chicago White Sox foram acusados de entregar a série de duelos decisivos (conhecida como Série Mundial, por reunir os dois times de melhor desempenho na liga) contra os Cincinnati Reds em troca de dinheiro de apostadores. O escândalo conhecido como *Black Sox* teve sérias consequências na forma de organização e administração da Major League Baseball (MLB), a liga profissional norte-americana (Maennig, 2005; Asinof, 2011).

Por outro lado, no futebol (Quadro 2), o primeiro caso a obter repercussão internacional ocorreu no Campeonato Italiano de Futebol em 1927, quando o Torino teve seu título nacional revogado pela Federação Italiana de Futebol (FIGC) após a descoberta de que a diretoria do clube de Turim havia subornado adversários para derrotar a equipe rival Juventus (Dietschy, 2004). O mesmo futebol italiano foi palco de mais dois casos marcantes: em 1980, quando 48 pessoas foram presas e duas das principais equipes do país (Lazio e Milan) rebaixadas por terem participado de um esquema para obterem lucro em uma loteria esportiva, em episódio conhecido como *Totonero*

(Hamil et al., 2010); e em 2006, no escândalo conhecido como *Calciopoli*, que envolveu alguns dos principais clubes do país (Juventus, Milan, Fiorentina e Lazio), novamente em um esquema de manipulação de resultados na temporada 2005-2006 da primeira divisão local (Hamil et al., 2010).

Quadro 2 - Cronologia: Crises e escândalos no esporte e no futebol

Esporte			
Ano	Escândalo		
1919	O “Escândalo Black Sox” resulta no banimento esportivo de oito atletas do clube norte-americano por perda intencional da final da liga americana	1997	Então presidente da Comissão Nacional de Arbitragem de Futebol, Ivens Mendes é flagrado em escutas telefônicas negociando arranjo de resultados por meio de influência na escalação de árbitros com dirigentes de Atlético-PR e Corinthians
1998	Um escândalo envolvendo compra de votos e corrupção na eleição de Salt Lake City para sede dos Jogos Olímpicos de 2002 gera a expulsão de um membro e a suspensão de outro do Comitê Olímpico Internacional (COI)	2004	No caso chamado “Apito Dourado”, os presidentes de Porto e Boavista são flagrados em escutas telefônicas divulgadas pela Justiça portuguesa em acusações de corrupção, suborno e tráfico influência
2013	O ex-ciclista norte-americano Lance Armstrong confessa o <i>doping</i> em sete edições do <i>Tour de France</i> , tradicional competição do ciclismo mundial, nas quais ele havia se sagrado campeão. A ausência de <i>fair-play</i> causou ao ex-atleta o banimento do esporte e a revogação dos sete títulos, bem como a devolução de dez milhões de dólares referentes a premiações	2005	Acusado de suborno e de arranjo de resultados em partidas das segunda e terceiras divisões nacionais, além da Copa da Alemanha, o árbitro Robert Hoyzer é condenada a dois anos e cinco meses de prisão
		2005	No escândalo conhecido como “Máfia do Apito”, o árbitro Edilson Pereira de Carvalho confessa ter recebido suborno de apostadores para influenciar os resultados de jogos da primeira divisão nacional, causando a anulação do resultado e a reedição de 11 partidas do Campeonato Brasileiro
Futebol			
Ano	Escândalo		
1927	Após acusações de suborno oferecido à adversários de seus maiores rivais, o Torino teve seu título de campeão italiano revogado pela federação local	2006	No esquema conhecido como <i>Calciopoli</i> , alguns dos principais clubes da Itália (Milan, Fiorentina e Lazio) são punidos com perda de pontos, enquanto a Juventus é rebaixada e vê revogados seus dois títulos nacionais nas temporadas anteriores
1980	48 pessoas são presas e duas das principais equipes do país (Lazio e Milan) são rebaixadas por se envolverem em esquema para obter lucro em uma loteria esportiva, em episódio conhecido como <i>Totonero</i>	2011	61 pessoas são presas, incluindo dirigentes e jogadores acusados de envolvimento na manipulação de 19 partidas no futebol turco, incluindo três dos quatro maiores clubes do país
1993	Principal clube do país e então campeão europeu, o francês Olympique de Marseille tem seu título de campeão da temporada anterior retirado e é obrigado a disputar a segunda divisão por duas temporadas após tentativa de manipulação envolvendo jogadores e dirigentes	2015	Árbitros, juizes e dirigentes gregos são envolvidos no maior escândalo do futebol local, com as principais acusações recaindo sobre o presidente do clube mais dominante do país, o Olympiakos

Fonte: Autor (2017)

Diversos países de primeiro e segundo escalões do futebol europeu também se viram confrontados com esquema de manipulação de resultados nas últimas décadas, incluindo França, quando, em 1993, viu o seu principal time e então campeão europeu ser rebaixado após uma tentativa de manipulação envolver jogadores e dirigentes (Lestrelin, 2008); Alemanha, que teve um árbitro implicado na manipulação de resultados de partidas da copa nacional e da terceira e segunda divisões do país (Maennig, 2005); Portugal, no chamado Apito Dourado, que envolveu os presidentes dos times do Porto e Boavista, em 2004 (Duarte, 2007); Turquia, em denúncias relacionadas ao crime organizado em suborno e tentativa de intimidação de clubes das duas principais divisões em 2011, incluindo três dos quatro maiores clubes do país (Carpenter, 2012); e Grécia, abrangendo o principal clube do país, diversos dirigentes, árbitros e até a Federação Grega de Futebol, desde 2011 (Manoli & Antonopoulos, 2015).

No Brasil, o primeiro evento de grande repercussão foi o caso Ivens Mendes, em 1997, em episódio no qual o então presidente da Comissão Nacional de Arbitragem de Futebol (Conaf), órgão encarregado da escalação de árbitros para as competições de futebol sob a responsabilidade da CBF, teve gravações telefônicas com os presidentes de Atlético do Paraná e Corinthians de São Paulo, insinuando que poderia ajudar em relação à arbitragem em partidas dos clubes a serem realizadas (Silva, 2013). Em 2005, surgiu o caso que ficaria conhecido como a Máfia do Apito, em que o árbitro Edílson Pereira de Carvalho protagonizou um esquema de manipulação de resultados da primeira divisão nacional, sendo acusado de receber dinheiro de apostadores para que determinadas partidas sofressem a sua influência. O fato fez com que a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) anulasse as onze partidas que haviam sido apitadas por este, determinando que todas fossem novamente realizadas (Boschilia, Vlastuin & Marchi Jr., 2008; Silva, 2009; Spinola, 2015).

A lista de escândalos e desvios éticos e morais atinge outros formatos (tabela) como adulteração de documentos, farsas, *doping*, desvios de recursos, entre outros incidentes em grande parte ligados às falhas dos mecanismos de governança (não) presentes nas organizações envolvidas (Henry & Lee, 2004; Hoye & Cuskelly, 2007; Dietl & Franck, 2007). O potencial efeito negativo que esses eventos geram no esporte e particularmente no futebol vão além de descrédito junto aos torcedores e simpatizantes (Hughes, & Shank, 2005; Solberg, Hanstad & Thøring, 2010). Inserido em um ambiente altamente competitivo, na indústria do lazer, do bem-estar e do entretenimento (Featherstone, 1987), o esporte profissional compete com diversos concorrentes, como cultura e

turismo (Dunning & Rojek, 1992), dois setores que, embora tenham intersecções com o ambiente esportivo, possuem políticas próprias e potencial para retirarem consumidores do produto “esporte”, tomando-os para a sua indústria (Andreff & Szymanski, 2006). Além de consumidores, o esporte disputa espaço dentro desse setor de lazer por investidores, financiamento e pelo desenvolvimento de políticas públicas e programas de incentivo (Cooke, 1994; Gratton & Taylor, 2000).

Em face de um cenário de crises e falta de credibilidade das organizações e agentes esportivos, considerando ainda a demanda das diversas partes interessadas, responsáveis pelo direcionamento crescente de recursos que financiam direta ou indiretamente a atividade esportiva, este trabalho visa preencher essa lacuna informacional e de prestação de contas das organizações por meio da utilização de mecanismos de governança corporativa em clubes de futebol profissional.

1.4 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

Tendo em vista a crescente necessidade de aliar gestão e administração aos mecanismos de governança corporativa para atender às demandas do esporte e, em particular, do futebol, o objetivo do presente trabalho passa pela definição de uma estrutura conceitual para práticas de governança corporativa a serem adotadas por clubes esportivos profissionais do futebol nacional. Levando-se em conta as diretrizes definidas por associações e entidades voltadas para governança esportiva internacional, práticas e regulamentações de legislações de alguns países com alto grau de desenvolvimento e amadurecimento de governança esportiva, além de trabalhos já desenvolvidos nacionalmente para entidades sem fins lucrativos, associações esportivas e clubes profissionais, propõe-se um *framework* básico a ser aplicado nos times de futebol da primeira divisão nacional.

Na sequência, serão avaliadas empiricamente a aderência e a aplicação dessa estrutura básica proposta em um clube de futebol profissional da primeira divisão nacional, com a adoção de um estudo de caso baseado em entrevistas e informações acerca das práticas atuais dessa entidade em paralelo à verificação da aplicabilidade do *framework* proposto, analisando a adequação do modelo a essa unidade individual. Considerando os mecanismos já existentes e

disponíveis de governança e a necessidade latente de aplicação de tais ferramentas no ambiente esportivo (Ferkins, Shilbury & McDonald, 2005), notadamente no que tange aos clubes de futebol no Brasil, alcança-se a questão que norteia o desenvolvimento do trabalho: **quais as características e a estrutura básica de um modelo viável de governança corporativa aplicado aos clubes de futebol profissional no Brasil que considere as práticas de gestão e o fortalecimento socioeconômico?**

O objetivo principal do trabalho é propor e verificar a aplicabilidade de uma estrutura de governança corporativa em um clube de futebol profissional nacional de grande porte. A pesquisa tem por objetivos secundários: a) contribuir para a o enriquecimento do corpo teórico da área de governança corporativa nos esportes profissionais, particularmente no futebol profissional, na figura de suas organizações de clubes esportivos; b) servir de referência para a definição de políticas públicas relacionadas ao tema da governança e para entidades de gerenciamento e fiscalização do futebol em suas esferas econômico-financeiras, legais, sociais e contábeis; c) ampliar a discussão em torno da importância da utilização de mecanismos de governança corporativa na administração e na gestão de clubes de futebol profissional nacionais e internacionais.

1.5 CONTRIBUIÇÃO

Em virtude da necessidade cada vez maior de profissionalização na administração, gestão e gerenciamento dos clubes de futebol profissional e do meio esportivo e considerando o escopo da pesquisa, espera-se que o trabalho contribua de forma robusta para: enriquecer o corpo teórico da governança corporativa no meio acadêmico; fortalecer as ferramentas práticas de administração e gestão de entidades esportivas; ampliar as discussões acerca do tema de governança no esporte e no futebol; aprofundar a utilização de mecanismos de governança corporativa nos clubes de futebol profissionais; solidificar o conceito de governança corporativa, aliado à administração e gestão das organizações, como uma ferramenta na construção de diálogos entre as partes interessadas direta e indiretamente em uma organização.

1.6 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

Ainda que o trabalho envolvendo o tema de governança corporativa avance, inevitavelmente, sobre as áreas de gestão e administração das entidades objetos de estudo, o presente trabalho não tem como objetivo explicar as origens e teorias que contribuíram para a formação dos modelos de gerenciamento das diversas entidades e partes interessadas que participam do mercado futebol, que não os clubes profissionais. Levando em conta a utilização do método de pesquisa adotado na segunda parte do estudo para verificar a aplicabilidade do modelo de governança, um estudo de caso, cabe considerar as ressalvas relacionadas à validade externa da pesquisa. A metodologia por si só oferece pouca permissão ao pesquisador de generalizar os resultados obtidos a outras populações ou outros contextos. Como a validade externa de uma pesquisa depende da capacidade do estudo de demonstrar que os resultados obtidos não são dependentes da situação particular ou da própria pesquisa, a estratégia adotada foi a de utilizar uma agremiação de grande impacto e força no cenário nacional, além de diversificar as fontes de coleta de dados entre os membros da organização.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em quatro blocos principais, com o intuito de facilitar o entendimento dos conceitos e a evolução na discussão do tema. A primeira parte da pesquisa consiste na introdução do tema, sua justificativa, a definição dos objetivos principais e secundários, além da contribuição esperada e esta definição da estrutura do trabalho.

A segunda parte trata de uma extensa revisão de literatura, iniciada por uma análise bibliométrica e seguida pelo levantamento dos principais tópicos produzidos cientificamente em relação à governança corporativa, esportes, inclusive o futebol e suas interconexões, além da explanação acerca da metodologia utilizada.

Na terceira parte, o trabalho desenvolve um levantamento aprofundado das principais práticas e mecanismos e princípios de governança corporativa aplicados ao mercado em geral, às

organizações de diversos segmentos e à indústria esportiva, nacional e internacional, estruturando, na sequência, um modelo (*framework*) de governança a ser utilizado por clubes de futebol profissionais. Finalmente, a quarta parte discorre a respeito de um estudo de caso para avaliação da proposta anterior em clube profissional de grande porte nacional. Além da apresentação da organização a ser utilizada, são descritos os resultados das entrevistas com os membros da organização, as conclusões e os possíveis desenvolvimentos futuros da pesquisa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 PROFISSIONALIZAÇÃO DO FUTEBOL

Em seu processo histórico de evolução, o futebol passou por diversas fases, desde a busca pelo reconhecimento da classe e afirmação dos atletas (Murray & Murray, 1998), profissionalização do esporte até a explosão de alcance e divulgação que tornou atletas personagens reconhecidos mundialmente e clubes marcas globais nos quatro cantos do mundo (Giulianotti, 2002; Millward, 2011). Essa difusão global teve maior velocidade e impacto no futebol em virtude de dois componentes essenciais da modalidade: um conjunto de regras particularmente simples e os custos de equipamentos básicos menos onerosos em comparação a outros esportes (Giulianotti & Robertson, 2004).

Todavia, esse processo contou com auxílio de um componente indispensável: a globalização (Sandvoss, 2003), fenômeno que aprofunda a integração econômica, social, cultural e política de culturas, países e sociedades e é caracterizada por dois processos distintos, mas intimamente relacionados. Enquanto os atores sociais possuem maiores sentidos de "globalidade", tendo um aumento na consciência subjetiva do mundo como um todo, ou, em outras palavras, acredita-se haver uma maior conscientização do mundo como um "lugar único" (Robertson, 1990), fica marcada culturalmente por processos de "glocalização", por meio do qual as culturas locais se adaptam e redefinem qualquer produto cultural global para atender às suas necessidades e crenças e aos costumes particulares (Robertson & White, 2003).

Ainda que já não fosse um processo novo e tivesse marcante presença na economia dos esportes em geral (Andreff, 2008), a globalização acentuou-se no futebol a partir da década de 90, com o advento da Lei Bosman, criada pela União Europeia (UE), que alterou a lei do passe vigente no ambiente europeu sob responsabilidade da UEFA, a União Europeia de Futebol (Antonioni & Cubbin, 2000; Frick, 2007). O evento, que ficou conhecido como “Caso Bosman”, ocorreu em 1995, quando o atleta belga Jean-Marc Bosman entrou na justiça contra sua equipe local (RFC Liège-BEL) por ter se visto impedido de se transferir para outra, o USL Dunkerque (FRA). Em

processo que percorreu cinco anos, o Tribunal de Justiça da UE decidiu à favor do atleta, permitindo a livre circulação de jogadores entre os países da comunidade europeia, proibindo os clubes de futebol de exigir e receber qualquer pagamento pela contratação de um dos seus jogadores por um novo clube, quando faltassem menos de seis meses para o final do contrato do jogador (Simmons, 1997), fato que acarretou profunda alteração nas regras de transferências e nos fluxos de troca de jogadores entre as equipes (Parrish & McArdle, 2004; Frick, 2009; Szymanski, 2010; Binder & Findlay, 2012).

Nesse contexto, Giulianotti e Robertson (2004) apresentam o conceito de "glocalização" aplicado ao futebol, salientando a interdependência dos processos locais e globais dentro das identidades e instituições do jogo, abordando a globalização econômica no futebol considerando os principais clubes do mundo como corporações "glocal" transnacionais. O papel dos empresários de jogadores passou a ter significativa importância dentro do futebol (Chadwick, 2010), com entidades como UEFA e FIFA criando regras e certificados específicos (FIFA, 2008; UEFA, 2008) relacionados aos empresários para garantir a regulamentação da atividade. Desde 2015, contudo, o crescimento das comissões pagas aos intermediários (Poli & Rossi, 2012) e o aumento no volume de processos na CAE, a Corte Arbitral do Esporte, relacionados ao recebimento desses valores fizeram com que a FIFA extinguisse a figura do "Agente-FIFA" e passasse a responsabilidade da chancela dos intermediários às partes envolvidas na negociação (clubes e atletas), recomendando uma taxa de intermediação de 3% para as transações, já que um estudo da FIFA, em 2012, indicou que até 28% dos valores pagos em transferências eram destinados a agentes e terceiros envolvidos nas trocas (Gibson, 2013).

2.1.1 A importância do futebol para *Stakeholders*

O crescimento do futebol como negócio acirrou a competitividade, a disputa por receitas e a comercialização do setor (Andreff & Staudohar, 2000; Szymanski, 2006; Holt, 2007), exigindo maior profissionalização dos seus atores, tornando-a vital para o sucesso de um clube dentro e fora de campo. Os clubes, aliás, destacam-se nesse cenário como as organizações responsáveis por parte significativa do espetáculo, sendo o elo entre atletas (representando a força de trabalho), produtos (futebol/transmissões/partidas) e clientes/consumidores (torcedores) (Breitbarth & Harris, 2008).

Essa posição central ocupada pelos clubes considera também o conceito de Isomorfismo da Teoria Institucional de Meyer & Rowan (1977), com as agremiações tornando-se organizações-chave para uma série de *stakeholders* (partes interessadas) a esta relacionada (Figura 3) (Skille, 2010; Gammelsæter, 2010). Dias e Rossi (2017) adotam a visão institucional como fator preponderante na performance dos clubes e seus processos de internacionalização e popularização, assim como sua capacidade de gerenciar recursos como jogadores de destaque e infra estrutura (estádios, centros de treinamento etc.).

2.1.2 Futebol na sociedade brasileira

No contexto brasileiro, em particular, o futebol ocupa posição de relevo como fator de identidade cultural, social e raízes históricas (Guedes, 1998; Bitencourt, 2009). Além disso, os valores movimentados no esporte profissional, o impacto e o tamanho das organizações envolvidas e o alcance das transmissões dos eventos esportivos (Baimbridge, Cameron & Dawson, 1996) deram a esse esporte uma crescente importância econômica nas últimas décadas (Brady, Bolchover & Sturges, 2008). No contexto econômico e de mercado, embora seja possível traçar um paralelo entre clubes e empresas, torcedores e clientes/consumidores, associações/federações e órgãos regulamentadores (figura), os jogos e a disputa de poder dentro do universo do futebol possuem características peculiares, que diferenciam o esporte do mercado tradicional.

Giulianotti e Robertson (2004) enfatizam que muitos torcedores rejeitam serem classificados de "consumidores", uma vez que, ao contrário dos compradores de roupas ou gêneros alimentícios, nunca poderiam imaginar "mudar de marca" apoiando outras equipes, possuindo uma fidelidade sem paralelo em outros negócios tradicionais.

2.1.3 Lucro versus Sucesso esportivo: Riqueza ou vitórias?

Se no âmbito empresarial uma organização compete com as demais por recursos, tendo como objetivo maximizar seu lucro e dominar o mercado, de acordo com a visão tradicional, o mesmo não pode ser dito dos clubes de futebol. Hamil, Michie, Oughton e Warby (2000) esclarecem que os clubes sempre tiveram de equilibrar a necessidade de gerar sucesso no campo e de se tornarem financeiramente viáveis por meio de uma organização e administração adequadas à visão comercial. Não há dúvida de que um pequeno número de clubes floresce em termos

financeiros, no entanto, por uma variedade de razões, muitos clubes operam na fronteira da viabilidade. Apesar do futebol ser percebido geralmente como uma indústria de demanda muito alta e preço inelástico para os serviços de equipes profissionais de futebol, os próprios clubes raramente ganham dinheiro (Szymanski & Smith, 1997).

Em uma análise da “crise financeira” no futebol europeu, Lago, Simmons e Szymanski (2006) chamam atenção para a dificuldade de se falar em crise quando as receitas crescem de modo contínuo, aventando a hipótese de que talvez o maior problema seja “especulativo”, devido à instabilidade causada pela crescente quantidade de receita entrando no jogo, provenientes da TV e de outras fontes de renda, gerando especulações e aumentos excessivos nos gastos com transferências e salários de atletas. A saída, para os autores, passa pela adoção de regulamentações mais firmes ou do modelo de esporte norte-americano, criando uma base mais sustentável para os clubes, principalmente os menores.

Dentro de campo, no ambiente puramente esportivo, superar o adversário torna-se o objetivo principal para alcançar vitórias, títulos e, ocasionalmente, tornar-se o maior dentre os concorrentes. Em um modelo que contrapõe o futebol europeu/sul-americano do esporte norte-americano em geral, enquanto os clubes de futebol no Brasil e em grande parte do resto mundo se concentram em maximizar seu percentual de vitórias, os clubes (ou franquias) dos Estados Unidos trabalham para maximizar seus lucros (Dietl, Franck, Lang & Rathke, 2010).

Neste sentido e tendo em vista o crescimento e os reflexos econômicos de competições continentais como a Liga dos Campeões na Europa (e a Libertadores na América do Sul), Hoehn e Szymanski (1999) vão além e defendem a criação de uma Superliga Europeia, unindo os grandes (e maiores clubes da região) em uma estrutura semelhante ao modelo esportivo norte-americano, dando vazão ao fenômeno que chamam de “americanização do futebol europeu”. No contexto brasileiro, o equilíbrio entre o sucesso financeiro e o sucesso esportivo é analisado em alguns trabalhos com base em indicadores de eficiência. Barros, Assaf e Sá-Earp (2010) demonstram que os clubes operam com um alto nível de ineficiência, sendo que a eficiência aumenta com as vitórias e gols marcados e diminui com derrotas e gols sofridos. Com uma amostra de vinte clubes, Barros, Assaf e Araújo (2011) reforçam essa visão, demonstrando que os clubes brasileiros operam com *performance* abaixo de grande parte das maiores ligas internacionais. Dantas e Boente (2012)

utilizam a análise envoltória para medir a eficiência dos clubes nacionais, indicando o Internacional, do Rio Grande do Sul, como o clube mais eficiente em todos os aspectos analisados, entre os quais: o esportivo e o financeiro.

Entretanto, convém notar que, diferente do mercado tradicional, o produto futebol exige (pelo menos) um adversário, com objetivo de competir e, para que tal fato ocorra, é preciso garantir a sobrevivência de “concorrentes” (que, nesses termos, podem ser vistos sob uma ótica de parceria ou cooperação). Dietl et al. (2011) denominam esse fenômeno como processo de produção de dois estágios, indicando que a receita das ligas esportivas dependem, além da força individual dos clubes (primeiro estágio), da força do campeonato como um todo, da liga que o organiza (segundo estágio).

Figura 3 - Personagens do mercado tradicional e do futebol

Fonte: Autor (2017)

2.1.4 A importância da Competitividade para o sucesso comercial do esporte

Dessa forma, outro fator particular do ambiente esportivo toma forma quando se passa a analisar por essa perspectiva as organizações: a competitividade, um componente essencial para manter o interesse do público, ampliar a visibilidade de uma partida (e de uma competição) e aumentar as receitas de seus participantes. Diferente do mercado tradicional, os espectadores (e mesmo os torcedores) do futebol esperam um ambiente competitivo, sem a certeza da vitória de

um dos lados (nem mesmo se sua equipe for a beneficiada). Trata-se do chamado “Paradoxo de Louis-Schmelling”, proposto por Neale (1964), que coloca em lados opostos competitividade econômica e esportiva (Dietl et al., 2010).

Diversos estudos demonstram que o fator competitividade, a situação de equilíbrio, é preferível no ambiente do futebol e nas ligas nacionais (Brandes & Franck, 2007). Benz, Brandes e Franck (2009) demonstram que a incerteza quanto ao resultado da partida beneficia, sobretudo, as equipes mais populares, com maior presença de público nos estádios. Nesse ponto, passa-se a um cenário de contradição. Na busca pela maximização das suas receitas (retorno dos torcedores, premiações etc.) e do seu desempenho, o clube precisa vencer os campeonatos que disputa. Entretanto, um torneio mais equilibrado faz com a competição torne-se mais atrativa para o público, atraindo receitas e lucratividade a longo prazo (direitos de transmissão, *merchandising* etc.). Ocorre, assim, uma polaridade entre os objetivos daqueles que gerenciam as equipes e aqueles que gerenciam as competições, causada por interesse distintos. Michie e Oughton (2005) consideram-na uma peculiaridade da economia do futebol: as ligas esportivas e os clubes individuais que compõem a liga fornecem um produto conjunto que depende de uma cooperação efetiva entre clubes concorrentes e, assim, os resultados econômicos são maximizados pelo balanço competitivo e a elevação na incerteza do resultado esportivo.

Szymanski (2003) utiliza a teoria econômica na análise dos esportes comerciais, particularmente na América do Norte e na Europa, identificando como a incerteza dos resultados e o equilíbrio competitivo impactam as receitas em esportes individuais e coletivos. No futebol, paradoxalmente, diferente de outras indústrias, é difícil identificar o comportamento dos clubes de agir em conjunto a fim de mitigar o impacto da concorrência, pelo menos no agregado (Szymanski & Smith, 1997).

2.1.5 Equilíbrio das partes interessadas em um clube de futebol: Teoria da Agência

No cerne dessa aparente contradição no quesito de competitividade, outro fator que se destaca é o difícil equilíbrio entre as partes interessadas em um clube de futebol profissional. Levando em conta a estrutura econômica, social, jurídica e política do esporte, é possível analisarmos o modelo de gestão adotado pelos clubes brasileiros sob a perspectiva da Teoria de

Agência (Jensen & Meckling, 1976), sendo a firma é uma ficção legal que serve como foco para um complexo processo, no qual os conflitos dos objetivos dos indivíduos são trazidos ao equilíbrio com a estrutura das relações contratuais (Dobson & Goddard, 2001; Franck, 2010; Müller, Lammert & Hovemann, 2012).

Esses contratos, é válido afirmar, não se referem somente a contratos com empregados, envolvendo também fornecedores, consumidores, credores, entre outros *stakeholders*, com essas relações contratuais e os custos de agência e de monitoramento desses contratos representando a essência de uma firma, e servindo de justificativa para intensa produção acadêmica (Fama & Jensen, 1983; Eisenhardt, 1989; Pagano & Röell, 1998).

2.1.6 Teoria dos *Stakeholders* nos clubes de futebol

Em busca da extensão da teoria clássica, Freeman (2010) propõe a Teoria dos *Stakeholders*, que busca envolver as demais partes interessadas na organização. Essa parte trata-se de componentes da sociedade que devem ser levados em consideração na tomada de decisão da empresa. Em tese, mesmo as empresas competidoras podem ser consideradas como *stakeholders* na hora da tomada de decisão. Nesse ponto torna-se perceptível o vínculo entre firmas e clubes de futebol, organizações que possuem relações contratuais diversas, como sócios, atletas, treinadores, torcedores, dirigentes, sociedade, entre outros (Friedman, Parent & Mason, 2004; Senaux, 2008).

Friedman et al. (2004) utilizam a Teoria dos *Stakeholders* para mostrar o seu valor descritivo e prescritivo para profissionais de gestão esportiva e acadêmicos, justificando que pode ser utilizada para identificação, reivindicações, motivações e importância relativa das partes interessadas, assim como a classificação dos *stakeholders* com base nos atributos de poder, legitimidade e urgência propostos por Mitchell, Agle e Wood (1997), que permite aos administradores e dirigentes esportivos notarem suas necessidades e expectativas e alocarem os recursos de forma mais eficiente.

Já Ferkins e Shilbury (2015b) utilizam a noção de *stakeowner* (um termo que agrega partes interessadas e propriedade) de Fassin (2012) na investigação de como as organizações esportivas sem fins lucrativos podem desenvolver suas capacidades governamentais, oferecendo

proeminência, primazia e participação das partes interessadas no processo de governança corporativa.

2.1.7 Acionistas (Teoria da Agência) vs. Partes interessadas (Teoria dos *Stakeholders*)

É possível a partir daqui traçar uma distinção clara entre os arcabouços teóricos a serem utilizados para tratar dos clubes de futebol tomando como ponto de partida dois grupos de interessados que compõem o universo do esporte: os proprietários/associados/acionistas (no caso dos clubes com ações negociadas na Bolsa de Valores) e as demais partes interessadas (*stakeholders*), grupo numérico mais significativo (ou pessoas) que possui participação, investimento (minoritário ou residual), ações (sem poder de voto ou influência significativa) ou sofrem influência (direta ou indireta) de uma organização e, portanto, tem interesse nos resultados e ações dessa entidade. Para os primeiros, a aplicação da Teoria da Agência alcança maior impacto e utilidade (Franck, 2010), enquanto que, para os últimos, é necessário considerar também a Teoria dos *Stakeholders* (Senaux, 2008).

Antes, convém salientar, tanto um como o outro grupo se valem de conceitos teóricos das duas linhas de pesquisa em partes significativas de sua aplicação prática (Anagnostopoulos & Shilbury, 2013), uma vez que os acionistas (*shareholders*) são também uma das partes interessadas incluídas entre os *stakeholders* (Walters & Tacon, 2010), enquanto que, mesmo clubes sem acionistas e compostos em formato de associação sem fins lucrativos, por exemplo, podem se beneficiar de mecanismos criados para a resolução do “Problema do principal-agente” (Jensen e Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989), como maneira de reduzir a assimetria e implantar práticas de gestão para a profissionalização da administração e do gerenciamento das equipes (Frick & Simmons, 2008). A distinção feita aqui é registrada somente com o objetivo de facilitar a compreensão acerca da evolução da produção acadêmica relacionado ao ambiente esportivo e, principalmente, no contexto do futebol.

Os diversos componentes envolvidos e inter-relacionados com as agremiações variam não somente no grau de participação que exercem, assim como nos objetivos dos contratos (formais e informais) desenvolvidos junto à organização. De maneira simplificada, associados, funcionários, investidores e a comunidade em torno do clube possuem uma preocupação voltada para a

sobrevivência do clube a longo prazo, sendo a sustentabilidade financeira, institucional e de reputação fatores preponderantes para a análise e a tomada de ações por parte desse agrupamento (Hamil et al., 2000). Por sua vez, torcedores, patrocinadores/parceiros, atletas, imprensa e administradores/diretoria buscam, via de regra, o resultado a curto prazo, sendo o desempenho esportivo um aspecto crucial para a definição dos rumos da entidade (Dietl & Franck, 2007).

Cabe salientar o fato de que a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo não deixam de ser importante para esse segundo grupo (afinal, a maioria dos *stakeholders* molda seu contrato com uma organização pautado na premissa básica de sobrevivência e expectativa de retorno futuro). Trata-se tão somente de ressaltar os aspectos e objetivos prioritários para cada um dos grupos, visto que a forma como esses objetivos e anseios dos *stakeholders* são equilibrados dentro da organização corresponde a uma questão-chave para o andamento e a gestão de um clube profissional (Senaux, 2008).

2.2 A PROPRIEDADE DOS CLUBES DE FUTEBOL

A forma como a propriedade de um clube é dividida exerce influência nesse fator. Seja este um modelo de empresa privada, de capital aberto, associação de membros ou um híbrido dessas e outras formas, o entendimento quanto ao formato mostra-se vital para atender de modo preciso as necessidades dos grupos envolvidos em um clube. Franck (2010), em sua análise comparativa institucional, distingue três estruturas de governança paradigmáticas em clubes de futebol profissional (Quadro 3): firmas de propriedade privada, corporações públicas (com ações negociadas na Bolsa e propriedade dispersa) e associações de membros com personalidade legal própria.¹

Com tal diversidade, reduzir o sistema de funcionamento de um clube à Teoria da Agência torna-se impraticável em alguns casos, sendo preciso utilizar outras estruturas teóricas ou mesclá-

¹ No trabalho, pontualmente, é utilizado o modelo alemão, *Verein*, sendo possível, entretanto, estender tal estrutura para similares em cada contexto, como no caso das associações brasileiras.

las de acordo com o ambiente legal, social, cultural e competitivo onde a agremiação se encontra inserida (Friedman et al., 2004).

Quadro 3 - Modelos de Propriedade dos clubes de futebol

Modelos de Propriedade de Clubes de Futebol	
Propriedade Privada	Modelo mais tradicional e presente em alguns países como EUA, Inglaterra, Itália, França, entre outros, o modelo de propriedade privada geralmente envolve a posse de um ou alguns poucos donos, assemelhando-se ao modelos de empresas privadas sem ações negociadas. Ainda assim, é possível encaixar nesse grupo clubes com capital aberto, mas que concentrem a posse majoritária das ações nas mãos de um ou poucos proprietários que ditam os rumos da organização. Possui forte conceituação teórica embasada na Teoria dos <i>Stakeholders</i> , já que torcedores, governos e demais partes interessadas tradicionalmente posicionam-se como atores amplamente interessados na organização.
Associações	Modelo que prevalece em países como Brasil, Alemanha, Espanha e Portugal, seus clubes nasceram como associações com fins específicos (preferencialmente esportivos) e, em geral, não possuem donos ou acionistas majoritários. Sua figura legal varia conforme a legislação a qual está vinculada, mas sua teoria, pela própria formação e dispersão associativa, é profundamente conectada à Teoria dos <i>Stakeholders</i> .
Capital Aberto	Trata-se de um modelo ainda restrito e limitado à países com mercado de capitais mais desenvolvidos, além de maiores garantias e mecanismos de controle e segurança ao acionistas. Os países europeus (Inglaterra, Holanda, Portugal, Itália e Espanha) foram os primeiros a dar esse passo em direção à abertura de capitais de seus clubes, em movimento que é tratado por alguns acadêmicos como irreversível no caminho da profissionalização da gestão e na expansão das marcas com objetivo de alcançarem a internacionalização e impacto global.

Fonte: Adaptado de Franck (2010)

Grande parte dos clubes surgiu em ambientes universitários e de ensino, sendo que muitos deles ainda hoje permanecem ligados às suas instituições de origem, algo comum nos países da América do Sul (que conta com Universidade do Chile, Universidade Católica e Universidade de Concepción, no Chile; Universitário, Universidade Técnica de Cajamarca e Universidade San Martín, no Peru; Técnico Universitário e Universidade Católica, no Equador; Universitário de Sucre, na Bolívia) e no México (onde Pumas UNAM, Correcaminos UAT, Lobos BUAP, Potros UAEM e Leones Negros U. de G. disputam as duas principais divisões locais). Em virtude de sua origem estudantil e amadora, a maioria dos clubes possui caráter de organizações sem fins lucrativos, notadamente associações esportivas e clubes de associados. Outra parcela dos clubes foi fundada como entidade privada, em geral por grupos familiares, empresários, políticos e administradores com certa influência e impacto em suas regiões, algo que prevaleceu em países europeus (Franck, 2010), onde ainda hoje parte dos clubes está associada a empresas ou setores específicos da sociedade.

