

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**STEFANI BEZ FONTANA**

**CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA  
NOS CLUBES BRASILEIROS DE FUTEBOL: UMA ANÁLISE DOS EFEITOS  
NA GESTÃO**

**CRICIÚMA**

**2018**

**STEFANI BEZ FONTANA**

**CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA  
NOS CLUBES BRASILEIROS DE FUTEBOL: UMA ANÁLISE DOS  
EFEITOS NA GESTÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Me. Fernando Marcos Garcia

**CRICIÚMA**

**2018**

**STEFANI BEZ FONTANA**

**CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA  
NOS CLUBES BRASILEIROS DE FUTEBOL: UMA ANÁLISE DOS  
EFEITOS NA GESTÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Fernando Marcos Garcia - Mestre - UNESC - Orientador

**Aos familiares e às vítimas do acidente aéreo da Associação Chapecoense de Futebol, em Medellín, Colômbia, no dia 29 de novembro de 2016.**

## **AGRADECIMENTOS**

Muitos foram aqueles que merecem ter seus nomes lembrados em agradecimento.

Agradeço a Deus, por ter me permitido chegar aqui.

Aos meus pais, Mariso e Elizabet, e à minha irmã, Suelen, que me apoiaram em todos esses anos de estudo e não mediram esforços para que eu alcançasse meus objetivos pessoais e profissionais.

A Michel Fauze Mattar por ter sido o primeiro a dar suporte a este estudo quando ele não passava de uma vaga ideia e a professora Flávia da Cunha Bastos da Universidade de São Paulo por ter encaminhado o início deste projeto.

Ao meu orientador do artigo, Fernando Marcos Garcia e ao orientador do meu projeto de TCC, Silvio Parodi, pela paciência e compreensão quando o meu limitado entender não correspondeu às suas expectativas.

Aos respondentes dos clubes em estudo pelo apoio à pesquisa e incentivo ao estudo da gestão desportiva brasileira.

A todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para que este trabalho fosse concluído com êxito.

Muito obrigada!



## CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NOS CLUBES BRASILEIROS DE FUTEBOL: UMA ANÁLISE DOS EFEITOS NA GESTÃO

Stefani Bez Fontana<sup>1</sup>  
Fernando Marcos Garcia<sup>2</sup>

**RESUMO:** É notória a difusão do futebol em território brasileiro e a evolução dos clubes nacionais no que tange à gestão. No entanto, embora essa evolução tenha alcançado níveis consideráveis nas últimas décadas, o esporte mais praticado no país ainda enfrenta o desafio de uma gestão amadora, o que reflete muito no desempenho em campo. O quadro crescente de endividamento nessas instituições promove a adoção das práticas de governança corporativa, na tentativa de melhorar o desempenho da gestão praticada, garantir a proteção aos investidores, promover a transparência dos atos administrativos e, assim sendo, facilitar o acesso ao capital. Este estudo teve o propósito de avaliar a contribuição das práticas de governança corporativa na gestão dos clubes brasileiros de futebol. A pesquisa dedutiva e qualitativa foi de caráter descritivo, de modo que não é possível generalizar os resultados obtidos. O estudo multicase compreendeu três clubes da série A do Campeonato Brasileiro de 2018. A amostra reduzida justifica-se pelo fato de que o contato com os demais clubes não foi eficiente. Os resultados foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas por meio de questionário aberto aplicado em correio eletrônico e aplicativo de conversação. Os respondentes dos clubes foram profissionais vinculados ao setor administrativo. Após a análise dos dados foi possível identificar que as práticas de governança corporativa são essenciais no processo de profissionalização da gestão esportiva, pois representa o fornecimento de informações responsáveis para uso interno e externo e o justo reconhecimento do trabalho de todos os colaboradores. Os efeitos dessas práticas mostram-se imediatos a partir de sua adoção, de forma que os clubes que não tem governança corporativa consolidada planejam iniciar a adoção de suas práticas ainda no ano corrente.

**PALAVRAS – CHAVE:** Contabilidade. Gestão do esporte. *Compliance*.

**AREA TEMÁTICA:** Tema 06 – Contabilidade Gerencial

### 1 INTRODUÇÃO

As boas práticas de governança corporativa (GC) são emergentes no meio empresarial e se mostram em movimento crescente em relação às suas implicações. Seus efeitos tem se irradiado em diferentes organizações, dentre as quais os clubes de futebol. Pois, neste segmento por seu relevante potencial econômico, “os clubes

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

<sup>2</sup> Mestre, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



deveriam ser gerenciados como empresas e seus torcedores como clientes” (REZENDE; DALMÁCIO, 2015, p. 106). O que ocorre, no entanto, é que grande parte dos clubes ainda resiste a aderência de boas práticas de GC por conta de restrições em seus estatutos. O presente estudo teve por objetivo geral desenvolver uma pesquisa, no âmbito das ciências sociais aplicadas, voltada a avaliar a contribuição das práticas de GC na gestão dos clubes brasileiros de futebol. Para alcançar o objetivo geral, a pesquisa tinha por objetivos específicos: analisar a evolução da gestão esportiva, verificar o grau de aderência das práticas de GC nos clubes de futebol e avaliar as mudanças proporcionadas pela adoção da GC na gestão dos clubes. O intuito deste estudo foi promover a profissionalização da gestão desportiva brasileira, que hoje se caracteriza pelo voluntariado e dedicação parcial por parte dos membros da administração.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentado o referencial teórico, cuja abordagem será baseada nas práticas de governança corporativa, bem como na gestão praticada nos clubes de futebol no Brasil.

### 2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS ORGANIZAÇÕES

As práticas de Governança Corporativa (GC) condicionam a ação dos administradores a fim de evitar ou minimizar conflitos de interesses entre as partes interessadas na empresa, bem como assegurar a proteção dos acionistas. (CAMILO; MARCON; MELLO, 2012) Desenvolvidas primordialmente para as empresas, as práticas de GC também podem ser adotadas em organizações não empresariais, e assim contribuir para o alinhamento de interesses e a longevidade da instituição. (IBGC, 2015)

#### 2.1.1 Surgimento e evolução da governança corporativa

As práticas de GC foram elaboradas a partir de uma série de acontecimentos sucessivos datados do início da década de 1990, com o principal intuito de superar o conflito de agência. (IBGC, 2015) A literatura apresenta concordância com relação aos acontecimentos que propiciaram a sua idealização, conforme demonstra o Quadro 1.