Esses dois formatos tradicionais sofreram as primeiras transformações a partir da profissionalização do esporte (Carter, 2006). Gastos com salários de funcionários, manutenção de elencos, comissão técnica, investimentos e infraestrutura como estádio e centros de treinamento, entre outros, passaram a exigir formas de gerenciamento e administração profissionais por parte das entidades (Taylor, 2013; Walvin, 2014). Diversas regulamentações de órgãos específicos, governos nacionais e legislações locais, além do crescimento no número de interessados (Giulianotti, 2012), criaram as primeiras dificuldades para essas instituições manterem-se como associações ou serem administradas de forma privada por famílias, políticos ou empresários sem grande potencial (ou interesse) de investimento (Franck, 2010).

De acordo com Giulianotti (2002), os clubes de propriedade privada são mais evidentes em toda a Europa Ocidental, com a exceção de alguns clubes na França, Alemanha, Escandinávia, Espanha e Portugal, ainda que caminhem nessa direção, e cada vez mais presentes na Europa Oriental. Na América Latina, assim como nos países ibéricos, os clubes tradicionalmente são associações privadas, sob a posse e controle político de seus muitos membros (sócios). No entanto, há sinais, principalmente no Brasil e no Chile, de incentivos legislativos para que investidores individuais ou instituições comprem uma participação majoritária nos clubes de futebol.

A partir da década de 1980, algumas agremiações europeias, sobretudo inglesas, abriram seu capital na Bolsa de Valores a fim de angariar recursos e ampliar sua participação no mercado (Andreff & Staudohar, 2000; Scholtens & Peenstra, 2009). O movimento pioneiro foi dado pelo Tottenham (ING), em 1983 (Renneboog & Vanbrabant, 2000), seguido por rivais britânicos e clubes portugueses (Duque & Ferreira, 2005), turcos (Demir & Danis, 2011) e italianos (Baroncelli & Lago, 2006; Boidoa, & Fasanob, 2007).

A preocupação não só com o aumento dos gastos financeiros e a saúde econômica dos clubes, bem como com a tomada de controle destes por magnatas e investidores “aventureiros”, relaciona-se com a questão da propriedade das agremiações e dão início à inserção da importância dos mecanismos de governança e transparência no meio do futebol (Müller et al., 2012). Apesar dessa “tomada de controle” geralmente resultar num fluxo de recursos inicial gerando investimentos direcionados ao futebol, como compras de novos jogadores e salários mais atrativos para assinar com atletas de destaque, o grande temor por parte dos torcedores e das organizações

que regulamentam o esporte é de um desinteresse e uma desistência subsequente acarretar sérias dificuldades para o clube manter-se sustentável (Sass, 2016).

Outro item ressaltado é que a presença desses aventureiros, ou *Suggar Daddies*, de acordo com Franck (2014), não somente incentivam a má gestão dos clubes com perdas contínuas, como também geram uma reação em cadeia que tem potencial para se espalhar para os demais clubes. Não são poucos os exemplos: na Rússia, o FC Anzhi Makhachkala, fundado em 1991 para representar a região do Daguestão, de fortes tendências separatistas, foi adquirido em 2011 pelo bilionário Suleyman Kerimov (Schubert & Könecke, 2015). Após divulgar a intenção de investir mais de 200 milhões de dólares em contratações e infraestrutura, incluindo um novo estádio dentro dos modernos padrões da UEFA na região, a agremiação rapidamente atraiu a atenção da mídia na janela de transferências de inverno com as contratações milionárias de jogadores de destaque no cenário internacional, como os brasileiros Roberto Carlos (ex-Real Madrid-ESP) e Jucilei, o russo Yuri Zhirkov (ex-Chelsea-ING), o camaronês Samuel Eto'o (ex-Barcelona-ESP) e o renomado técnico holandês Guus Hiddink. Em agosto de 2013, Kerimov subitamente anunciou a intenção de reduzir o orçamento para 2/3 do planejado, causando uma série de dispensas, cortes e aposta nas categorias de base, resultando no rebaixamento da equipe para a segunda divisão local ao fim da temporada.

Na Espanha, os investimentos do sheik Abdullah Al Thani foram a saída encontrada pelo então presidente do Málaga para manter a segurança financeira da equipe e competir com os grandes do país (Garcia & Amara, 2013). Assumindo o controle da equipe em 2010, o membro da família real catariana investiu pesado durante três temporadas, trazendo o treinador chileno Manuel Pellegrini e jogadores como o argentino Martín Demichelis (ex-Bayern de Munique-ALE), o brasileiro Júlio Baptista (ex-Real Madrid-ESP), o francês Jérémy Toulalan, o holandês Ruud van Nistelrooy (ex-Manchester United-ING e Real Madrid) e Santi Cazorla, que, por 20 milhões de euros, tornou-se a contratação mais cara da história do clube. Este alcançou um inédito quarto lugar no campeonato espanhol de 2012, fazendo uma participação memorável no torneio continental do ano seguinte, colocando-se entre os oito melhores da Europa. Uma sanção suspendendo a equipe dos torneios europeus por débitos em 2013 e 2014 fez com que o clube enfrentasse dificuldades financeiras e se desfizesse de praticamente todas as suas estrelas, voltando a ocupar posições medianas na liga local.

No futebol inglês, as quedas vertiginosas de Leeds (Hamil & Walters, 2010), no início do século, e Portsmouth (Drut & Raballand, 2012), no começo da década, após grandes investimentos em jogadores internacionais e campanhas continentais de respeito ligaram o sinal de alerta das autoridades e torcedores do país. Nas duas principais ligas do país, a maior parte das propriedades e controle acionários dos clubes estão nas mãos de estrangeiros (Nauright & Ramfjord, 2010), sejam russos (Bournemouth e Chelsea), norte-americanos (Arsenal, Liverpool, Manchester United, Sunderland e Swansea City), chineses (West Bromwich Albion, Aston Villa, Birmingham City e Wolverhampton Wanderers), tailandeses (Leicester City, Reading e Sheffield Wednesday), árabes (Manchester City e Nottingham Forest), malaios (Cardiff City e Queens Park Rangers), iranianos (Everton), egípcios (Hull City), paquistaneses (Fulham) ou indianos (Blackburn Rovers).

Em seu estudo centralizado no futebol britânico, Wilson, Plumley e Ramchandani (2013) identificaram que os clubes de propriedade privada de investidores estrangeiros ou no mercado de ações apresentam melhor desempenho na liga em comparação com os clubes de propriedade nacional. Contudo, ainda que os clubes britânicos estejam entre os mais bem estruturados com relação à divisão acionistas e administradores, desmandos e ingerências por parte dos investidores majoritários são frequentes e colocam em risco a situação e a sustentabilidade dos clubes na visão de torcedores e autoridades locais (Hamil & Walters, 2010).

Os exemplos de cenários assim estão longe de ser exclusividade europeia. Na obscura liga uzbeque, em 2007, o então recém-promovido Kuruvchi mudou seu nome para Bunyodkor, investiu em um novo estádio de 250 milhões de dólares, trouxe o famoso ex-jogador Zico para ser treinador e iniciou uma sequência de contratações de jogadores renomados, entre os quais o camaronês Samuel Eto'o e o brasileiro Rivaldo (ex-Barcelona-ESP). No ano seguinte, já sob o comando do técnico Luiz Felipe Scolari (ex-Brasil, Portugal e Chelsea-ING), conquistou seu primeiro título nacional, emendando outros três em sequência (além de quatro copas), inspirando o clube a alçar voos mais altos. Os insucessos continentais (onde jamais passou das semifinais) e os altos custos envolvidos na manutenção da equipe causaram a redução dos investimentos a partir de 2013, com o rompimento nos contratos com jogadores de destaque internacional (e caros) e a aposta na base, voltando a figurar na zona intermediária do campeonato local.

Rivaldo, jogador brasileiro campeão mundial pela seleção brasileira, também foi pilar de outro projeto desenvolvido para ampliar o alcance nacional de um time local, dessa vez na Angola. Fundado pelo político e empresário Bento Kangamba, o Kabuscorp SCP investiu maciçamente para contratar, além do brasileiro, o atacante camaronês Albert Meyong, diversos jogadores de seleções africanas e o técnico búlgaro Eduard Eranosyan. Após obter o inédito título nacional do país em 2013, os investimentos foram reduzidos, atletas dispensados e o clube voltou a ocupar posições medianas.

2.2.1 Mecanismos de Governança e Transparência no futebol

Em um ambiente de constante preocupação com o gerenciamento dos clubes por parte de donos e administradores envolvidos com diversas partes interessadas (Brown, 2000), surge a necessidade da aplicação de mecanismos de governança corporativa capaz tanto auxiliar no processo de gestão e profissionalização (Michie & Oughton, 2005), quanto a análise da sustentabilidade financeira de clubes e ligas (Andreff, 2007; Dietl & Franck, 2007), aplicados nas entidades que supervisionam, administram ou atuam direta ou indiretamente no meio do futebol e do esporte como um todo (Sugden & Tomlinson, 1998).

Preocupada com a viabilidade e a sustentabilidade de todo o sistema de futebol de clubes a longo prazo, a União das Federações Europeias de Futebol (UEFA), por meio do seu Painel de Controle Financeiro, lançou em 2010 o Financial Fair Play Regulations (FFP), um sistema que visa proteger a saúde financeira global do futebol europeu de clubes (Holt, 2006). Por meio dele, as equipes que se qualificam para as competições da entidade precisam provar a ausência de dívidas em atraso em relação a outros clubes, jogadores, seguridade social e autoridades fiscais. Em outras palavras, têm de provar a quitação das contas (Franck, 2014). Além disso, a medida impede os clubes de gastarem mais do que arrecadam, limitando, desse modo, os aportes financeiros de proprietários milionários e garantindo a sustentabilidade a longo prazo (Müller et al., 2012). As sanções para os times que descumprirem as regras variam de advertência a multas, desqualificação das competições continentais e até mesmo perda de títulos e premiações recebidos pela entidade (Peeters & Szymanski, 2014).

O modelo da entidade europeia serviu de base para outras confederações internacionais, que lançaram ou planejam adotar regras similares para os seus filiados. Diversos autores na literatura passaram a produzir trabalhos referentes aos reflexos da adoção dessas medidas e os impactos para os clubes. Vöpel (2011) questiona a necessidade das regras, enquanto Müller et al. (2012) analisam se o modelo garante, de fato, a sustentabilidade dos clubes a longo prazo. Por outro lado, Szymanski (2014) critica o modelo por estar longe de garantir a equidade. Ao passo que Dimitropoulos, Leventis e Dedoulis (2016) demonstram que, em detrimento da qualidade das demonstrações contábeis, os clubes e seus dirigentes passaram a produzir demonstrações organizadas para promover uma imagem financeiramente mais robusta e atraente para os usuários, a fim de garantir o licenciamento e recursos providos da UEFA.

Franck (2014) analisa as principais preocupações e pontos de questionamento por parte dos críticos da regulamentação para discutir os efeitos prováveis das novas regras, defendendo que grande parte delas é infundada. Embora com algumas ressalvas, Geey (2011) e Preuss, Haugen e Schubert (2014) concluem positivamente pela adoção das medidas, assim como Drut e Raballand (2012), que buscam demonstrar, teórica e empiricamente, que a medida financeira é imprescindível para explicar o desempenho nas competições europeias de futebol. Investigando as raízes de como os clubes europeus operam em condições financeiras alarmantes, em que somente poucos deixam de funcionar, Storm e Nielsen (2011) ressaltam as condições e regulamentações permissivas existentes dentro do contexto onde atuam, de forma que as regras do Fair Play Financeiro sejam os primeiros passos na esperança de alterar esse sistema deficitário. O papel do FFP neste contexto consiste em endurecer as restrições orçamentárias aos clubes.

2.3 GOVERNANÇA, ESPORTE E FUTEBOL

Dada a relevância da aplicação dos mecanismos de governança na totalidade de segmentos e variados tipos organizacionais, revela-se praticamente inviável separar por completo governança, gestão e administração, que complementam e interseccionam conceitos entre os campos teóricos (Clarke, 2004). Dessa forma, diversas teorias são empregadas para analisar a governança corporativa nas organizações, entre estas a Teoria dos *Stakeholders* (Freeman, 2010), a Teoria dos

Recursos (Barney, 1991) e a Teoria da Agência (Jensen e Meckling, 1976), que se tornou a visão dominante na literatura recente, em face da produção predominantemente anglo-saxônica. Slack e Parent (2006) utilizam, ainda, a Teoria das Organizações (Woodward & Woodward, 1980), aplicando-a na administração e gerenciamento das organizações esportivas.

2.3.1 Função da Governança e suas práticas

Em uma essência puramente enfocada na Teoria da Agência e sua relação “principal-agente”, a governança corporativa tem como objetivo principal recuperar e asseverar a confiabilidade em determinada empresa para os seus acionistas (Hart, 1995). Para isso, cria um conjunto eficiente de dispositivos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, assegurando que o comportamento dos executivos (agente) esteja sempre alinhado com o interesse dos acionistas (principal). Os princípios básicos da governança são definidos sob uma estrutura que inclua transparência (*disclosure*), equidade (*fairness*), prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa (*compliance*) (Álvares, Giacometti & Gusso, 2008). Um modelo estrutural corroborado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), organização sem fins lucrativos que se tornou referência na definição de mecanismos e práticas de governança no país. As práticas e os mecanismos de governança corporativa contribuem para um desenvolvimento econômico sustentável, além de proporcionar o aumento no desempenho das empresas e acesso a fontes externas de capital. Um sistema de governança de qualidade pode evitar problemas empresariais decorrentes de abusos de poder, erros estratégicos e fraudes (Shleifer & Vishny, 1997).

2.3.2 Impacto da Governança no desempenho das organizações

Geralmente, a literatura acerca do impacto dos mecanismos de governança corporativa nas organizações é ampla e aprofundada, com uma série de trabalhos correlacionando as práticas de governança e seus efeitos no desempenho das organizações (Daily & Dalton, 1992; Johnson & Greening, 1999; Core, Wayne & Rusticus, 2006; Bhagat & Bolton, 2008; Wu, Lin, Lin & Lai, 2009). Algumas pesquisas similares foram desenvolvidas na análise do mercado de capitais em países e contextos específicos, como Alemanha (Januszewski, Köke & Winter, 2002), Itália (Bianco & Casavola, 1999), Dinamarca (Lausten, 2002), Japão (Basu, Hwang, Mitsudome &

Weintrop, 2007), Rússia (Judge, Naoumova & Koutzevol, 2003), Nova Zelândia (Hossain, Prevost & Rao, 2001), Nigéria (Kajola, 2008), Irã (Mashayekhi & Bazaz, 2008), China (Kato & Long, 2006), Malásia (Tam & Tan, 2007), Hong Kong (Chen, Cheung, Stouraitis & Wong, 2005), Bangladesh (Imam & Malik, 2007) e mesmo conjuntamente em diversos países da OCDE (Maher & Andersson, 2000).

Core, Holthausen e Larcker (1999) constataam que empresas com fracas estruturas de governança têm maiores problemas de agência, dispendendo mais recursos com seus agentes e apresentando pior desempenho. Já Kang e Shivdasani (1995) identificam o papel dos mecanismos de governança corporativa durante períodos de elevado *turnover* (alta rotatividade) de executivos em corporações japonesas, enquanto Brown e Caylor (2004) desenvolvem um índice de governança, Gov-Score, relacionando-o positivamente com empresas mais lucrativas, mais valiosas e oferecem, portanto, mais retorno aos seus acionistas.

Um índice de governança também é proposto no trabalho de Gompers, Ishii e Metrick, (2003), que sugerem um índice baseado nos direitos dos acionistas, utilizando para isso 24 regras de governança. Em uma análise de cerca de 1.500 empresas durante a década de 90, os autores constataam que firmas com mais direitos para os acionistas alcançaram maior valor, maiores lucros, maiores crescimento nas vendas, menores gastos com capital e realizaram menos aquisições corporativas.

No que diz respeito aos mecanismos específicos e seus impactos nas organizações, Yermack (1996) afirma que pequenos conselhos de administração são mais eficazes, ao passo que Baysinger e Butler (1985) relacionam as mudanças no conselho com a *performance* das empresas. Campbell (2007) propõe que os incentivos para a responsabilidade social corporativa estão condicionados às várias condições institucionais como regulação pública e privada, presença de organizações não-governamentais e outras organizações independentes que monitoram o comportamento corporativo. Em geral, há fortes indícios de que ações de *Corporate Social Responsibility* (CSR), termo em inglês para Responsabilidade Social Corporativa, estejam relacionadas positivamente com a valorização da empresa.

2.3.3 Mecanismos de Governança nas ONGs e empresas sem fins lucrativos

Apesar de ter surgido em um contexto cujo objetivo principal seria mediar a relação entre os acionistas e os administradores, a adoção de práticas de governança não se circunscreve a essa fronteira. Grande parte de seus mecanismos e estruturas é utilizável no ambiente de organizações sem objetivo de lucro, como é o caso das associações, ONGs e outros formatos, mais presentes no universo do futebol e do esporte, ainda que um pequeno grupo de clubes tenha iniciado a negociação de suas ações no mercado de capitais, algumas dessas agremiações de alcance global. Além disso, o conceito permite que sejam desenvolvidas práticas e ferramentas destinadas a esse contexto, levando em conta suas particularidades, cenários e atores envolvidos. A literatura de governança soma trabalhos interessantes nos campos de Organizações Não Governamentais (Bryson, 1988; Alexander & Weiner, 1998; Powell & Steinberg, 2006; Jegers, 2009) e no setor público (Rhodes, 1996; Bovaird, 2005; Hartley, 2005).

2.3.4 Mecanismos de Governança no Esporte

Em um contexto esportivo que abrange expressivos traços de mercantilização e intensos questionamentos éticos (Andreff, 2000), a governança viu sua importância na gestão das organizações aumentada devido à transição de muitos esportes de organizações predominantemente administradas de forma voluntária, ancoradas em um *ethos* amador, para entidades geridas profissionalmente, visando atender um mercado esportivo mais sofisticado e exigente (Ferkins et al., 2005). Dessa forma, a produção acadêmica da aplicação de mecanismos de governança soma trabalhos marcantes em diversas linhas; considerando, por exemplo, o crescimento econômico dos diversos eventos esportivos ao longo do último século, Parent (2016) realiza um estudo exploratório acerca dos princípios de governança democrática (desempenho, responsabilidade, transparência e participação das partes interessadas) no planejamento de três competições de grande porte (entre elas, uma edição dos Jogos Olímpicos).

Já Parent e Deephouse (2007), empregando a estrutura conceitual de poder, legitimidade e urgência proposta por Mitchell et al. (1997), examinam a identificação e a priorização das partes interessadas por parte dos gestores de comitês de organizações de dois eventos esportivos de larga escala, enquanto Parent (2008) desenvolve uma estrutura de planejamento, implementação e

encerramento na atuação dos comitês organizadores para atender as partes interessadas (*stakeholders*) em eventos esportivos, incluindo aspectos políticos, visibilidade, financeiro, organização, relacionamentos, operações, esporte, infraestrutura, recursos humanos, mídia, interdependência, participação e legado.

Em relação às organizações esportivas, Shilbury, Ferkins e Smythe (2013) realizaram estudo exploratório sob a ótica de um informante que atravessou um período de 30 anos em organizações esportivas (basquete e críquete), participando da transição chave de uma cultura amadora para uma cultura comercial, ou seja, da profissionalização dos esportes, levando em conta seus reflexos nas práticas de governança.

2.3.5 Mecanismos de Governança no Futebol

Ainda que o esporte e, particularmente, o futebol, pela sua origem e estruturas características no Brasil, tenham uma ligação mais tradicional com organizações sem fins lucrativos, tendo em vista a importância dos valores e recursos movimentados, os impactos e alcance gerados pelo produto futebol em seus eventos e competições (Baade & Matheson, 2004), bem como a necessidade dos clubes atuarem como mediadores entre os diversos *stakeholders* a estes relacionados (Senaux, 2008), a profissionalização da gestão e da administração dos clubes torna-se imprescindível (Franck, 2010). E, justamente nesse ponto, o sistema de governança corporativa surge como uma opção (senão uma necessidade) no auxílio a esse processo. A mediação dos mecanismos de governança corporativa encaixa-se em variadas relações contratuais, beneficiando cada parte interessada em um contexto e de modos diferentes (Michie & Oughton, 2005).

Uma variedade de estruturas é observada por Amara, Henry, Liang e Uchiumi (2005), que utilizam cinco estudos de caso (Argélia, China, Inglaterra, França e Japão) para identificar o modelo de governança como resultado de características históricas, culturais, políticas e econômicas locais, mesmo sem negar o impacto da globalização no esporte profissional. A fraqueza no rigor de mecanismos de governança na liga e nos clubes é apresentada, por exemplo, como a causa da crise financeira no futebol francês (Andreff, 2007) e alemão (Dietl & Franck, 2007). Nessa direção, Andreff (2007) afirma que a frouxidão na gestão financeira, a baixa restrição

orçamentária e os altos gastos salariais são reflexos da pouca transparência na divulgação das demonstrações financeiras. Além disso, o comportamento de acionistas como investidores ou patrocinadores sem fins lucrativos, os poucos mecanismos de governança desembocam no fato de que quanto mais um clube é capaz de atrair receitas de transmissão, mais provável é que esteja no vermelho, em um cenário que resulta em uma crise financeira na primeira e segunda divisões francesa. O estudo recomenda, entre outras políticas, o fortalecimento da estrutura de governança (fundamentada em transparência e divulgação), o restabelecimento da disciplina financeira e a definição de limiares obrigatórios para os índices financeiros de alguns clubes.

Sob essa premissa, Dietl e Franck (2007) indicam que as particularidades no formato da organização e propriedade dos clubes da liga alemã produzem mecanismos de governança ineficientes e com incentivo aos gastos ilimitados e consequentes prejuízos, com pouco incentivo ao acúmulo de lucro e foco na busca do sucesso, aliado a um sistema de pouca responsabilidade dos administradores e regulação ineficiente por parte do fornecimento da licença, fatos que tornam os clubes alemães financeiramente insustentáveis.

Michie e Oughton (2005) destacam que uma boa governança corporativa mostra-se essencial para que os clubes sejam gerenciados de forma eficaz e sobrevivam nas difíceis circunstâncias econômicas que cercam essa indústria. Em sua análise da governança nos clubes profissionais de futebol que operam na *Premier League*² e demais ligas de futebol da Inglaterra revelam que, embora haja algumas melhorias visíveis nos padrões de governança, muitos clubes se beneficiariam com as diretrizes de práticas sobre divulgação de informações, nomeação de diretores, composição do conselho, indução e treinamento de diretores, gerenciamento de risco e consulta com as partes interessadas. Com base nos resultados de uma pesquisa anual de clubes britânicos, os autores demonstram as melhorias em algumas áreas, embora os padrões sejam significativamente inferiores aos das empresas listadas como um todo, e enumeram recomendações sobre como a governança corporativa dos clubes de futebol profissional pode ser melhorada no futuro. Em busca de objetivo semelhantes, mas voltado ao futebol brasileiro, Rezende e Dalmácio (2015) desenvolvem indicadores de performance aplicados aos clubes nacionais da primeira, segunda e terceira divisões, analisando as práticas de governança corporativa com base na

² A primeira divisão do futebol inglês.

aderência dos mecanismos de governança e sua relação com o desempenho econômico-financeiro e esportivo das equipes.

2.3.5.1 Atores no Futebol sob a perspectiva dos *Stakeholders*

Sob a perspectiva da Teoria do *Stakeholders*, diversos atores encaixam-se e interagem no cenário do futebol (Senaux, 2008), entre eles:

2.3.5.1.1 Torcedores/Fãs

São várias as denominações e classificações recebidas pela parte interessada, tais como cliente, consumidor, fã que se trata, provavelmente, do personagem mais importante e essencial para o esporte. Giulianotti (2002) estabelece quatro identidades para os espectadores de clubes profissionais, a saber: torcedores, seguidores, fãs e *flâneur*,³ salientando que a tendência no futebol mundial está cada vez mais longe do modelo de apoio dos torcedores (sempre presentes e com tradição de acentuado vínculo com os clubes locais) e próxima de uma identificação independente, leve e orientada para o consumo no modelo observador *flâneur*.

Apesar do torcedor ser essencial para o esporte, ao contrário de outras esferas de negócios, contudo, o futebol é particularmente vulnerável à exploração de sua base de clientes justamente por causa da lealdade característica destes. Mesmo quando os serviços que um clube oferece aos seus clientes são de baixa qualidade, restam poucas opções. Hamil et al. (2000) detalham que, em quase todas as outras áreas de negócios, produtos de baixa qualidade fariam com os clientes deixassem de consumi-los, algo inviável no futebol devido à relação de fidelidade do torcedor/agremiação.

Michie e Oughton (2005) destacam que a relação entre torcedores de futebol e seus clubes diferem em alguns aspectos importantes do relacionamento padrão entre empresas e clientes: (a) os clubes de futebol gozam de um grau de fidelidade "do cliente" sem precedentes em outros segmentos de negócios (a chamada "lealdade à marca"); e (b) quando os clubes experimentam

³ Termo francês que pode ser traduzido como "observador"

dificuldades financeiras, muitas vezes os credores que investem no clube continuam a ser viáveis (no que pode ser chamado “financiamento do cliente”).

Ao adentrar as remodeladas arenas de arquitetura moderna, entretanto, recheada de recursos tecnológicos (telões, *wi-fi* etc.), ar-condicionado, lugares marcados, entre outras facilidades que encarecem os custos das entradas, e se tornam cada vez mais presentes na estratégia de marketing esportivo (Shilbury, Quick & Westerbeek, 2003), é difícil imaginar que os mesmos personagens da classe trabalhadora que frequentavam os estádios e compunham o núcleo de algumas equipes inglesas ou brasileiras sejam contemplados nessa nova configuração. Parte da produção acadêmica busca entender de que maneira o intenso processo de globalização e transformação dos clubes em marcas de expressão mundial vem rompendo essa conexão e proximidade das equipes com suas comunidades e identificações de origem. Considerar esses torcedores “de origem” como um *stakeholder*, ou uma parte interessada de vital importância, é um dos potenciais benefícios que o corpo teórico aplicado à governança corporativa pode trazer para o futebol.

Hamil et al. (2000) analisam as mudanças e o desenvolvimento das propriedades dos clubes de futebol, lançando um olhar mais criterioso sobre os clubes da *Premier League*, considerando a posição e o papel dos torcedores e sua fundamental importância para a sobrevivência do clube, levando em conta os novos (e vultuosos) acordos de transmissão midiática (Baimbridge et al., 1996), o aumento no preço dos ingressos, a transformação dos clubes em sociedades abertas e o crescimento das propriedades dos clubes ingleses por parte de grupos de mídia. Os autores concentram a atenção no fenômeno do *Supporters' trust*, organizações formais e sem objetivo de lucro que agrupam torcedores de diversos clubes britânicos, com o fito de influenciar política e socialmente as agremiações locais, fundamentadas em três princípios: influência, propriedade e representação.

Levando em conta a já mencionada Teoria dos *Stakeholders*, a governança pode exercer um papel ainda mais significativo para garantir que os reflexos da globalização e a mercantilização do esporte, transformando torcedores em consumidores, futebol em produto e clubes em marcas, sejam avaliados, evitando que fenômenos como a elitização dos estádios por meio da elevação dos preços dos ingressos afastem os torcedores tradicional e historicamente ligados ao clube e as classes menos favorecidas e populares.

Nesse ponto, é imprescindível entender a posição sociocultural e histórica que alguns clubes possuem. Suas origens, via de regra, explicam parte desse posicionamento. De acordo com Giulianotti (2002), o futebol moderno conta com três formas fundamentais de identificação social: nação, localidade e classe. Na primeira forma, encontram-se clubes associados a vigorosos sentimentos e raízes nacionalistas, como, por exemplo, Real Madrid (Espanha), CSKA (Rússia), Chivas Guadalajara (México), Saprissa (Costa Rica) e El Nacional (Equador); Entre as agremiações ligadas às suas regiões, incluem-se Barcelona (Catalunha) e Athletic de Bilbao (País Basco) na Espanha, Terek Grozny (Chechênia) e Anzhi (Daguestão) na Rússia e Sheriff Tiraspol (Transnístria) na Moldávia. Enquanto equipes formadas como representantes de determinadas classes são exemplificadas por West Ham e Cristal Palace (Inglaterra), St. Pauli (Alemanha), Celtic e Rangers (Escócia).

Embora o grau de importância ou a atenção dada variem, o torcedor representa a própria razão de ser de um clube e do futebol como um todo. Hamil et al. (2000) afirmam que os torcedores detêm a chave para o futuro do futebol. São o maior recurso do jogo, as pessoas que pagam os preços dos ingressos, as assinaturas de TV e compram a mercadoria. Em resumo, mantêm o jogo nos negócios.

2.3.5.1.2 Associados/Sócios Torcedores

O modelo de propriedade em formato de associação prevalece em alguns dos países mais importantes para o futebol, notadamente em nações latinas, como, por exemplo, Espanha, Portugal e Brasil. Contudo, os modelos diferem, uma vez que parte deles oferece uma estrutura poliesportiva, enquanto outros são voltados exclusivamente para o futebol. No primeiro caso, uma questão fundamental a ser tratada pela governança diz respeito à existência da prática (e consequente atuação de forças de interesse) amadora ou profissional de outros esportes. Dentro de um contexto onde uma associação esportiva envolve esportes diversos, como deve ocorrer esse gerenciamento? De forma conjunta ou separada? Se conjunta, como o peso de cada um deve ser considerado? No cenário brasileiro, a dificuldade de equilibrar os (crescentes) gastos, investimentos e receitas da atividade de futebol profissional com os (potenciais) benefícios fiscais, renúncias e facilidades governamentais oferecidas às associações formadas com objetivos sociais, tem dado força à ideia de separar a administração de clubes de futebol profissional da administração

de clubes esportivos, ainda que ambos tenham sido organizados juridicamente de forma unificada. Um exemplo simples sintetiza as complexidades presentes no modelo de gestão unificado como um presidente eleito por cerca de 10.000 associados com interesses por (práticas de) esportes diversos acaba por definir os rumos de um clube de futebol profissional com milhões de torcedores/clientes espalhados por amplas regiões e países, gerenciando um orçamento na casa das centenas de milhões.

Em uma análise mais aprofundada, as categorias de associados e sócios torcedores podem mesmo ser colocadas em tópicos separados. Afinal, o sócio torcedor trata-se de uma categoria com objetivo específico de fidelizar o torcedor, aproximando-se tanto do torcedor presente no estádio quanto daquele geograficamente distante. Tornar o torcedor um cliente, explorando o potencial econômico disponível, passou a ser uma tendência explorada a fundo nos últimos anos por clubes de alcance global ou regional. Os mecanismos de governança corporativa têm potencial para reduzir a questão geográfica, criando canais de comunicação e de prestação de contas para os sócios torcedores impossibilitados de frequentar ou acompanhar o dia-a-dia dos clubes ainda que os custos para dar voz a essas partes careça de maior detalhamento e pesquisa (Dietl & Franck, 2007).

2.3.5.1.3 Dirigentes/Administradores

Uma das principais linhas de pesquisa em governança esportiva trata do balanço a ser encontrado entre membros voluntários e executivos remunerados na composição dos órgãos de direção e administração das entidades esportivas. Grande parte da pesquisa no campo esportivo centra-se na análise dos Conselhos de Administração (*Boards*), que possuem papel estratégico e central para a prática da governança, embora ainda seja uma fraqueza em muitas organizações esportivas. Ferkins et al. (2005) identificam quatro elementos da literatura de governança esportiva na análise dos conselhos: liderança compartilhada, motivação, funções e estrutura do conselho. Consideram ainda que o papel estratégico do conselho encontra-se pouco desenvolvido na literatura de pesquisa de gestão e governança esportiva.

Shilbury e Ferkins (2011) examinam a capacidade estratégica dos Conselhos de Administração das organizações esportivas da Nova Zelândia para destacar os desafios enfrentados por conselhos de membros majoritariamente voluntários, que precisam atender às crescentes

demandas estratégicas de pensamento e ação, equilibrando essa tarefa com cumprimento das funções e políticas operacionais. A partir disso, propõem uma teoria do “equilíbrio estratégico do conselho” no gerenciamento de organizações esportivas (Ferkins & Shilbury, 2015a).

Na análise dos clubes de futebol britânicos, Michie e Oughton (2005) salientam que o Código Combinado de Governança Corporativa (CC) do Reino Unido exige que o Conselho seja composto por não menos que um terço de diretores não-executivos independentes, com o objetivo de evitar a concentração de poder nas mãos dos diretores executivos. Já no futebol neozelandês, Ferkins, Shilbury e McDonald (2009) investigam de que forma os conselhos podem melhorar sua capacidade estratégica, discutindo acerca de um maior envolvimento da diretoria na definição da estratégia, bem como uma liderança compartilhada entre conselho e CEO da organização que administra o esporte no âmbito nacional.

2.3.5.1.4 Acionistas/Investidores

Ainda que exista muita confusão entre os conceitos de membros, sócios torcedores e acionistas, os dois primeiros grupos já foram tratados aqui, enquanto os acionistas, embora possam ter alguma ligação emocional, caracteristicamente equiparam-se aos investidores tradicionais, cujos objetivos residem na maximização de riqueza com os investimentos realizados. A distinção entre minoritários e majoritários precisa ser nítida, pois, tradicionalmente, os primeiros não possuem a mesma influência e capacidade de mudar os rumos e decidir as políticas de atuação dos clubes com a mesma força dos últimos (Franck, 2010).

De formas distintas, a aplicabilidade das ferramentas de governança corporativa tem utilidade para os acionistas e investidores das agremiações esportivas. Entre os majoritários, ainda que possuam poder de decisão maior e tenham relativamente maior gerência sobre as decisões, usualmente, suas funções não são por completo dedicadas aos clubes, portanto, a prestação de contas e os códigos de conduta aplicados aos agentes serviriam para reduzir essa assimetria. Para os minoritários, evidentemente, diante da menor ingerência característica, tais mecanismos assumem papel vital, senão indispensável, que visam possibilitar maior equidade e conteúdo informativo e participativo para o grupo.

2.3.5.1.5 Comunidade/Sociedade/Poder Público

As relações com a comunidade e com a sociedade em geral, bem como as diversas exigências governamentais, fiscais e regulamentações com o poder público ocupam formatos diversos e possuem característica variadas. No contexto dos clubes de futebol, entretanto, é possível agrupar esses setores sob o conceito de que os clubes no papel de organizações usufruem de espaços, recursos e potenciais benefícios fornecidos pela sociedade, e, como tal, devem oferecer contrapartidas, seja em formatos econômicos (tributos), seja em formatos socioculturais (projetos, eventos etc.).