Autor	Abordagem
Oliveira (2011)	Originou-se de um tripé formado pelo fundo de investimento LENS, pelo Relatório <i>Cadbury</i> e pelos princípios da OCDE, filtrada pela Lei Sarbanes-Oxley. O Fundo de Investimento LENS (1992) efetivou um novo modelo de gestão, em defesa da atuação dos acionistas e da transparência na geração de valor e riqueza. Em 1992 foi divulgado o primeiro Código das Melhores Práticas (Relatório <i>Cadbury</i> ), cujo texto está focado na constituição do Conselho de Administração, na divisão de responsabilidades do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva e na alocação da administração geral da empresa no Conselho de Administração. Em 1999 foram criados os Princípios de Governança Corporativa pela OCDE com o intuito de ajudar os 29 países-membros na avaliação e melhoria institucional. A Lei Sarbanes-Oxley foi aprovada pelo Congresso dos Estados Unidos da América, em 2002, como resposta ao sequencial de fraudes bilionárias no país,



	para resgatar a confiança da comunidade de investidores. Preocupa-se com o rigor da atuação da auditoria e das fiscalizações dos atos da empresa e com a punição dos atos fraudulentos praticados pelos administradores da empresa.
<b>Silva (2012)</b>	No Brasil, o processo de adoção das práticas de governança foi acelerado pelos processos de privatização e desregulamentação da economia e impulsionado pela instituição da primeira Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404/76). Em 1995, criou-se o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), cujo nome, a partir de 1999, modificou-se para Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, mesmo ano em que foi publicado o primeiro código sobre governança corporativa no Brasil. Em 2000, a Bolsa de Valores de São Paulo criou os níveis diferenciados de governança corporativa, cujas práticas foram disseminadas por meio da reformulação da Lei das Sociedades Anônimas, em 2001. Em 2002, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) lançou sua cartilha sobre as práticas de governança, indicada para administradores, conselheiros, acionistas e auditores independentes.

QUADRO 1 - SURGIMENTO E EVOLUÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA  
 FONTE: Elaboração própria (2018)

Estudos nacionais tem demonstrado que a governança corporativa impacta positivamente sobre o valor de mercado das empresas, em virtude principalmente da proteção dos acionistas minoritários e maior transparência nas informações. (CAIXE; KRAUTER, 2014)

### 2.1.2 Princípios fundamentais

As boas práticas de governança são sustentadas em todas as suas etapas pelos princípios fundamentais da governança corporativa (IBGC, 2015), ilustrados na Figura 01.

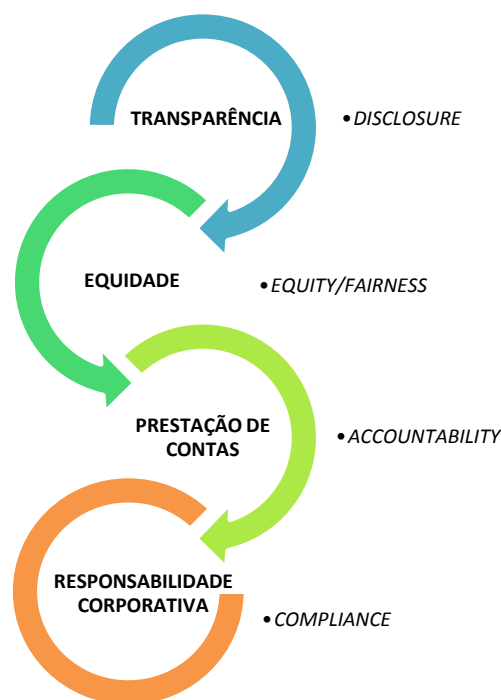


FIGURA 1 – PRINCÍPIOS BÁSICOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA  
 FONTE: Elaboração própria (2018)





A **Transparência** consiste na disponibilização de informações gerenciais de fácil acesso, principalmente aquelas que podem causar impactos no resultado. Apesar de estar prevista em Lei (no caso dos clubes, na Lei nº 9.615/98), não deve ser entendida apenas como uma obrigação, mas sim como a satisfação de informar as questões que sejam do interesse do público externo de modo a criar um ambiente de recíproca confiança. (MARQUES; COSTA, 2016)

Já o princípio da **Equidade** implica no tratamento justo e isonômico de todos os acionistas, inclusive os minoritários, e elimina ações ou políticas discriminatórias. (MARQUES; COSTA, 2016).

A **Prestação de contas** refere-se ao esclarecimento da atuação dos agentes da governança corporativa a ser dado para quem os elegeu. (SANTOS; COAN, 2017)

A **Responsabilidade corporativa** pode ser definida como o papel, reforçado pela legislação vigente, que as organizações tem de fazer uso responsável dos recursos existentes a fim de suprir as necessidades da geração presente sem afetar as gerações futuras. (SILVEIRA; PETRINI, 2018)

A adoção dos princípios fundamentais da governança pela organização e sua incentivada prática resulta em um clima de confiança mútuo entre colaboradores internos e externos e facilita a relação com terceiros. (IBGC, 2015)

### 2.1.3 Mecanismos de governança corporativa

Há diversos mecanismos utilizados pela GC para adequar a gestão das organizações. Para fins de pesquisa no âmbito esportivo, adota-se como principais:



FIGURA 2 – MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA  
FONTE: Elaboração própria (2018)

Como demonstrado na Figura 02, o **Conselho de Administração** encarrega-se do processo decisório, bem como de monitorar a diretoria e atuar como mediador entre esta e os sócios. (IBGC, 2015). Nos clubes de futebol, o Conselho de Administração pode ser encontrado com a denominação de Conselho Deliberativo, que tem certas particularidades, como o número de membros, que é bastante maior.



Supervisionada pelo Conselho de Administração, a **Diretoria** é responsável pela execução das diretrizes aprovadas pelo Conselho e pela condução de todos os processos operacionais. (IBGC, 2015) No âmbito esportivo brasileiro, as posições diretivas são designadas pelo presidente executivo eleito, o que as torna altamente politizadas. (MATTAR; MATTAR, 2013).

O **Conselho Fiscal** é responsável por fiscalizar os atos da Diretoria e do Conselho de Administração, opinar sobre propostas dos órgãos da administração e examinar os demonstrativos financeiros auditados a fim de preservar o direito dos acionistas. (BAIOCO; ALMEIDA, 2017)

Para fins de fiscalização e controle, é indispensável a atuação da **Auditoria** nas organizações, cujo objetivo primordial é assegurar a qualidade das informações contábeis de forma a garantir a transparência e a fidedignidade das mesmas. (SOUZA; DINIZ FILHO, 2018) A atuação da auditoria independente nos clubes brasileiros de futebol está prevista na Lei nº 9.615/98.

## 2.2 ASPECTOS HISTÓRICOS, ECONÔMICOS E JURÍDICOS DOS CLUBES BRASILEIROS DE FUTEBOL

A preocupação com a eficiência da gestão esportiva foi desencadeada pelo processo de mercantilização do futebol, cujo início foi paralelo ao surgimento dos primeiros canais brasileiros de televisão exclusivamente dedicados ao esporte, no início da década de 1990. Os clubes, então, passaram a se beneficiar da ampliação midiática para avultar o seu faturamento, até então composto apenas de receitas oriundas da comercialização de ingressos. (MATTAR, 2014)

No entanto, a estrutura gerencial dos clubes demonstrou não estar preparada para tal crescimento. A ineficiência da gestão esportiva brasileira demonstrada pelo endividamento sistêmico, presente já nos primeiros balanços divulgados, iniciou a discussão para adequar o modelo da estrutura gerencial dos clubes a essa nova realidade. (BERTELLA, 2015)

Em 24 de março de 1998, foi sancionada no Brasil a Lei nº 9.615, conhecida como Lei Pelé, na tentativa de profissionalizar a gestão esportiva do país. Porém, além de ter sua eficácia comprometida pelos inúmeros ajustes que sofreu antes da promulgação, a transparência exigida pela Lei Pelé demonstrou um quadro de endividamento sistêmico dos clubes com o poder público e o setor privado, em constante crescimento e em volume muito superior à sua capacidade de geração de receitas.