Szymanski e Ross (2007) relatam o aumento do debate público acerca da questão da governança de ligas e organizações esportivas, com o assunto no cenário europeu tendendo a se concentrar na relação entre os órgãos que governam o esporte e a validade dos acordos de transmissão e patrocínio sob a ótica das leis de concorrência e antitruste. Entender esse grupamento como *stakeholders* diversos compreende o primeiro passo para que os mecanismos de governança sejam utilizados de forma clara, responsável e ética para informar, dar poder, voz e retorno a esses componentes das organizações. Para Michie e Oughton (2005), os clubes contam com uma série de mecanismos para se envolver com as demais partes interessadas: diálogo com os grupos de torcedores, diálogo com organizações de torcedores (que muitas vezes representa os interesses dos acionistas), os diretores-torcedores eleitos, os fóruns de fãs e o trabalho de ligação com a comunidade.

Nesse contexto, as características de responsabilidade social corporativa (RSC) e socioambiental ganham destaque nos últimos anos e podem afetar as atitudes e percepções dos consumidores e da sociedade em relação a uma organização, sendo, assim, considerada um motor para a construção da reputação e promoção de suporte das partes interessadas aos eventos e às organizações esportivas, reconhecidas como ferramentas indispensáveis na atuação das empresas e, no caso do futebol, das organizações esportivas. Giulianotti (2015a) esclarece que a RSC dentro do esporte representa um componente de um vasto campo de atividade social. Em sua análise crítica, o autor divide o fenômeno no cenário esportivo em quatro categorias de políticas sociais: neoliberais, de desenvolvimento estratégico, de desenvolvimento intervencionista e de justiça social, situando o conceito de RSC dentro da primeira categoria.

Anagnostopoulos e Shilbury (2013), no contexto do futebol inglês, examinam a implementação de ações de responsabilidade social corporativa por meio das fundações de caridade de 21 clubes das duas principais divisões do futebol local, identificando as complexidades do processo e as funções dos administradores dessas fundações nos esforços para harmonizar as necessidades da sociedade e da organização que a subsidia. Em relação aos eventos esportivos, Walker, Heere, Parent e Drane (2010) observam a influência direta da RSC na percepção dos consumidores em relação às iniciativas socialmente responsáveis por parte do Comitê Olímpico Internacional (COI) nos Jogos Olímpicos de Pequim de 2008, mostrando que, dependendo da conscientização em relação ao tema, a resposta é positiva aos esforços sociais direcionados às partes interessadas, angariando patrocínio e reputação para o evento. Nesse viés, Walker e Parent (2010) analisam cerca de 100 organizações esportivas para alcançar um modelo integrado de envolvimento social, identificando que esse comprometimento varia consideravelmente na indústria do esporte, o que pode ser justificado em partes pelo alcance geográfico, pelas influências das partes interessadas e pelas operações comerciais das organizações.

2.3.5.1.6 Federações/Organizações/Entidades/Ligas

Caracteristicamente um nicho social de regulamentação *bottom-up* (de baixo para cima), o futebol é marcado como possuidor de organismos politicamente fortes e transparência relativamente fraca. Outro aspecto fundamental consiste na pouca interferência governamental (Geeraert, Scheerder & Bruyninckx, 2013), possibilitada pela amplitude e alcance do poder político e social que faz parte do esporte, em geral, e do futebol, em específico. Giulianotti e Robertson (2004) assinalam a inexistência por parte dos órgãos que dirigem o futebol de uma resposta adequada às graves acusações de corrupção e má administração geradas pela notória fraqueza da governança no esporte. Para os autores, os organismos que administram o futebol em âmbito nacional, como estados-nação, aparecem como agentes e não como vítimas da globalização.

Justamente por essa característica, parte da academia discute os mecanismos de governança aplicados inicialmente por tais organismos, ampliando a transparência e a prestação de contas para clubes, membros da comunidade futebol e para a sociedade em geral. Um passo fundamental para que, na sequência, a aplicação das ferramentas de governança sejam espalhadas para seus clubes membros.

2.3.5.1.6.1 Liga Cooperativista vs. Independente: Norte-americanos e europeus

Em virtude do crescimento da competitividade por receitas, a estrutura organizacional das competições tem adquirido importância, sendo que as ligas de futebol europeias cada vez mais têm adotado o modelo dos esportes norte-americanos de cooperativismo (Andreff, 2011), passando do controle das associações e federações nacionais, modelo historicamente adotado no continente europeu e sul-americano, para o gerenciamento dos clubes-membros similar aos adotados nos Estados Unidos (Dietl et al., 2010). Uma análise institucional comparativa elaborada por Dietl, Franck, Hasan e Lang (2008) explica as vantagens da forma cooperativa da organização da liga em relação à governança contratual. Em um modelo teórico de quatro estágios, os autores mostram que a governança contratual das ligas esportivas leva a maiores distorções do investimento do que a organização da liga cooperativa.

Hoehn e Szymanski (1999) elucidam que o modelo norte-americano de ligas fechadas (Andreff, 2011) representa um equilíbrio natural para o futebol europeu, majoritariamente composto de ligas abertas (com rebaixamentos e promoções) e propõem uma estrutura e organização de uma Superliga Europeia com quatro conferências com base no coeficiente UEFA, deixando os campeonatos nacionais para clubes menores e locais. Nessa direção, Dietl et al. (2008) mostram, ainda, que os clubes investem mais quando jogam em uma liga aberta em comparação com uma liga fechada, gerando o problema do superinvestimento nas ligas abertas, fato que amplia a discrepância de receitas entre as ligas.

Na sua análise do processo de *hipercomodificação*,⁴ Giulianotti (2002) assinala que alguns clubes que superaram os limites nacionais, alcançando o mercado global e transformando-se em corporações transnacionais, passaram a organizar-se em grupos específicos, visando defender seus interesses, como, por exemplo, a Associação de Clubes Europeus (ECA), que une os principais clubes do continente.

⁴ Transformação acelerada de bens e serviços em uma *commodity*.

2.3.5.1.7 Patrocinadores/Parceiros

Embora patrocinadores e parceiros dos clubes assemelhem-se a investidores, visto apostarem no retorno indiretamente ligado à marca para obter sua contrapartida, essa categoria de *stakeholders* merece um posicionamento específico, já que conta com menos poder de influência e conteúdo informacional acerca da organização.⁵ Como seus interesses primordialmente se relacionam de forma direta ao valor da marca e ao *branding* do clube, praticamente todos os mecanismos envolvidos na governança podem ser utilizados para metrificar e analisar a viabilidade do investimento. A importância do segmento cresce à medida que se percebe que, para os clubes, os patrocinadores e parcerias são fontes de receita essenciais e símbolo de diferenciação na acumulação de receitas no competitivo mercado atual. Hoehn e Szymanski (1999) destacam que as receitas dos clubes de futebol dependem de três fatores: (I) sucesso no campo (esportivo); (II) *design* de poder; e (III) atratividade da competição e formatação da liga.

2.3.5.1.8 Mídia/Imprensa

Até é viável agrupar mídia e imprensa dentro da categoria de patrocinadores e parceiros. Contudo, o potencial econômico que os acordos de transmissão (Baimbridge et al., 1996) forneceram ao ambiente esportivo nas últimas décadas exigem uma análise à parte. Pode-se dividir o papel da categoria atualmente em dois: informacional (voltado para a sociedade e para todos os demais *stakeholders*) e econômico (voltado para o clube), o primeiro sendo originalmente sua função primordial e o segundo adquirido (fruto indireto da busca pelo primeiro) em função dos cada vez mais imponentes acordos fechados e a importância de tal volume nos cofres das agremiações.

Giulianotti (2002) sublinha que parte dos grandes conglomerados de mídia e multinacionais de equipamentos esportivos encaixa-se na definição de corporações transnacionais, que cresceram significativamente em recursos movimentados e importância no cenário esportivo nas últimas décadas, transformando o futebol mundial. Além disso, Hoehn e Szymanski (1999) indicam que

⁵ De fato, não é o caso de parcerias de cogestão com patrocinadores que tomaram forma de alguns clubes, principalmente brasileiros e italianos, nas últimas décadas.

existe uma tendência no desenvolvimento da propriedade de clubes por parte de grupos de mídia nos últimos anos, propensão também destacada por Andreff e Staudohar (2000).

Em relação à função básica de canal de divulgação para os demais *stakeholders*, não à toa, a totalidade de códigos e práticas de governança pregam um relacionamento aberto com a imprensa/mídia, assim como quantidades amplas e significativas de conteúdo informativo a serem divulgadas por meio destas. Já na segunda categoria, cada vez mais a literatura passou a discutir não apenas os valores existentes em tais acordos, seus reflexos, bem como o movimento recente de corporações e grupos de mídia na tentativa de tomada de controle da propriedade de clubes e agremiações, como exemplificado no modelo do futebol inglês (Hamil et al., 2000).

Os acordos de transmissão crescem de maneira exponencial nas últimas décadas. Andreff (2007) identifica a coexistência de dois modelos de finanças esportivas profissionais no futebol europeu: o tradicional SSSL (*spectators, sponsors, subsidies, local*), pautado por fontes de receitas advindas principalmente de espectadores, patrocinadores e subsídios locais; e o modelo contemporâneo MCMMG (*media, corporations, merchandising, markets, global*) pautado por fontes de receitas oriundas da mídia, corporações, *merchandising* e apontada para mercados globais. O modelo é derivado de Andreff e Staudohar (2000), que inclui também os formatos europeu amador, sustentado por meio de assinaturas (*membership*) e doações de recursos privados (em geral, locais), e norte-americano, em sistema de ligas fechadas.

O aumento no valor das receitas com transmissões, entretanto, não necessariamente resulta em cenário econômico favorável, ao que Dietl e Franck (2007) chama de paradoxo de aumento das receitas e declínio da *performance* financeira, gerando uma diferença cada vez maior entre os valores arrecadados entre os membros das ligas europeias, além da predominância dos clubes mais ricos (Andreff & Staudohar, 2000).

2.3.5.1.9 Outros

Os demais grupos de *stakeholders* encaixam-se em diversas posições, assumindo muitas vezes o papel de agente. Dentre eles é possível listar: diretoria, executivos remunerados,

funcionários, atletas, comissão técnica, fornecedores, mídia, grupos políticos da agremiação, imprensa, clubes concorrentes, forças de segurança, bancos e voluntários.

2.3.6 Importância e impacto da Governança nos clubes de futebol

Baseado nos diversos e variados grupos de *stakeholders* ligados direta e indiretamente aos clubes de futebol, fica evidente que a organização necessita de formas de funcionamento, modelos de gestão e ferramentas que propiciem voz ou ao menos prestação de contas de suas atividades. O crescimento exponencial do “negócio futebol” só aumenta o número de interessados e envolvidos com a atividade e seus atores (inclusive os clubes). Portanto, a presença e a ampliação dos níveis de governança, além de aumentar a transparência e o retorno às partes interessadas, podem impactar no posicionamento e na oferta de oportunidades na hora de receber investimentos e recursos das diversas fontes de financiamento em um mercado cada dia mais competitivo.

Geeraert et al. (2013) sugerem uma abordagem *multi-level* de governança adotada no ambiente no futebol que não permite excluir da estrutura de governança *stakeholders* de legitimidade recém-adquirida. Já Giulianotti e Robertson (2004) propõem uma governança do futebol baseada em três pilares: consciência humanitária, cidadania e democracia, com as organizações que o gerenciam priorizando a justiça distributiva sobre a rentabilidade econômica. Para os autores, somente um órgão de administração reformado e verdadeiramente democrático por meio de uma governança efetiva pode revitalizar o ambiente do esporte e fazê-lo avançar. Forster (2006) termina afirmando que, para manter a legitimidade e a autoridade como órgão máximo do futebol, a FIFA necessitará de maior abertura e prestação de contas a um público global que abarque governos nacionais e supranacionais e sirva de modelo e extensão aos demais atores (incluindo os clubes) do esporte internacional.

3 METODOLOGIA

Com a finalidade de definir uma estrutura conceitual para práticas de governança corporativa a serem adotadas por clubes esportivos profissionais do futebol nacional, o estudo contemplou as diretrizes definidas por associações e entidades voltadas para governança esportiva internacional, práticas e regulamentações de legislações de alguns países com alto grau de desenvolvimento e amadurecimento de governança esportiva, além de trabalhos já desenvolvidos nacionalmente para entidades sem fins lucrativos, associações esportivas e clubes profissionais. A resultante é um *framework* básico a ser aplicado nos times de futebol da primeira divisão nacional.

Na sequência, foi avaliada empiricamente a aderência e aplicação dessa estrutura básica proposta a um clube de futebol profissional da primeira divisão nacional, com a adoção de um estudo de caso baseado em entrevistas e informações acerca das práticas atuais dessa entidade em paralelo à aplicabilidade do *framework* proposto, tendo como objetivo aprofundar nessa unidade a estrutura formatada. A pesquisa adotou primordialmente uma abordagem qualitativa, uma vez que não se dispõe a medir variáveis ou buscar representatividade numérica, mas analisar com aprofundamento e interpretar um fenômeno dentro de determinado contexto, verificando a sua adequação ao modelo proposto (Godoy, 1995). A pesquisa teve caráter exploratório, visando encontrar informações preliminares sobre o assunto estudado, já que tal formato estabelece critérios, métodos e técnicas, pois pretende oferecer informações sobre o objeto desta e orientar a formulação de hipóteses (Bervian, Cervo & Silva, 2006).

Tendo como objetivo ampliar a validade e a confiabilidade da pesquisa, no desenvolvimento do trabalho utilizou-se a técnica de triangulação. De acordo com Patton (1990), a estratégia visa uma combinação de métodos dentro do estudo, o que pode significar estudo de vários tipos de métodos ou dados, incluindo o uso tanto de uma abordagem quantitativa quanto qualitativa. Os métodos de pesquisa, ações e a metodologia completa aplicados no trabalho serão descritos, bem como esquematizados na figura a seguir:

Figura 4 - Metodologia

Fonte: Adaptado de Yin (2015)

3.1 REVISÃO DE LITERATURA

O primeiro passo no trabalho residiu na exploração do conhecimento prévio armazenado na literatura científica. O procedimento de revisão, independente da área em questão, trata-se de uma característica primordial em qualquer projeto acadêmico, visto possibilitar a criação de uma base sólida para o avanço do conhecimento, além de facilitar o desenvolvimento da teoria, delimitar campos e sinalizar as áreas nas quais a pesquisa seja necessária (Webster & Watson, 2002). Com o intento de alcançar e aprofundar a produção de relevância na área de governança corporativa aliada a entidades esportivas e, mais especificamente, ao futebol, foi realizada uma análise bibliométrica, seguida do aprofundamento dos tópicos resultantes.

3.1.1 Análise Bibliométrica

Tendo como objetivo avaliar o conhecimento científico gerado no campo objeto de estudo, foram utilizadas ferramentas para a realização de estudo bibliométrico, a fim de identificar o núcleo de produção acerca do tema e gerar um aprofundamento no conteúdo a ser estudado. Originária da biblioteconomia, a bibliometria consiste em técnicas quantitativas e estatísticas de medição dos índices de produção e disseminação do conhecimento científico sobre o tema e as áreas a serem estudadas no desenvolvimento de determinado projeto (Araújo, 2006).

Com a utilização do *software* CiteSpace®, foram aplicadas as três leis clássicas do estudo bibliométrico: o método de medição da produtividade de cientistas de Lotka (1926), a lei de dispersão do conhecimento científico de Bradford (1985) e o modelo de distribuição e frequência

de palavras num texto de Zipf (2016). Dos artigos resultantes da análise, foram extraídos os dados requisitados para o estudo bibliométrico subsequente: autores, endereços, referências citadas, quantidade de vezes que o referido artigo e as referências foram citadas, palavras-chave, informações do editorial, entre outros. Dando continuação às análises bibliométricas dos artigos, verificou-se a quantidade de artigos publicados anualmente; periódicos que contém publicações sobre o tema; os países e as instituições que dominam em âmbito global a pesquisa relacionadas ao tema; os autores com maior produção sobre o tema; os autores mais citados nos artigos selecionados; os artigos mais utilizados como referência na base de artigos escolhida, entre outros.

Para alcançar o núcleo de produção do presente trabalho foram utilizadas as seguintes palavras-chave: *governance sports*, *governance football*, *governance teams*, *governance clubs* e *governance soccer*. Após a coleta e análise de dados, identificou-se os principais autores, periódicos e artigos que constituíram a base do referencial teórico para o projeto, conforme se segue:

3.1.1.1 Principais autores

Na amostra de artigos selecionada, um total de 258 autores foram identificados. A maioria, contudo, aparece na amostra apenas uma vez, em grande parte nos trabalhos de coautoria. Quando se filtram os resultados e restringe-se a amostra àqueles que publicaram, no mínimo, duas vezes sobre o tema identifica-se que somente 37 autores (14% do total) são responsáveis pela produção de 100 artigos da amostra (64% do total). Essa concentração fica ainda mais nítida ao se concentrar um pouco mais a análise, filtrando aqueles que produziram, no mínimo, três artigos (Tabela 1). Entre os mais produtivos, somente nove autores (pouco mais de 3%) são responsáveis pela produção de 44 artigos, ou seja, pouco mais de 28% do total.

Tabela 1 - Bibliometria: Autores mais produtivos

Nome/Autor	Artigos	%	Nome/Autor	Artigos	%	Nome/Autor	Artigos	%
Parent, M. M.	9	5,8%	Franck, E.	3	1,9%	Mason, D. S.	3	1,9%
Shilbury, D.	9	5,8%	Henry, I.	3	1,9%	O'Boyle, I	3	1,9%
Ferkins, L.	8	5,1%	Houlihan, B.	3	1,9%	Washington, M.	3	1,9%

Fonte: Autor (2017)

3.1.1.2 Lei de Lotka

Uma das três leis clássicas da bibliometria, formulada por Alfred Lotka em 1926, e aperfeiçoada por Prince entre 1965 e 1971, conclui fundamentalmente que 1/3 da literatura é realizada por menos de 1/10 dos autores mais produtivos, com 60% dos autores produzindo um único documento (Araújo, 2006). Quando se aplica a Lei de Lotka aos resultados da amostra (Gráfico 1), verifica-se uma concentração ainda maior na área. Somente 3% dos autores são responsáveis por cerca de 28% da produção, enquanto 86% desses (221 autores) produziram apenas um trabalho na amostra selecionada.

Gráfico 1 - Bibliometria: Lei de Lotka

Fonte: Autor (2017)

3.1.1.3 Países mais produtivos

Ao se passar para a análise dos países de origem dos autores (Gráfico 2), resta mais evidente a concentração da produção científica nos países mais desenvolvidos. Inglaterra, Austrália, Canadá e Estados Unidos respondem por quase 56% do total de autores dessa produção dos artigos da amostra, embora representem tão somente 13% do total de países mencionados.

Gráfico 2 - Bibliometria: Produção por país

Fonte: Autor (2017)

Nesse caso, entretanto, vale observar que o total de 31 países tem autores produzindo sobre o tema reflete numa dispersão maior do que outros tipos de pesquisa de Governança, maciçamente concentrada nos Estados Unidos, no Canadá, na Europa e Ásia, em países de capital aberto. Essa dispersão, provavelmente, seja fruto característico do tema, uma vez que esporte e futebol tratam-se de atividades amplamente praticadas na maioria dos países.

3.1.1.4 IES com mais publicações

Dentre os artigos analisados, os autores são originários de um total de 155 instituições, entre universidades e centros de pesquisas. Assim como no caso dos países e territórios estudados, obrigatoriamente prevalecem organizações de Austrália, Estados Unidos, Canadá e Reino Unido. Sendo as Universidades de Loughborough (Reino Unido), de Ottawa (Canadá), Deakin (Austrália) e Alberta (Canadá), respectivamente, como aquelas que mais contribuíram para a produção na área (Gráfico 3).

Gráfico 3 - Bibliometria: Produção por IES

Fonte: Autor (2017)

Quando se verifica a concentração na produção com relação ao país de origem, que pode ser considerada uma prévia da Lei de Bradford, percebe-se que 19 das 155 instituições identificadas (pouco mais de 12%) respondem por 95 dos 255 trabalhos produzidos pelos autores (37%).

3.1.1.5 Periódicos mais produtivos

Na análise dos periódicos com maior número de publicações (Gráfico 4), o destaque coube a três *journals* tradicionalmente ligados à área esportiva: *Journal of Sport Management* com 24 artigos, *European Sport Management* com 22 artigos e *Sport Management Review*, que totalizou 20 artigos.

A concentração de periódicos na produção da área também é clara se se considerar que apenas três dos 24 que aparecem na amostra respondem por 66 dos 156 trabalhos produzidos (42%). Caso se leve em conta também a produção de *International Journal of the History of Sport* e *International Review for the Sociology of Sport*, com 18 e 15 artigos, respectivamente, somente cinco dos 24 periódicos (20%) são responsáveis por 63% do total de artigos publicados na amostra da área.

Gráfico 4 - Bibliometria: Produção por periódico

Fonte: Autor (2017)

3.1.1.6 Lei de Bradford

Estabelecida por Samuel Bradford em 1934, a Lei de Bradford, pode ser enunciada da seguinte forma: caso se elenque os periódicos com o número de artigos de cada um, em ordem decrescente, com soma parcial, o grupo que tiver mais artigos, até o total de 1/3 dos artigos, é o *core* daquele assunto, enquanto os segundo e o terceiro grupos são as extensões (Araújo, 2006). Novamente a concentração produtiva da amostra fica patente (Gráfico 5) ao se observar que somente três dos periódicos selecionados, *Journal of Sport Management*, *European Sport Management Quarterly* e *Sport Management Review*, respondem por 66 dos artigos, ou 42% do total da amostra, tornando-se o núcleo do tema em questão. Enquanto os demais 21 periódicos produziram 90 trabalhos acerca do tema, sendo considerados as extensões do assunto.

Gráfico 5 - Bibliometria: Lei de Bradford

Fonte: Autor (2017)

3.1.1.7 Produtividade anual

A importância do tema governança dentro do ambiente esportivo como um todo ganhou ainda mais relevo nos últimos anos, característica que se torna mais nítida ao se analisar os anos de publicação dos 156 artigos selecionados na amostra (Gráfico 6): o período dos últimos cinco anos (2012-2016) responde pela produção de 115 dos trabalhos na área (74%), quase $\frac{3}{4}$ do total. Enquanto a produção era praticamente inexistente durante os anos 90 e esparsa nos primeiros anos deste século, a década atual viu resultar num aumento expressivo da produção e de interesse na área, talvez motivado pela profissionalização das entidades e dos clubes esportivos, bem como da descoberta do número de casos de corrupção e escândalos e dos valores envolvidos no esporte.

Gráfico 6 - Bibliometria: Produção anual

Fonte: Autor (2017)

A leitura, a análise e o destaque dos principais tópicos e conteúdos da literatura revisada serviram para fundamentar a pesquisa e a estrutura subsequente desenvolvida.

3.2 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

A análise da literatura resultante e o estudo preliminar visam também definir uma estrutura básica de governança corporativa para clubes de futebol profissional, portanto, o resultado foi uma proposta a ser aplicada e testada empiricamente. Buscando alcançar um modelo adequado e aplicável, levou-se em consideração, além de literatura analisada previamente, as características socioeconômicas e culturais das organizações esportivas alvo deste trabalho.

3.3 ESTUDO DE CASO

Na sequência, a aceitação da aplicabilidade de tal *framework* foi testada mediante um estudo de caso em um clube de futebol brasileiro da primeira divisão nacional. Para propiciar suporte ao trabalho e levando-se em consideração a importância desse método para a área contábil (Otley &

Berry, 1994; Cooper & Morgan, 2008), o estudo de caso terá como objetivo analisar as práticas de governança adotadas por uma entidade profissional, as semelhanças com o modelo proposto e a aceitação de tal *framework* em um ambiente já em funcionamento, além de uma análise por profissionais da área.

De acordo com Yin (2015), a estratégia de estudo de caso compreende uma investigação empírica de um evento contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real, tendo funcionalidade especialmente útil no caso de fenômenos amplos e complexos, como no caso dos clubes de futebol profissionais e suas estruturas. Trata-se ainda do método mais relevante para responder a questões do tipo “como” e “por que” sem exigir controle dos eventos comportamentais, no entanto, com ênfase nos eventos contemporâneos.

A escolha da entidade a ser objeto do estudo de caso pretendeu contemplar obrigatoriamente a necessidade de contato aprofundado entre pesquisador e pesquisado, acesso aos funcionários, documentos e demais partes interessadas, além do fato de tal clube ter notadamente realizado a aplicação de algum tipo de mecanismo em sua gestão em períodos recentes.

Os procedimentos metodológicos empregados respaldaram-se na abordagem de Yin (2015), compreendendo as etapas de plano, *design*, preparação, coleta, análise e compartilhamento, como se segue:

Figura 5 - Metodologia - Estudo de caso

Fonte: Adaptado de Yin (2015)

3.3.1 Plano

A situação relevante para a utilização da metodologia de estudo de caso foi identificada após a proposta de uma estrutura de governança e a verificação da necessidade de teste empírico,

realizado em uma organização de grande porte, impacto e abertura para a realização da pesquisa. Após a consideração das preocupações, obstáculos e entraves, foi realizada a opção pelo método.

3.3.2 Design

O projeto levou em conta não só a escolha da unidade de análise, um grande clube brasileiro, renomado no cenário nacional, abrangência e alcance internacional, como também o desenvolvimento das teorias e proposições obtidas na revisão de literatura prévia. Após a realização dos testes de qualidade comumente adotados nas ciências sociais: validade de constructo, validade interna, validade externa e confiabilidade, optou-se por um estudo de caso único combinado a um projeto holístico, que visa compreender a natureza global do fenômeno dentro da organização.

3.3.3 Preparação

Após ampliar o conhecimento e as habilidades do pesquisador responsável pelo estudo de caso mediante o aprofundamento amparado pela revisão de literatura, realizou-se o treinamento para o estudo de caso específico com conversas e contatos preliminares com a organização e visitas prévias aos locais de realização das entrevistas. O desenvolvimento do protocolo do estudo foi realizado utilizando como base as propostas de Yin (2015) e a metodologia de Bressan (2000), contendo os procedimentos, os instrumentos e as regras gerais a serem seguidas na aplicação e no uso dos instrumentos. O mesmo protocolo serviu de embasamento ao desenvolvimento do protocolo de entrevistas usado na fase de coleta de dados (anexo).

Na fase seguinte ocorreu a triagem de organizações. Além do alvo principal, foram selecionadas organizações e entidades menores como opções ante a impossibilidade de continuidade com a organização-meta. Os contatos prévios com a entidade foram satisfatórios, permitindo o contato necessário para a abordagem e pesquisa, de forma que a opção pelo caso inicial (Palmeiras) foi confirmada.

3.3.4 Coleta

Considerando as seis fontes de evidência para estudo de caso (documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos), todas foram

adotadas em maior ou menor grau em algum momento no desenvolvimento do trabalho. Dada a particularidade do estudo e sua abordagem de teste empírico de verificação, a utilização da fonte de entrevistas tornou-se notavelmente mais presente e destacada. Mesmo assim, os quatro princípios dominantes propostos por Yin (2015) foram levados em consideração, por isso, para os procedimentos de coleta de dados foram utilizadas mais de uma fonte de evidências, além da criação de um banco de dados do estudo de caso, a manutenção de um encadeamento de evidências e o cuidado na utilização de fontes eletrônicas como evidência.

Para aplicação das entrevistas, foram definidos *a priori* os membros da organização de maior alcance e conhecimento prévio do tema e do funcionamento desta para aplicação das entrevistas. Dada a abertura ofertada pela direção da entidade, bem como dos próprios membros alvo da pesquisa, não houve recusas e problemas na obtenção dos dados de fontes derivadas de entrevistas. Definidos os níveis de cargos ocupados na organização e selecionados os nomes dos atores alvo para as entrevistas, o procedimento seguinte consistiu no contato prévio com o entrevistado para um detalhamento do trabalho e seus objetivos e, após o aceite e agendamento da entrevista, todos receberam por meio do endereço eletrônico as propostas de estruturas de governança corporativa e seus pilares, em formato resumido e completo, solicitando a leitura e análise prévia para discussão do tema na data agendada.

As entrevistas foram conduzidas pelo próprio autor da pesquisa, em data predeterminada, em caráter presencial, utilizando para isso o protocolo de entrevista (anexo). Em sua totalidade, as entrevistas foram conduzidas na própria organização ou em áreas adjacentes, permitindo a consulta de informações adicionais, se necessário. Após a explicação inicial e procedimentos de coleta de dados dos entrevistados, passou-se às questões esboçadas com o objetivo de verificar a aplicabilidade da estrutura, com a adoção de um roteiro de entrevistas semiestruturadas, combinando perguntas abertas e fechadas, e permitindo ao entrevistado discorrer sobre o tema proposto. De acordo com Boni e Quaresma (2005), compreende o modelo adequado quando se busca delimitar o volume de informações, obtendo maior foco em um tema e permitindo intervenções a fim de que os objetivos sejam alcançados.

As sessões de entrevistas foram gravadas eletronicamente por meio de duas fontes distintas. As entrevistas, seus roteiros e transcrições foram disponibilizados posteriormente no banco de dados da pesquisa para futuras verificações, dúvidas e questionamentos.

3.3.5 Análise

Na análise dos dados foram observados os padrões, *insights* e conceitos que puderam corroborar com as premissas inicialmente delineadas na revisão de literatura. Desenvolveu-se uma estratégia analítica geral alicerçada nas técnicas analíticas de Yin (2015): combinação de padrão, construção de explicação, análise de séries temporais, modelos lógicos e síntese cruzada dos casos. A opção foi pela utilização da combinação de padrão, ou seja, um padrão fundamentado nas descobertas do estudo com um padrão previsto antes da coleta de dados, basicamente nas fases de revisão de literatura e construção da estrutura de governança básica. Algumas explicações e interpretações rivais surgiram na fase de análise e, por isso, nesse momento, realizou-se um aprofundamento da pesquisa com a finalidade de completar as abordagens no estudo.

3.3.6 Compartilhamento

A fase foi iniciada previamente com a definição do público e da forma de composição dos materiais que seriam compartilhadas e é realizada de maneira contínua com a divulgação da pesquisa, assim como posteriores modificações e adaptações em face das críticas, sugestões e surgimentos de novo corpo de conhecimento robusto.

4 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA PROPOSTA

4.1 CONTEXTO INTERNACIONAL

Entre as entidades internacionais que promovem práticas de governança, destacam-se a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), a International Corporate Governance Network (ICGN) e a International Finance Corporation (IFC), do Banco Mundial. A primeira refere-se a uma organização intergovernamental econômica composta de 35 países com sede na França, enquanto a ICGN consiste em um grupo liderado por investidores, estabelecido em 1995, com o objetivo de promover padrões de governança corporativa mais efetivos nas empresas.

A OCDE, em parceria com o Grupo dos 20 (G20), editou em 2015 a segunda revisão dos seus *Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE* (OCDE, 2016), publicado pela primeira vez em 1999. Neste, a organização estabelece seis princípios para auxiliar os tomadores de decisão políticos a avaliarem o enquadramento jurídico, regulamentar e institucional para o governo das sociedades, oferecendo orientações para as bolsas de valores, investidores, sociedades e outros com um papel no processo de desenvolvimento de um governo das sociedades.

Fugindo do objetivo de normatizar, os princípios têm como fito referenciar as práticas e os modelos estruturais de governança adotados pelas entidades e governos ao redor do mundo. São estes: (1) assegurar a base para um enquadramento efetivo do governo das sociedades: promovendo mercados transparentes e justos, e a alocação eficiente de recursos. Deve ser consistente com o estado de direito e apoiar a supervisão e aplicação eficazes; (2) os direitos e o tratamento paritário dos acionistas e as funções principais de propriedade: protegendo e facilitando o exercício dos direitos dos acionistas e garantindo o tratamento paritário dos mesmos, incluindo os minoritários e estrangeiros. Todos os acionistas devem ter a oportunidade de obter compensações efetivas em caso de violação dos seus direitos; (3) investidores institucionais, mercados de ações e outros intermediários: proporcionando incentivos sólidos através de toda a cadeia de investimento e possibilitando aos mercados acionistas funcionar de modo a contribuir para o bom governo das

sociedades; (4) o papel dos *stakeholders* no governo das sociedades: reconhecendo os direitos destes estabelecidos por lei ou por meio de acordos mútuos, e estimulando a cooperação ativa entre as sociedades e os seus *stakeholders* na criação de riqueza, empregos e na sustentabilidade de sociedades financeiramente sólidas; (5) divulgação de informação e transparência: assegurando a divulgação de informação atempada e rigorosa de todas as questões relevantes relacionadas com a sociedade, incluindo a situação financeira, desempenho, estrutura acionista e governo da sociedade; (6) as funções do conselho: garantindo a orientação estratégica da sociedade, o controle eficaz da equipe de gestão pelo conselho e a responsabilização deste perante a sociedade e os seus acionistas.

Além disso, em 2015 a organizou publicou a primeira edição do *Corporate Governance of Company Groups in Latin America* (OCDE, 2015), contendo diretrizes específicas para empresas e entidades de capital aberto da região. Já a ICGN publica anualmente por meio de seus diversos comitês de políticas uma série de roteiros, códigos e referências para as práticas, servindo de guia para a questão da governança, tanto para investidores quanto para empresas e organizações. Em tais publicações são estabelecidos práticas de anticorrupção, remuneração de executivos e diretores não executivos, diversidade na composição do conselho de administração, relatório de negócios integrados, gerenciamento de riscos, *lobby* político e doações, entre outros, incluindo seus princípios de governança globais.

Em sua última edição dos *Princípios Globais de Administração*, publicada pela primeira vez em 2004 e editada em 2014, a entidade lista seus sete princípios fundamentais: governança interna: fundações para uma administração efetiva; desenvolvendo e implementando políticas administrativas; monitoramento da análise de companhias para investimento; engajamento na colaboração entre companhias e investidores; exercício de direitos de voto; promoção da criação de valor a longo prazo, os fatores de integração ambiental, social e de governança (ESG); fortalecimento da transparência, divulgação e relatório.

Braço do Banco Mundial para tratar de questões corporativas e financeiras, a International Finance Corporation (IFC), com base nos princípios da OCDE, divulgou em 2011 sua proposta de uma *Estrutura de Desenvolvimento de Governança Corporativa* (IFC, 2011), tendo como objetivo integrar governança corporativa nas operações de investimento. Por meio de acordo, os signatários se comprometem a: integrar a Governança Corporativa (CG) em suas operações de investimento;

adotar procedimentos e ferramentas de CG de acordo com a metodologia; quando considerado apropriado, realizar avaliações de CG de empresas investidas e desenvolver planos de ação de CG; monitorar o andamento da implementação dos planos de ação da CG; assegurar responsabilidade interna; identificar e atribuir uma função interna que seja responsável pela implementação da estrutura (*framework*); fornecer ou adquirir formação; assegurar o reforço das capacidades e a transferência de conhecimentos ao pessoal para o desenvolvimento da estrutura (*framework*); colaborar com outros signatários: a) compartilhar experiência e recursos em treinamento e implementação; b) contribuir para o desenvolvimento de estudos de caso e relatórios de progresso sobre o acima exposto; apresentar um relatório sobre a implementação; informar anualmente os outros signatários sobre a implementação interna da estrutura (*framework*).