Um estudo realizado pela revista Valor Econômico em 05/09/2017 avaliou os balanços patrimoniais de 24 clubes brasileiros no exercício de 2016 e demonstrou que, embora a receita bruta acumulada apresentasse uma crescente de 30% em relação ao ano anterior, uma proporção assustadora de 50% das demonstrações contábeis apresentadas por estes clubes tiveram ressalvas apontadas pelas auditorias. A ressalva indica que o clube rejeitou o erro apontado pelo auditor e optou por apresentar a sua versão do resultado, mesmo que fora das normas. (VALOR ECONÔMICO, 2017)

Estudos como este demonstram que, embora as alterações na legislação trazidas pela Lei Zico (Lei nº 8.672/1993) e, posteriormente, pela Lei Pelé (Lei nº 9.615/1998) propiciassem mudanças na conduta dos dirigentes desportivos e na



maneira de administrar os clubes, na prática pouco aconteceu e os clubes continuam com sérios problemas financeiros e econômicos. (LEVRINI; OLIVEIRA, 2017 apud AZEVEDO, 2009)

### 2.2.1 Limitações do associativismo

A discussão que cresce paralelamente às pressões acerca do comprometimento do desempenho esportivo proveniente da má gestão não é, no entanto, uma crítica ao modelo associativo em si, mas às suas limitações. A não remuneração de dirigentes e o horário de funcionamento limitado levam a crer que não há qualquer indicação de que as federações busquem o profissionalismo, já que não cabe falar em profissionalização sem tratar de remuneração ou em dedicação que não seja em tempo integral. (MOSCA; SILVA; BASTOS, 2009)

O associativismo entrou no cenário esportivo ao fim do século XIX e início do século XX, período em que os praticantes de futebol no Brasil começaram a se unir em ambientes mais organizados para a prática do esporte. Esses espaços eram os clubes sociais esportivos: associações sem fins econômicos, cujo trabalho era caracterizado pelo voluntariado dos colaboradores. (MATTAR, 2014) A ascensão do futebol no meio mercadológico e negocial, no entanto, fez com que essas associações buscassem a adaptação de seus modelos de gestão à realidade de um mercado competitivo, no qual o associativismo não se adequa. (CAMPOS; NASSIF, 2017)

Apesar disso, a disputa pelos cargos administrativos dos clubes é cada vez mais significativa. São inúmeras as razões que fazem com que um trabalho filantrópico seja tão cobiçado. Além da solidariedade com o clube, normalmente firmada pelo vínculo emocional, podem existir interesses ocultos, como *status* social, privilégios e popularidade. (CAMPOS; NASSIF, 2017)

## 2.3 ATUAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA GESTÃO DESPORTIVA

A complexidade envolvida na administração dos clubes é a principal justificativa para a adoção de práticas de gestão profissional, como as práticas de governança corporativa, que formam um importante instrumento na gestão desportiva (MARQUES; COSTA, 2009), pois ao contribuir com a diminuição de ações antiéticas a adoção dessas práticas torna-se um diferencial na competição por capital, processo que exige transparência e responsabilidade na utilização dos recursos, de forma a garantir o uso adequado e rentável do capital investido por terceiros. (FREITAS; FONTES FILHO, 2011).

A busca incessante por retorno esportivo muitas vezes induz os gestores a aplicar recursos de forma desmedida, e, nesse ponto, a aplicação das boas práticas de governança corporativa pode mitigar os riscos inerentes à prática do esporte, haja vista os maiores investimentos estarem relacionados à gestão de pessoas e retorno do capital, portanto, estar condicionado à inúmeras variáveis. (MARQUES; COSTA, 2016).

### 2.3.1 Programa de Modernização da Gestão e da Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro – PROFUT

Aprovada em 04 de agosto de 2015, a Lei nº 13.155/15, Lei do PROFUT,



estabelece princípios de responsabilidade para entidades desportivas de futebol e exige a comprovação de regularidade fiscal dos clubes, atestada por Certidão Negativa de Débitos, bem como comprovação de cumprimento das obrigações trabalhistas, sob pena de rebaixamento à divisão imediatamente inferior àquela que o clube se encontra. (Art. 40, Lei nº 13.155/15)

Em setembro de 2017, no entanto, o ministro Alexandre de Moraes do Supremo Tribunal Federal concedeu liminar na Ação Direta de Inconstitucionalidade que derruba a punição do rebaixamento para clubes inadimplentes, sob a alegação de que a situação de irregularidade fiscal dos clubes deve ser punida com execução fiscal, sem que isso impeça a prática da sua atividade fim. (ADI 5.450, 2017)

## 2.4 ESTUDOS RELACIONADOS

Sobre os estudos relacionados ao escopo deste trabalho, o Quadro 2 traz alguns exemplos presentes na literatura.

ESTUDOS ANTERIORES			
AUTOR	ESCOPO	OBJETO DE PESQUISA	RESULTADOS
<b>Piva et al (2016)</b>	Índice de Transparência dos Clubes de Futebol (INFUT)	20 clubes das séries A, B e C do Campeonato Brasileiro de 2014	Os clubes brasileiros apresentam uma média de nível de transparência de 32,29% e há uma correlação moderada entre este nível de transparência com o tamanho e a rentabilidade dos clubes, de modo que a correlação aumenta à medida que se estende o intervalo de tempo estudado.
<b>Silva, Santos e Cunha (2017)</b>	Confiabilidade das demonstrações contábeis	Relatórios de auditoria de 60 clubes das séries A, B e C no exercício de 2014	A maior incidência dos relatórios de auditoria sem ressalva pertence aos clubes da série A, o que indica que não é possível rejeitar a hipótese de que o desempenho dos clubes tem relação com a gestão praticada.
<b>Levrini e Oliveira (2017)</b>	Planejamento estratégico para clubes de futebol	204 pessoas ligadas ao futebol profissional (sócios torcedores, atletas, conselheiros/dirigentes, integrantes de comissão técnica e jornalistas esportivos)	A grande maioria dos respondentes concordou com a importância da elaboração do planejamento estratégico para o futuro do clube, mas, da minoria que discordou, 79% eram conselheiros ou dirigentes desportivos, o que justifica o fato de que, na prática, as ações se diferem da teoria.

QUADRO 2 – ESTUDOS ANTERIORES  
 FONTE: Elaboração própria (2018)



Conforme visto, estudos que abordam a atuação da governança corporativa nos clubes de futebol geralmente estão inseridos nas pesquisas que tratam da transparência (*disclosure*) e da responsabilidade corporativa (*compliance*) dos clubes.

### 3 PROCEDIMENTOS METOLÓGICOS

Neste capítulo serão abordados a metodologia da pesquisa e os procedimentos pertinentes na análise dos resultados obtidos.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO E PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Para analisar o problema de pesquisa em seu ambiente natural e os aspectos que o induzem a irromper, a pesquisa faz uso da abordagem qualitativa (GODOY, 1995), com objetivos descritivos, que exigem uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar e possibilitam estabelecer relações entre variáveis. (TRIVIÑOS, 1987)

Quanto às estratégias da pesquisa, foi realizada uma revisão bibliográfica acerca da evolução da gestão praticada nos clubes de futebol, com enfoque nas práticas de governança corporativa, pois a revisão bibliográfica é o suporte da investigação. (CORRÊA *et al*, 2011)

A pesquisa se estende no estudo multicascos de três dos vinte clubes que integram a série A do Campeonato Brasileiro do ano de 2018, a fim de responder a questão de pesquisa e gerar de hipóteses para estudos posteriores. (ALVES-MAZZOTTI, 2006) A técnica utilizada nesses estudos foi a entrevista: uma forma de conduta do pesquisador, previamente estabelecida, para dirigir com eficácia determinado conteúdo, de maneira mais completa possível. (BRITTO JÚNIOR; FERES JÚNIOR, 2011, apud ROSA; ARNOLDI, 2006).

#### 3.2 DELIMITAÇÃO DA AMOSTRA

Foram selecionados intencionalmente os clubes participantes da Série A do Campeonato Brasileiro de 2018 para servirem de objeto de análise. A eles foram enviadas a solicitação de pesquisa e a carta oficial da universidade que afirma a autenticidade do vínculo acadêmico. O Quadro 3 – Solicitação de pesquisa nos clubes da série A 2018 – explicita a devolutiva de cada clube.

SOLICITAÇÃO DE PESQUISA			
CLUBE	DATA DE ENVIO	DATA DE RESPOSTA	SITUAÇÃO
AMÉRICA FUTEBOL CLUBE	14/04/2018	NÃO HOUVE RESPOSTA	-
ASSOCIAÇÃO CHAPECOENSE DE FUTEBOL	11/04/2018	14/04/2018	ENTREVISTA REALIZADA
BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS	08/04/2018	NÃO HOUVE RESPOSTA	-
CEARA SPORTING CLUB	14/04/2018	NÃO HOUVE RESPOSTA	-
CLUB DE REGATAS VASCO DA GAMA	08/04/2018	25/05/2018	ENTREVISTA REALIZADA



CLUBE ATLETICO MINEIRO	08/04/2018	NÃO HOUVE RESPOSTA	-
CLUBE ATLETICO PARANAENSE	08/04/2018	NÃO HOUVE RESPOSTA	-
CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO	08/04/2018	09/04/2018	ENTREVISTA NEGADA
CRUZEIRO ESPORTE CLUBE	08/04/2018	NÃO HOUVE RESPOSTA	-
ESPORTE CLUBE BAHIA	08/04/2018	NÃO HOUVE RESPOSTA	-
FLUMINENSE FOOTBALL CLUB	08/04/2018	NÃO HOUVE RESPOSTA	-
<b>GREMIO FOOTBALL PORTO ALEGRENSE</b>	<b>08/04/2018</b>	<b>24/04/2018</b>	<b>ENTREVISTA REALIZADA</b>
PARANÁ CLUBE	14/04/2018	NÃO HOUVE RESPOSTA	-
SANTOS FUTEBOL CLUBE	08/04/2018	NÃO HOUVE RESPOSTA	-
SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE	08/04/2018	NÃO HOUVE RESPOSTA	-
SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS	11/04/2018	NÃO HOUVE RESPOSTA	-
SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA	08/04/2018	NÃO HOUVE RESPOSTA	-
SPORT CLUB DO RECIFE	08/04/2018	NÃO HOUVE RESPOSTA	-
SPORT CLUB INTERNACIONAL	11/04/2018	NÃO HOUVE RESPOSTA	-
VITORIA ESPORTE CLUBE	14/04/2018	NÃO HOUVE RESPOSTA	-

QUADRO 3 – SOLICITAÇÃO DE PESQUISA NOS CLUBES DA SÉRIE A 2018

FONTE: Elaboração própria (2018)

Conforme demonstrado, apenas três clubes aceitaram participar da pesquisa: Chapecoense, Grêmio e Vasco.

As entrevistas foram realizadas entre abril e maio de 2018 com diferentes profissionais vinculados à gestão dos clubes, como mostra o Quadro 4. No quadro, os clubes estão relacionados em ordem cronológica da realização das entrevistas.

CLUBE ENTREVISTADO	RESPONDENTE	MEIO UTILIZADO
ASSOCIAÇÃO CHAPECOENSE DE FUTEBOL (1)	Diretor Financeiro	Correio eletrônico (modo texto) e aplicativo de conversação (modo áudio)
GREMIO FOOTBALL PORTO ALEGRENSE (2)	Presidente	Aplicativo de conversação (modo áudio)
CLUB DE REGATAS VASCO DA GAMA (3)	Vice-presidente de controladoria	Aplicativo de conversação (modo texto)

QUADRO 4 – REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

FONTE: Elaboração própria (2018)

Como visto a maioria dos gestores preferiu o contato por aplicativo de conversação, já que disponibilizavam de pouco tempo para responder às perguntas. O quadro ainda apresenta a codificação que será utilizada na apresentação (seção 4) e análise de resultados (seção 5).

### 3.3 TRAJETÓRIA DA PESQUISA

A Figura 3 apresenta a trajetória da pesquisa, com o intuito de apresentar o fluxo completo de todas as etapas.