4.1.1 Contexto esportivo internacional

Além de algumas propostas de alguns autores, diversas entidades internacionais, algumas com ligações governamentais, possuem diretrizes, código e estruturas de práticas e sistemas de governança voltados para o ambiente esportivo. No lançamento do projeto *Ações para Boa Governança em Esportes Internacionais (Action for Good Governance in International Sport - AGGIS)*, financiado pela Comissão Europeia, Chappelet e Mrkonjic (2013) elaboraram uma extensa revisão concernente a todas as propostas de princípios e estruturas básicas de governança corporativa aplicadas às entidades que governam o esporte.

Vale ressaltar que, embora parte da pesquisa relacionada ao tema possa propor *frameworks* voltados ao contexto das entidades que gerenciam o esporte, e não especificamente aos clubes e associações a estas ligados, a extensão da utilização dessas estruturas para seus membros é válida, tanto pelo contexto de adoção, quanto pelo fato dos esportes em geral utilizarem um sistema *top-down*, com políticas e imposições de regras e diretrizes partindo de cima para baixo.

Entre os acadêmicos que propuseram modelos de governança especificamente voltados ao contexto esportivo ou princípios que norteassem a criação de um modelo (Quadro 4), Katwala (2000) apresenta uma proposta de democratização do esporte, dividindo seu objetivo em planos de ação que considerem as categorias de: a) *accountability* e transparência (limite de mandato para aqueles no comando; transparência financeira; relações comerciais e empresariais dentro do esporte

baseadas em concorrência justa e aberta, e divulgação de informações-chave; transparência e profissionalismo no financiamento; código de ética de credibilidade e independência na investigação de abusos; governança profissional e comunicação); b) dar voz às partes interessadas no esporte (atletas, fãs/torcedores e patrocinadores); c) cooperação institucional e interesse público; d) combate ao *doping*; e) sediar grandes torneios; f) análise de corrupção e combinação de resultados; g) observar revolução da comunicação e dos direitos televisivos.

Quadro 4 - Princípios e Estruturas de autores internacionais

Propostas de princípios e estruturas internacionais (pesquisadores)	
Katwala (2000)	Democratizando o esporte global
Chaker (2004)	Princípios da boa governança no esporte
Henry e Lee (2004)	Boa governança organizacional
Burger <i>et. al</i> (2005)	Sistema das melhores práticas de governança
McNamee e Flemming (2005)	Modelo conceitual para governança corporativa para o esporte
Chappelet e Kübler-Mabott (2008)	Princípios para a governança no mundo do esporte
Taylor e O'Sullivan (2009)	Estruturas de Conselho para associações esportivas
De Zwart e Gilligan (2009)	Indicadores chave de governança em organizações esportivas
Mowbray (2012)	Estruturas de contingência e padrões de governança

Fonte: Adaptado de *Play the Game* (2013)

McNamee e Flemming (2005) dividem seu modelo conceitual para governança esportivo nos esportes em Respeito (subdividido em beneficência, civilidade, confidencialidade, honestidade, lealdade, não-abuso, não-discriminação, não-exploração, não assédio e privacidade); Igualdade (subdividido em diversidade, equidade, reconhecimento, tolerância e transparência); Responsabilidade (subdividido em *accountability*, eficácia, eficiência e confiabilidade).

Nessa ótica, Henry e Lee (2007) defendem que uma boa governança organizacional sustenta-se em sete pilares: Transparência (clareza nos procedimentos e na tomada de decisões, particularmente na alocação de recursos); Responsabilidade (para investidores financeiros e outros “investidores emocionais”); Democracia (acesso à representação na tomada de decisões deve estar disponível para aqueles que compõem os constituintes internos da organização); Responsabilidade (para o desenvolvimento sustentável da organização e seu esporte, e administração dos seus recursos e daqueles que servem a comunidade); Equidade (no tratamento dos constituintes - por exemplo equidade de gênero e participantes/funcionários com deficiências); Eficácia

(estabelecimento e monitoramento de medidas de eficácia com indicadores mensuráveis e atingíveis); Eficiência (a realização de tais metas com o uso mais eficiente dos recursos).

Para Zwart e Gilligan (2009), os indicadores-chave para uma efetiva aplicação de governança nas organizações esportivas são: identificação, consulta e participação das partes interessadas (*stakeholders*); acesso e divulgação oportuna das informações; tomada de decisão justa e ética, responsabilidade social corporativa e códigos de conduta; responsabilidades do conselho principal; competência/experiência e habilidades dos diretores; funções de diretoria e administração a serem distinguidas e especificadas.

Neste sentido, Mowbray (2012) opta por uma estrutura de governança de contingências e padrões baseada em: padrões estruturais (estrutura, indução, estrutura intencional, baseados em processos, propósitos, tamanho do conselho de administração, mandato, seleção do presidente, política); padrões de parceria e comunicação (parceria, relacionamento, comunicação, advocacia); padrões de planejamento (estratégia, plano anual, planos de reunião, recursos, desempenho, resultados financeiros, aprendizagem, atendimento à reunião, minimização de riscos); e padrões de transparência (comitês do conselho, *compliance* de acordo com a integridade, conflito de interesses, cultura de investigação, transparência, membros do conselho, igualdade de oportunidades, independência).

Diante do exposto, percebe-se claramente que muitos dos acadêmicos não utilizam a terminologia “princípios”, ainda que o conceito estrutural de suas propostas se aproximem da nomenclatura. Chaker (2004) e Chappelet e Kübler-Mabbott (2008) são mais diretos e apresentam princípios em suas obras. Chaker (2004) define seus princípios básicos em seis: liberdade de associação; liberdade de discurso; liberdade de operação; transparência (auditoria); independência (controle e conflitos de interesse); e democracia (diálogo).

Kübler-Mabbott (2008) distinguem cinco princípios, a saber: transparência; democracia; *accountability*; autonomia; responsabilidade social. Ao passo que Taylor e O’Sullivan (2009) colocam a ênfase na estrutura do conselho de administração das entidades que governam os esportes, baseando grande parte de seu trabalho nas entidades esportivas do Reino Unido, sugerindo que tais órgãos necessitam que os conselhos de organizações sem fins lucrativos devam

conter um equilíbrio razoável entre experiência em negócios (executivos) e membros que representam os demais membros da organização; devem ter entre cinco e doze membros, facilitando e otimizem a tomada de decisões; devem separar as funções de presidente e CEO. Esta separação deve mais objetiva e independente, permitindo ao conselho efetivamente perseguir múltiplos e frequentemente conflitantes objetivos; devem conter uma representação não-executiva suficiente para assegurar a independência na tomada de decisão; os diretores não-executivos devem trazer para os conselhos de administração intuições (sugestões) e experiências específicas para entidades sem fins lucrativos que ainda não as possuam.

Zölch (2004), Hums (2017), Burger e Goslin (2005), Forster (2006), Hoye e Cuskelly (2007), Sawyer, Bodey e Judge (2007) e García (2010) discutem o tema da governança corporativa sem, contudo, proporem princípios específicos ou estruturas pormenorizadas.

Quadro 5 - Princípios e Estruturas de entidades internacionais

Propostas de princípios e estruturas internacionais (entidades)	
Comitês Olímpicos Europeus / Federação Internacional de Automobilismo (FIA)	Declaração dos princípios da boa governança (2001)
Departamento de Esportes e Recreação da África do Sul	Princípios das melhores práticas da boa governança no esporte (2004)
Agência de esportes do Reino Unido (UK Sports)	Boa governança: uma guia para associações esportivas nacionais (2004)
União Ciclistica Internacional (UCI)	Regras da boa governança (2004)
Comité Olímpico Holandês (NOC*NSF)	Código de boa governança esportiva (2005)
Comité Olímpico dos Estados Unidos (USOC)	Guia preliminar de governança para associações esportivas nacionais (2005)
Departamentos de Esporte da Nova Zelândia (Sport NZ)	Nove passos para governança efetiva: construindo alta performance organizacionais (2006)
Conselho de Esportes de País de Gales (Sport Wales)	Características de governança sólida e boa administração (2006)
Federação dos Jogos da Commonwealth (CGF)	Princípios de conduta (2006)
Comité Olímpico Internacional (IOC)	Princípios básicos universais da boa governança do movimento esportivo e olímpico (2008)
Associação de Esportes em Equipe Europeu (ETS)	Boa governança por federações esportivas (2008)
União das Associações Europeias de Futebol (UEFA)	Boa governança e autonomia (2009)
	Cardápio da boa governança para associações membros da UEFA 2012-2016 (2012)
Aliança de Esportes e Recreação (SRA)	Código voluntários da boa governança para o setor esportivo e recreativo (2011)
Departamento de Esportes da Inglaterra (Sport England)	Guia da boa governança (2011)
Comissão de Esportes Australiana (ASC)	Princípios da governança esportiva (2012)

Fonte: Adaptado de *Play the Game* (2013)

As primeiras diretrizes de organizações governamentais internacionais direcionadas à governança no esporte (Quadro 5) europeu partiram da União Europeia. Por meio do Tratado de Nice, adotado pelos países membros em 2000, a UE divulgou as características específicas do esporte e sua função social na Europa. Sete anos depois, por meio da sua Comissão Europeia, a entidade apresentou o *White paper on sport*, salientando que a autorregulação das entidades e organismos seriam capazes de lidar com a maior parte dos desafios que afetam o esporte caso os princípios de governança fossem aplicados. Já em seu Comunicado ao Parlamento Europeu, em 2011, a Comissão reforçou que a governança nos esportes é condição *sine qua non* para a autonomia e a autorregulação nas organizações esportivas.

Naquele ano, uma Ação Preparatória especificamente voltada ao esporte foi desenvolvida com o objetivo de fortalecer as demandas por governança. Em seguida, a entidade estabeleceu um grupo de peritos em governança para criar um plano de trabalho do esporte em nível europeu, o qual apresentou ao Conselho da UE, em 2013 (União Europeia, 2013), as *Recomendações sobre os princípios para a boa governança do esporte na União Europeia* (União Europeia, 2016), sendo eles:

(1) Clareza de propósitos/objetivos:

- a. Papel, função e objetivos
- b. Metas e princípios
- c. Visão e planejamento estratégico
- d. Estratégia consensual
- e. Monitoramento e fiscalização

(2) Código de ética

- a. Desenvolvimento de um código de ética
- b. Regras básicas sobre o conteúdo e cumprimento do código

(3) Identificação das partes interessadas (*stakeholders*) e suas funções

- a. Envolvimento dos *stakeholders*

- b. Padrão mínimo de representação dos *stakeholders*
 - c. Comprometimento dos *stakeholders*
 - d. Formalização do papel dos *stakeholders*
- (4) Padrões mínimos de democracia
- a. Clareza da estrutura organizacional
 - b. Identificação dos órgãos de tomada de decisão
 - c. Identificação das regras processuais
 - d. Papel e direitos dos sócios e dos *stakeholders*
 - e. Princípios democráticos mínimos para a nomeação para órgãos de decisão
- (5) Comitês e Delegações
- a. Delegação de tarefas aos membros e aos *stakeholders*
 - b. Nomeação de comissões técnicas e/ou de peritos
 - c. Composição dos comitês
- (6) Gerenciamento
- a. Requisitos para a Diretoria (ou Conselho de administração)
- (7) Procedimentos Judiciais/disciplinares
- a. Necessidade de uma estrutura judicial/disciplinar adequada
 - b. Necessidade de um código judicial/disciplinar separado
 - c. Imparcialidade dos julgadores
 - d. Competências e habilidades dos julgadores
 - e. Julgamento justo
 - f. Estrutura de apelação adequada
- (8) Inclusão e engajamento de jovens
- a. Inclusão das entidades esportivas

- b. Adoção e implementação de uma estratégia de inclusão
- c. Engajamento com grupos de jovens

(9) Regulamentos, regras e estatutos

- a. Disponibilidade de estatutos, regras e regulamentos
- b. Consulta para alterar estatutos, regras e regulamentos

(10) Prestação de contas (*accountability*) e transparência

- a. Estabelecimento de padrões de prestação de contas/Controles e saldos
- b. Indicadores de desempenho
- c. Medidas de controle interno
- d. Informação financeira
- e. Distribuição de fundos
- f. Gerenciamento de risco
- g. Confidencialidade
- h. Comunicação interna e externa
- i. Desenvolvimento profissional dos funcionários e dos voluntários

Outra entidade significativa a dar espaço ao tema da governança foi o Conselho da Europa, organização distinta da UE, cujos principais objetivos referem-se à defesa dos direitos humanos e dos princípios democráticos, e a manutenção da estabilidade política e social no continente. Como resultado da 10ª Conferência dos ministros de esportes europeus (Conselho da Europa, 2004), realizada em Budapeste, o órgão publicou a Resolução I e, no ano seguinte, a Recomendação Rec(2005)8 (Conselho da Europa, 2005), ambas acerca dos princípios de governança no esporte adotados pelo Comitê de Ministros.

As propostas resultaram na publicação, em 2012, por parte da Assembleia Parlamentar do Conselho, da Resolução 1.875 - Ética e Boa Governança nos Esportes, com parâmetros e orientações aos órgãos e movimentos esportivos do continente, em assuntos relacionados a: finanças dos clubes e *Fair Play* Financeiro, proteção de jovens atletas, governança, transparência

e luta contra a corrupção e conflitos de interesse nos organismos esportivos (Conselho da Europa, 2012).

Organizações não-governamentais como a One World Trust e a Transparência Internacional também divulgaram seus princípios e modelos de governança. A primeira divulgou um relatório global sobre a prestação de contas da FIFA (One World Trust, 2007) e do Comitê Olímpico Internacional (One World Trust, 2008) no ano seguinte, em ambas analisou-se o perfil das duas entidades com base em quatro pilares de governança: Transparência; Participação (controle interno de membros/engajamento externo de *stakeholders*); Avaliação; Denúncias e Retornos (internas/externas).

A ONG Transparência Internacional, por sua vez, também publicou um relatório analisando as estruturas da FIFA (Transparência Internacional, 2011) e sugerindo mudanças na entidade para recuperar a confiança após os casos de corrupção. As sugestões foram elaboradas com base em princípios chave no combate ao suborno e atividades anticorrupção, especificamente voltadas ao órgão máximo do futebol mundial: Revisão do código de ética; Revisão das estruturas da organização; e Estratégia de Implementação.

Entre as associações esportivas, os Comitês Olímpicos Europeus, em parceria com a Federação Internacional de Automobilismo (FIA), publicaram sua Declaração em 2001, seguindo-lhes a União Ciclística Internacional (UCI) em 2004, a Federação dos Jogos da *Commonwealth* (CGF) em 2006, o Comitê Olímpico Internacional (IOC, 2008) e a Associação de Esportes em Equipe Europeu (ETS) em 2008 e a União das Associações Europeias de Futebol (UEFA) em 2009.

Fundada em 1995, a Associação Internacional de Esporte e Cultura (ISCA), uma plataforma global de organizações esportivas, divulgou suas “Diretrizes para Boa Governança no Esporte de Base” (ISCA, 2013), baseadas em quatro princípios básicos: democracia; transparência; *accountability* (prestação de contas); e inclusão das partes interessadas (*stakeholders*). Além de divulgar os pilares, a entidade procura adotar o conceito numa aplicação geral (Figura 6) e descreve a necessidade de uma abordagem sistemática para a implementação da boa governança (Figura 7).

Figura 6 - Visão geral da boa governança

Fonte: Adaptado de ISCA (2013)

Entre outros exemplos de projetos direcionados à governança corporativa dentro do contexto esportivo encontram-se: *Better Boards, Stronger Sport* (Melhores Conselhos, Esporte mais Forte), coordenado pela Aliança de Esportes e Recreação, baseada no Reino Unido; *Sport 4 Good Governance* (S4G²) ou Esporte para Boa Governança, do escritório do Comitê Olímpico Europeu; e *Melhorando a Governança do Futebol através do Envolvimento dos Torcedores e da Propriedade Comunitária*, criado pelo grupo britânico *Supporters Direct*, que busca a ampliação dos direitos e da influência de torcedores nos clubes locais.

Figura 7 - Abordagem sistemática - *Compliance*

Fonte: Adaptado de ISCA (2013)

Já entre as associações e agências nacionais, o Departamento de Esportes e Recreação da África do Sul e a agência governamental de promoção de esportes de alta *performance* do Reino Unido (UK Sports), ambas em 2004, o Comitê Olímpico Holandês (NOC*NSF) e o Comitê Olímpico dos Estados Unidos (USOC) em 2005, os departamentos de esporte da Nova Zelândia (Sport NZ, 2006) e de País de Gales (Sport Wales) em 2006, a Comissão de Esportes Australiana (ASC) em 2007, a Aliança de Esportes e Recreação (SRA) e o Departamento de Esportes de alto rendimento da Inglaterra (Sport England), em 2011, foram outras organizações esportivas de grande porte a divulgarem seus princípios e modelos de governança.

4.1.1.1 Modelo *Play the Game*

Por meio do *Play The Game*, iniciativa de comunicação e conferências internacionais, o Instituto de Estudos Esportivos da Dinamarca (IDAN), órgão de ação do Ministério da Cultura da Dinamarca, criou, em parceria com a Comissão Europeia, o projeto Ações para Boa Governança em Esportes Internacionais (*Action for Good Governance in International Sport - AGGIS*), elaborando uma cartilha que visa fortalecer e divulgar o estado das ações de governança nas organizações esportivas internacionais (Play the Game, 2013).

Em cooperação com o Centro de Jornalismo Europeu e as universidades de Leuven (Bélgica), Utrecht (Holanda), Lausanne (Suíça), Loughborough (Reino Unido), Ljubljana (Eslovênia) e Colônia (Alemanha), a iniciativa produziu o Observatório de Governança Esportiva (*Sports Governance Observer*), cuja finalidade é fortalecer as fundações éticas no esporte, promovendo a democracia, transparência e liberdade de expressão no contexto esportivo. A organização possui uma série estudos, análises e relatórios acerca de temas como: crianças no esporte, megaeventos e democracia, jornalismo esportivo (Play the Game, 2005), índice de classificação e utilização de novos estádios (Play the Game, 2012), escândalos de manipulação de resultados, entre outros.

Uma de suas principais iniciativas é o Observatório Nacional de Governança nos Esportes (NSGO), cujo objetivo se propõe a criar uma estrutura de referência para a governança nas organizações esportivas nacionais por meio do estabelecimento, manutenção e fomento de redes nacionais de autoridades públicas e partes interessadas no esporte, desenvolvendo e aplicando a

versão nacional do Observatório da Governança no Esporte, do intercâmbio e da divulgação de práticas e o posterior acompanhamento destas e implantações.

Em seu último relatório (Play the Game, 2015), a organização reporta graves deficiências de governança no esporte internacional, demonstrando que a maioria das federações esportivas internacionais não cumpre com as normas básicas de democracia, transparência e responsabilidade. Utilizando como pano de fundo o fenômeno da comercialização dos esportes, fator que colocou a autonomia das federações de esportes internacionais sob pressão, o relatório enumera quatro razões para isso: (1) o aumento da receita que incentivou dirigentes oportunistas ao comportamento antiético, com vários funcionários envolvendo-se em acusações de fraude, lavagem de dinheiro e subornos; (2) as bases amadoras nas quais os esportes surgiram, ampliando os desafios e impactos relacionados à governança e os mecanismos cada vez mais complexos para seu gerenciamento, administração e influências políticas; (3) o esporte sendo cada vez mais infiltrado por atividades e agentes criminosos (internacionais); e (4) uma tendência para o "gigantismo" em relação a grandes eventos internacionais tem levantado questões relativas à sustentabilidade.

Em busca de legitimidade, ponto nevrálgico para a sobrevivência e o fortalecimento dessas associações, a entidade desenvolve por meio de um relatório (Play the Game, 2013) um índice baseado em quatro dimensões na análise de federações esportivas internacionais: Transparência e comunicação pública: referindo-se ao grau de abertura e clareza na transmissão das informações, permitindo que os atores externos monitorem o funcionamento de uma organização, diminuindo a probabilidade de comportamento oportunista; Processo democrático: trata-se de regras que permitem e ampliam a participação nos processos e sistemas políticos de todos os afetados; Checagem e equilíbrio: procedimento de controle mútuos primordiais com o intuito de evitar a concentração de poder, assegurando uma tomada de decisão ótima, robusta, independente e sem influência imprópria. Garantem que nenhum individual ou setor da organização tenha controle absoluto sobre decisões e deveres atribuídos; e Solidariedade: refere-se à expressão de responsabilidade perante as partes interessadas internas e externas. Trata-se de práticas relacionadas com a contribuição para uma sociedade melhor e para um ambiente mais limpo, que integre preocupações sociais e ambientais nas operações e interações com partes interessadas (*stakeholders*).

A fim de avaliar o grau de profundidade de tais dimensões na prática, o relatório identifica alguns itens dentro dessas quatro dimensões: Transparência e comunicação pública, Processo democrático, Checagem e equilíbrio, e Solidariedade, conforme se segue.

Transparência e Comunicação Pública determina que a organização publique seu estatuto e sua constituição, suas normas, as regras do esporte, seu quadro organizacional, seu plano estratégico, sua agenda e minutas dos encontros e reuniões estatutárias, informações biográficas básicas sobre os membros dos seus conselhos, executivos e oficiais, informações detalhadas de contato dos membros dos conselhos, executivos e oficiais, informações sobre as federações membros, o relatório anual de atividades gerais, relatórios dos comitês permanentes, o relatório financeiro anual, remunerações, por exemplo, pagamentos diários e bônus dos membros dos conselhos, executivos e oficiais, relatório dos principais eventos com informações detalhadas e relevantes, todos esses dados são publicados em seu sítio eletrônico. Além disso, a organização permite acesso da mídia à sua assembleia geral.

Processo democrático estabelecido através de eleições para presidente, órgãos de governo e comitês permanentes, as quais ocorrem com voto secreto e procedimentos claros detalhados em documento(s) governamental(is). A organização oferece aos candidatos em disputa nas eleições oportunidades para apresentarem seus programas de governo. As decisões de alocação dos principais eventos são realizadas por meio de processos democráticos, abertos e transparentes. As principais decisões políticas da organização são tomadas por meio do voto de assembleia geral, congresso ou similares. A organização define um quórum em seus(s) em documento(s) governamental(is) para órgãos de tomada de decisão. Os membros e oficiais eleitos pela organização tem um limite de mandato. As reuniões de assembleia geral da organização ocorrem, ao menos, uma vez ao ano, enquanto os encontros dos órgãos de governo são regulares. A organização tem diretrizes de igualdade de gênero para seus principais oficiais, executivos e membros, os critérios para candidatura aos seus principais eventos são comunicados aos membros com antecedência. Além de prover oportunidades para que suas partes interessadas sejam representadas dentro da entidade.

No âmbito Checagem e equilíbrio, a organização tem um comitê de auditoria interna realizada por intermédio de padrões internacionais reconhecidos. A organização possui mecanismos de controles contábeis ativos; separa as funções regulamentares e comerciais, tem ou reconhece um Código de Ética/Integridade para todos os seus membros e oficiais; possui regras claras de conflito de interesses; reconhece um código ou tem seus próprios padrões de boa governança; tem um órgão independente (ex.: Comitê de Ética) para checar a aplicação das regras referentes às questões mencionadas. As decisões da organização podem ser contestadas através de canais internos especificados em documento(s) governamental(is), além do fato de reconhecer o Tribunal Arbitral do Esporte (CAS) como um canal externo de denúncia e permite que atletas e oficiais utilizem tribunais civis. Acrescente-se que a organização reconhece e cumpre o Código Mundial Antidoping da WADA (Agência Mundial *Antidoping*)

Em relação ao item Solidariedade, a organização aloca recursos específicos para o desenvolvimento global de atividades sociais e comunitárias; tem requisitos de legado para as comunidades nas quais seus eventos são sediados; inspeciona e audita o uso de fundos concedidos às suas partes interessadas internas; adota sistemas de gerenciamento ambientais (ISSO, EMAS ou similares) em seus principais eventos; possui uma estratégia ou programa de Responsabilidade Social (SR) bem definidos; controla o uso dos fundos concedidos aos seus programas de Responsabilidade Social e aplica o padrão ISO 26000 ou similar; oferece consultoria às federações membros nas áreas de organização e gerenciamento através de *workshops*, aconselhamento um-para-um ou semelhante. Representantes de federações membros economicamente desfavorecidas podem solicitar apoio para comparecer à assembleia geral. Por fim, a organização adota uma política clara contra a discriminação.

A análise desses itens permite a Geeraert (Play the Game, 2015) a elaboração do índice SGO (*Sports Governance Observer*), que avalia 36 itens dentro dessas quatro dimensões em 35 federações esportivas internacionais, alcançando um escore médio de 45,4%. Entretanto, 26 delas (76%) permanecendo abaixo da linha de 50% no indicador. As quatro dimensões podem ser consideradas também como os princípios básicos definidos pela entidade em busca de governança no ambiente esportivo. Em um relatório emitido em 2013, sob a coordenação de Alm (Play the Game, 2013), encontram-se delineados os passos para a implementação e cumprimento da

governança em organizações desportivas internacionais, divididos entre implementação e *compliance*.

Geeraert et al. (2013) centralizam a rede de governança em entidades esportivas no contexto do futebol em um triângulo composto por sociedade civil, estado e mercado (Figura 8), passando de uma ótica hierárquica clássica, vertical, de cima para baixo (*top-down*) para um modelo horizontal, de compartilhamento de poderes, visões e influências, sendo o próprio exemplo da UEFA um indicativo dessas transformações de governança autônoma para governança compartilhada, catapultada pela emergência de uma nova rede de atores capazes de exercer influência no esporte.

Figura 8 - Triângulo da Governança

Fonte: Geeraert et al. (2013)

A proposta de um novo modelo de governança para a UEFA de Ducrey, Ferreira, Huerta e Marston (2003) visa convergir os interesses de uma série de atores-chave, entre eles: clubes, UEFA, FIFA, mídia, patrocinadores, imprensa, associações nacionais, ligas nacionais, jogadores, União Europeia, mercado de ações, patronos de clubes, torcedores e associados. A estrutura comporta todos esses atores de acordo com a natureza de suas influências, classificando-os como tomadores de decisão, consultivos e pressionadores, de acordo com a figura:

Figura 9 - Modelo de Governança - UEFA

Fonte: Ducrey et al. (2003)

4.1.1.2 Modelo FA

Em um modelo especificamente voltado a clubes de futebol, a Federação Inglesa de Futebol (FA) elaborou em 2013 uma proposta para os clubes de suas divisões inferiores (The Football Association, 2013), aplicando os princípios de governança dentro de um módulo composto por valores (núcleo), liderança, direção e supervisão e políticas e procedimentos, conforme figura:

Figura 10 - Módulo de Governança - FA

Fonte: Adaptado de *Football Association* (2013)

Baseado nesses princípios, um efetivo órgão executivo é capaz de prover boa governança e liderança nos seguintes critérios: Valores; Liderança, Direção e Supervisão; Políticas e Procedimentos:

(1) Valores

Abraçando seus valores e se comportando com integridade por: salvaguardar e promover a reputação do clube e do esporte; atuar de acordo com o melhor interesse do clube e do esporte; identificar, compreender e gerenciar conflitos de interesses que possam surgir; definir a cultura e o *ethos* do clube e como opera; manter padrões éticos, assegurar que os conflitos de interesse sejam devidamente divulgados e o modo como foram tratados; e garantir que o clube defenda os princípios de igualdade e diversidade;

(2) Liderança, Direção e Supervisão

Compreender o seu papel e responsabilidades em relação a: estar ciente das habilidades e experiência necessárias por desempenhar esse papel; aplicar as regras da lei e do futebol e regulamentos do clube; salvaguardar os ativos do clube; garantir que o clube seja sustentável.

Além disso, ser responsável por: uma comunicação aberta que informe as pessoas sobre o clube e seus objetivos; consultar as partes interessadas sobre os problemas do clube; ouvir e responder às visões das partes interessadas; fornecer uma direção clara aos membros e, efetivamente, delegar tarefas;

(3) Políticas e Procedimentos

Formalização de políticas e procedimentos, e exercer controle efetivo por meio de: entendimento e cumprimento do clube com os requisitos legais, regulatórios e do futebol; boa operação financeira interna do clube e controles de gestão; identificação regular e revisão de riscos que o clube enfrenta e aplicação de medidas para mitigá-los.

Definir e entregar os objetivos do clube por: estabelecer objetivos relevantes; desenvolver estratégias para alcançar os objetivos; ao aprovar planos operacionais, entregar os objetivos; acompanhamento do progresso em relação ao plano; avaliar os resultados; alterar o plano conforme necessário. Em busca do estabelecimento da governança em todos os níveis do futebol europeu, a Associação de Clubes Europeus (ECA), que reúne os principais times do continente, organizou uma força-tarefa com a finalidade de fortalecer a governança no âmbito doméstico na Europa. As quatro chaves para a aplicação da governança, de acordo com a entidade passam por: Democracia/Inclusão; Transparência/Prestação de Contas; Estabilidade Legal/Resolução de Disputas; e Contribuição Financeira.

As propostas de estruturas de governança convergem para princípios norteadores de disseminação das práticas a serem aplicadas em modelos personalizados para as entidades, considerando as particularidades socioambientais, econômicas e culturais nas quais as organizações estejam inseridas.

4.2 CONTEXTO BRASILEIRO

Como apresentado na revisão de literatura, os mecanismos e ferramentas de governança corporativa aplicados às organizações variam de acordo com o contexto onde os atores estão inseridos, bem como a formatação dos negócios escolhidos e as regulamentações legais à disposição ou impositivas. Considerar os cenários corporativos, econômicos, ambientais, sociais e regulatórios é a base para a eficiência e correta aplicação das práticas de governança.

Cada organização está inserida em uma região ou país específico, portanto, detalhar ou descrever todas as práticas e peculiaridades torna-se impraticável e, provavelmente, infrutífero, isso caso se tome por base suas principais características e formatações, contudo, é possível categorizá-las de acordo com propostas de autores e entidades da área. No âmbito brasileiro, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), órgão governamental que disciplina o funcionamento do mercado de ações e os atores que neste interagem, publicou em 2002 uma cartilha com recomendações referentes à governança corporativa, onde constam as principais diretrizes

relacionadas ao tema. Entretanto, em 2010, o próprio órgão reconheceu que o documento encontrava-se desatualizado em relação à evolução e ao surgimento de novas práticas já adotadas pelas organizações, bem como à aparição e ao desenvolvimento de instituições privadas e entidades autorreguladas, que haviam assumido o protagonismo na edição de códigos e orientações sobre as práticas de governança corporativa, informando, inclusive, da permanente discussão e atualização dos padrões sugeridos ou adotados (CVM, 2002). Entre as principais organizações, destacam-se o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e as normas divulgadas pela Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&FBovespa) para empresas listadas.

4.2.1 Modelo Bovespa

Bolsa oficial do Brasil, a BM&FBovespa criou, em 2000, o Regulamento de Listagem do Novo Mercado e o Regulamento de Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa (BM&FBOVESPA, 2016), segmentando as empresas listadas a partir da adoção de regras de governança realizada voluntariamente. Os segmentos especiais de listagem dividem-se entre: Bovespa Mais, Bovespa Mais Nível 2, Novo Mercado, Nível 2 e Nível 1, além do Básico.

As categorias levam em conta a comparação na adoção de práticas relacionadas a características das ações emitidas; percentual mínimo de ações em circulação (*free float*); distribuições públicas de ações; vedação a disposições estatutárias; composição do conselho de administração; vedação à acumulação de cargos; obrigação do conselho de administração; demonstrações financeiras; reunião pública anual; calendário de eventos corporativos; divulgação adicional de informações; concessão de *Tag Along*; oferta pública de aquisição de ações no mínimo pelo valor econômico; e adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado.

4.2.2 Modelos IBGC

O IBGC divide os modelos de governança adotados internacionalmente em dois grandes grupos, categorizando-os de acordo com suas principais características como *Outsider System* ou *Insider System*. O primeiro formato tem sido adotado principalmente nos países anglo-saxônicos, com modelo de propriedade composto por acionistas dispersos, distantes do dia a dia das empresas, em uma versão fortemente orientada para o interesse dos acionistas (*shareholder oriented*), com o

sistema de governança exercendo um papel essencial no mercado de ações e no financiamento das organizações, além da maior influência dos investidores institucionais.

A categoria *Insider System*, por sua vez, prevalece nas demais nações europeias e no Japão, caracterizando-se por ser um formato onde os maiores acionistas direta ou indiretamente atuam de fato no comando diário das empresas, seguindo um modelo de propriedade concentrado, sendo o controle familiar e a presença do Estado como acionistas as peculiaridades mais presentes e o sistema de governança exercendo um papel importante na possibilidade de crescimento e financiamento das empresas. Ao invés da visão voltada para o acionista, direciona-se para as demais partes interessadas (*stakeholder oriented*), como clientes, fornecedores, colaboradores, governo, comunidade, entre outros. Os investidores institucionais são menos ativos e de menor porte.

Leal e Camuri (2015) se aprofundam no tema e distinguem cinco modelos clássicos de governança corporativa: além do anglo-saxão, o alemão, o japonês, o latino-europeu (citando, como exemplo, os formatos adotados na Itália, França, Portugal e Espanha) e o latino-americano (adotado na Argentina, Chile, Colômbia, México e Peru, além do Brasil). Nessa proposta, enquanto o modelo anglo-saxão corresponde basicamente ao *Outsider System*, controlado por acionistas, com separação de propriedade e gestão, os demais adotam o formato *Insider System*.

O modelo alemão conta com forte presença das instituições bancárias e gestão compartilhada entre empresa e acionistas, enquanto ao formato japonês acrescenta-se a presença de um único e numeroso conselho administrativo e uma tendência de maior abertura ao mercado de capitais. Já entre os modelos latinos, o europeu conta com propriedade concentrada e organizações controladas por grupos familiares e empresas estatais, com pouca atuação das forças externas e consequente enfraquecimento da proteção aos acionistas minoritários; o americano, por sua vez, ainda se encontra em fase de desenvolvimento, com grande semelhança com o europeu, tanto pelas características quanto pelos desafios enfrentados, mas se diferencia em virtude da presença de fatores como privatização, limitação do mercado de capitais e a atuação de fundos de pensão como investidores institucionais de elevada importância.

Com base nessas duas categorizações é perceptível a aproximação do modelo de governança aos sistemas de *Insider System*, com base na classificação do IBGC, e “Latino-Americano”, com base na classificação de Leal e Camuri (2015), amparada pela fundamentação de Andrade e Rossetti (2007). O predomínio é de concentração proprietária, empresas familiares e controladas pelo Estado, com papel destacado do mercado de dívida e orientado às partes interessadas (*stakeholder oriented*), sendo que o crescimento do mercado de capitais e o fortalecimento dos investidores institucionais como fonte de financiamento levam à uma aproximação dos modelos Anglo-Saxônico e *Outsider System* (IBGC).