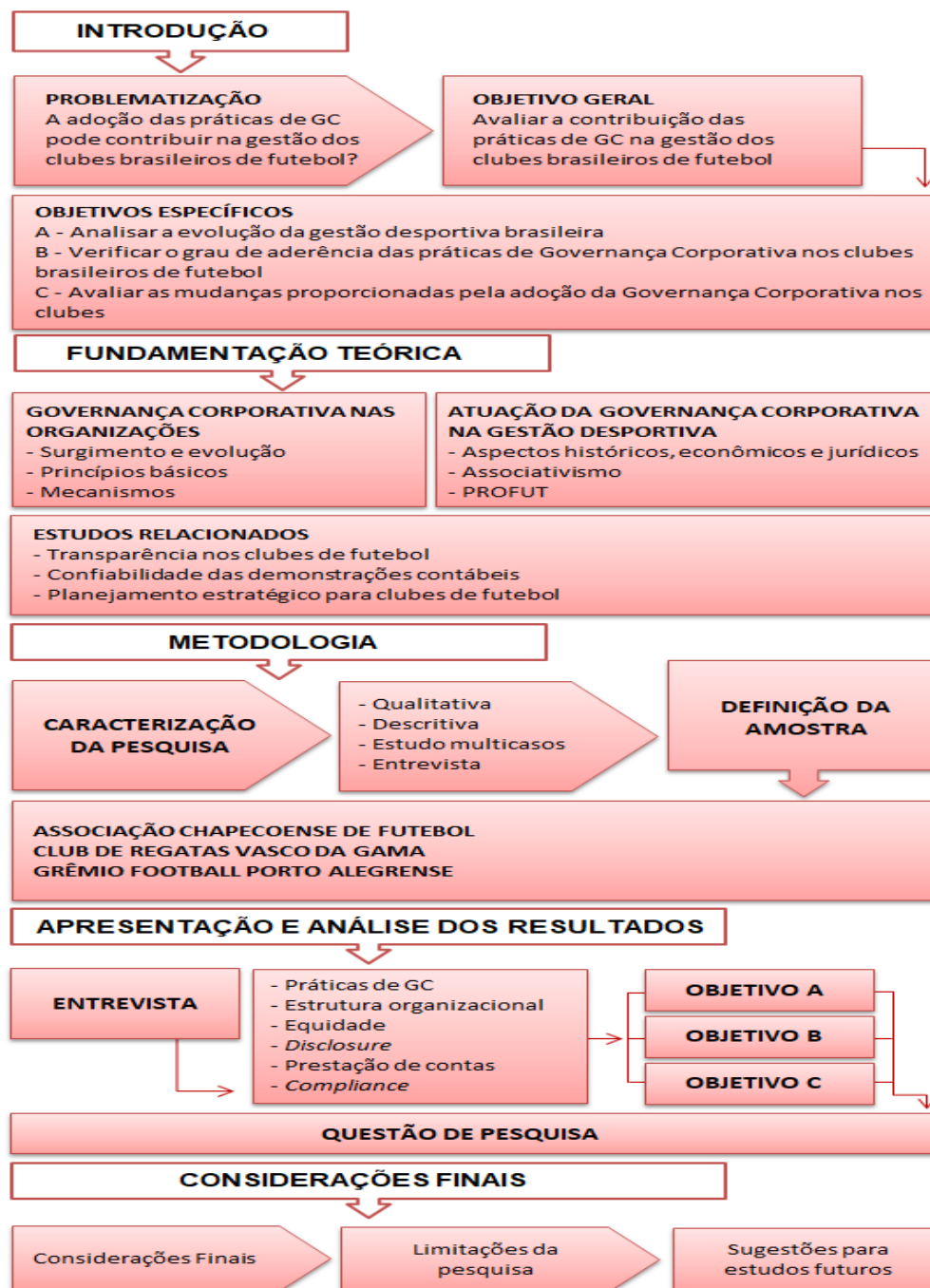


FIGURA 3 – TRAJETÓRIA DA PESQUISA  
 FONTE: Elaboração própria (2018)

Conforme visto, a pesquisa foi ordenada em cinco etapas principais, cujos resultados são apresentados na quarta seção.

#### 4 RESULTADOS EMPÍRICOS

As entrevistas foram realizadas com base no questionário apresentado no Quadro 5.



Categorização da Entrevista	
Categorias	Subcategorias
<b>PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (A)</b>	(1) Quais práticas de Governança Corporativa (GC) o clube adota?
	(2) A partir da adoção das práticas de GC, em quanto tempo foi possível observar as mudanças proporcionadas por elas?
	(3) A partir da implementação da GC, quais as implicações no âmbito da gestão?
	(4) As diretrizes do clube estão alinhadas aos princípios da GC?
<b>ESTRUTURA ORGANIZACIONAL (B)</b>	(1) Sob qual forma de constituição o clube foi fundado? Este regime permanece vigente?
	(2) As funções administrativas tem remuneração variável em função do desempenho do clube?
	(3) Houve reeleição nos últimos três processos eleitorais do clube?
	(4) Como o clube está se profissionalizando em termos de gestão?
<b>EQUIDADE (C)</b>	(1) Como se dá o processo de decisões financeiras referente aos valores de salários e direitos de imagem?
<b>DISCLOSURE (D)</b>	(1) O clube realiza a publicação integral em sítio eletrônico dos documentos e informações relativos à prestação de contas?
	(2) Em vistas do bom relacionamento entre gestores desportivos e torcedores, qual a importância da transparência nas contas do clube?
<b>PRESTAÇÃO DE CONTAS (E)</b>	(1) Qual a contribuição do gestor financeiro no desenvolvimento das informações à presidência?
<b>COMPLIANCE (F)</b>	(1) Como o clube gerencia questões relacionadas à regularidade fiscal e trabalhista?

QUADRO 5 – CATEGORIZAÇÃO DA ENTREVISTA

FONTE: Elaboração própria (2018)

O quadro demonstra de que forma foram categorizadas as respostas obtidas dos entrevistados de acordo com as variáveis que deram suporte ao estudo e apresenta a codificação que será utilizada na apresentação (seção 4) e análise de resultados (seção 5).

#### 4.1 ADOÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa passou a ser adotada em momentos particulares de cada clube. Ao passo que o Grêmio desenvolveu a GC aos poucos ao longo das últimas décadas, a Chapecoense iniciou a adoção dessas práticas após o trágico acidente aéreo de novembro de 2016. A Figura 4 identifica as etapas da evolução da GC no clube.



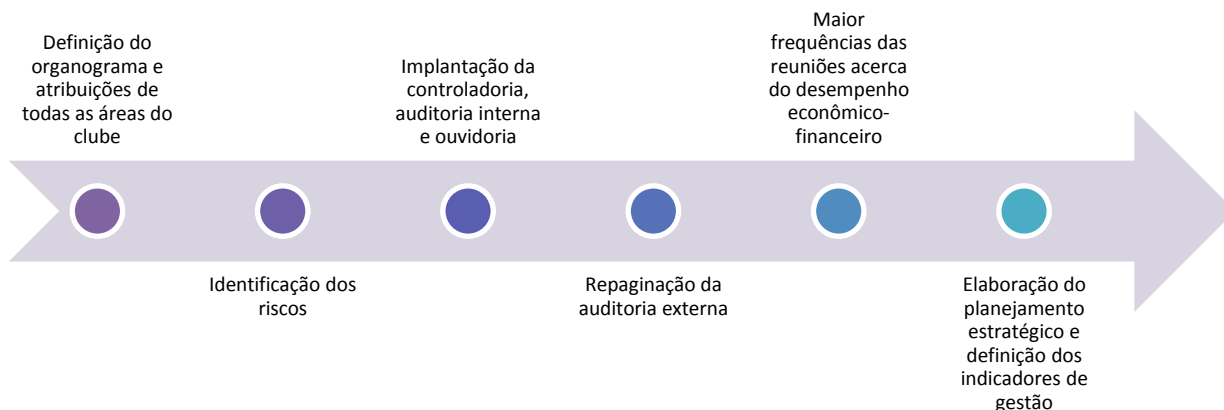


FIGURA 4 – EVOLUÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA ASSOCIAÇÃO CHAPECOENSE DE FUTEBOL

FONTE: Elaboração própria (2018)

O ponto inicial da adoção foi 13 de janeiro de 2017. As práticas de governança corporativa demonstraram ser a melhor opção para iniciar a reconstrução do clube após o trágico acidente aéreo de novembro de 2016 que desestruturou todos os setores. Inicialmente foi definido o organograma do clube e atribuídas as funções de cada setor. Este processo facilitou a identificação dos riscos de gestão, como o retorno de investimentos e contratação de capital de terceiros.

A implantação da controladoria, auditoria interna e ouvidoria, bem como a repaginação da auditoria externa foram processos desenvolvidos no decorrer do ano de 2017. Esses processos apresentaram resultados imediatos na gestão do clube, refletidos principalmente no desempenho esportivo da Chapecoense que se manteve bem no campeonato, mesmo após a tragédia.

O acompanhamento do desempenho econômico-financeiro passou a ser regular e as práticas de governança seguem em evolução no clube, que visa para o futuro o desenvolvimento de um sistema de gerenciamento de riscos, a adoção do BSC e a criação de um portal de transparência. (1A1)

No Vasco, as práticas de governança estão previstas na última alteração do Estatuto Social do clube, que pretende implementar, ainda no semestre corrente, colegiados no setor administrativo, “com o intuito de profissionalizar a gestão e ampliar o debate sobre as questões mais relevantes para o clube”. (3A1)

## 4.2 RELACIONAMENTOS

Em relação aos benefícios trazidos pela transparência nas instituições desportivas, os gestores destacaram a importância da presença desta nos relacionamentos internos e externos.