4.2.2.1 Organizações Sem Fins Lucrativos

Apesar de terem sido desenvolvidos em um contexto voltado às empresas de capital aberto e de propriedade privada, os princípios e as práticas de governança também podem ser utilizados para organizações não empresariais, uma vez que o sucesso e a longevidade da entidade são benefícios que qualquer organização, independente de ser voltada para o lucro, possui. As cooperativas e as entidades do Terceiro Setor estão entre os tipos de organizações para as quais o IBGC edita e publica guias com o objetivo de promover as práticas de governança entre os agentes do investimento social do país, por meio do estabelecimento de padrões de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade, princípios básicos de governança corporativa. Além do manual destinado às associações e fundações, o órgão publica também guias voltados para cooperativas e institutos e fundações empresariais, este último em parceria com o Grupo de Instituições, Fundações e Empresas (GIFE).

4.2.2.2 Associações

A primeira edição do *Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações* foi lançada em 2016, desenvolvido pela Comissão de Governança no Terceiro Setor do órgão (IBGC, 2016), destinado a desenvolver uma estrutura voltada especificamente a dois tipos de personalidade jurídica: as associações (união de pessoas em prol de uma causa lícita, sem intuito de lucro) e as fundações (instituídas a partir de um patrimônio destinado a uma causa de interesse público, também sem fim lucrativo).

Definindo, de maneira geral, quatro características básicas de entidades do Terceiro Setor como: (1) objetivos estatutários de interesse público; (2) independência do estado; (3) ausência de fins lucrativos; e (4) institucionalização legal, o guia propõe um sistema de governança para associações estruturado em gestão executiva e auditoria independente do conselho de administração, sendo este, em conjunto com conselho fiscal, subordinados à assembleia de associados, conforme modelo da figura:

Figura 11 - Sistema de Governança para Associações

Fonte: IBGC (2016)

A proposta do modelo de governança para as associações, de acordo com o roteiro proposto pelo IBGC, especifica para cada um dos órgãos sugestões de forma de constituição, formas de atuação, atribuições e limitações, sintetizados na sequência:

(a) Assembleia Geral

Órgão superior de deliberação indispensável e instância máxima da associação, de acordo com o Código Civil, é formada pela totalidade dos associados da organização, possuindo como

função exclusiva e obrigatória a destituição de administradores e a alteração do estatuto social. Além disso, é recomendável que a assembleia geral dos associados também delibere sobre: (1) eleição dos membros dos órgãos deliberativos ou de controle (tais como: conselho de administração e conselho fiscal); (2) aprovação de relatórios anuais dos administradores e demonstrações contábeis e financeiras; (3) aprovação do plano de atividades e orçamentário para o ano seguinte; (4) transações patrimoniais relevantes extraordinárias, tais como alienação ou constituição de ônus sobre bens imóveis e contratação de empréstimos; e (5) extinção da associação e destinação de seus bens.

O documento faz referência, também, às práticas de convocações, pauta e documentação e votação do órgão, clamando por processos claros e definidos, de forma antecipada e inclusiva, evitando a utilização de terminologias genéricas e pouco objetivas, além de tratar dos temas: admissão, exclusão e saída voluntária de associados e dos interesses das demais partes interessadas (*stakeholders*).

(b) Conselho de Administração (CA)

A missão consiste em zelar pelos valores e propósitos institucionais, otimizando o retorno social dos investimentos no longo prazo e mantendo o equilíbrio das expectativas das diversas partes interessadas, o órgão colegiado superior é o principal componente do sistema de governança, orientando os órgãos executivos e garantindo o cumprimento dos fins sociais. Sendo sua atuação focada no “governar” e não no “administrar” da organização, delibera sobre as estratégias, mantendo-se atento às linhas gerais, longe dos detalhes operacionais e dos pequenos tópicos de decisão. Entre suas atribuições estão:

- Definir os objetivos estratégicos alinhados à missão e às finalidades institucionais;
- Assegurar a existência de um sistema de governança atuante e a adoção das melhores práticas disponíveis;
- Zelar para que os princípios e valores da associação sejam elementos norteadores da cultura organizacional;

- Zelar para que as finalidades sociais da associação funcionem como bússola de seu desempenho;
- Contratar, definir a remuneração e avaliar o desempenho do principal executivo da associação;
- Ratificar os membros dos órgãos de gestão indicados pelo principal executivo;
- Apoiar e supervisionar a gestão executiva;
- Assegurar um planejamento organizacional eficaz;
- Envolver-se na mobilização de recursos adequados aos propósitos da associação e na divulgação de sua missão;
- Assegurar que seus recursos financeiros tenham o rendimento condizente com o perfil de risco adequado, que sejam gerenciados com eficiência, monitorando a gestão patrimonial dos ativos da associação e a elaboração e execução orçamentária realizada pelos gestores;
- Selecionar e contratar a auditoria independente e atuar a partir dos resultados apresentados;
- Avaliar, periodicamente, a adequação do seu escopo à missão da associação, seja do aspecto das demandas efetivas do seu público-alvo, seja em relação à proporção dos custos implicados à luz do planejamento orçamentário;
- Garantir não só a integridade legal e ética dentro da associação, zelando pelo cumprimento de políticas e normas, bem como o atendimento às leis e às prestações de contas diversas;
- Orientar o processo sucessório dos executivos;
- Avaliar seu próprio desempenho, realizando, periodicamente, um processo de avaliação do funcionamento do CA e do desempenho de seus integrantes;
- Submeter as propostas de alterações ou reformas estatutárias à deliberação da assembleia geral;
- Garantir a prestação de contas tempestivamente aos órgãos competentes, em especial, e regularmente aos associados em assembleias gerais;
- Garantir o alinhamento entre as demais instâncias de governança;

- Fazer cumprir as regras estatutárias, sobretudo no tocante à composição e ao funcionamento do próprio CA;
- Deliberar sobre, ou encaminhar para a assembleia geral, transações patrimoniais relevantes extraordinárias, tais como: alienação ou constituição de ônus sobre bens imóveis e contratação de empréstimos.

O guia também versa acerca das políticas da associação a serem definidas pelo CA, questões relacionadas ao gerenciamento de riscos, sustentabilidade, composição do órgão (envolvendo perfil dos conselheiros, prazo do mandato, disponibilidade de tempo, independência dos componentes, papel do presidente e segregação das funções), reuniões e documentações (atas, conduções, pautas, confidencialidade, convidados), educação contínua, atuação dos conselheiros e do executivo principal, remuneração dos conselheiros, orçamento e relacionamento com os demais órgãos da estrutura da associação.

(c) Gestão Organizacional

Tem como função precípua planejar, organizar, dirigir e controlar um conjunto de recursos para alcançar os objetivos da associação, tendo uma estrutura executiva formada para operacionalizar tais processos. Entre suas competências básicas, estão:

- Identificar, planejar e implementar mudanças e aperfeiçoamento nos sistemas e processos para assegurar qualidade nos serviços e produtos;
- Consolidar e desenvolver a qualidade e a entrega de serviços e produtos;
- Monitorar e controlar o uso de recursos;
- Garantir alocação eficaz de recursos para atividades e projetos;
- Recrutar e selecionar pessoal;
- Desenvolver indivíduos, líderes e equipes na busca contínua por melhores resultados;
- Planejar, alocar e avaliar o trabalho realizado por indivíduos e equipes;
- Criar, manter e realçar as relações trabalhistas eficazes;

- Buscar, avaliar e organizar as informações para a ação;
- Intercambiar informações para resolver problemas e tomar decisões.

O roteiro também estabelece diretrizes acerca do relacionamento com os *stakeholders*, relatórios a serem produzidos, gestão de risco e controles internos, conduta, avaliação e remuneração dos executivos, contabilidade, receitas, gestão de pessoas, planejamento e orçamento, acesso a informações e documentos.

(d) Auditoria Independente

A contratação da Auditoria Independente é recomendada por parte das associações, objetivando, com base no parecer e nas recomendações efetuadas, aumentar o grau de confiança nas demonstrações contábeis por parte dos usuários, além de revisar e avaliar os controles internos da organização. Sua contratação e independência, bem como seu relacionamento ficam a cargo do conselho de administração.

(e) Conselho Fiscal

Órgão obrigatório para as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip), possui função essencial e recomendação frequente pelo seu papel na aplicação e fortalecimento das práticas de governança. Entre suas atribuições estão:

- Fiscalizar, por meio de qualquer um de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários, em especial a missão;
- Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e as demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela associação;
- Examinar as demonstrações financeiras do exercício social e opinar a respeito;

- Dar parecer sobre o relatório anual da administração, fazendo constar em seu parecer as informações complementares julgadas necessárias ou úteis à deliberação da assembleia geral;
- Emitir opinião acerca das propostas dos demais órgãos da administração a serem submetidas à assembleia geral, relativas às operações patrimoniais relevantes;
- Denunciar, por meio de qualquer um de seus membros, os erros, fraudes ou crimes descobertos e demandar providências do conselho de administração (CA);
- Convocar a assembleia geral quando julgar necessário, na forma do estatuto social, no qual se recomenda que esteja prevista esta prerrogativa.

Além disso, o guia estabelece referências relativas à composição, à agenda de trabalho, ao relacionamento com a auditoria independente, à remuneração e às despesas do órgão, bem como os pareceres que devem ser emitidos. São tecidas recomendações concernentes ao estabelecimento de um código de conduta e sua abrangência, conflito de interesse e operações com partes relacionadas, política de divulgação de informações e sobre repasses e/ou contribuições a outras entidades.

4.2.3 Modelo Marques

Tendo em vista os princípios e as práticas propostos por IBGC, OCDE e ICGN, além de entidades do contexto do esporte (e, particularmente, do futebol), como a UEFA, Marques (2014) propõe um modelo voltado a clubes de futebol profissionais brasileiros submetido a especialistas anônimos, englobando mecanismos de governança horizontal e vertical baseado nos seguintes pilares e seus componentes:

(a) Cultura Organizacional e Práticas de Gestão

Esta abrangeria os seguintes aspectos: Código de ética e conduta; Obediência à legislação; Transparência; Relacionamento justo e transparente com as partes interessadas; Integridade (impedimento de nomeação e eleição de membros sob suspeição); Responsabilidade social; Definição estatutária, consciência e pleno exercício, por parte dos grupos de interesse, de seus papéis na estrutura de governança; Comunicação estruturada (assessoria de imprensa); Cooperação

com federações e outros clubes; Utilização de padrões internacionais de contabilidade; Avaliação semestral do presidente e da diretoria; Conduta responsável em caso de conflito de interesses; Operações com as partes relacionadas; Proibição de cláusulas de confidencialidade em contratos; e Adequação estrutural e Gestão profissionalizada.

(b) Sustentabilidade Financeira

Abarca as seguintes características: Criação sustentável de valor (em longo prazo); Adoção de práticas de boa governança; Elaboração do planejamento estratégico do clube; Gestão de risco; Divulgação de demonstrativos contábeis; Divulgação de relatório com indicadores de ações judiciais; Preparo de orçamento anual; Cálculo do ponto de equilíbrio; Restrições a remunerações desproporcionais; Adoção de travas decisórias e de aprovação do conselho deliberativo sobre o comprometimento de patrimônio ou receitas futuras; Prévio estabelecimento da forma de cálculo da remuneração variável e dos prêmios por desempenho e objetivos alcançados; e Demonstração da origem dos recursos financeiros.

(c) Direitos dos Associados

Contempla nomeadamente: Um voto por associado; Restrição ao exercício do voto; Veto a poderes especiais em assembleia; Ausência de classes de sócios sem direito a voto; Eleição (e cassação) da presidência (diretoria executiva); Reforma do estatuto social; Facilitação da presença de associados; Prazo de convocação; Ausência de item “outros assuntos” na pauta; Acesso a informações por parte de sócios; Acesso dos sócios aos estatutos e regimentos; Perpetuação do poder; e Responsabilidades dos sócios.

(d) Conselhos (Administrativos, Deliberativo e Fiscal)

Conselho Administrativo

Chamado também de conselho de administração, gestor ou de gestão, é o órgão responsável pelo acompanhamento das atividades da diretoria executiva, pela orientação, aprovação e fiscalização de determinadas ações voltadas para o longo prazo.

Conselho Deliberativo

Órgão máximo de representação colegiada dos associados do clube, agrega responsabilidade que, no caso de empresas privadas, ficariam a cargo do conselho de administração ou da assembleia geral (Figura 12). A tendência é de que sua composição seja feita por pessoas mais envolvidas e conhecedoras do ambiente da organização, desta forma, possuem atribuições que poderiam ser de todos os associados.

Conselho Fiscal

Órgão independente de fiscalização da administração do clube, possui funções exclusivas e incompatíveis com outras, sendo que seus componentes devem ser eleitos individualmente pelo conselho deliberativo, assegurando uma maior representatividade dos diferentes grupos de interesse. A participação de membros ou grupos com experiência e conhecimento em auditoria e contabilidade é extensamente recomendada.

Figura 12 - Relação dos Conselhos e órgãos

Fonte: Marques (2014)

(e) Auditoria

Compreende os seguintes atributos: independência, isenção, competência e qualificação dos auditores; elabora a avaliação e revisão de sistemas internos de controle; há rotatividade periódica entre os responsáveis pela realização da auditoria; presta auditoria interna; apresenta um parecer claro e objetivo; faz recomendações; não realiza serviços extra-auditoria.

4.3 MODELO PROPOSTO

Tendo em mente as estruturas anteriormente propostas por autores e entidades nacionais e supranacionais, além de organismos governamentais, e as particularidades do sistemas jurídicos, social, econômico e esportivo brasileiro, o presente trabalho propõe um modelo estrutural de governança aliando gestão, administração e transparência nos clubes e organizações brasileiros, baseado em quatro pilares: Participação e Democracia; Gestão, Funcionamento e Sustentabilidade; Transparência, Comunicação e Prestação de Contas; e Solidariedade e Responsabilidade Social.

Cada um dos pilares, por sua vez, abarca um conjunto de ações, políticas e diretrizes cujo objetivo é aprimorar a administração e o processo de gestão de um clube profissional brasileiro de grande porte, os quais se encontram detalhados a seguir:

4.3.1 Participação e Democracia

4.3.1.1 Participação e Direitos dos Associados

Este tópico compreende: Liberdade de Associação; Facilitação da presença de associados; Prazo de convocação; Ausência de item “outros assuntos” na pauta; Acesso a informações por parte de sócios; Acesso dos sócios aos estatutos e regimentos; e Responsabilidades dos sócios.

4.3.1.2 Processo Democrático

Este processo defende que haja: Um voto por associado; Restrição ao exercício do voto; Ausência de classes de sócios sem direito a voto; Eleição (e cassação) da presidência (diretoria executiva); Reforma do estatuto social; e Limite de mandato e perpetuação de poder.

4.3.2 Gestão, Funcionamento e Sustentabilidade

4.3.2.1 Cultura Organizacional

A qual pretende dar conta de: Autonomia operacional, Código de Ética e Manual de Normas; *Compliance* (cumprimento da legislação); Utilização de padrões internacionais de contabilidade; Conduta responsável em caso de conflito de interesses; Cultura de investigação; Integridade dos membros nomeados e eleitos; Operações com as partes relacionadas.

4.3.2.2 Gestão e Administração

Este tópico abarca: Gestão profissionalizada; Equilíbrio entre executivos (remunerados) e não-executivos (estatutários); Cooperação institucional (com federações, outros clubes, categorias etc.); Avaliação contínua (semestral e/ou anual) dos gestores e administradores; Adoção de práticas de governança; Elaboração do planejamento estratégico do clube; Gestão de risco.

4.3.2.3 Conselhos

Neste segmento tem-se: Conselho administrativo: gestão e administração; Conselho deliberativo: representação dos associados (assembleia); Conselho fiscal: fiscalização da administração; Funções distinguidas; Independência; e Representação não-executiva para assegurar independência.

4.3.2.4 Sustentabilidade Financeira

O conceito trata de: Criação sustentável de valor (em longo prazo); Divulgação de demonstrativos contábeis; Divulgação de relatório com indicadores de ações judiciais; Orçamento anual; Restrições a remunerações desproporcionais; Adoção de travas decisórias e de aprovação do

conselho deliberativo sobre comprometimento de patrimônio ou receitas futuras; Indicadores de desempenho; Controles internos; e Demonstração da origem dos recursos financeiros.

4.3.3 Transparência, Comunicação e Prestação de Contas (*Accountability*)

4.3.3.1 Transparência e Accountability

Refere-se fundamentalmente ao Monitoramento e fiscalização; à Divulgação de informações-chave; Transparência financeira; Concorrência justa e aberta nas relações comerciais; Transparência e profissionalismo no financiamento; e ao Diálogo e bom relacionamento com as partes interessadas (*stakeholders*).

4.3.3.2 Auditoria

Cabe à auditoria: a Independência, isenção, competência e qualificação dos auditores; Avaliação e revisão de sistemas internos de controle; Rotatividade periódica entre os responsáveis pela realização da auditoria; Realização da auditoria interna; o Parecer claro e objetivo; Trazer recomendações; e, finalmente, não realizar serviços extra-auditoria.

4.3.3.3 Comunicação Pública

Este item engloba: Comunicação interna; Acesso e divulgação oportuna das informações; Comunicação externa estruturada (assessoria de imprensa); Proibição de cláusulas de confidencialidade em contratos; Liberdade de discurso; Canal de Ouvidoria.

4.3.4 Solidariedade e Responsabilidade Social

4.3.4.1 Retorno Social

Sob essa ótica, contempla conceitos como Respeito, Igualdade e Diversidade; Responsabilidade social corporativa (RSC); Responsabilidade Ambiental; Representatividade dos *stakeholders*; Relação comunitária; Inclusão de jovens; Desenvolvimento profissional dos funcionários e dos *stakeholders*; Balanço Social.

Convém esclarecer que o modelo proposto pelo trabalho não esgota nem pretende encerrar todas as possibilidades relacionadas ao alcance e interesses dos diversos atores envolvidos no ambiente esportivo profissional. A sua formulação levou em consideração as necessidades mais urgentes dos principais *stakeholders* de um clube de futebol, tomando por base os diversos modelos estruturais propostos por autores e entidades nacionais e internacionais levantados na revisão e na pesquisa prévia, conforme detalhado anteriormente.

5 ESTUDO DE CASO

5.1 SELEÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

Tendo como objetivo analisar a aplicabilidade do modelo proposto, a seleção da unidade considerou o tamanho, alcance, histórico e estruturas prévias da organização objeto do estudo. Além da facilidade de acesso às informações e os componentes ativos e inativos da entidade, neste sentido, a parte significativa das verificações foi realizada por meio da técnica de entrevistas e análise de documentos.

A partir das características prévias necessárias, a escolha residiu em aplicar a análise na Sociedade Esportiva Palmeiras, organização composta por um clube de futebol profissional de grande porte nos cenários nacional e internacional, renomado historicamente como uma das grandes forças do esporte, além de um clube social e poliesportivo com mais de cem anos de existência, sediado na cidade de São Paulo, maior centro econômico da América Latina. Embora o clube tenha impacto na prática de diversas modalidades esportivas, contando em parte de sua história com departamentos amadores ou profissionais de basquete, futebol de salão, hóquei, vôlei, ciclismo, halterofilismo, judô, patinação artística, tênis, *aikido*, tênis de mesa, tiro com arco, bocha, karatê, boxe, atletismo, *taekwondo*, futebol de mesa e futebol americano, com supremacia do futebol de campo em diversas faixas etárias, acrescenta-se que a relevância econômica da organização é atingida, principalmente, pela visibilidade alcançada e pelo interesse gerado pelo desempenho do futebol profissional masculino.

A relevância do futebol profissional para a entidade pode ser percebida pela análise dos indicadores financeiros do clube. O futebol foi responsável por mais de 80% da receita produzida no exercício de 2016 (Barabanov & Nakamura, 2017c), dividida em rubricas como “Direitos de TV”, “Ingressos”, “Merchandising”, “Venda de Atletas” e “Sócio Torcedor”, todas relacionadas diretamente com o produto futebol, um padrão que se manteve na análise dos últimos cinco anos (Tabela 2).

Tabela 2 - Divisão de Receitas - Palmeiras

Divisão de Receitas - Palmeiras (em milhões de R\$)										
Área	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%
Direitos de TV	73,60	31%	76,30	43%	80,64	33%	88,43	25%	128,27	27%
Ingressos	18,44	8%	26,37	15%	23,17	9%	87,21	25%	69,30	15%
Merchandising	49,31	20%	32,26	18%	23,15	9%	75,56	21%	96,71	21%
Venda de Atletas	6,30	3%	6,05	3%	61,32	25%	12,52	4%	51,30	11%
Sócio-Torcedor	-	0%	-	0%	11,94	5%	35,78	10%	34,58	7%
Social	19,85	8%	23,64	13%	30,76	13%	32,44	9%	45,34	10%
Outros	73,66	31%	12,27	7%	13,14	5%	19,55	6%	43,16	9%
Total	241,15		176,88		244,11		351,48		468,64	

Fonte: Barabanov e Nakamura (2017c)

A significância do futebol para a organização ainda é destacada na divulgação das receitas produzidas pelos dois segmentos: enquanto o clube social (agrupado à prática dos demais esportes amadores ou profissionais) manteve receitas relativamente estáveis nos últimos anos (Barabanov & Nakamura, 2017b), excetuando-se uma transferência excepcional de prédios em construção no exercício de 2012, sempre em torno de R\$ 50 milhões anuais (Tabela 3), o futebol profissional praticamente triplicou sua receita no período (Barabanov & Nakamura, 2017a), alcançando em 2016 quase R\$ 440 milhões (Tabela 4).

Tabela 3 - Receitas do Social - Palmeiras e clubes paulistas

Clube Social - Receitas (em milhares de R\$)					
	2012	2013	2014	2015	2016
Palmeiras	91.448	40.323	42.185	56.119	59.111
Corinthians	47.998	37.186	28.543	28.811	27.172
São Paulo	26.007	27.292	30.077	32.783	34.490
Santos	22.137	30.832	32.785	72.487	88.927

Fonte: Barabanov e Nakamura (2017b)

Tabela 4 - Receitas do Futebol - Palmeiras e clubes paulistas

Futebol Profissional - Receitas (em milhares de R\$)					
	2012	2013	2014	2015	2016
Palmeiras	153.189	140.860	205.440	302.702	438.662
Corinthians	311.107	279.174	230.958	269.619	458.295
São Paulo	256.850	335.540	223.304	298.102	358.883
Santos	175.700	159.492	137.153	135.837	255.393

Fonte: Barabanov e Nakamura (2017b)

O fato de estar localizado na maior cidade do continente (em termos populacionais), principal centro econômico-financeiro da América Latina, também colaborou para a seleção da agremiação, haja vista o seu alcance atual e potencial. Ademais, entre os quatro grandes clubes do estado onde está localizado (Barabanov & Nakamura, 2017a), o Palmeiras apresenta, nos últimos anos, a maior receita bruta (Tabela 5), os maiores índices de superávit operacional, sendo o único a manter a operação positiva em todos os anos da análise (Gráfico 7), além da maior diversificação entre as diversas fontes de receita (Gráfico 8).

Tabela 5 - Receitas Brutas - Palmeiras e clubes paulistas

Receitas Brutas (em milhares de R\$)					
	2012	2013	2014	2015	2016
Palmeiras	244.637	181.183	247.625	358.821	497.773
Corinthians	359.105	316.360	259.501	298.430	485.467
São Paulo	282.893	362.832	253.381	330.885	393.373
Santos	197.837	190.275	171.240	208.324	344.321

Fonte: Barabanov e Nakamura (2017a)

Gráfico 7 - Superávit Operacional - Palmeiras e clubes paulistas

Fonte: Barabanov e Nakamura (2017a)

A estável situação financeira do clube refletiu-se, também, nos resultados obtidos dentro de campo, pois, após cerca de quinze anos de desempenho esportivo irregular, com dois rebaixamentos para a segunda divisão da principal competição nacional, pouco destaque internacional e fracos resultados financeiros, as reformas administrativas e operacionais efetuadas a partir de 2013 culminaram em dois títulos nacionais, a saber: Copa do Brasil em 2015 e Campeonato Brasileiro em 2016.

Gráfico 8 - Divisão de Receitas - Palmeiras

Fonte: Barabanov e Nakamura (2017c)

Mais do que isso, as reformas proporcionaram o fortalecimento da marca, com a entrada do clube na lista dos dez maiores times do mundo em número de sócio torcedores (Barabanov & Nakamura, 2017e) (Gráfico 9), além da contratação de novos jogadores de destaque, com as despesas com folha de pagamento mais do que duplicando no período (Barabanov & Nakamura, 2017d) (Tabela 6), e um cenário de alterações administrativas ideal para a análise acerca da aplicabilidade de um modelo de governança voltado aos clubes de futebol profissional.

Gráfico 9 - Ranking de Sócio torcedores mundial

Fonte: Barabanov e Nakamura (2017e)

Tabela 6 - Despesas com Folha de pagamento - Palmeiras e clubes paulistas

Despesas Folha de Pagamento (em milhões de R\$)					
Clube	2012	2013	2014	2015	2016
Palmeiras	120,37	127,63	180,95	200,90	235,58
Corinthians	167,54	172,30	180,16	193,77	232,85
São Paulo	164,97	185,92	204,87	205,06	209,55
Santos	96,30	114,80	93,71	89,31	104,42

% Despesas Folha de Pagamento/Receita					
Clube	2012	2013	2014	2015	2016
Palmeiras	49%	70%	73%	56%	47%
Corinthians	47%	54%	69%	65%	48%
São Paulo	58%	51%	81%	62%	53%
Santos	49%	60%	55%	43%	30%

Fonte: Barabanov e Nakamura (2017d)

5.2 SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS

O processo de seleção dos entrevistados na unidade de análise levou em consideração a variedade de atores diretamente envolvidos na organização. Em virtude da necessidade de conhecimentos prévios e experiências anteriores mínimos relacionados aos temas de governança corporativa, gestão e administração, não foram selecionados atores de grande importância para a entidade, visto que pouco contribuiriam sobre a aplicabilidade da estrutura proposta, seja pelo já mencionado desconhecimento prévio, seja pela falta de contato com as áreas administrativas e de gestão, tendo ínfimo ou nenhum controle e participação na tomada de decisão do clube.

Embora a entidade tenha autorizado a divulgação da pesquisa para fins acadêmicos, os nomes e cargos dos entrevistados foram mantidos no anonimato por opção do autor, dado que sua divulgação oferece pouca ou nenhuma influência para os resultados e as conclusões do presente trabalho. No total, foram nove personagens entrevistados (quadro 6), incluindo funcionários de nível gerencial e de supervisão, executivos da alta administração e membros do corpo diretivo da instituição, estes últimos subdivididos entre diretores executivos (remunerados pela função que ocupam), diretores estatutários (conselheiros eleitos pelos associados e selecionados para compor a direção sem remuneração pelo cargo) e conselheiros (eleitos pelos associados).

Quadro 6 - Nível hierárquico dos entrevistados

Entrevistados	Nível Hierárquico
1	Diretor Estatutário
2	Diretor Estatutário
3	Diretor Executivo
4	Diretor Executivo
5	Diretor Executivo
6	Conselheiro
7	Gerencial/Supervisão
8	Gerencial/Supervisão
9	Alta Administração

Fonte: Autor (2017)

Ressalta-se também que todos os entrevistados ocupam funções de gestão, administração, gerenciamento, decisão (voto) e/ou direção dentro da entidade há, no mínimo, dois anos, portanto, todos se relacionam diretamente com as mudanças proporcionadas pela organização nos últimos anos.

5.3 IMPACTO NA UNIDADE

Após a seleção da unidade de análise, a pesquisa foi desenvolvida tendo por finalidade verificar a aplicabilidade da estrutura de governança proposta em organizações de futebol profissionais em clubes brasileiros. Apesar do trabalho ter identificado algumas das principais peculiaridades da entidade, buscou-se, durante o desenvolvimento deste, evitar a contaminação da unidade com o mínimo de intervenções possíveis, com os encontros com os entrevistados tendo sido realizados no ambiente de trabalho do clube, diminuindo a interferência na dinâmica diária dos profissionais e da própria organização.

5.4 FORMATAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

A elaboração do questionário utilizado na entrevista buscou levar em consideração os postulados, argumentos, ideias e conceitos apontados pelos principais e mais produtivos autores do tema, identificados com base na análise bibliométrica realizada na etapa de revisão de literatura.

Os processos de revisão destacaram a proeminência de nove autores principais relacionados aos temas de governança, esporte e futebol, cinco deles produzindo principalmente de forma individual (Andreff, Forster, Franck, Giulianotti e Szymanski) e quatro em formato de coautoria (Michie & Oughton e Shilbury & Ferkins), gerando referencial teórico que serviu de base para a confecção do questionário, esquematizados conforme quadros a seguir (Quadros 7 a 13), que relacionam os principais postulados desses autores com as questões formuladas (anexo):

Quadro 7 - Autores e Questionário - Michie & Oughton

Autor(es)	Postulados	Questões
Michie e Oughton	As pressões das peculiaridades do ambiente esportivo (e do futebol) tornam ainda mais importante a necessidade de boa governança nos clubes, associada ao bom desempenho corporativo e controlada por mecanismos adequados de auditoria e relatórios, tendo como objetivo ampliar o diálogo com as partes interessadas (<i>stakeholders</i>).	Qual sua visão acerca da adoção de mecanismos de Governança nos clubes de futebol profissional em geral?
	Esse diálogo e consulta entre o conselho de administração (<i>Board</i>) e os acionistas (<i>shareholders</i>) é um elemento importante alinhado a uma boa administração corporativa.	Qual sua visão acerca da adoção de mecanismos de Governança no clube?
	Uma boa governança depende de (I) informações sobre a propriedade do clube, sua constituição e objetivos e (II) informações sobre o funcionamento do clube, incluindo: o conselho de administração, desempenho financeiro, ativos, passivos e estratégia. O estabelecimento de um código de boas práticas, adaptado especificamente ao setor de futebol, ajudaria os clubes a melhorar suas estruturas e procedimentos de governança. Ao contrário da maioria das outras formas de regulamentação, onde predominantemente terceiros beneficiam da regulamentação, os principais beneficiários desse código de governança corporativa para clubes de futebol profissional seriam os próprios clubes, os torcedores e outras partes interessadas (<i>stakeholders</i>).	Qual a situação atual na utilização de mecanismos de Governança no futebol?

Fonte: Autor (2017)

Quadro 8 - Autores e Questionário - Shilbury & Ferkins

Autor(es)	Postulados	Questões
Shilbury e Ferkins	A governança viu sua importância na gestão das organizações aumentada devido à transição de muitos esportes de organizações predominantemente administradas de forma voluntária, ancoradas em um <i>ethos</i> amador, para entidades geridas profissionalmente, visando atender um mercado esportivo mais sofisticado e exigente.	O que ajuda e o que atrapalha na adoção de mecanismos de Governança Corporativa no futebol?
	Muitos desafios dentro dessas organizações são enfrentados por conselhos de membros (ou outros órgãos de decisões colegiadas) majoritariamente voluntários, que precisam atender às crescentes demandas estratégicas de pensamento e ação, equilibrando essa tarefa com cumprimento das funções e políticas operacionais.	Qual a situação atual na utilização de mecanismos de Governança no futebol?

Fonte: Autor (2017)

Quadro 9 - Autores e Questionário - Giulianotti

Autor(es)	Postulados	Questões
Giulianotti	O sistema de governança global do futebol é piramidal, tendo o órgão governamental mundial soberano (FIFA) no topo, seguido por órgãos governantes continentais concorrentes, associações nacionais, associações regionais e locais, os vários clubes de futebol e torcedores na base que literalmente "apoiam" todo o edifício.	O que ajuda e o que atrapalha na adoção de mecanismos de Governança Corporativa no futebol?
	Os órgãos governamentais nacionais do futebol não respondem adequadamente às graves acusações de corrupção e má administração que são geradas pela notória fraqueza da governança no futebol. Somente um órgão de governo reformado e verdadeiramente democrático pode revitalizar esse <i>ethos</i> e levá-lo para frente através de uma governança efetiva.	Qual a situação atual na utilização de mecanismos de Governança no futebol?
	O sistema de governança do futebol precisa ser estruturado em 3 pilares característicos: humanitário, cidadania e democracia. Tendo em vista o papel social e cultural exercido pelo futebol no contexto sociológico, os órgãos governamentais do esporte devem priorizar a justiça distributiva sobre a rentabilidade econômica.	

Fonte: Autor (2017)

Quadro 10 - Autores e Questionário - Szymanski

Autor(es)	Postulados	Questões
Szymanski	Tanto nos Estados Unidos como na Europa, a questão da governança de ligas e organizações esportivas vem sendo objeto de debate de políticas públicas. Nos Estados Unidos, o debate centrou-se em grande parte no papel da lei antitruste na regulamentação da concorrência e se os acordos contratuais entre clubes profissionais foram celebrados no interesse público. Na Europa, o debate tende a se concentrar na relação entre os órgãos de governo do esporte e a lei da concorrência. O futebol (principalmente o europeu) aponta para duas tendências recentes: (I) aumento na comercialização e (II) políticas intervencionistas.	Qual sua visão acerca da adoção de mecanismos de Governança nos clubes de futebol profissional em geral?
	Mesmo com o futebol sendo percebido em geral como uma indústria de demanda muito alta e preço inelástico para os serviços de equipes profissionais de futebol, os próprios clubes raramente ganham dinheiro. Duas evidências demonstram essa "crise" no futebol: (I) há o desequilíbrio entre receitas e despesas e (II) há evidências de aumento da dívida.	Qual sua visão acerca da adoção de mecanismos de Governança no clube?
	Diferente de outras indústrias, não vemos o comportamento de agir em conjunto a fim de mitigar o impacto da concorrência e adotar mecanismos conjuntos de crescimento coletivo. As soluções passam pela adoção de regulamentações mais firmes e/ou do modelo de esporte norte-americano, criando uma base mais sustentável para os clubes menores, em particular. Nesse cenário, o Financial Fair Play (FFP) representa um importante desenvolvimento na regulamentação do futebol, com o objetivo de melhorar a saúde financeira dos clubes europeus de futebol. A racionalidade por trás do FFP: regular a instabilidade financeira; regular os investidores aventureiros (sem limites de gastos); regular o balanço competitivo; e regular o gasto com folha de pagamentos.	Qual a situação atual na utilização de mecanismos de Governança no futebol?

Fonte: Autor (2017)

Quadro 11 - Autores e Questionário - Franck

Autor(es)	Postulados	Questões
Franck	<p>O futebol atual enfrenta um cenário de paradoxo de aumento nas receitas e declínio no desempenho financeiro. Constituições inadequadas (sem objetivo de lucro) nos formatos do clube agravam a instabilidade financeira, assim como fracos mecanismos de licenciamento e execução das ligas.</p> <p>As estruturas de governança dos clubes influenciam na capacidade do mesmo de obter fontes de financiamento e de canalizar fundos para investir no talento de jogadores. Existe uma diversidade de partes interessadas (<i>stakeholders</i>) em todos os clubes com interesses bastante heterogêneos.</p> <p>Clubes organizados como associação de membros têm maior capacidade de canalização do que clubes de posse privada ou de companhias públicas (com capital aberto), enquanto os clubes de capital aberto possuem desvantagens, uma vez que seus donos não estão dispostos a trocar os lucros gerados pelos resultados esportivos.</p>	Qual sua visão acerca da adoção de mecanismos de Governança nos clubes de futebol profissional em geral?
		Qual sua visão acerca da adoção de mecanismos de Governança no clube?
		O que ajuda e o que atrapalha na adoção de mecanismos de Governança Corporativa no futebol?
		Qual a situação atual na utilização de mecanismos de Governança no futebol?

Fonte: Autor (2017)

Quadro 12 - Autores e Questionário - Andreff

Autor(es)	Postulados	Questões
Andreff	<p>Transparência e divulgação (<i>disclosure</i>) são os fundamentos seguros de uma boa prática de governança. A divulgação de dados relutantes caracteriza estruturas de governança fracas.</p> <p>Nem toda má administração financeira é prevenida pela auditoria, sendo que uma estrutura de governança fraca nos níveis da liga e do clube serve de incentivo para o relaxamento no comportamento financeiro e gerencial.</p> <p>Estruturas de governança corporativa fracas suavizam a restrição orçamentária do clube e relaxam a disciplina financeira dos administradores, levando os acionistas a se comportarem como investidores, patrocinadores ou magnatas sem fins lucrativos.</p>	Qual sua visão acerca da adoção de mecanismos de Governança nos clubes de futebol profissional em geral?
		Qual sua visão acerca da adoção de mecanismos de Governança no clube?
		Qual a situação atual na utilização de mecanismos de Governança no futebol?

Fonte: Autor (2017)

Quadro 13 - Autores e Questionário - Forster

Autor(es)	Postulados	Questões
Forster	<p>Uma abordagem sistemática da governança esportiva tem faltado e está em atraso no ambiente do futebol. Uma razão suficiente é a percepção de corrupção associada a várias das principais Organizações Esportivas Globais (OEGs).</p> <p>Os órgãos que governam o esporte de forma suprema atualmente são inadequados para a estrutura atual da indústria do esporte, uma vez que foram desenvolvidos em um ambiente diferente, em um mundo amador.</p> <p>Assim, para manter a legitimidade e a autoridade dessas organizações, será necessária uma maior abertura e responsabilidade a um público global que inclua governos nacionais e supranacionais.</p>	O que ajuda e o que atrapalha na adoção de mecanismos de Governança Corporativa no futebol?
		Qual a situação atual na utilização de mecanismos de Governança no futebol?

Fonte: Autor (2017)

6 RESULTADOS

6.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO FUTEBOL

Com relação à adoção dos mecanismos de governança corporativa no futebol como setor de atividade, todos os entrevistados foram unânimes não só em apontar a necessidade de utilizá-los, bem como maior aprofundamento no tema no contexto do esporte. Além de considerar a governança como essencial para o esporte, alguns destacaram que, embora muitas vezes seus mecanismos não sejam instituídos de forma clara, algumas atitudes já demonstram a presença e necessidade do tema.

Alguns entrevistados ressaltaram a existência de uma demanda do próprio mercado de transparência, de fornecimento de dados e tudo mais que hoje os atores do futebol, em geral, não fornecem. Trata-se de um aspecto que se torna ainda mais importante na hora de captar recursos, possibilitando que patrocinadores ou interessados em investir no futebol sintam confiança para fazerem um investimento ou se associarem à instituição. O montante movimentado pela indústria do futebol mereceu menção como um fator motivador para a profissionalização no seu gerenciamento e administração, compreendendo um caminho sem volta, sem possibilidade de mudança ou retorno ao patamar anterior. Cabe lembrar que um dos entrevistados considera o futebol não apenas um esporte em si, mas uma forma de entretenimento completa, o que torna o torcedor, fã ou seguidor um consumidor disposto e interessado em consumir, sendo o desafio do esporte penetrar em todas as janelas de oportunidades. Para que isso ocorra é preciso confiança, idoneidade e ética, pilares de uma gestão e um sistema que inclua a governança.

Salientou-se ainda por parte de um dos entrevistados a necessidade de esforço conjunto de todos os atores e agentes que trabalham no futebol, limitando-se a manter a rivalidade dentro de campo, feita com base nas regras e regulamentos preestabelecidos, para garantir uma gestão eficiente do futebol como esporte. Dessa forma, deve haver um arcabouço jurídico, regulatório a fim de garantir a governança, gestão e conformidade para o futebol, transformando a indústria em

algo maior, com visão que permita ampliar o potencial de investimento em retorno e sucesso. Em suas palavras, o entrevistado pontua:

As fatias do negócio não mudam de tamanho da noite para o dia. Isso leva gerações, feito com base e muita consistência e trabalho. No curto prazo, todos temos que trabalhar em conjunto para transformar isso em algo maior. Ou seja, se despir de emoção, embora o futebol seja pura emoção, como esporte; mas é a emoção da torcida durante o jogo, fora do jogo isso é um grande negócio, que precisa ser estruturado, que precisa ser sustentável, e que pode gerar benefícios econômicos para todos os envolvidos nessa cadeia de valor (Comunicação pessoal).

Outro detalhe necessário para a implantação e o sucesso da governança no esporte refere-se na participação de pessoas engajadas no tema e conscientes da sua importância, como profissionais ou partes com capacidade influenciadora, como reiterado por outro entrevistado:

Dentro da minha visão de governança, a base de tudo isso são pessoas, profissionais, dentro de organizações estruturadas, com processos, com governança, em uma matriz de responsabilidade. Com a definição de papéis bem claros e divisão dessas responsabilidades e de resultados, tendo as pessoas certas nos lugares certos, conseguimos avançar (Comunicação pessoal).

Fato que vai ao encontro dos postulados por autores, pesquisadores e parte das organizações que tratam do tema da governança nos esportes e no futebol. Forster (2006) chama atenção que os órgãos que governam o esporte de forma suprema atualmente são inadequados para a estrutura da indústria, pois se desenvolveram em um ambiente diferente, ancorados em um *ethos* amador, e carecem de uma transformação para entidades geridas profissionalmente, visando atender um mercado esportivo mais sofisticado e exigente (Ferkins et al., 2005). Michie e Oughton (2005), por exemplo, assinalam que a definição e aplicação de um código de boas práticas, adaptado especificamente ao setor de futebol, ajudaria os clubes a melhorarem suas estruturas e seus procedimentos de governança. Ao contrário da maioria das outras formas de regulamentação, onde predominantemente terceiros se beneficiam, os principais beneficiários desse código de governança corporativa para clubes de futebol profissional seriam os próprios clubes, os torcedores e outras partes interessadas (*stakeholders*).

Nesse viés, Giulianotti e Robertson (2004) defendem que o sistema de governança global do futebol é piramidal, tendo o órgão governamental mundial soberano (FIFA) no topo, seguido por órgãos governantes continentais concorrentes, associações nacionais, associações regionais e locais, os vários clubes de futebol e torcedores na base que literalmente "apoiam" todo o edifício. Dentro desse sistema, entretanto, os órgãos governamentais nacionais do futebol não respondem adequadamente às graves acusações de corrupção e má administração geradas pela notória fraqueza da governança no futebol. Os referidos autores discorrem que somente um órgão de governo reformado e verdadeiramente democrático pode revitalizar esse *ethos* e levá-lo para frente por meio de uma governança efetiva, estruturada em três pilares característicos: humanitário, cidadania e democracia, sem negligenciar o papel social e cultural exercido pelo futebol no contexto sociológico, devendo os órgãos que governam o esporte priorizar a justiça distributiva sobre a rentabilidade econômica.

Entre os organismos internacionais que tratam da questão da governança corporativa, a tendência a apontar a ampliação nos processos de prestação de contas aos *stakeholders*, na transparência e na democracia e participação das organizações revela-se unânime, o que pode ser verificado pelo fato de todas elencarem entre seus princípios e fundamentos das práticas de governança esses pilares, inclusive a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), a International Corporate Governance Network (ICGN), a International Finance Corporation (IFC), do Banco Mundial, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), a Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&FBovespa) e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

No âmbito do esporte, a importância da governança fica evidenciada nos documentos sobre o tema elaborados por órgãos como a União Europeia (UE), o Conselho da Europa, as ONGs One World Trust e Transparência Internacional, o Observatório Nacional de Governança nos Esportes (NSGO), do projeto *Play The Game*, a Federação Inglesa de Futebol (FA), além de diversas associações nacionais, órgãos de regulamentação esportiva e comitês olímpicos. O fato de autores e organizações que atuam e pesquisam a respeito do tema convergirem com as opiniões apresentadas pelos entrevistados enfatiza a importância do tema da governança corporativa no contexto do futebol e, mais ainda, do esporte como segmento de mercado. Sejam os fatores motivacionais relacionados com o aspecto financeiro, profissionalização, marketing, prestação de

contas, social ou cultural, o tema ganha importância, adquire espaço de penetração e torna-se útil no ambiente esportivo nos últimos anos, com seu debate tornando-se relevante e necessário.

6.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM CLUBES DE FUTEBOL PROFISSIONAL

Passando-se à análise particular do ambiente das organizações no futebol, a adoção dos mecanismos de governança corporativa especificamente pelos clubes foi analisada e questionada junto aos entrevistados. O objetivo foi analisar de modo aprofundado a utilização das ferramentas de gestão, administração e fiscalização da governança corporativa por parte das equipes profissionais e de forma individual e particularizada, entendendo os papéis exercidos como organizações-chave no esporte pela sua relação com diversas partes interessadas no jogo.

A unanimidade entre os entrevistados também foi encontrada com relação à necessidade da utilização das práticas de governança nos clubes, com a maioria estabelecendo uma analogia entre os clubes e as empresas do mercado tradicional para justificar a adoção desses mecanismos, não apresentando motivos para que um clube não se adéque ao modelo de governança corporativa semelhante ao de uma empresa:

Eu acredito que os mesmos processos que são aplicados a uma empresa, podem ser aplicados a um clube de futebol, não vejo tanta diferença. Eu acho que o único ponto aqui, que a gente tem de diferença, é a questão da associação sem fins lucrativos, composta por uma presidência e uma diretoria estatutária não remunerada. Nesse caso, os diretores estatutários não têm um posto físico aqui, não trabalham o dia todo, não ficam presencialmente aqui; eu acho que é a única diferença em relação a uma grande empresa, nesse sentido; o restante, eu acredito que conseguimos aplicar, porque temos uma empresa, só que o nosso *business* é futebol (Comunicação pessoal).

Outro entrevistado segue a mesma linha ao destacar que os clubes precisam desse mecanismo de governança em maior grau do que as empresas privadas, já que se trata de empresas ou entidades sem fins lucrativos, carecendo, portanto, mais do que nunca de governança, reportando que as expressões mais pronunciadas na organização atualmente são governança e

compliance, palavras de ordem no mercado e, a cada dia, mais presentes no dia a dia das entidades. Entre os problemas arrolados como impeditivos à adoção de procedimentos de governança em clubes, aparecem os entraves políticos, pois, de acordo com um dos entrevistados, como qualquer organização com um modelo de gestão, entra em choque com algo totalmente novo, os obstáculos para a aplicação de tais medidas são maiores. Um entrave não apenas da organização estudada, assim como da maioria dos clubes. Sob essa premissa, outro entrevistado testemunha:

[A aplicação do modelo em clubes] depende muito de vontade política de implementar isso. O que eu percebo é que, normalmente, existem outras prioridades, que não os controles, a governança, até se começar a pensar um pouco mais em *compliance*. Acredito que tudo que é não relacionado diretamente ao negócio, que, feliz ou infelizmente, é futebol, porque não afeta diretamente o *business* no resultado do jogo, tem uma prioridade menor (Comunicação pessoal).

Outros problemas elencados referem-se à ausência de qualidade e capacitação dos profissionais para entender e aplicar essa nova metodologia, a falta de regulamentações específicas e exigências (e vontade) das demais partes interessadas, como afirma um dos entrevistados:

O maior problema é que trabalhamos em um ambiente político complicado. Só que existe também, no momento, a falta de capacidade dos profissionais; Então, precisa ser feita uma bela renovação do quadro de profissionais do clube. Pelo que eu vejo aqui, não temos isso (Comunicação pessoal).

Um dos entrevistados aborda que, embora haja um rascunho de um modelo de governança, este precisa ser amadurecido, esclarecendo que algumas medidas precisam ser efetivadas. Em sua opinião, há uma movimentação intensa no sentido de evoluir para uma governança corporativa que se assemelha à de uma grande empresa. Além de ser considerado um fenômeno irreversível, a adoção da governança por clubes de futebol, alinhada à modernização e profissionalização da gestão dos times, é visto como um fator de diferenciação para os clubes na corrida por recursos e resultados esportivos e econômico-financeiros:

É o futuro. E quem não fizer isso, não vai conseguir ser uma equipe competitiva no futebol a médio prazo, daqui cinco, seis ou sete anos. O caminho é esse: de buscar uma profissionalização, que já se inicia timidamente. Uma implantação de um sistema desses de governança

ajudaria o Palmeiras a ser um dos principais clubes não só da América Latina, mas do mundo (Comunicação pessoal).

Outro entrevistado acredita ser um caminho sem volta, em que os clubes se tornarão empresas devido à demanda imposta pelo próprio mercado, o qual, por sua vez, exige transparência, fornecimento de dados, entre outros requisitos, embora os clubes de futebol, atualmente, ainda não tenham desenvolvido a cultura de fornecê-los:

Às vezes, para você poder ir ao mercado, ou captar recursos, ou patrocinadores, ou qualquer coisa do gênero, você tem que ter uma governança, é uma exigência do cara do outro lado, que quer se sentir confortável de fazer um investimento, seja ele qual for a natureza, ou estar associado com aquela instituição. É um caminho que alguns clubes, ou todos os clubes, seguirão, tendo em vista o que ocorre na Europa, como é a governança lá. Não tem como ser diferente! (Comunicação pessoal).

Longe de ser negligenciado, o pioneirismo surge como fator chave na adoção da governança em clubes de futebol por um dos membros da organização, visto que, segundo este, o primeiro que aplicá-la e de forma bem-feita, inequivocamente, servirá de modelo para que outros clubes o imitem, motivados pela distância que obterá dos concorrentes:

Independente do clube que você torce, se você pega um clube, uma empresa, (e aplica esse modelo de gestão e governança) tem cinco, seis anos de receita garantida, por contratos e patrocínio, ou de televisão, ou de material esportivo ou pelo estádio, com contrato de *naming rights* por vinte e poucos anos e tudo mais. São coisas específicas de um clube de futebol? São. Que bem gerenciadas e tratadas de maneira consciente, de maneira responsável, tem benefícios muito grandes. Acaba com aquela história de que o clube de futebol não paga, gera credibilidade, com todo mundo querendo fazer negócio com o clube (Comunicação pessoal).

A visão dos entrevistados é corroborada pelos postulados dos autores, pesquisadores e organizações que se dedicam ao tema da governança nos esportes, especialmente no futebol. Michie e Oughton (2005) sublinham que as pressões das peculiaridades do ambiente esportivo (e do futebol) tornam ainda mais patente a necessidade de governança nos clubes, associada ao bom desempenho corporativo e controlada por mecanismos adequados de auditoria e relatórios, tendo como fito ampliar o diálogo com as partes interessadas. Em que pese o futebol ser percebido, usualmente, como uma indústria de demanda muito alta e preço inelástico para os serviços de

equipes profissionais de futebol, como elucidado por Szymanski e Smith (1997), os próprios clubes raramente ganham dinheiro, isto fica nítido pelo desequilíbrio entre receitas e despesas e aumento da dívida dos clubes. Essa “crise”, de acordo com Franck (2010), é resultado de constituições inadequadas (sem objetivo de lucro) nos formatos do clube, que agravam a instabilidade financeira, colocando os times em um cenário paradoxal com aumento nas receitas e declínio no desempenho financeiro.

Franck (2010) e Andreff (2007) discorrem que fracos mecanismos de licenciamento e execução da liga e dos clubes servem de incentivo para o relaxamento no comportamento financeiro e gerencial das equipes, sendo a transparência e a divulgação (*disclosure*) das informações os fundamentos seguros de uma boa prática de governança. A frase de um dos entrevistados detalha as vantagens associadas à adoção dos mecanismos de governança para os clubes de futebol:

Quem que [sic] não gostaria de estar associado a uma instituição na qual você tem boas práticas de governança, onde você tem transparência, você tem níveis de pessoas que vão estar tocando a operação muito próximo daquilo que você e o mercado enxergam? Qualquer um vai querer participar de um negócio desses (Comunicação pessoal).

6.3 PROPOSTA DE ESTRUTURA DE GOVERNANÇA PARA O FUTEBOL

A proposta de governança corporativa apresentada aos entrevistados (Quadro 14), elaborada a partir de uma extensa revisão de literatura e diversas estruturas de órgãos nacionais e internacionais, incluindo alguns da área esportiva e do setor do futebol, foi organizada em quatro pilares: Participação e Democracia; Gestão, Funcionamento e Sustentabilidade; Transparência, Comunicação e Prestação de Contas; e Solidariedade e Responsabilidade Social. Cada um desses pilares, por sua vez, abrange um conjunto de ações, políticas e diretrizes cujo objetivo é aprimorar a administração e o processo de gestão de um clube profissional brasileiro de grande porte.

Quadro 14 - Estrutura proposta de Governança Corporativa para clubes de futebol

Estrutura de Governança Corporativa para Clubes de Futebol Brasileiros Profissionais	
Participação e Democracia	Gestão, Funcionamento e Sustentabilidade
<p><u>Participação e direitos dos Associados</u></p> <p>Liberdade de Associação</p> <p>Facilitação da presença de associados</p> <p>Prazo de convocação</p> <p>Ausência de item “outros assuntos” na pauta</p> <p>Acesso a informações por parte de sócios</p> <p>Acesso dos sócios aos estatutos e regimentos</p> <p>Responsabilidades dos sócios</p> <p><u>Processo Democrático</u></p> <p>Um voto por associado</p> <p>Restrição ao exercício do voto</p> <p>Ausência de classes de sócios sem direito a voto</p> <p>Eleição (e cassação) da presidência (diretoria executiva)</p> <p>Reforma do estatuto social</p> <p>Limite de mandato e perpetuação de poder</p>	<p><u>Cultura Organizacional</u></p> <p>Autonomia operacional</p> <p>Código de Ética e Manual de Normas</p> <p><i>Compliance</i> (Cumprimento da legislação)</p> <p>Utilização de padrões internacionais de contabilidade</p> <p>Conduta responsável em caso de conflito de interesses</p> <p>Cultura de investigação</p> <p>Integridade dos membros nomeados e eleitos</p> <p>Operações com partes relacionadas</p> <p><u>Gestão e Administração</u></p> <p>Gestão profissionalizada</p> <p>Equilíbrio entre executivos (remunerados) e não-executivos (estatutários)</p> <p>Cooperação institucional (com federações, outros clubes, categorias)</p> <p>Avaliação contínua (semestral e/ou anual) dos gestores e administradores</p> <p>Adoção de práticas de boa governança</p> <p>Elaboração do planejamento estratégico do clube</p> <p>Gestão de risco</p> <p><u>Conselhos</u></p> <p>Conselho administrativo: gestão e administração</p> <p>Conselho deliberativo: representação dos associados (assembleia)</p> <p>Conselho fiscal: fiscalização da administração</p> <p>Funções distinguidas e especificadas</p> <p>Independência</p> <p>Representação não-executiva para assegurar independência</p> <p><u>Sustentabilidade Financeira</u></p> <p>Criação sustentável de valor (em longo prazo)</p> <p>Divulgação de demonstrativos contábeis</p> <p>Divulgação de relatório com indicadores de ações judiciais</p> <p>Orçamento anual</p> <p>Restrições a remunerações desproporcionais</p> <p>Adoção de travas decisórias e de aprovação do conselho deliberativo sobre comprometimento de patrimônio ou receitas futuras</p> <p>Indicadores de desempenho</p> <p>Controles internos</p> <p>Demonstração da origem dos recursos financeiros</p>
Transparência, Comunicação e Prestação de Contas (<i>Accountability</i>)	Solidariedade e Responsabilidade social
<p><u>Transparência e <i>Accountability</i></u></p> <p>Monitoramento e fiscalização</p> <p>Divulgação de informações-chave</p> <p>Transparência financeira</p> <p>Concorrência justa e aberta nas relações comerciais</p> <p>Transparência e profissionalismo no financiamento</p> <p>Diálogo e bom relacionamento com as partes interessadas (<i>stakeholders</i>)</p> <p><u>Auditoria</u></p> <p>Independência, isenção, competência e qualificação dos auditores</p> <p>Avaliação e revisão de sistemas internos de controle</p> <p>Rotatividade periódica entre os responsáveis pela realização da auditoria</p> <p>Auditoria interna</p> <p>Parecer claro e objetivo</p> <p>Recomendações</p> <p>Não realização de serviços extra auditoria</p> <p><u>Comunicação Pública</u></p> <p>Comunicação interna</p> <p>Acesso e divulgação oportuna das informações</p> <p>Comunicação externa estruturada (Assessoria de imprensa)</p> <p>Proibição de cláusulas de confidencialidade em contratos</p> <p>Liberdade de discurso</p> <p>Canal de Ouvidoria</p>	<p><u>Retorno Social</u></p> <p>Respeito, Igualdade e Diversidade</p> <p>Responsabilidade social corporativa (RSC)</p> <p>Responsabilidade Ambiental</p> <p>Representatividade dos <i>stakeholders</i></p> <p>Relação comunitária</p> <p>Inclusão de jovens</p> <p>Desenvolvimento profissional dos funcionários e dos <i>stakeholders</i></p> <p>Balanco Social</p>

Fonte: Autor (2017)

6.3.1 Aplicabilidade do Modelo

A utilidade do modelo em clubes de futebol profissional não foi contestada pelos entrevistados, que, além de considerarem a estrutura aplicável no contexto brasileiro, apontaram que a organização analisada (Sociedade Esportiva Palmeiras) já utiliza alguma forma de governança ou gestão profissionalizada, assim como parte de seus adversários nacionais no campo esportivo:

Eu acredito que sim, esse modelo é muito aplicável. Acredito que o Palmeiras já passa por uma evolução do tipo. Hoje, temos um pensamento muito voltado para o questionamento: “De que forma a gente consegue melhorar a governança corporativa aqui dentro?” E nós, principalmente, os executivos, os altos profissionais, conversamos muito para ver de que forma podemos melhorar os processos, desenhar os que são necessários, os que não temos hoje. Percebo que há uma movimentação muito intensa no sentido de evoluir para uma governança corporativa que se assemelha à de uma grande empresa (Comunicação pessoal).

Um dos entrevistados enfatizou que, ainda que alguns pontos já sejam aplicados, existe uma necessidade urgente da adoção de um sistema completo no clube:

Da maneira que está estruturado hoje, com um ou outro ajuste, esse modelo atende (o que precisamos). Em linhas gerais, ele devia funcionar perfeitamente. E eu acho que deveria ser implantando para ontem. Tanto que é até a ideia nossa aqui também colocar alguns comitês internos para discutirem o tema e para servir para o próprio presidente, que toma a decisão final, sendo o *decision maker*. É totalmente factível de ser aplicado da maneira que está (Comunicação pessoal).

Outro entrevistado argumentou que o modelo é aplicável tanto ao clube quanto aos seus rivais. Além disso, exortou para que a estrutura não sirva apenas de decoração, mas seja implementada de fato, tendo em vista que os clubes, como entidades sem fins lucrativos, reiterando a ideia já esboçada de que precisam mais do que nunca de governança, inclusive, em maior grau do que as empresas privadas. Entretanto, a necessidade da aplicação dos mecanismos de governança não negligenciou a consideração com relação aos custos e questões políticas, entres comentados por alguns:

Eu acho esse nível de modelo de governança não apenas aplicável, eu acho necessário, porque não deixa de ser uma empresa. Eu venho de mercado, acho importantíssimo. Só que depende muito de vontade política para implementar isso, cultura organizacional e sustentabilidade financeira, metade dos itens, eu precisaria contratar, inchar o *headcount*, mais investir em tanto, mais o esforço. Eu não sei se seria aprovado aqui. Teria de ter uma visão de mercado. E isso ainda depende muito de um diretor, ou de um vice-presidente, ter esse entendimento. Hoje depende muito de pessoas (Comunicação pessoal).

Os entraves políticos são destacados não apenas por um dos entrevistados especificamente no clube analisado, como também por um clube rival:

Eu acho que o Palmeiras, no atual momento, não teria pessoas capacitadas nos cargos. Não falo nos estatutários, mas eu falo nos cargos profissionais, para implantar um modelo de negócio dessa magnitude. Além disso, tem o lado político, como na maioria dos clubes. O único clube que teve uma mudança mais radical no processo de reforma estatutária foi o São Paulo; mas, também, isso não garante muita coisa; porque, às vezes, na teoria, o projeto é lindo, só que não funciona na prática (Comunicação pessoal).

Ainda que modelos de negócios e estruturas sejam aparentemente bem-vindos, outro entrevistado objeta que, baseado em sua experiência, falta vontade de modernizar o clube, tendo como objetivo manter o *status quo* do sistema:

Essa proposta de governança para os clubes é excelente. Só que aí falta aquela vontade política, muitas vezes nos sentimos muito engessados. Você consegue enxergar que determinadas áreas poderiam fluir muito mais fácil, considerando a questão de governança, tendo uma estrutura mais profissional, mas voltamos a cair nos mesmos problemas do Palmeiras de 30, 40 anos atrás: sempre é aquela pessoa que não pode ser demitida, problemas com mudanças radicais, como uma eventual mudança total da estrutura. São coisas muito complicadas. E, para quem está de fora, às vezes, acha que é muito fácil mudar; mas não é, existem muitos interesses que conflitam atualmente (Comunicação pessoal).

De acordo com alguns entrevistados, os empecilhos na adoção do modelo são motivados primordialmente por questões estatutárias, devido ao fato da carta magna do clube ter sido confeccionada no século passado e ter recebido poucas alterações, acrescentando que qualquer modificação no Estatuto Social precisa ser aprovada pelos conselhos por maioria, submetida ao crivo de diversos grupos políticos de diferentes orientações, antes de entrar em vigor. Contudo, a

complexidade desse processo para a adoção de um modelo de governança, não apresenta somente defeitos e problemas, na perspectiva de alguns dos entrevistados. Neste sentido, o componente burocrático acaba sendo necessário para uma administração diária geral e para o refinamento de um modelo adequado ao clube:

Se olharmos pelo lado positivo, às vezes, você demora para ter alguma aprovação que poderia ser mais rápida; só que, por outro lado, as coisas ruins também poderiam acontecer. Um modelo de governança tem potencial para dar certo, tanto que, em um clube sem isso aqui, a chance de sucesso é muito pequena. Só que ele precisa ser pensado, analisado, discutido, já que função dele é justamente filtrar esse tipo de problema no futuro (Comunicação pessoal).

A visão é compartilhada por outro entrevistado ao declarar ser inócuo reclamar da burocracia, conclamando, portanto, a ação:

Você tem que trabalhar, entender as situações e tentar transpor as barreiras que isso, porventura, traga. Mas repito: acho que isso, às vezes, é um componente que ajuda também, não é só coisa ruim. É uma máquina um pouquinho mais demorada de mexer. Às vezes, você tem que ir lá no fundo, são vários os níveis de aprovação para qualquer mudança, e eu acho que isso é importante também, pela segurança da administração e para gerar algo de valor para o clube, que efetivamente funcione e tenha sucesso (Comunicação pessoal).

6.3.2 Adaptações do Modelo

Uma parte dos entrevistados destaca que o modelo não necessita de mudanças ou adaptações, já que uma proposta de governança para clubes, como envolve gestão e administração de uma organização estaria em constante modificações e evolução, com o surgimento de novos padrões, novas técnicas e particularidades das próprias equipes. Um dos entrevistados ressalta a dificuldade de retirar ou adicionar pontos específicos sem afetar a qualidade da proposta, explanando que, ao invés disso, o caminho seria alterar os regimentos e regras do clube, mesmo que tal ação seja complexa e de difícil concordância pela maioria das partes interessadas:

Sem ser demagogo, é difícil falar algo que você não aplique e o modelo permaneça bom, que dê para não colocar que não seja importante, em

qualquer item. O que acontece é que, às vezes, você tem algumas situações que exigem mudanças em quase todos os procedimentos internos, ou uma reforma estatutária, por exemplo. Existem algumas situações de dificuldade na implementação de algumas coisas. Mas é difícil você apontar qualquer item daqui que seja dispensável (Comunicação pessoal).

Ainda que a concordância com relação à aplicabilidade e à necessidade de um modelo de governança a ser aplicado em clubes de futebol tenha sido unânime e todos os entrevistados tenham apontado que o modelo sugerido seja útil nas equipes brasileiras, algumas sugestões de adaptações também foram feitas. No grupo de Transparência, Comunicação e Prestação de Contas (*Accountability*), por exemplo, uma das políticas incluídas em Comunicação Pública é a proibição de cláusulas de confidencialidade em contratos com atletas, comissão e profissionais contratados pelo clube, tendo como objetivo ampliar o acesso às informações pelas partes interessadas não ativamente participantes do cotidiano da organização. As implicações de tal medida foram traduzidas como um tópico de difícil aceitação dentro do clube:

Eu vejo que a proibição de confidencialidade em contratos talvez seja um ponto que, para nós, é mais difícil de alcançar. Muitas das informações aqui hoje são confidenciais e acredito que seja importante que permaneçam dessa forma. Tem muita gente interessada em saber essas informações, para utilizar isso via imprensa de alguma maneira, ou até mesmo para copiar o nosso modelo de gestão. Por isso, acho que a proibição de cláusula de confidencialidade de contratos é um ponto difícil de nós conseguirmos (Comunicação pessoal).

A questão da segurança da informação também surge nas palavras de outro entrevistado ao abordar que os processos utilizados pelo clube, ainda que estejam à frente dos demais rivais, carecem de adaptações:

É específico, mas a questão do acesso é essencial, tem um pouco a ver com a segurança da informação. Hoje você até tem Sistema de Futebol, Sistema de RH, o CRM, Sistema de Análise de Desempenho, Estatísticas, Sistema Contábil. O que falta? Um trabalho em cima dos perfis, níveis de acesso, aprovação. Essa questão de alçada, definição de responsabilidades claras, funções, é algo importante para a governança de uma organização (Comunicação pessoal).

Alguns dos pontos levantados pelos entrevistados, embora de difícil aceitação, são considerados aplicáveis, no entanto, o clube teria de passar antes por uma adequação de padrões e mentalidade de seus dirigentes, sócios e demais partes interessadas:

Por exemplo, vamos pegar um dos temas aqui: utilização de padrões de contabilidade internacional. Primeiro, antes de adotar a medida, precisamos nos adequarmos [sic] a toda a contabilidade local. Afinal, na realidade, nossa contabilidade não refletia de maneira completa os dados como a gente gostaria de ver. Demos início e hoje já começamos a ter, não sei, talvez 97, 98% de adequação. Uma ou outra coisa ainda precisamos ajustar, mas caminhamos nesse sentido (Comunicação pessoal).

Para os entrevistados, grande parte das adequações é necessária, em virtude dos mandatos nos cargos de direção dos clubes brasileiros durarem, em geral, dois ou três anos:

É uma questão de prioridade. Quando você monta um Planejamento Estratégico de 10 anos, por exemplo, você fala: ‘Para chegar no décimo ano e alcançar aquilo, eu preciso fazer um monte de coisa antes.’ Aqui, como muda a cada dois anos, tem alguma coisa que está na agenda esse ano e que no próximo (ano) pode ir para o final da lista de prioridade. Um presidente decide algo que o próximo pode não concordar e muda tudo. Infelizmente é isso que acontece (Comunicação pessoal).

Neste cenário, a definição de prioridades também aparece como fator determinante para outro entrevistado na necessidade de alteração do modelo ou na permanência de todos os itens considerados pertinentes para a adoção da estrutura, destacando os impactos que ajudariam na aplicação de todos os componentes:

Hoje, os pilares são esses, as iniciativas também. É esse o modelo que precisaria ser adotado, simples. Só que aparece também o lado econômico. Tem que ter impacto financeiro, impacto no negócio que, no caso, é futebol (Comunicação pessoal).

Por fim, uma necessidade sobressaída por quase todos os entrevistados foi a consideração quanto às particularidades de cada um dos clubes, com o modelo a ser adotado tendo de, obrigatoriamente, respeitar as características históricas, socioculturais das organizações e de onde estão localizadas:

É preciso entender quais são os modelos e levar em conta os fatores históricos, culturais. No Brasil, os clubes sociais são muito fortes. Eles são os formadores de atletas. Grande parte dos jogadores de futebol surgiram [sic] dos clubes sociais, que também é o modelo da Espanha, com Real Madrid e Barcelona. É um modelo da nossa história, da nossa cultura, você não muda isso da noite para o dia. É algo que você tem que respeitar e entender; e talvez buscar as adaptações, as adequações a uma nova realidade de mundo. E um sistema de governança precisa entender isso e auxiliar nesse processo. Não ir contra (Comunicação pessoal).

6.3.3 Pontos Chave

Estruturado em quatro pontos principais, os chamados pilares, o modelo de governança proposto teve alguns pontos destacados pelos entrevistados como os mais importantes ou de maior urgência quanto à sua aplicação nos clubes de futebol profissionais brasileiros. Um deles, por exemplo, enfatiza como ponto principal a gestão profissional, que deve ser assegurada por meio do modelo, e utiliza o exemplo do clube para demonstrar a importância do tema, que compõe o pilar Gestão, Funcionamento e Sustentabilidade:

Quando o Palmeiras decidiu, há duas gestões atrás, ter uma gestão profissional, deu um passo à frente muito grande, um verdadeiro salto. Era algo que eu sentia muita falta aqui: não tínhamos profissionais de mercado, não tínhamos um (sistema) ERP que pudéssemos alimentar com as informações e obter relatórios para saber onde estamos e [a]onde podemos chegar. Então, para mim, o ponto principal é a gestão profissional, que é o que falta muito para os clubes de futebol (Comunicação pessoal).

A gestão profissional como ponto principal também merece atenção de outro entrevistado ao comentar que os clubes de futebol precisam ter a consciência de que, embora muita coisa tenha sido obtida de forma passiva, sem correr atrás, essa não é a tendência do futebol no mundo dos negócios atualmente:

Você tem suas bases de torcedores, as coisas acabam vindo até você, mas de que forma você maximiza isso? Maximizar é ter uma gestão profissional, na minha visão. Uma gestão profissional permite que ela possa abordar todos os pontos, fazendo com que você cresça de acordo com a sua possibilidade de crescer. Nós crescemos muito, e ainda temos muito a crescer. Hoje, conversamos com, aproximadamente, 1 ou 2%, da nossa base de torcedores, se considerarmos um universo de 16 milhões. Então, nós ainda temos um potencial muito grande de crescimento. Precisamos

descobrir as ferramentas corretas e de que forma nós vamos conversar com essa base, trazer essas pessoas. Fazer com que, cada vez mais, elas coloquem o Palmeiras no seu dia-a-dia, consumindo produtos. Isso nos permite diversificar as receitas e fazer com que o clube cresça cada vez mais (Comunicação pessoal).