“Embora existam limitações de sigilo de contratos, no âmbito das demonstrações contábeis, a transparência é tratada com grande relevância no clube.” (1D2)



O impacto positivo da transparência pode ser percebido “tanto no incremento de sócios para o clube, quanto na aquisição dos produtos licenciados e presença nos estádios”. (3D2)

A participação do gestor financeiro nesse processo mostrou ser de grande valia. No Grêmio, isso “pode ser identificado pelo quadro de superávit financeiro que o clube vive há dois anos”. (2E1) Apesar disso, em ambos os clubes, os critérios de remuneração variável conforme o desempenho é exclusivo para o departamento de futebol. (1B2; 2B2)

Já o Vasco da Gama, que pretende implantar as práticas de governança imediatamente, prevê remuneração variável também para as funções administrativas, de forma a excluir desse sistema de remuneração apenas as funções estatutárias do clube. (3B2)

#### 4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E COMPLIANCE

Todos os clubes estudados são associações desportivas sem fins lucrativos, de forma que os gestores não são remunerados pelo trabalho que desempenham. (1B1; 2B1)

Sobre a profissionalização da gestão, “o Grêmio tem toda uma situação de profissionalização, inclusive uma gerência financeira profissionalizada” (2B4). Na Chapecoense, a base da profissionalização é a formalização dos processos (1B4).

O presidente da diretoria administrativa do Vasco selecionou, para as funções estatutárias do clube, “profissionais dos setores público e privado com capacitação e formações proporcionais aos desafios da gestão do clube”. (3B4)

Questionados sobre a regularidade fiscal dos clubes, os gestores afirmaram que os processos estão todos em dia.

“O Grêmio procura manter todo um processo de adequação da questão de regularidade fiscal e trabalhista. O clube possui todas as certidões negativas, está em dia com o Profut e criou uma condição de controle sobre todos os gastos.” (2F1)

Na Chapecoense, “a questão trabalhista nunca apresentou problemas até o trágico acidente de 2016. Como a legislação trabalhista entende que tenha sido um acidente de trabalho, estão sendo constituídas provisões para dar suporte às ações trabalhistas e Reservas que possam suportar o impacto de possíveis indenizações.” (1F1)

O Vasco atualizou seu Estatuto em concordância às exigências do Profut e cumpre rigorosamente o previsto. (3F1)

#### 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o resultado obtido pelas entrevistas identifica-se a crescente preocupação dos clubes desportivos com o relacionamento entre torcedores e colaboradores internos. Esse fato corrobora com os achados de Oliveira (2011), Silva (2012), Caixe e Krauter (2014), Marques e Costa (2016), Santos e Coan (2017) e Silveira e Petrini (2018) sobre a situação encontrada no meio empresarial tradicional, em que a adoção dos princípios da GC, por proporcionar maior transparência das operações e proteger todos os envolvidos, é capaz de assegurar a boa imagem da organização no mercado.



Os mecanismos de GC indicados pelo IBGC e também vistos recentemente em Baioco e Almeida (2017) e Souza e Diniz Filho (2018) mostraram-se presentes na realidade da departamentalização dos clubes, de forma que suas funções são bem estabelecidas logo no início da adoção das práticas de governança. (1A1, 2A1, 3A1)

O associativismo continua sendo o modelo vigente nos clubes desde a sua fundação. As funções administrativas não remuneradas e a remuneração variável apenas para o departamento de futebol, características do associativismo e questões já comentadas por Mosca, Silva e Bastos (2009), Campos e Nassif (2017) e fortemente criticadas por Mattar (2014), são características permanentes nos clubes que já tem a Governança Corporativa implementada. O planejamento dos clubes que pretendem adotar a GC no ano corrente, no entanto, prevê um plano de cargos e salários com remuneração variável também para as funções administrativas, de forma a profissionalizar a gestão sem que se faça necessário alterar o Estatuto Social dos clubes. É possível resumir a análise de resultados por meio do esquema apresentado na Figura 5.

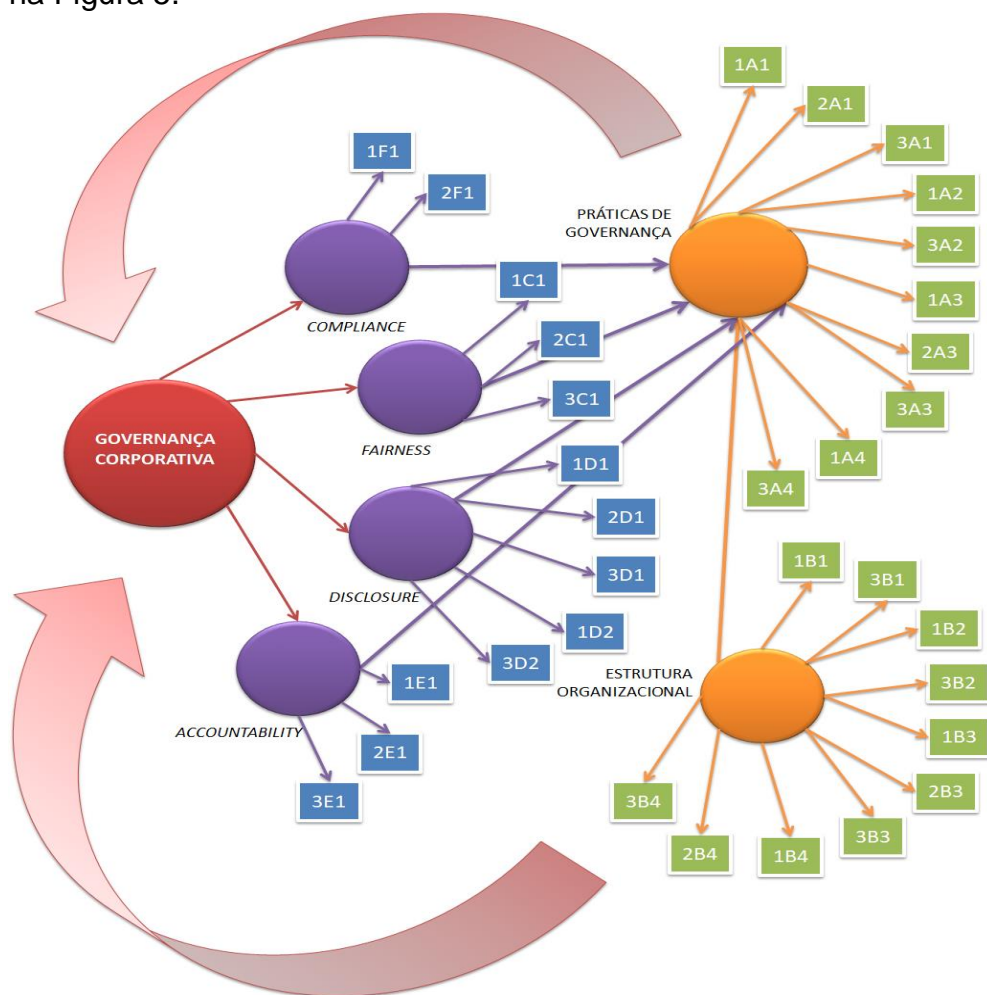


FIGURA 5 – ESQUEMATIZAÇÃO DOS RESULTADOS EMPÍRICOS  
 FONTE: Elaboração própria (2018)



A figura identifica os princípios da governança corporativa e relaciona os questionamentos acerca dos mesmos, de forma a explicar a categorização da entrevista. Os princípios de GC devem ser a base para todas as suas práticas (IBGC, 2015) e a estrutura organizacional da instituição deve estar de acordo com essas mesmas práticas, de forma a dar suporte a elas.

Todo esse conjunto faz parte de um mesmo cenário e somente dessa forma fica nítida a percepção da interdependência no sistema de governança corporativa.

A codificação representa as respostas do estudo multicase, ao que cabe salientar que as questões 3F1, 2D2, 2A2, 2A4, 2B1 e 2B2 não foram respondidas pelos clubes em questão e, por este motivo, não podem constar na esquematização de resultados.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como escopo a governança corporativa nos clubes brasileiros de futebol, de forma que seu objetivo principal foi avaliar a contribuição das práticas de GC na gestão destes clubes. O foco da pesquisa, assim sendo, direcionou-se para o modelo de gestão praticado em cada clube estudado a fim de identificar a presença dos princípios e mecanismos da GC.

Para alcançar o objetivo proposto foi realizado um estudo multicase com abordagem qualitativa do tipo descritivo a partir de relatos recolhidos em entrevista semiestruturada. As entrevistas foram realizadas com membros da gestão dos clubes respondentes em diferentes datas e horários. Foram utilizados dois meios principais para tal: correio eletrônico (modo texto) e aplicativo de conversação (modo áudio e modo texto). As cartas de solicitação de pesquisa juntamente com a autorização prévia da universidade foram enviadas a todos os vinte clubes da série A do Campeonato Brasileiro de 2018, dos quais, um recusou a entrevista, três aceitaram participar e, aos demais, o contato mostrou-se frustrado.

O primeiro objetivo específico teve como propósito analisar a evolução da gestão esportiva. O contato com os gestores dos clubes respondentes permitiu alcançá-lo, portanto, haja vista o entendimento por parte do pesquisador dos fatores que envolvem a gradativa adoção das práticas de GC permite também delinear a evolução das práticas de gestão no âmbito esportivo. Essa evolução mostra-se constante e desenvolve-se paralelamente à preocupação com a adequação às exigências legais e com o relacionamento com torcedores, sócios e mídia em geral.

O segundo objetivo específico tratou de verificar o grau de aderência das práticas de GC nos clubes de futebol. É possível mensurar a adesão às práticas por meio do aprofundamento da linha de raciocínio que culminou nas constatações do primeiro objetivo específico, haja vista a adoção da governança corporativa demonstra ser um dos primeiros passos para a evolução da gestão no esporte. No estudo multicase é possível identificar três diferentes fases da GC nos clubes: a governança consolidada no Grêmio, a governança em desenvolvimento na Chapecoense e as práticas em planejamento no Vasco, que ainda não iniciou os trabalhos, mas pretende alinhar teoria e prática ainda no ano corrente.

O terceiro objetivo específico teve por finalidade avaliar as mudanças proporcionadas pela adoção da GC na gestão dos clubes e pode ser alcançado quando os gestores responderam com unanimidade que os benefícios trazidos pela



GC são de suma importância para a profissionalização da gestão esportiva. Além disso, os efeitos da adoção dessas práticas provaram ser imediatos.

Em resposta à questão de pesquisa do estudo – A adoção das práticas de GC pode contribuir na gestão dos clubes brasileiros de futebol? – conclui-se que as práticas de GC são essenciais no processo de profissionalização da gestão e preocupação com a imagem do clube, pois representam um sistema completo de fornecimento de informações relevantes e responsáveis, de reconhecimento com o trabalho de todos os colaboradores e preocupação em atender e promover melhorias, não só para o público que tem como alvo, mas para a sociedade em geral.

A adequada aplicação das práticas de GC no âmbito desportivo é também responsável por suprir a necessidade de maior transparência nas contas dos clubes, haja vista hoje o esporte e, principalmente, o futebol estar representado por volumosas receitas, constituídas inclusive por capital investido pelos torcedores em artigos licenciados, ingressos e demais programas de arrecadação, como o Vasco Dívida Zero – campanha inédita no futebol criada pela torcida do Vasco da Gama com o intuito de arrecadar valores entre os torcedores e zerar a dívida do clube com a Receita Federal.

A responsabilidade do clube para com a sua torcida, quando trata-se da prestação de contas, é muito maior do que o mero desempenho esportivo: representa a credibilidade dos gestores, o desejo de manter um relacionamento transparente e duradouro e a preocupação constante com a perenidade da história do clube.

A adoção das práticas de GC ainda contribui no processo de busca por novos patrocinadores, visto que a imagem do clube, quando responsável, transparente e de comprovado bom relacionamento com sua torcida, influencia positivamente na visão dos futuros investidores.

Por fim, conclui-se que os clubes tem percebido a necessidade de promover melhorias na gestão desportiva e reconhecem a importância da governança corporativa no desenvolvimento deste processo.

## 6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Há que se reconhecer algumas características que trouxeram limitações à pesquisa: *i)* a técnica de entrevista empregada no estudo pode induzir à compreensão subjetiva por parte do pesquisador; *ii)* o tamanho reduzido da amostra, devido principalmente ao difícil contato com profissionais do ramo; *iii)* a complexidade do que se pretendia analisar, haja vista não ser possível isolar a governança corporativa como única variável responsável pelas melhorias na gestão.

## 6.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Para possíveis pesquisas futuras, há as seguintes sugestões:

- A. Avaliar a evolução das categorias de base à luz da Teoria da Criação de Valor, a fim de mensurar a contribuição da utilização ou cessão onerosa dos direitos federativos dos atletas que iniciaram no clube;
- B. Analisar a adequação dos clubes com vistas às normas do PROFUT e verificar a evolução na gestão desportiva que as novas exigências legais puderam proporcionar;



- C. Aprofundar os estudos no âmbito da governança corporativa de forma a entender os motivos da decisão de implantar ou não suas práticas no setor do desporto nacional;
- D. Compreender os custos envolvidos no processo da adoção da governança corporativa afim de propor um modelo adequado para os clubes das divisões menores.



## REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de pesquisa**, v. 36, n. 129, p. 637-651. Set./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v36n129/a0736129.pdf> > Acesso em: 23 set. 2017.

BAIOCO, Vitor Gomes; ALMEIDA, José Elias Feres de. Efeitos do comitê de auditoria e do conselho fiscal na qualidade da informação contábil no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, v. 28, n. 74, p. 229-248, 2017.

BERTELLA, André de Cezare. O clube de futebol como sociedade empresária. In: **Biblioteca Digital da USP - Trabalhos Acadêmicos**. 2015. Disponível em: <<http://www.tcc.sc.usp.br/tce/disponiveis/89/890010/tce-25082016-094538/?&lang=br>> Acesso em: 06 ago. 2017.

BRASIL. IBGC. . **Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 27 ago. 2017.

BRASIL. Lei nº 13.155, de 04 de agosto de 2015. **Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13155.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13155.htm)> Acesso em: 03 mar. 2018.

BRITTO JÚNIOR, Álvaro Francisco de; FERES JÚNIOR, Nazir. A utilização da técnica de entrevista em trabalhos científicos. **Evidência**, Araxá, v. 7, n. 7, p. 237-250, 2011. Disponível em: <[www.uniaraxa.edu.br/ojs/index.php/evidencia/article/download/200/186](http://www.uniaraxa.edu.br/ojs/index.php/evidencia/article/download/200/186)> Acesso em: 29 out. 2017.