Ainda no pilar de Gestão, Funcionamento e Sustentabilidade, outro entrevistado coloca a cultura organizacional como o grande ponto de atenção dentro dos clubes, utilizando como exemplo o próprio clube para explicar o seu ponto de vista:

Na realidade, o que acontece é que o clube não tem dono, é uma associação, com uma série de pessoas. Quem é o dono desse negócio? Quem que é o cara que faz acontecer? Por exemplo, você pode ter num ano, uma gestão; depois de dois anos, tem alguém realmente com visão totalmente diferente do anterior. Imagina em uma empresa normal você mudar o corpo diretivo de dois em dois anos. Loucura? Num clube, você muda. Então é preciso um plano estratégico, pensando no clube para 10, 15 anos e formar a cultura organizacional, com práticas de gestão uniformes, padronizadas, direções, realmente é algo importante e norte para todas as demais (Comunicação pessoal).

Outra característica associada à cultura organizacional, a falta de um código de ética e um manual de normas foi sugerida como algo importante a ser implantado:

Falando como um funcionário: eu senti muita falta, como funcionário novo, de ter uma orientação mínima, de um Manual de Normas, de Conduta, de Ética. [Um documento] que você assinasse, desse um “estou de acordo”. Algo que diga: “no Palmeiras não pode fazer isso, não pode divulgar aquilo”, uma espécie de políticas mínimas. É vital para qualquer clube (Comunicação pessoal).

Ainda no pilar de Gestão, Funcionamento e Sustentabilidade, a existência dos Conselhos, seus mecanismos e funcionamento também lhes são atribuídos como fatores essenciais para o sucesso na adoção do modelo por outro entrevistado:

Nós não temos um Conselho Administrativo no clube. São três poderes, nós temos a Diretoria Executiva, que é composta de presidentes, os vices e a sua Diretoria; o Conselho Deliberativo, que é eleito pelos sócios, assim como o presidente. E um Conselho de Orientação e Fiscalização (COF), que é eleito pelo Conselho Deliberativo. Então, não existe um Conselho de Administração. A gestão é feita pela Diretoria Executiva, que faz a

administração do clube, mas não tem um Conselho que represente isso, que faça esse papel. Essa é uma necessidade importante a ser suprida (Comunicação pessoal).

Outro entrevistado também menciona a relevância de um órgão que se assemelhe ao Conselho de Administração, que oriente as ações dos executivos, mas explica não ser ainda a realidade de clubes, embora já tenha se tornado nas empresas:

Acho que há espaço para avaliar a introdução desse tipo de mecanismo. Se as empresas utilizam, por que não podemos fazer o mesmo? Afinal, somos empresas também, empresas do futebol. Se hoje a gente vê que existe uma lacuna, que pode ser preenchida nesse papel, não seria um papel redundante, ou seja, esse papel não é executado como o mercado executa, por que não? (Comunicação pessoal).

A estrutura e a forma de composição dos órgãos não são consideradas ideais pelo entrevistado, que acena com a particularidade dos membros vitalícios como ponto a ser alterado para um funcionamento efetivo do modelo:

O Conselho Deliberativo, que é eleito pelo sócio, tem uma composição de um número de vitalícios com um número de eleitos continuamente. Esses vitalícios é algo que o estatuto ia mudar, mas não evoluiu. Era importante ter uma mudança nisso, não evoluiu (Comunicação pessoal).

Para um dos entrevistados, todo o grupo de sustentabilidade financeira representa um ponto chave, pois a geração de caixa, de receitas e a redução de custo são essenciais para que um sistema de governança funcione em clubes de futebol:

Você tem que trabalhar para gerar receita e reduzir custo, gerar caixa para poder investir, reinvestir no futebol e crescer. Sem as principais fontes de receita, sem os nossos patrocinadores, não conseguimos ir muito longe. Temos um patrocinador forte (Crefisa), um programa de sócio torcedores (Avanti) que já é uma realidade, modelos de contrato de transmissão vantajosos. E vamos trabalhar, provavelmente a partir de 2019, em novos modelos de transmissão internacional, podendo explorar mercados como Índia, China, Estados Unidos, Oriente Médio, de uma forma relevante, mais estruturada. Isso é monetização das nossas fontes de renda, uma vantagem competitiva significativa. Junte isso com o fortalecimento das

nossas categorias de base, os títulos e a valorização da marca, por meio do nosso marketing, e você vai longe. Com certeza um ponto vital para a sustentabilidade financeira, que é chave para toda a estrutura de governança (Comunicação pessoal).

Nessa direção, outro entrevistado releva a gestão financeira como ponto nevrálgico de toda a estrutura:

O fluxo de caixa de uma empresa é o fator que pode afundar ou alavancar a sua empresa. E no futebol não é diferente. Em uma época recente, logo que o (ex-presidente) Paulo Nobre assumiu, tínhamos pouco ou nenhum dinheiro em caixa, com as dívidas normais que um clube tem, tendo que tocar a vida. É como uma indústria: sem dinheiro, não há como produzir, vender e sobreviver. Não tem como gerar margem, gerar capital, reinvestir e seguir. Por isso que o fluxo de caixa é tão importante, porque ele te permite gerar margem, criar valor, ter uma sustentação para gerar um negócio e continuar o investimento, e ao mesmo tempo remunerar as partes (Comunicação pessoal).

A semelhança de um clube com uma empresa quanto à importância no fluxo de caixa para o sucesso da equipe é, segundo esse entrevistado, o que permite ao primeiro continuar, fazendo os investimentos necessários sempre que se inicia um campeonato ou uma temporada, tendo sucesso esportivo no torneio, gerando renda, premiações e qualificações, e dessa forma, reinvestindo em jogadores, comissão técnica e outros profissionais capazes de dar seguimento ao ciclo de sucesso:

A gestão financeira do clube precisa ser muito planejada. Quando eu digo planejada, não é só para ter dinheiro hoje em caixa, mas ter dinheiro sempre em caixa. Trabalhando de forma conservadora, no sentido de antever situações, considerando os momentos, seja do time, seja do clube, seja da economia, para poder suportar os momentos de baixa, se mantendo. Na verdade, não difere muito de uma empresa. Você tem as peculiaridades que um clube de futebol tem, mas se você olhar a gestão de empresas, não é muito diferente (Comunicação pessoal).

6.3.4 Práticas Utilizadas

Entre os entrevistados, o consenso foi de que, em virtude do modelo proposto e o próprio conceito de governança envolver diversas iniciativas, políticas e ações relacionadas à gestão, administração e gerenciamento dos clubes esportivos, todos, de alguma maneira, adotam em maior

ou menor grau algumas das práticas recomendadas. Um entrevistado informa que no Palmeiras, por exemplo, a evolução tem sido gradativa, crescendo nas últimas gestões:

O Palmeiras já passa por quase todos esses pontos. Estamos vindo de uma evolução muito grande desde 2013. Como trabalhei aqui antes, eu percebi e participei de tudo isso. Para você ter uma ideia, quando comecei aqui, em 2007, não existia um Departamento Jurídico de Futebol. Eu praticamente criei toda aquela operação do dia a dia. Não existia um arquivo de documentos. São pontos que fomos evoluindo. Passo a passo a cada gestão (Comunicação pessoal).

Da mesma forma, outro entrevistado aponta que parte dos pilares tem penetração no clube, com ênfase para as práticas direcionadas à parte financeira e de negócios:

Uma boa parte [dos pilares], sim. Eu acho que sim [estão em funcionamento]. Se pegarmos sustentabilidade financeira, por exemplo, gestão, elaboração de planejamento estratégico, são feitos. Orçamento anual já é feito. Demonstração de Origem dos Recursos [DOAR], também é feita. Gestão de Risco, de certa forma, ela já é feita. Práticas de boa governança é o que estamos tentando aplicar agora (Comunicação pessoal).

Esse entrevistado acrescenta que outros pontos fundamentais, como a divulgação dos demonstrativos financeiros, o voto e os direitos dos associados, a auditoria independente e auditoria interna também já são empregados pelo clube, assim como parte dos itens apresentados pela estrutura, no entanto, conclui:

Você tem que tocar algumas coisas que são mais urgentes, para depois fazer outra. O Palmeiras tinha ressalvas importantes no parecer do passado, hoje não tem mais. Uma delas era até a ênfase em descontinuidade por conta do tamanho do endividamento, de passivo descoberto. Pontos que foram sanados ao longo dos anos. São coisas que continuam sendo trabalhadas para que elas não mudem, voltando ao patamar anterior. Mas, de maneira geral, a gente vem aplicando uma boa parte desses itens aqui, sem problema nenhum. Porque, no final, você não consegue mudar tudo da noite para o dia, não é? (Comunicação pessoal).

Um dos entrevistados elucida que, além da auditoria, todo o grupo de transparência e prestação de contas já são práticas comuns no clube:

Transparência. Tudo tem que ter lançamento, aprovação, justificativa e comprovação da despesa, do pagamento. Aqui no Palmeiras já é assim. Então, nada é feito com caixinha, caixa dois. Tudo é pago, tudo é registrado e tudo tem aprovação. Hoje, não sai dinheiro sem justificativa aqui do Palmeiras, os Balanços são divulgados. Isso eu tenho certeza. Investimos bastante aqui ultimamente. Os diretores financeiros, de auditoria, levantam essa bandeira aqui, de controle, transparência, ética (Comunicação pessoal).

Os pontos relacionados à transparência e às finanças são unificados por outro entrevistado, que ressalta a aplicação de ambos os itens na estrutura atual do clube:

O que afeta mais o bolso, o lado financeiro, ganha mais importância, por isso anda junto com a transparência. Hoje em dia, qualquer coisa obscura dá margem para suspeita de que alguma coisa não legal esteja acontecendo. O Palmeiras tem dado muita prioridade a essa transparência financeira (Comunicação pessoal).

Uma das razões para a questão da transparência adquirir relevância na entidade resulta do Profut, programa de refinanciamento das dívidas do governo que exige, em contrapartida, austeridade nas contas e gastos justificados, com os times que apresentam problemas de liquidez ou de atraso podem vir a ser excluídos de campeonatos. Esse entrevistado esclarece que grande parte dos órgãos sugeridos para o funcionamento de uma organização também já é utilizado, tendo acentuada atuação no sistema interno do clube:

Em se tratando de diretores, conselheiros, membros executivos ou estatutários, mesmo com os questionamentos normais de qualquer empresa, na média, os órgãos aqui são bem atuantes, um motivo maior ainda de estar com os controles em dia, de ter transparência (Comunicação pessoal).

Além disso, outro entrevistado discorre que quase todos os pontos são aplicados, em maior ou menor medida, no clube. Os que são, por se tratarem de algo básico e necessário para a sobrevivência da organização, como a obediência às normas legais. Os que não são, em geral motivados por pressões políticas ou a necessidade de reformas e mudanças estruturais e estatutárias. Com relação ao grau de aplicação, ele aponta para uma medida quantitativa:

Eu diria que hoje a gente já aplica bem mais de quarenta por cento, em completo funcionamento. Na verdade, é óbvio que muitas dessas práticas estão em andamento, sendo aplicadas aos poucos. Eu diria, que, em andamento, nós já temos, talvez, setenta por cento das práticas sendo aplicadas (Comunicação pessoal).

Esse entrevistado destaca que as práticas que não foram aplicadas ou estão sendo implantadas aos poucos não necessariamente trata-se de iniciativas ruins ou não aplicáveis. Pelo contrário, são urgentes, entretanto, provavelmente foram trabalhadas de forma errada, no momento errado. Além disso, revela que o ambiente propiciado pelo clube mostra-se como um cenário ideal para a adoção das medidas em um futuro próximo:

São práticas que vamos aplicando aos poucos, como qualquer gestão ou modelo de administração inovador. Quando se aplica uma nova prática, ela gera novas demandas. A entrada [em funcionamento] do SAP, por exemplo, é uma grande ferramenta que tem levado essa gestão a ter um monte de outras sub-rotinas de melhoria. É um processo contínuo, um fluxo de inovação. Aqui você é convidado todo dia a fazer uma melhoria nova. É um ambiente propício (Comunicação pessoal).

6.3.5 Necessidade do Modelo

Como um dos entrevistados fez questão de ressaltar durante parte da conversa, as palavras governança e *compliance* passaram a fazer parte da rotina das entidades, tornando-se palavras de ordem no mercado. Neste sentido, a opinião geral dos entrevistados convergiu para uma necessidade urgente de uma estrutura a ser utilizada por clubes de futebol profissional, ainda que partes da estrutura já sejam aplicadas:

Eu acho que a governança é essencial. Por mais que, às vezes, ela não esteja instituída de uma forma muito clara, existem atitudes que já demonstram a presença ou a necessidade. A própria instalação de um (sistema) ERP para fazer a gestão financeira do clube já é uma espécie de modelo de governança, com alçadas de aprovações, relatórios fidedignos do quanto está movimentando o departamento, desde receitas e despesas. Não é uma governança anunciada, mas já é uma espécie de governança que vem acontecendo, eu acho essencial (Comunicação pessoal).

O mesmo entrevistado pontua que, atualmente, a necessidade é identificada por várias partes interessadas e relacionadas ao clube:

Hoje temos muitas empresas, principalmente bancos, que ainda têm resistência em fazer negócios com clubes de futebol, por um histórico recente de ausência de governança, de ausência de gestão profissional. É um obstáculo que a gente começa a superar, principalmente aqui no Palmeiras. As empresas que antigamente não queriam conversar conosco, hoje já nos recebem com outros olhos, por ter essa visão de que o Palmeiras trabalha uma gestão profissional, que tem um certo ponto de governança corporativa, que funciona, que vamos realmente entregar o que prometemos, ou que vamos pagar o compromisso que assumimos. Hoje, acho essencial (um sistema de governança) para que possamos buscar essas grandes empresas, que tinham receio de trabalhar com o futebol, para que elas passem a trabalhar com o futebol. E, se tudo certo, que comecem pelo Palmeiras, que é um clube que está um pouco mais avançado nessa situação (Comunicação pessoal).

Nesse diapasão, outro entrevistado exemplifica a necessidade da utilização de um modelo de governança com detalhes sobre o cotidiano da organização:

Eu acho fundamental [a adoção de um sistema de governança]. Na parte de controle, por exemplo, aqui no Palmeiras havia muito controle manual de praticamente tudo, desde vencimento de contrato de jogador, aprovação de pagamentos, decisão se paga produtividade ou não. Era tudo manual, com controles manuais, sujeitos a erros. Algumas áreas já estavam mais avançadas, como Análise de Desempenho, que já tinha sistema, histórico. Mas grande parte dependia muito de pessoas e controles manuais, sujeito a erro. E isso não pode mais existir no modelo de negócio do futebol hoje (Comunicação pessoal).

A necessidade de informação recebeu destaque por um dos entrevistados para justificar a utilidade de um modelo específico para o setor. Em face disso, coloca ser preciso saber onde o clube pode atuar, analisar o que esteja bom ou ruim e identificar se pode haver melhora ou piora da situação:

Se você jogar tudo num mesmo cesto, você não vai saber os detalhes do seu negócio, os detalhes de cada unidade, as informações que precisamos para avançar numa gestão profissional. (Com a governança) você tem essa possibilidade de dar transparência, e todo mundo saber o que está consumindo mais dinheiro, o que pode melhorar ou está bom, o que precisa investir mais (Comunicação pessoal).

O crescimento do mercado do futebol, dos altos valores envolvidos e o volume de negócios produzido pelo esporte nos dias atuais serviram como outra justificativa para alertar sobre a urgência do tema:

Eu acho [uma estrutura de governança] algo muito válido. Hoje, os clubes de futebol ainda olham muito pouco para isso, é algo que ainda vai crescer muito nos próximos anos dentro do esporte. [Os clubes] vão começar a perceber a necessidade de ter uma governança corporativa para que possam crescer cada vez mais (Comunicação pessoal).

Tendo em vista o crescimento, esse entrevistado expõe o fato do futebol ter se tornado um entretenimento mais rentável e mais prazeroso para o torcedor, que, na maioria das vezes, não está disposto a sofrer para desfrutar do esporte:

Hoje, se você pegar os números de todos os clubes da Série A há um crescimento, uma maior organização. O próprio torcedor não está mais disposto a ir ao estádio e sofrer para entrar, para comer, para ir ao banheiro. Ele vai preferir ir ao cinema ou ver o jogo na televisão. No nosso estádio não. Ele vai sentar no lugar dele, vai ter um telão para acompanhar o jogo, um banheiro bom para utilizar, uma alimentação boa. Antes, ele não era bem tratado num jogo do futebol, hoje é. Tudo isso, na minha visão, passa por ter uma governança corporativa eficiente dentro do clube (Comunicação pessoal).

A visão de inevitabilidade da adoção dos mecanismos de governança é ratificada por outro entrevistado, que acrescenta:

É o futuro, e quem não fizer isso não vai conseguir ser uma equipe de futebol competitiva daqui cinco, seis, sete anos. A médio prazo eu acho que não [consegue]. Eu acho que o caminho é esse, de buscar uma profissionalização, que se inicia, ainda que timidamente (Comunicação pessoal).

Na sequência, ressalta que o clube que adotar e aplicar, de fato, mecanismos de governança larga na frente em relação aos demais, afirmando que a implantação de um sistema que alie gestão, profissionalização e governança ajudaria o Palmeiras a ser um dos principais clubes, não apenas da América Latina, assim como do mundo. Diferenciar-se da concorrência análogo ao esporte e conquistar uma fatia ainda maior no mercado de entretenimento pressupõe um dos objetivos que

requer, ao menos, um sistema básico de governança capaz de funcionar de forma adequada em clubes de futebol profissional, segundo as palavras de outro entrevistado:

O maior e mais popular entretenimento do Brasil não é o futebol, é a novela. Se você for analisar, perdemos para a novela. Então a questão é: como fazer com que as pessoas que assistem outros canais de entretenimento, voltem ao futebol? Brigas, pancadarias, confusões são inadmissíveis. Não é que não aconteçam na Europa, mas acontece com muito menos frequência e com penas muito mais rigorosas. Uma estrutura que melhore todo esse sistema, não apenas nos clubes, mas também nas confederações e torneios que disputam, é urgente e necessário (Comunicação pessoal).

Outro entrevistado lembra que, ainda que um clube de futebol tenha algumas particularidades que o protejam em relação às empresas do mercado tradicional, gradativamente essa questão tem perdido importância, ao mesmo tempo em que isso não deve servir de desculpa para um comportamento negligente por parte dessas organizações:

O que você tem é alguma peculiaridade do negócio. A peculiaridade, no nosso caso, é a seguinte: numa empresa comum, você tem como fator de risco a economia, o mercado onde você está situado que pode sofrer, por exemplo, por um problema tecnológico que faça você perder mercado, ou a entrada de uma China pode *te* derrubar. Isso não acontece, ou é mais difícil de acontecer, no caso do futebol e dos clubes. Só que não serve de desculpa para que fiquemos para trás na governança. Afinal, alguns rivais sempre avançam. E é justamente aí que podemos perder a grande chance, o tesouro do posicionamento e pioneirismo (Comunicação pessoal).

7 CONCLUSÃO

Embora seja um mercado de significativo impacto na indústria de lazer, o futebol é considerado ainda hoje um dos segmentos de menor regulação e planejamento, notadamente em âmbito brasileiro. Apesar de significativos avanços, reestruturações e evolução alcançados, particularidades como popularidade, força social e cultural, aliadas à permissividade, ao relaxamento fiscal e a pouca regulação e punição dificultam a adoção mais acelerada de mecanismos essenciais para a profissionalização do setor. O presente trabalho teve como objetivo propor um modelo estrutural de governança corporativa especificamente voltado aos clubes de futebol brasileiros e testar sua aplicabilidade em uma organização de robusto impacto esportivo e econômico no cenário nacional.

Considerando o incipiente *corpus* teórico do tema governança corporativa no meio acadêmico brasileiro, não só a importância da proposta de práticas e ferramentas de governança, bem como a verificação com relação à possibilidade de sua adoção por parte de clubes nacionais, ganha ainda mais destaque para colaborar com a formação de referencial teórico de cunho nacional. O ambiente profissional encontra-se, cada vez mais, globalizado e acirrado, uma constante em praticamente todos os mercados econômicos, em um cenário onde empresas e organizações necessitam maximizar seus lucros e minimizar suas despesas, exigindo para tanto um desempenho próximo da perfeição, onde quem erra menos (ou gerencia de forma mais eficiente seus riscos e incertezas) tem as mais chances de crescer ou sobreviver.

Diante desse cenário, no qual falhar menos e coibir desvios e omissões aumentam suas chances de alcançar o sucesso, as práticas de governança corporativa, em especial aquelas voltadas à abordagem disciplinar se faz mais presente nas entidades, independente dos objetivos pelos quais tais organizações foram constituídas e sejam quais forem os usuários a que se destinam.

Transpor os valores, qualidades e características mais úteis dos modelos de governança das grandes empresas e mercados mais desenvolvidos para o ambiente do futebol, ainda carente de práticas mais avançadas e métodos profissionalizantes em parte dos clubes e entidades que regulam

o esporte, consiste em um dos objetivos da presente pesquisa. A adoção de tais medidas se faz ainda mais necessária no ambiente brasileiro. Pouca regulação, frouxas políticas de fiscalização e conivência do poder público e de parte da sociedade terminam por resultar num cenário propício a desmandos, desvios e, principalmente, gastos e investimentos ilimitados e sem preocupações com dívidas, responsabilidades e profissionalização administrativa e gerencial, em qualquer nível de atuação.

Baseada em intensa pesquisa teórica e documental, além da junção de diversas referências propostas por entidades nacionais e internacionais de governança e regulação, de dentro e fora do esporte, a aplicação da estrutura de governança proposta no trabalho foi estudada no ambiente restrito de um único clube de futebol profissional, ainda que de grande impacto internacional, alcance popular e desempenho esportivo e financeiro de destaque nos últimos anos. A partir das entrevistas, análises e estudos realizados, percebe-se um entendimento favorável dos atores direta e internamente relacionados à organização estudada com relação à adoção de mecanismos de governança em clubes de futebol profissional, em que maioria deles ressalta a urgência de que tais medidas sejam postas em prática.

O modelo estabelecido após a revisão de literatura e a compilação de diversos autores, pesquisadores e instituições de referência envolveu diversos aspectos relacionados aos stakeholders dos clubes de futebol, buscando atender as demandas de torcedores, associados, sócios torcedores, dirigentes, atletas, acionistas, investidores, federações, ligas, patrocinadores, mídia, sociedade e governos.

Essa estrutura proposta visou aliar os melhores preceitos e práticas de gestão, administração e transparência nos clubes e organizações brasileiros, baseada em quatro pilares: Participação e Democracia; Gestão, Funcionamento e Sustentabilidade; Transparência, Comunicação e Prestação de Contas; e Solidariedade e Responsabilidade Social.

Convém esclarecer que o modelo proposto pelo estudo encontrou acolhida e receptividade de todos os entrevistados que sugeriram não só algumas possibilidades de melhoria, bem como discorreram acerca de entraves para a adoção da estrutura na forma apresentada, grande parte

associada aos formatos e à dinâmica de funcionamento das próprias organizações de clubes de futebol.

Considerando o alcance do tema de governança, dentro e fora do ambiente esportivo, além da utilidade e do suporte fornecidos pelas ferramentas de governança em diversas áreas de uma entidade, como transparência, prestação de contas, administração e gestão, os estudos futuros podem ser direcionados para campos variados relacionados às organizações.

As pesquisas podem ser estruturadas de forma quantitativa tendo como objetivo medir variáveis e condicionantes relacionadas à aplicação de níveis de governança ou formatar índices específicos para calcular a adoção das práticas e sua correlação com o desempenho esportivo, econômico-financeiro e social, baseando esse último, por exemplo, no retorno às demais partes interessadas das entidades.

Outros estudos podem ser conduzidos comparando a configuração e a aplicabilidade de diversos modelos de governança em clubes de futebol ou mercados diferentes, analisando, por exemplo, estruturas utilizadas por agremiações oriundas do Brasil, de países europeus, asiáticos e latino-americanos.

REFERÊNCIAS

- Agrawal, A., & Chadha, S. (2005). Corporate governance and accounting scandals. *Journal of Law and Economics*, 48(2), 371-406.
- Alexander, J. A., & Weiner, B. J. (1998). The adoption of the corporate governance model by nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 8(3), 223-242.
- Allison, L. (2000). *Sport and nationalism*. Handbook of sports studies, 344-355.
- Alvares, E., Giacometti, C., & Gusso, E. (2008). *Governança corporativa: um modelo brasileiro*. Elsevier.
- Amara, M., Henry, I., Liang, J., & Uchiumi, K. (2005). The governance of professional soccer: Five case studies—Algeria, China, England, France and Japan. *European Journal of Sport Science*, 5(4), 189-206.
- Amorim, M. H. F., & Silva, J. A. F. (2012). A gestão de clubes de futebol: Regulação, modernização e desafios para o esporte no Brasil. *Revista Interesse Nacional*.
- Anagnostopoulos, C., & Shilbury, D. (2013). Implementing corporate social responsibility in English football: Towards multi-theoretical integration. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(4), 268-284.
- Andrade, A. & Rossetti, J. P. (2007). *Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências*. 3ª ed., São Paulo: Atlas.
- Andreff, W. (2000). Financing modern sport in the face of a sporting ethic. *European Journal for Sport Management*, 7, 5-30.
- Andreff, W. (2007). French football: A financial crisis rooted in weak governance. *Journal of Sports Economics*, 8(6), 652-661.
- Andreff, W. (2008). Globalization of the sports economy. *Rivista di diritto ed economia dello sport*, 4(3), 13-32.
- Andreff, W. (2011). Some comparative economics of the organization of sports: competition and regulation in north American vs. European professional team sports leagues. *The European Journal of Comparative Economics*, 8(1), 3.
- Andreff, W., & Staudohar, P. D. (2000). The evolving European model of professional sports finance. *Journal of sports economics*, 1(3), 257-276.

Andreff, W., & Szymanski, S. (Eds.). (2006). *Handbook on the Economics of Sport*. Edward Elgar Publishing.

Andrews, D. L., & Jackson, S. J. (Eds.). (2002). *Sport stars: The cultural politics of sporting celebrity*. Routledge.

Antonioni, P., & Cubbin, J. (2000). The Bosman ruling and the emergence of a single market in soccer talent. *European Journal of Law and Economics*, 9(2), 157-173.

Araújo, C. A. (2006). Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. *Em questão*, 12(1).

Asinof, E. (2011). *Eight men out: the Black Sox and the 1919 World Series*. Holt Paperbacks.

Baade, R. A., & Matheson, V. A. (2004). The quest for the cup: assessing the economic impact of the world cup. *Regional studies*, 38(4), 343-354.

Baimbridge, M., Cameron, S., & Dawson, P. (1996). Satellite television and the demand for football: a whole new ball game?. *Scottish Journal of Political Economy*, 43(3), 317-333.

Barabanov, R., & Nakamura, W. T. (2017a, 3 de maio). Receitas e Despesas 2016: uma análise dos resultados dos 4 grandes clubes de São Paulo [Blog]. Recuperado de <https://palmeirasacademy.wordpress.com/2017/05/03/receitas-e-despesas-2016-uma-analise-dos-resultados-dos-4-grandes-clubes-de-sao-paulo/>

Barabanov, R., & Nakamura, W. T. (2017b, 6 de maio). Futebol X Clube Social: qual rende (e gasta) mais dinheiro aos clubes paulistas [Blog]. Recuperado de <https://palmeirasacademy.wordpress.com/2017/05/06/futebol-x-clubes-social-qual-rende-e-gasta-mais-dinheiro-aos-clubes-paulistas/>

Barabanov, R., & Nakamura, W. T. (2017c, 8 de maio). Globo ou Crefisa? Avanti ou arenas? Quais as maiores fontes de receita para os grandes clubes de São Paulo [Blog]. Recuperado de <https://palmeirasacademy.wordpress.com/2017/05/08/globo-ou-crefisa-avanti-ou-arenas-quais-as-maiores-fontes-de-receita-para-os-grandes-clubes-de-sao-paulo/>

Barabanov, R., & Nakamura, W. T. (2017d, 11 de maio). Dia do pagamento: quanto Palmeiras, Corinthians, São Paulo e Santos investem nos salários dos jogadores [Blog]. Recuperado de <https://palmeirasacademy.wordpress.com/2017/05/11/dia-do-pagamento-quanto-palmeiras-corinthians-sao-paulo-e-santos-investem-nos-salarios-dos-jogadores/>

Barabanov, R., & Nakamura, W. T. (2017e, 2 de junho). Ranking de Sócios Torcedores Internacional: onde os clubes brasileiros estão posicionados no cenário global [Blog]. Recuperado

de <https://palmeirasacademy.wordpress.com/2017/06/02/ranking-de-socio-torcedores-mundial-onde-os-clubes-brasileiros-estao-posicionados-no-cenario-internacional/>

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Bar-On, T. (1997). *The ambiguities of football, politics, culture, and social transformation in Latin America*.

Baroncelli, A., & Lago, U. (2006). Italian football. *Journal of sports economics*, 7(1), 13-28.

Barros, B. (2015, 22 de junho). Pesquisa aponta que 45,9% dos brasileiros não praticam esporte ou atividade física. *Esporte.gov.br*. Recuperado de <http://www.esporte.gov.br/index.php/noticias/24-lista-noticias/51170-pesquisa-aponta-que-49-5-dos-brasileiros-nao-praticam-esporte-ou-atividade-fisica>

Barros, C. P., Assaf, A. G., & Araujo, A. F. (2011). Cost performance of Brazilian soccer clubs: A Bayesian varying efficiency distribution model. *Economic Modelling*, 28(6), 2730-2735.

Basu, S., Hwang, L. S., Mitsudome, T., & Weintrop, J. (2007). Corporate governance, top executive compensation and firm performance in Japan. *Pacific-Basin Finance Journal*, 15(1), 56-79.

Baysinger, B. D., & Butler, H. N. (1985). Corporate governance and the board of directors: Performance effects of changes in board composition. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 1(1), 101-124.

Benz, M. A., Brandes, L., & Franck, E. (2009). Do soccer associations really spend on a good thing? Empirical evidence on heterogeneity in the consumer response to match uncertainty of outcome. *Contemporary Economic Policy*, 27(2), 216-235.

Bervian, P. A., Cervo, A. L., & Silva, R. D. (2007). *Metodologia científica* (6a ed.). São Paulo: Pretence Hall.

Bhagat, S., & Bolton, B. (2008). Corporate governance and firm performance. *Journal of corporate finance*, 14(3), 257-273.

Bianco, M., & Casavola, P. (1999). Italian corporate governance: Effects on financial structure and firm performance. *European Economic Review*, 43(4), 1057-1069.

Binder, J. J., & Findlay, M. (2012). The effects of the Bosman ruling on national and club teams in Europe. *Journal of Sports Economics*, 13(2), 107-129.

Bitencourt, F. G. (2009). Esboço sobre algumas implicações do futebol da copa do mundo para o Brasil: identidade e ritos de autoridade. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 30(3).

BM&FBOVESPA. (2016). Segmentos de listagem. Recuperado de http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/sobre-segmentos-de-listagem/

Boidoa, C., & Fasanob, A. (2007). Football and mood in Italian stock exchange. *Review of Financial Studies*, 14, 1-27.

Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em Tese*, 2(1), 68-80.

Borland, J., & MacDonald, R. (2003). Demand for sport. *Oxford review of economic policy*, 19(4), 478-502.

Boschilia, B., Vlastuin, J., & Marchi Jr., W. (2008). Implicações da espetacularização do esporte na atuação dos árbitros de futebol. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 30(1), 57-73.

Bovaird, T. (2005). Public governance: balancing stakeholder power in a network society. *International Review of Administrative Sciences*, 71(2), 217-228.

Bradford, S. C. (1985). specific subjects. *Journal of information Science*, 10, 173-180.

Brady, C., Bolchover, D., & Sturges, B. (2008). Managing in the talent economy: the football model for business. *California Management Review*, 50(4), 54-73.

Brandes, L., & Franck, E. (2007). Who made who? An empirical analysis of competitive balance in European soccer leagues. *Eastern Economic Journal*, 33(3), 379-403.

Brandes, L., Franck, E., & Nüesch, S. (2008). Local heroes and superstars: An empirical analysis of star attraction in German soccer. *Journal of Sports Economics*, 9(3), 266-286.

Brannagan, P. M., & Giulianotti, R. (2014). Qatar, global sport and the 2022 FIFA world cup. In *Leveraging Legacies from Sports Mega-Events: Concepts and Cases* (pp. 154-165). Palgrave Macmillan UK.

Breitbarth, T., & Harris, P. (2008). The role of corporate social responsibility in the football business: Towards the development of a conceptual model. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 179-206.

Bremmer, I. (2015, 4 de junho). These Are the 5 Facts That Explain the FIFA Scandal.

Time.com. Recuperado de <http://time.com/3910054/fifa-scandal-sepp-blatter/>

Bressan, F. (2000). O método do estudo de caso. *Administração on line*, 1(1), 1-13.

Brown, A. (2000). European football and the European union: Governance, participation and social cohesion—towards a policy research agenda. *Soccer & Society*, 1(2), 129-150

Brown, L. D., & Caylor, M. L. (2004). Corporate governance and firm performance.

Bryson, J. M. (1988). A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long range planning*, 21(1), 73-81.

Burger, S., & Goslin, A. E. (2005). Best practice governance principles in the sports industry: An overview. *South African journal for research in sport, physical education and recreation*, 27(2), 1-13.

Bush, A. J., Martin, C. A., & Bush, V. D. (2004). Sports celebrity influence on the behavioral intentions of generation Y. *Journal of Advertising Research*, 44(1), 108-118.

Butcher, R., & Schneider, A. (1998). Fair play as respect for the game. *Journal of the Philosophy of Sport*, 25(1), 1-22.

Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 32(3), 946-967.

Carpenter, K. (2012). Match-Fixing—The Biggest Threat to Sport in the 21st Century? *Internacional Sports Law Review*, 2, 13-23.

Carter, N. (2006). *The football manager: A history*. Routledge.

Chade, J. (2010, 30 de abril). Futebol, negócio globalizado e bilionário. *Estadao.com*. Recuperado de <http://esportes.estadao.com.br/noticias/geral,futebol-negocio-globalizado-e-bilionario,545027>

Chade, J. (2015, 16 de maio). Documentos mostram como a CBF 'vendeu' a seleção brasileira: Contrato feito por Ricardo Teixeira favorece empresários. *Estadao.com*. Recuperado de <http://esportes.estadao.com.br/noticias/futebol,documentos-mostrar-como-a-cbf-vendeu-a-selecao-brasileira,1688813>

Chadwick, S. (2010). *Managing football*. Routledge.

- Chaker, A. N. (2004). *Good governance in sport: a European survey*. Council of Europe.
- Chappelet, J. L. & Kübler-Mabbott, B. (2008). *The International Olympic Committee and the Olympic system: The governance of world sport*. Routledge.
- Chappelet, J. L., & Mrkonjic, M. (2013). *Basic Indicators for Better Governance in International Sport (BIBGIS): An assessment tool for international sport governing bodies*. IDHEAP.
- Chen, Z., Cheung, Y. L., Stouraitis, A., & Wong, A. W. (2005). Ownership concentration, firm performance, and dividend policy in Hong Kong. *Pacific-Basin Finance Journal*, 13(4), 431-449.
- Clarke, T. (2004). Theories of corporate governance. *The philosophical*.
- Conselho da Europa. (2004). Reporte do Secretário-geral, 10ª Conferência dos Ministros Europeus do Esporte. Recuperado de http://www.coe.int/t/dg4/epas/Source/Ressources/MSL10_Secretary-General-Report.pdf
- Conselho da Europa. (2005). Recomendação do Comitê de Ministros dos estados-membros sobre os princípios da boa governança no esporte. Recuperado de https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016805b017f
- Conselho da Europa. (2012). Good governance and ethics in sport. Recuperado de <http://assembly.coe.int/nw/xml/XRef/Xref-XML2HTML-en.asp?fileid=18258&lang=en>
- Cooke, A. (1994). *The economics of leisure and sport*. Routledge.
- Cooper, D., & Morgan, W. (2008). Case Study Research in Accounting. *Accounting Horizons*, 22(2), 159-178.
- Core, J. E., Guay, W. R., & Rusticus, T. O. (2006). Does weak governance cause weak stock returns? An examination of firm operating performance and investors' expectations. *The Journal of Finance*, 61(2), 655-687.
- Core, J. E., Holthausen, R. W., & Larcker, D. F. (1999). Corporate governance, chief executive officer compensation, and firm performance. *Journal of financial economics*, 51(3), 371-406.
- Costa, G. (2014). *Análise comparativa dos modelos brasileiros de previsão de falência para clubes de futebol* (Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil). Recuperado de <https://tede.pucsp.br/bitstream/handle/1571/1/Gerson%20Costa.pdf>

CVM. (2002). Recomendações da CVM sobre governança corporativa. Recuperado de <http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisoes/anexos/0001/3935.pdf>

Daily, C. M., & Dalton, D. R. (1992). The relationship between governance structure and corporate performance in entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing*, 7(5), 375-386.

Dantas, M. G. S., & Boente, D. R. (2012). A utilização da análise envoltória de dados na medição de eficiência dos clubes brasileiros de futebol. *Contabilidade Vista & Revista*, 23(2).

Demir, E., & Danis, H. (2011). The effect of performance of soccer clubs on their stock prices: Evidence from Turkey. *Emerging Markets Finance and Trade*, 47(sup4), 58-70.

Dietl, H. M., & Franck, E. (2007). Governance failure and financial crisis in German football. *Journal of Sports Economics*, 8(6), 662-669.

Dietl, H. M., Franck, E., & Lang, M. (2008). Overinvestment in team sports leagues: A contest theory model. *Scottish Journal of Political Economy*, 55(3), 353-368.

Dietl, H., Franck, E., Lang, M., & Rathke, A. (2010). Organizational differences between US major leagues and European leagues: implications for salary caps. *Norh American Association of Sport Economists. Working Paper*.

Dietschy, P. (2004). 11 The Superga Disaster and the Death of the 'great Torino'. *Soccer & Society*, 5(2), 298-310.

Dimitropoulos, P., Leventis, S., & Dedoulis, E. (2016). Managing the European football industry: UEFA's regulatory intervention and the impact on accounting quality. *European Sport Management Quarterly*, 16(4), 459-486.

Dobson, S. & Goddard, J. A. (2001). *The economics of football* (pp. 106-130). Cambridge: Cambridge University Press.

Drut, B., & Raballand, G. (2012). Why does financial regulation matter for European professional football clubs?. *International Journal of Sport Management and Marketing* 2, 11(1-2), 73-88.

Duarte, M. (2007). Acesso ao direito e à justiça: Condições prévias de participação dos movimentos sociais na arena legal.

Ducrey, P., Ferreira, C., Huerta, G., & Marston, K. (2003). UEFA and Football Governance: a new model. *Neuchâtel: Centre international d'étude du sport*.

Dunning, E., & Rojek, C. (1992). *Sport and leisure in the civilizing process: Critique and*

Counter-Critique. Londres: Routledge.

Duque, J., & Ferreira, N. A. (2005). *Explaining share price performance of football clubs listed on the Euronext Lisbon* (Working Paper). Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

Eisenhardt, K (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Agency problems and residual claims. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 327-349.

Fassin, Y. (2012). Stakeholder management, reciprocity and stakeholder responsibility. *Journal of Business Ethics*, 109(1), 83-96.

Featherstone, M. (1987). Lifestyle and consumer culture. *Theory, Culture & Society*, 4(1), 55-70.

Ferkins, L., & Shilbury, D. (2015a). Board strategic balance: An emerging sport governance theory. *Sport management review*, 18(4), 489-500.

Ferkins, L., & Shilbury, D. (2015b). The stakeholder dilemma in sport governance: Toward the notion of “stakeowner”. *Journal of sport management*, 29(1), 93-108.

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

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

FIFA Communications Division. (2007). FIFA Big Count 2006: 270 million people active in football. Recuperado de http://www.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/bigcount.statspackage_7024.pdf

FIFA Executive Committee. (2008). Regulations Players' Agents. Recuperado de http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/administration/51/55/18/players_agents_regulations_2008.pdf

Filo, K., Lock, D., & Karg, A. (2015). Sport and social media research: A review. *Sport management review*, 18(2), 166-181.

Finn, G. P., & Giulianotti, R. (Eds.). (2000). *Football culture: Local contests, global visions*. Taylor & Francis.

Fioravante, M. J. (2010, 29 de outubro). A tributação sobre o desporto. *Migalhas.com*. Recuperado de <http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI120331,101048-A+tributacao+sobre+o+desporto>

Forster, J. (2006). Global sports organisations and their governance. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 6(1), 72-83.

Franck, E. (2010). Private firm, public corporation or member's association governance structures in European football. *International Journal of Sport Finance*, 5(2), 108.

Franck, E. P. (2014). *Financial Fair Play in European Club Football-What is it all about?*. (Working Paper). Department of Business Administration, Universidade de Zurique, Zurique.

Franck, E., & Nüesch, S. (2012). Talent and/or popularity: what does it take to be a superstar?. *Economic Inquiry*, 50(1), 202-216.

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.

Frick, B. (2007). The Football Players' Labor Market: Empirical Evidence from the Major European Leagues. *Scottish Journal of Political Economy*, 54(3), 422-446.

Frick, B. (2009). Globalization and Factor Mobility: The Impact of the "Bosman-Ruling" on Player Migration in Professional Soccer. *Journal of Sports Economics*, 10(1), 88-106.

Frick, B., & Simmons, R. (2008). The impact of managerial quality on organizational performance: evidence from German soccer. *Managerial and Decision Economics*, 29(7), 593-600.

Friedman, M. T., Parent, M. M., & Mason, D. S. (2004). Building a framework for issues management in sport through stakeholder theory. *European Sport Management Quarterly*, 4(3), 170-190.

Gammelsæter, H. (2010). Institutional pluralism and governance in "commercialized" sport clubs. *European Sport Management Quarterly*, 10(5), 569-594.

Garcia, B. (2010). *The EU and sport governance: between economic and social values*. Londres: Routledge.

Garcia, B., & Amara, M. (2013). Media perceptions of Arab investment in European football clubs: the case of Malaga and Paris Saint-Germain. *Sport&EU Review*, 5(1), 5-20.

Geeraert, A., Scheerder, J., & Bruyninckx, H. (2013). The governance network of European football: introducing new governance approaches to steer football at the EU level. *International journal of sport policy and politics*, 5(1), 113-132.

Geey, D. (2011). The UEFA Financial Fair Play rules: a difficult balancing act. *ESLJ*, 9, 50.

Gibson, O. (2013, 8 de janeiro). Fifa statistics show 28% of transfer fees go to agents and third parties. *TheGuardian.com*. Recuperado de <https://www.theguardian.com/football/2013/jan/08/fifa-transfers-agents-third-parties>

Giulianotti, R. (2002). Supporters, followers, fans, and flaneurs: A taxonomy of spectator identities in football. *Journal of sport and social issues*, 26(1), 25-46.

Giulianotti, R. (2012). *Football*. John Wiley & Sons, Ltd.

Giulianotti, R. (2015a). Corporate social responsibility in sport: critical issues and future possibilities. *Corporate Governance*, 15(2), 243-248.

Giulianotti, R. (2015b). *Sport: A critical sociology*. John Wiley & Sons.

Giulianotti, R., & Robertson, R. (2004). The globalization of football: a study in the glocalization of the 'serious life'. *The British journal of sociology*, 55(4), 545-568.

Giulianotti, R., & Robertson, R. (2012). Mapping the global football field: a sociological model of transnational forces within the world game. *The British journal of sociology*, 63(2), 216-240.

Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de empresas*, 35(3), 20-29.

Gompers, P., Ishii, J., & Metrick, A. (2003). Corporate governance and equity prices. *The quarterly journal of economics*, 118(1), 107-156.

Gratton, C., & Taylor, P. (2000). *Economics of sport and recreation* (No. Ed. 2). E & FN Spon Ltd.

Guedes, S. L. (1998). *O Brasil no campo de futebol: estudos antropológicos sobre os significados do futebol brasileiro* (Vol. 16). Editora Da Universidade Federal Fluminense.

Haberfeld, M. R., & Sheehan, D. (Eds.). (2013). *Match-fixing in international sports: Existing processes, law enforcement, and prevention strategies*. Springer Science & Business Media.

Hamil, S., & Walters, G. (2010). Financial performance in English professional football: 'An inconvenient truth'. *Soccer & Society*, 11(4), 354-372.

Hamil, S., Michie, J., Oughton, C., & Warby, S. (2000). *Football in the digital age: whose game is it anyway?*. Mainstream Publishing Co (Edinburgh) Ltd.

Hamil, S., Morrow, S., Idle, C., Rossi, G., & Faccendini, S. (2010). The governance and regulation of Italian football. *Soccer & Society*, 11(4), 373-413.

Hargreaves, J. (1986). *Sport, power and culture: A social and historical analysis of popular sports in Britain*. Polity Press.

Hart, O. (1995). Corporate governance: some theory and implications. *The economic journal*, 105(430), 678-689.

Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public money and management*, 25(1), 27-34.

Henry, I., & Lee, P. C. (2004). Governance and ethics in sport. *The business of sport management*, 25-41.

Hill, D. (2010). A critical mass of corruption: why some football leagues have more match-fixing than others. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 11(3), 38-52.

Hoehn, T., & Szymanski, S. (1999). The americanization of European football. *Economic Policy*, 14(28), 204-240.

Holt, M. (2006). UEFA, governance and the control of club competition in European football. *Football Governance Research Centre, Birbeck University*.

Holt, M., (2007). The ownership and control of Elite club competition in European football. *Soccer & society*, 8 (1), 50-67.

Holt, R. (1990). *Sport and the British: a modern history*. Oxford University Press.

Horne, J. (2006). *Sport in consumer culture*. Palgrave Macmillan.

Hossain, M., Prevost, A. K., & Rao, R. P. (2001). Corporate governance in New Zealand: The effect of the 1993 Companies Act on the relation between board composition and firm performance. *Pacific-Basin Finance Journal*, 9(2), 119-145.

Hoye, R., & Cuskelly, G. (2007). *Sport governance*. Routledge.

Hughes, S., & Shank, M. (2005). Defining Scandal in Sports: Media and Corporate Sponsor Perspectives. *Sport Marketing Quarterly*, 14(4).

Hums, M. A. (2017). *Governance and policy in sport organizations*. Taylor & Francis.

IBGC. (2016). Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações. Recuperado de http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/GUIA_3SETOR_WEB.pdf

IFC. (2011). Corporate Governance Development Framework, 2011 Annual Meetings. Recuperado de <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/52e2e6804a7184689953dbe6e3180238/Corporate%2BGovernance%2BDevelopment%2BFramework.pdf?MOD=AJPERES&ContentCache=NONE>

Imam, M. O., & Malik, M. (2007). Firm performance and corporate governance through ownership structure: Evidence from Bangladesh stock market. *International Review of Business Research Papers*, 3(4), 88-110.

IOC. (2008). Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement. Recuperado de https://stillmed.olympic.org/Documents/Conferences_Forums_and_Events/2008_seminar_autonomy/Basic_Universal_Principles_of_Good_Governance.pdf

ISCA. (2013). Guidelines for good governance in grassroots sport. Recuperado de http://www.isca-web.org/files/GGGS_Web/Guidelines_for_Good_Governance_in_Grassroots_Sport.pdf

Januszewski, S. I., Köke, J., & Winter, J. K. (2002). Product market competition, corporate governance and firm performance: an empirical analysis for Germany. *Research in Economics*, 56(3), 299-332.

Jegers, M. (2009). “Corporate” governance in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(2), 143-164.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.

Johnson, R. A., & Greening, D. W. (1999). The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance. *Academy of management journal*, 42(5), 564-576.

Judge, W. Q., Naoumova, I., & Koutzevol, N. (2003). Corporate governance and firm performance in Russia: an empirical study. *Journal of World Business*, 38(4), 385-396.

- Kajola, S. O. (2008). Corporate governance and firm performance: The case of Nigerian listed firms. *European journal of economics, finance and administrative sciences*, 14(14), 16-28.
- Kang, J. K., & Shivdasani, A. (1995). Firm performance, corporate governance, and top executive turnover in Japan. *Journal of financial economics*, 38(1), 29-58.
- Kato, T., & Long, C. (2006). Executive compensation, firm performance, and corporate governance in China: Evidence from firms listed in the Shanghai and Shenzhen Stock Exchanges. *Economic development and Cultural change*, 54(4), 945-983.
- Katwala, S. (2000). *Democratising global sport*. Foreign Policy Centre.
- Lago, U., Simmons, R., & Szymanski, S. (2006). The financial crisis in European football: An introduction. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 3-12.
- Lausten, M. (2002). CEO turnover, firm performance and corporate governance: empirical evidence on Danish firms. *International Journal of Industrial Organization*, 20(3), 391-414.
- Lazonick, W. & O'Sullivan, M. (2000). Maximizing Shareholder Value: A New Ideology for Corporate Governance. *Economy and Society*, 29(1), 13-35.
- Leal, M. J., & Camuri, W. C. (2015). A governança corporativa e os modelos mundialmente praticados. *Revista de Ciências Gerenciais*, 12(15), 59-74.
- Lestrelin, L. (2008). Télévision, Internet et supporterisme à distance. Le cas français de l'Olympique de Marseille. *Recherches en Communication*, 30(30), 129-146.
- Lotka, A. J. (1926). Elements of physical biology. *Science Progress in the Twentieth Century (1919-1933)*, 21(82), 341-343.
- Lumpkin, A., Stoll, S. K., & Beller, J. M. (1999). *Sport ethics: Applications for fair play* (No. Ed. 2). WCB/McGraw-Hill.
- MacAloon, J. J. (2011). Scandal and governance: inside and outside the IOC 2000 Commission. *Sport in Society*, 14(03), 292-308.
- Maennig, W. (2005). Corruption in international sports and sport management: Forms, tendencies, extent and countermeasures. *European Sport Management Quarterly*, 5(2), 187-225.
- Maher, M., & Andersson, T. (2000). Corporate governance: effects on firm performance and economic growth. *SSRN Electronic Journal*.

Manoli, A. E., & Antonopoulos, G. A. (2015). 'The only game in town?': football match-fixing in Greece. *Trends in Organized Crime*, 18(3), 196-211.

Marques, D. S. P. (2014). *Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor*. Ribeirão Preto, 2014. (Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, Brasil). Retirado de <http://www.teses.usp.br/teses>

Mashayekhi, B., & Bazaz, M. S. (2008). Corporate governance and firm performance in Iran. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 4(2), 156-172.

Mason, D. S., Thibault, L., & Misener, L. (2006). An agency theory perspective on corruption in sport: The case of the International Olympic Committee. *Journal of Sport Management*, 20(1), 52-73.

Matias, G. H. L., & Menezes, V. G. (2013). Copa Libertadores da América e Uefa Champions League: As maiores competições continentais de clubes geridas pela Conmebol e Uefa. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 1(3), 101-110.

Matias, W. B., Athayde, P. F., Húngaro, E. M., & Mascarenhas, F. (2015). A lei de incentivo fiscal e o (não) direito ao esporte no Brasil. *Revista da Escola de Educação Física da UFRGS*, 21(1), 95-110.

McCarthy, J., Rowley, J., Ashworth, C. J., & Pioch, E. (2014). Managing brand presence through social media: the case of UK football clubs. *Internet Research*, 24(2), 181-204.

McKeever, B. (2015, 29 de outubro). The Nonprofit Sector in Brief 2015: Public Charities, Giving, and Volunteering. *Urban.org*. Recuperado de <http://www.urban.org/sites/default/files/alfresco/publication-pdfs/2000497-The-Nonprofit-Sector-in-Brief-2015-Public-Charities-Giving-and-Volunteering.pdf>

McNamee, M., & Flemming, S. (2005). The ethics of corporate governance in sport: Theory, method, and operationalization. *Aspects of Sport Governance*, 153-167.

Mechikoff, R. A. (2006). A history and philosophy of sport and physical education: From ancient civilizations to the modern world.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.

Michie, J., & Oughton, C. (2005). The corporate governance of professional football clubs in England. *Corporate Governance: An International Review*, 13(4), 517-531.

Millward, P. (2011). *The global football league: Transnational networks, social movements*

and sport in the new media age. Springer.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.

Morris, S. (2011). FIFA World Cup 2022: Why the United States Cannot Successfully Challenge FIFA Awarding the Cup to Qatar and How the Qatar Controversy Shows FIFA Needs Large-Scale Changes. *Cal. W. Int'l LJ*, 42, 541.

Mowbray, D. (2011). The contingent and standards governance framework for national governing bodies.

Müller, J. C., Lammert, J., & Hovemann, G. (2012). The Financial Fair Play Regulations of UEFA: An adequate concept to ensure the long-term viability and sustainability of European club football? *International Journal of Sport Finance*, 7(2), 117.

Murray, B., & Murray, W. J. (1998). *The world's game: a history of soccer* (Vol. 14). University of Illinois Press.

Nauright, J., & Ramfjord, J. (2010). Who owns England's game? American professional sporting influences and foreign ownership in the Premier League. *Soccer & Society*, 11(4), 428-441.

Neale, W. C. (1964). The peculiar economics of professional sports. *The quarterly journal of economics*, 78(1), 1-14.

Nunes, A. T. (2013, 31 de agosto). A sociedade paga a conta dos clubes de futebol. *Conjur.com*. Recuperado de <http://www.conjur.com.br/2013-ago-31/allan-titonelli-sociedade-paga-conta-clubes-futebol>

OCDE. (2015). Corporate Governance of Company Groups in Latin America. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264241725-en>

OCDE. (2016). Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259195-pt>

One World Trust. (2007). 2007 Global Accountability Report. Recuperado de http://www.pseataforce.org/uploads/tools/2007globalaccountabilityreport_oneworldtrust_english.pdf

One World Trust. (2008). 2008 Global Accountability Report. Recuperado de <http://www.nirmanblog.com/wp-content/uploads/2008/12/2008gar-colour.pdf>

- Otley, D., & Berry, A. (1994). Case study research in management accounting and control. *Management Accounting Research*, 5(1), 45-65.
- Pagano, M., & Röell, A. (1998). The choice of stock ownership structure: Agency costs, monitoring, and the decision to go public. *The Quarterly Journal of Economics*, 113(1), 187-225.
- Palmer, J. P. (2002). Bread and circuses: The local benefits of sports and cultural businesses. *Commentary-CD Howe Institute*, (161).
- Parent, M. M. (2008). Evolution and issue patterns for major-sport-event organizing committees and their stakeholders. *Journal of Sport Management*, 22(2), 135-164.
- Parent, M. M. (2016). Stakeholder perceptions on the democratic governance of major sports events. *Sport Management Review*, 19(4), 402-416.
- Parent, M. M., & Deephouse, D. L. (2007). A case study of stakeholder identification and prioritization by managers. *Journal of business ethics*, 75(1), 1-23.
- Parrish, R., & McArdle, D. (2004). Beyond Bosman: The European Union's influence upon professional athletes' freedom of movement. *Sport in society*, 7(3), 403-419.
- Peeters, T., & Szymanski, S. (2014). Financial fair play in European football. *Economic Policy*, 29(78), 343-390.
- Pestana Barros, C., Assaf, A., & Sá-Earp, F. (2010). Brazilian football league technical efficiency: a Simar and Wilson approach. *Journal of Sports Economics*, 11(6), 641-651.
- Pielke, R. (2013). How can FIFA be held accountable? *Sport management review*, 16(3), 255-267.
- Play the Game. (2005). The world's best advertising agency: The sports press. Recuperado de http://www.playthegame.org/upload//Sport_Press_Survey_English.pdf
- Play the Game. (2012). World Stadium Index: Stadiums built for major sporting events – bright future or future burden?. Recuperado de http://www.playthegame.org/media/1965212/world_stadium_index_final.pdf
- Play the Game. (2013). Action for Good Governance in International Sports Organisations. Recuperado de http://www.playthegame.org/fileadmin/documents/Good_governance_reports/AGGIS_Final_report.pdf

Play the Game. (2015). Sports Governance Observer: The legitimacy crisis in international sports governance. Recuperado de http://www.playthegame.org/media/5786679/sgo_report_final_3.pdf

Pluri Consultoria (2012). O PIB do Esporte Brasileiro. Recuperado de <http://new.pluriconsultoria.com.br/wp-content/uploads/2014/11/PIB-Esporte.pdf>

Poli, R., & Rossi, G. (2012). Football agents in the biggest five european football markets: An empirical research report. *Neuchâtel: Centre International d «Étude du Sport, Université de Neuchâtel*.

Powell, W., & Steinberg, R. (2006). *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. (2nd ed.). Yale University Press.

Preuss, H., Haugen, K., & Schubert, M. (2014). UEFA financial fair play: the curse of regulation. *European Journal of Sport Studies*, 2(1), 33-51.

Rabello, J. B., & Vianna, A. J. (2012, 24 de novembro). Governo dará incentivo fiscal a clubes. *Estadao.com*. Recuperado de <http://esportes.estadao.com.br/noticias/geral/governo-dara-incentivo-fiscal-a-clubes,964720>

Reevell, J. (2015, 27 de maio). Entenda o escândalo de corrupção na Fifa. *BBC.com*. Recuperado de http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/05/150527_entenda_fifa_lab

Renneboog, L., & Vanbrabant, P. (2000). *Share price reactions to sporty performances of soccer clubs listed on the London Stock Exchange and the AIM*. Tilburg University.

Rezende, A. J., & Dalmácio, F. Z. (2015). Práticas de Governança Corporativa e Indicadores de Performance dos Clubes de Futebol: uma Análise das Relações Estruturais. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 18(3), 105-125.

Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: governing without government. *Political studies*, 44(4), 652-667.

Ribeiro, L. C. (2004). O futebol no campo afetivo da história. *Movimento*, 10(3), 99-111.

Rizzo Dias, I. R., & Rossi, G. B. (2017). How far is World Champion from World Class? Institutional effects on a Brazilian non-profit sports organization. *Brazilian Business Review (Portuguese Edition)*.

Robertson, R. (1990). Mapping the global condition: Globalization as the central concept. *Theory, Culture & Society*, 7(2), 15-30.

Robertson, R., & White, K. E. (Eds.). (2003). *Globalization: The nation-state and international relations* (Vol. 2). Taylor & Francis.

Rowe, D. (2016). Sports journalism and the FIFA scandal: personalization, co-optation, and investigation. *Communication & Sport*, 2167479516642206.

Sandvoss, C. (2003). *A game of two halves: Football, television, and globalisation*. Psychology Press.

Sass, M. (2016). Glory Hunters, sugar daddies, and long-term competitive balance under UEFA financial fair play. *Journal of Sports Economics*, 17(2), 148-158.

Sawyer, T. H., Bodey, K. J., & Judge, L. W. (2008). *Sport governance and policy development: an ethical approach to managing sport in the 21st Century*. Sagamore Publishing.

Scholtens, B., & Peenstra, W. (2009). Scoring on the stock exchange? The effect of football matches on stock market returns: an event study. *Applied Economics*, 41(25), 3231-3237.

Schubert, M., & Könecke, T. (2015). 'Classical' doping, financial doping and beyond: UEFA's financial fair play as a policy of anti-doping. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 7(1), 63-86.

Senaux, B. (2008). A stakeholder approach to football club governance. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 4(1), 4-17.

Shilbury, D., & Ferkins, L. (2011). Professionalisation, sport governance and strategic capability. *Managing Leisure*, 16(2), 108-127.

Shilbury, D., Ferkins, L., & Smythe, L. (2013). Sport governance encounters: Insights from lived experiences. *Sport Management Review*, 16(3), 349-363.

Shilbury, D., Quick, S., & Westerbeek, H. (2003). *Strategic sport marketing*. Allen & Unwin.

Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The journal of finance*, 52(2), 737-783.

Siciliano, L., & Jamieson, S. (2016, 22 de março). Fifa: A timeline of corruption - in 90 seconds. *Telegraph.co.uk*. Recuperado de <http://www.telegraph.co.uk/football/2016/03/22/fifa-a-timeline-of-corruption---in-90-seconds/>

Silk, M. L., Andrews, D. L., & Cole, C. L. (Eds.). (2005). *Sport and corporate nationalisms* (pp. 1-12). Oxford: Berg.

Silva, A. A. (2013). Política com futebol dá um futebol danado: Significados políticos do futebol no Brasil. *Revista de Ciencias Sociales (Chile)*, (31), 10-22.

Silva, S. B. (2009, 2 de maio). O escândalo da arbitragem no Brasileiro de 2005 [Blog]. Recuperado de http://campeoesdofutebol.com.br/brasileiro_historia3.html

Simmons, R. (1997). Implications of the Bosman ruling for football transfer markets. *Economic Affairs*, 17(3), 13-18.

Skille, E. Å. (2010). Competitiveness and health: the work of sport clubs as seen by sport clubs representatives-a Norwegian case study. *International Review for the Sociology of Sport*, 45(1), 73-85.

Skinner, J., Stewart, B., & Edwards, A. (1999). Amateurism to professionalism: Modelling organisational change in sporting organisations. *Sport Management Review*, 2(2), 173-192.

Slack, T., & Parent, M. M. (2006). *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. Human Kinetics.

Smart, B. (2005). *The sport star: Modern sport and the cultural economy of sporting celebrity*. Sage.

Solberg, H. A., Hanstad, D. V., & Thøring, T. A. (2010). Doping in elite sport-do the fans care? Public opinion on the consequences of doping scandals. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 11(3), 2-16.

Somoggi, A. (2016, 30 de setembro). Não há lugar para amadores no futebol atual [Blog]. Recuperado de <http://blogs.lance.com.br/somoggi/nao-ha-lugar-para-amadores-no-futebol-atual/>

Spinola, S. (2015, 6 de maio). Relembre as cinco maiores polêmicas da arbitragem nos últimos 10 anos do Brasileiro [Blog]. Recuperado de http://espn.uol.com.br/post/507170_relembre-as-cinco-maiores-polemicas-da-arbitragem-nos-ultimos-10-anos-do-brasileiro

Stone, C. (2007). The role of football in everyday life. *Soccer & society*, 8(2-3), 169-184.

Storm, R. K., & Nielsen, K. (2012). Soft budget constraints in professional football. *European Sport Management Quarterly*, 12(2), 183-201.

Sugden, J. P., & Tomlinson, A. (1998). Power and resistance in the governance of world football: theorizing FIFA's transnational impact. *Journal of Sport and Social Issues*, 22(3), 299-316.

- Sugden, J. P., & Tomlinson, A. (Eds.). (2002). *Power games: A critical sociology of sport*. Psychology Press.
- Szymanski, S. (2003). The economic design of sporting contests. *Journal of economic literature*, 41(4), 1137-1187.
- Szymanski, S. (2010). The market for soccer players in England after Bosman: winners and losers. In *Football Economics and Policy* (pp. 27-51). Palgrave Macmillan UK.
- Szymanski, S. (2014). Fair is foul: A critical analysis of UEFA financial fair play. *International Journal of Sport Finance*, 9(3), 218.
- Szymanski, S., & Ross, S. F. (2007). Governance and vertical integration in team sports. *Contemporary Economic Policy*, 25(4), 616-626.
- Szymanski, S., & Smith, R. (1997). The English football industry: profit, performance and industrial structure. *International Review of Applied Economics*, 11(1), 135-153.
- Szymanski, S., (2006). The future of football in Europe. In: P. Rodriguez, S. Kesenne, and J. García, eds. *Sports economics after fifty years: essays in honour of simon rottenberg*. Oviedo: University of Oviedo, 191-210.
- Tam, O. K., & Tan, M. G. S. (2007). Ownership, governance and firm performance in Malaysia. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 208-222.
- Taylor, M. (2005). *The leaguers: the making of professional football in England, 1900-1939*. Liverpool University Press.
- Taylor, M. (2013). *The association game: a history of British football*. Routledge.
- Taylor, M., & O'Sullivan, N. (2009). How should national governing bodies of sport be governed in the UK? An exploratory study of board structure. *Corporate governance: an international review*, 17(6), 681-693.
- The Football Association. (2013). Governance: A guide for clubs in the National League system & large community clubs. Recuperado de <https://supporters-direct.org/assets/media/articleFiles/file-bxY67Gtx1MY5.pdf>
- Thibault, L., Slack, T., & Hinings, B. (1991). Professionalism, structures and systems: The impact of professional staff on voluntary sport organizations. *International review for the sociology of sport*, 26(2), 83-98.

Tomlinson, A. (2014). The supreme leader sails on: leadership, ethics and governance in FIFA. *Sport in Society*, 17(9), 1155-1169.

Transparência Internacional. (2011). Safe hands: Building integrity and transparency at Fifa. Recuperado de http://www.transparency.org/whatwedo/publication/safe_hands_building_integrity_and_transparency_at_fifa

UEFA. (2008). UEFA meets licensed match agents. Recuperado de <http://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/legal-justice/news/newsid%3D768255.html?redirectFromOrg=true>

União Europeia. (2013). Plano de Trabalho para o Esporte – UE (2011-14). Recuperado de http://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy_documents/xg-gg-201307-dlvrbl2-sept2013.pdf

União Europeia. (2016). Plano de Trabalho para o Esporte – UE (2014-17), Promotion of existing Good Governance Principles. Recuperado de <http://ec.europa.eu/transparency/regexpert/index.cfm?do=groupDetail.groupDetailDoc&id=25002&no=1>

Van Der Westhuizen, J., & Swart, K. (2011). Bread or circuses? The 2010 World Cup and South Africa's quest for marketing power. *The International Journal of the History of Sport*, 28(1), 168-180.

Vega, M. A. G. (2015, 31 de maio). A poderosa atração do planeta futebol. *Elpais.com*. Recuperado de http://brasil.elpais.com/brasil/2015/05/29/economia/1432888459_563187.html

Verver, J. (2015). Lessons from the FIFA corruption scandal. *Risk Management*, 62(7), 16.

Vöpel, H. (2011). Do we really need financial fair play in european club football? an economic analysis. *DICE Report*, 9(3), 54.

Walker, M., & Parent, M. M. (2010). Toward an integrated framework of corporate social responsibility, responsiveness, and citizenship in sport. *Sport Management Review*, 13(3), 198-213.

Walker, M., Heere, B., Parent, M. M., & Drane, D. (2010). Social responsibility and the Olympic Games: The mediating role of consumer attributions. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 659-680.

Walters, G., & Tacon, R. (2010). Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 566-586.

- Walvin, J. (2014). *The people's game: the history of football revisited*. Random House.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS quarterly*, xiii-xxiii.
- Wilson, R., Plumley, D., & Ramchandani, G. (2013). The relationship between ownership structure and club performance in the English Premier League. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(1), 19-36.
- Wirtz, P. (2015). Governance and missionary effectiveness of the Company of Jesus: lessons from an extended theory of governance. *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, 33-51.
- Witkemper, C., Lim, C. H., & Waldburger, A. (2012). Social media and sports marketing: Examining the motivations and constraints of Twitter users. *Sport Marketing Quarterly*, 21(3), 170.
- Woodward, J., & Woodward, J. (1980). *Industrial organization; theory and practice* (No. 04; HD38, W6 1980.).
- Wu, M. C., Lin, H. C., Lin, I. C., & Lai, C. F. (2009). The effects of corporate governance on firm performance. *Changua: National Changua University of Educatiaon*.
- Yermack, D. (1996). Higher market valuation of companies with a small board of directors. *Journal of financial economics*, 40(2), 185-211.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Young, D. C. (2008). *A brief history of the Olympic games*. John Wiley & Sons.
- Zipf, G. K. (2016). *Human behavior and the principle of least effort: An introduction to human ecology*. Ravenio Books.
- Zölch, F. A. (2004). *Corporate Governance im Sport*.
- Zwart, F., & Gilligan, G. (2009). Sustainable governance in sporting organisations. Ediciones de la Universidad de Oviedo.

ANEXO

PROTOCOLO DE PESQUISA PARA ENTREVISTAS

Protocolo N°:

GOVERNANÇA CORPORATIVA NO FUTEBOL PROFISSIONAL: ESTUDO DE CASO EM UM CLUBE BRASILEIRO

1) Dados do entrevistado:

Nome:

Telefone:

E-mail:

Cargo na organização:

Formação e experiência profissional:

2) Dados da entrevista:

Data, local e horário:

Tipo de entrevista: face a face

Forma de registro dos dados: gravação de áudio (2 dispositivos)

Classificação do grupo de entrevistado:

Entrevista mantida em sigilo: () Sim () Não

3) Dados da pesquisa/pesquisador:

Renan Barabanov de Assis (renan.assis@usp.br) – (11) 98331-8575

Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo (USP)

Mestrado – Governança Corporativa e Gestão em clubes de futebol profissional

Objetivos e contribuições: (1) verificar a aplicabilidade de um modelo de Governança para clubes de futebol profissional em uma organização específica da área, bem como as sugestões e impressões dos atores diretamente envolvidos na gestão/administração do clube;

(2) identificar as práticas e melhorias de gestão/administração em um clube de futebol objeto de transformações e adaptações profissionais no modelo de gestão e práticas administrativas, bem como as percepções e impressões dos atores envolvidos no fenômeno;

Etapa atual: coleta de dados (pesquisa de campo- entrevistas)

4) Questionário

4.1) Governança em clubes de futebol profissional (modelo proposto)

- Recapitulação das principais dimensões e práticas do modelo proposto

4.1.1) De forma geral, o modelo seria aplicável ao clube? Quais seriam as adaptações necessárias?

4.1.2) Quais os pontos mais importantes ou indispensáveis do modelo? Por que? E quais os pontos não seriam tão imprescindíveis? Por que?

4.1.3) Quais práticas já são adotadas pelo clube? De que forma?

4.1.4) Quais podem vir a ser adotadas? Do que depende sua adoção?

4.1.5) Quais práticas jamais seriam adotadas? Por quais motivos?

4.1.6) Algumas práticas poderiam ser adotadas em outros clubes, mas não no seu? Por quais motivos?

4.1.7) Qual sua visão acerca da adoção de mecanismos de Governança nos clubes de futebol profissional em geral?

4.1.8) Qual sua visão acerca da adoção de mecanismos de Governança no clube? O que ajuda e o que atrapalha? Qual a situação atual?