CAIXE, Daniel Ferreira; KRAUTER, Elizabeth. Relação entre governança corporativa e valor de mercado: mitigando problemas de endogeneidade. **Brazilian Business Review**, Vitória - ES, v. 11, p.96-117, mar. 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/27076/relacao-entre-governanca-corporativa-e-valor-de-mercado--mitigando-problemas-de-endogeneidade>> Acesso em: 03 set. 2017.

CAMILO, Silvio Parodi Oliveira; MARCON, Rosilene; MELLO, Rodrigo Bandeira de; Conexões políticas e desempenho: um estudo das firmas listadas na BM&FBOVESPA. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 6, p. 784-805, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/8782/conexoes-politicas-e-desempenho--um-estudo-das-firmas-listadas-na-bm-f-bovespa>> Acesso em: 17 mar. 2018.

CAMPOS, João Gurgel; NASSIF, Vânia Maria Jorge. Gestão esportiva voluntária e gestão esportiva remunerada: análise de conflitos administrativos que impactam no desempenho organizacional de associações desportivas. **G&A**, v. 6, n. 1, p. 07-23, 2017. Disponível em:



<<http://www.okara.ufpb.br/ojs2/index.php/mpgoa/article/view/33305/17650>> Acesso em: 16 mar. 2018.

CORRÊA, Rodrigo Machado *et al.* Centros de serviços compartilhados: Um estudo sobre a metodologia de pesquisa utilizada em publicações de congressos brasileiros e periódicos internacionais. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 6, n. 1, p.38-59, 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/33920/centros-de-servicos-compartilhados--um-estudo-sobre-a-metodologia-de-pesquisa-utilizada-em-publicacoes-de-congressos-brasileiros-e-periodicos-internacionais>>. Acesso em: 23 set. 2017.

FREITAS, Helio Viana de; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. A governança corporativa nos clubes de futebol: um estudo de caso sobre o Clube de Regatas do Flamengo. **Revista ADM MADE**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 3, p. 39-60, 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/8829/a-governanca-corporativa-nos-clubes-de-futebol--um-estudo-de-caso-sobre-o-clube-de-regatas-do-flamengo>> Acesso em: 29 out. 2017.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1995. Disponível em: <[bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/download/38183/36927](http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/download/38183/36927)> Acesso em: 23 set. 2017.

IBGC. **Código das melhores práticas de Governança Corporativa**. 5 ed. 2015. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/publicacoes/codigo-das-melhores-praticas>> Acesso em: 04 out. 2017.

LEVRINI, Gabriel Roberto Dellacasa; OLIVEIRA, Guilherme Santos Barrionuevo. Planejar não Ganha Título? Pilares para Estruturação de Planejamento Estratégico para Clubes de Futebol a Partir da Percepção dos Principais Atores do Universo do Futebol. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 6, n. 2, p. 158-184, 2017. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/46668/planejar-nao-ganha-titulo--pilares-para-estruturacao-de-planejamento-estrategico-para-clubes-de-futebol-a-partir-da-percepcao-dos-principais-atores-do-universo-do-futebol->>> Acesso em: 06 out. 2017.

MARQUES, Daniel Siqueira Pitta; COSTA, André Lucirton. Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo. **Revista de Administração**, v. 44, n. 2, p. 118-130, 2009. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/2234/223417531003/>> Acesso em: 29 out. 2017.

MARQUES, Daniel Siqueira Pitta; COSTA, André Lucirton. Administração de Clubes de Futebol Profissional: Proposta de um Modelo Específico de Governança para o Setor. **Organizações & Sociedade**, v. 23, n. 78, p. 378-405, 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/41836/administracao-de-clubes-de-futebol->>





profissional--proposta-de-um-modelo-especifico-de-governanca-para-o-setor>  
Acesso em: 16 set. 2017.

MATTAR, Michel Fauze. **Na Trave**: O que falta para o futebol brasileiro ter uma gestão profissional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MATTAR, Michel Fauze; MATTAR, Fauze Najib. Gestão de negócios esportivos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MOSCA, Hugo Motta Bacêllo; SILVA, José Roberto Gomes da; BASTOS, Sérgio Augusto Pereira. Fatores institucionais e organizacionais que afetam a gestão profissional de departamentos de futebol dos clubes: O caso dos clubes de futebol no Brasil. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 10, n. 1, p. 53-71, 2009. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/575/762>> Acesso em: 30 abr. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança corporativa na prática**: Integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PIVA, Thais Azzolini *et al.* Análise da correlação do nível de transparência com o tamanho e o desempenho financeiro e esportivo dos clubes do futebol brasileiro. **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2016. Disponível em: <<http://www.inovarse.org/node/4378>> Acesso em: 12 mar. 2018.

REZENDE, Amaury José; DALMÁCIO, Flávia Zóboli. Práticas de Governança Corporativa e Indicadores de Performance dos Clubes de Futebol: uma Análise das Relações Estruturais. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 18, n. 3, p. 105-125, 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/38299/praticas-de-governanca-corporativa-e-indicadores-de-performance-dos-clubes-de-futebol-uma-analise-das-relacoes-estruturais>> Acesso em: 16 set. 2017

SANTOS, Maycon Douglas de Souza; COAN, Fernanda Mosseline Josende. Princípios da governança corporativa aplicáveis em empresas de capital fechado. **Revista Contabilidade & Amazônia**, v.10, n. 1, p. 26-51, 2017. Disponível em: <<http://sinop.unemat.br/projetos/revista/index.php/contabilidade/article/view/3126/pdf>> Acesso em: 30 abr. 2018.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas**: Guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, Thiago Bruno de Jesus; SANTOS, Cleston Alexandre dos; CUNHA, Paulo Roberto da. Relação entre o desempenho econômico-financeiro e o relatório de auditoria dos clubes de futebol brasileiros. **Revista de gestão, finanças e , n. contabilidade**, v. 7, n. 3, p. 177-200, 2017.



SILVEIRA, Lisilene Mello da; PETRINI, Maira. Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social corporativa: uma análise bibliométrica da produção científica internacional. **Gestão e Produção**, v. 25, n. 1, p. 56-67, 2018. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/gp/v25n1/0104-530X-gp-0104-530X3173-16.pdf](http://www.scielo.br/pdf/gp/v25n1/0104-530X-gp-0104-530X3173-16.pdf)> Acesso em: 30 abr. 2018.

SOUZA, Thyago Monte; DINIZ FILHO, José Washington de Freitas. Uma análise dos impactos da governança corporativa e do comitê de auditoria no desempenho de instituições financeiras brasileiras. **RAGG**, v. 6, n. 24, p. 55-70, 2018. Disponível em: <[www.fucamp.edu.br/editora/index.php/ragc/article/view/1223/923](http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/ragc/article/view/1223/923)> Acesso em: 30 abr. 2018.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

**VALOR ECONÔMICO**. São Paulo: 2017. Disponível em: <[http://www.valor.com.br/empresas/5107724/auditor-aponta-erros-graves-em-metade-dos-balancos-dos-clubes?utm\\_source=WhatsApp&utm\\_medium=Social&utm\\_campaign=Compartilhar](http://www.valor.com.br/empresas/5107724/auditor-aponta-erros-graves-em-metade-dos-balancos-dos-clubes?utm_source=WhatsApp&utm_medium=Social&utm_campaign=Compartilhar)> . Acesso em: 09 set. 2017.