

# Práticas de governança e futebol: um estudo em clubes do Rio Grande do Sul

## *Governance practices and football: a study in Rio Grande do Sul clubs*

### Régis Michels Nazi

Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC).  
email: [regisnazi@yahoo.com.br](mailto:regisnazi@yahoo.com.br)

### Nério Amboni

Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC).  
email: [amboni30@yahoo.com.br](mailto:amboni30@yahoo.com.br)

## RESUMO

O artigo descreve os resultados do estudo multicase sobre a aplicação de práticas de governança corporativa nas agremiações de futebol profissional: GE Brasil, SER Caxias, EC Juventude e EC Pelotas entre 2012 e 2016. Por meio de análise bibliográfica, documental e entrevistas, busca-se identificar a adoção de princípios de governança a partir de cinco dimensões presentes na literatura: estrutura de governança, transparência, accountability, retorno social e práticas gerenciais. Observou-se que as dimensões estrutura de governança e práticas gerenciais foram fundamentais para o GE Brasil e EC Juventude no período. A SER Caxias, apresentou melhora somente em 2016, e o EC Pelotas possui problemas nas dimensões preponderantes para o sucesso dos demais clubes pesquisados. Em consonância com estudos anteriores na área, percebeu-se que os clubes que adotaram práticas de governança com maior intensidade, obtiveram melhores resultados esportivos.

**Palavras-Chave:** clubes de futebol; gestão esportiva; governança corporativa.

## ABSTRACT

The paper describes the findings of the multicase study about the application of corporate governance practices of professional football associations: GE Brasil, SER Caxias, EC Juventude and EC Pelotas between 2012 and 2016. Using documents and interviews, aims to identify the adoption of governance principles in five dimensions: governance structure, disclosure, accountability, corporate social responsibility and managerial practices. It is observed that the dimensions governance structure and managerial practices were fundamental to GE Brasil and EC Juventude in that period. The SER Caxias, on the other hand, presents an improvement only in 2016, and EC Pelotas has problems in the dimensions preponderant of the success of the other clubs surveyed. In line with previous studies in this area, it was noticed that clubs who adopted governance practices with major intensity, get better sport performance.

**Key-words:** corporate governance; football clubs; sport management.

## 1 INTRODUÇÃO

O futebol é uma importante atividade econômica e social que segundo um estudo do Itaú-BBA (2018), as receitas brutas dos 27 principais clubes brasileiros se aproximam dos R\$ 5 bilhões, entretanto, as dívidas destas agremiações chegam a aproximadamente R\$ 6,6 bilhões. Verifica-se que, mesmo movimentando quantias financeiras progressivamente maiores, Freitas e Fontes Filho (2011), apontam que o problema das entidades desportivas pode estar relacionado às suas administrações.

No Brasil, o Estado se constituiu como um importante agente de mudanças no futebol do país, desde a década de 1990, a legislação visa a estruturação dos clubes como entidades lucrativas. A criação da Lei Zico, em 1993, que facultava o surgimento de clubes-empresa, e, cinco anos mais tarde, da Lei Pelé, que obrigava as instituições a se configurarem juridicamente como associações empresariais. Tal obrigação foi revogada com o ajuste na Lei Pelé, de 2003, que tornou opcional a configuração empresarial para agremiações esportivas (GONÇALVES; CARVALHO, 2006).

No ano de 2015, no entanto, surgiu o Programa de Modernização da Gestão e Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT). Silva e Silva (2016), asseveram que a regulação propôs um novo parcelamento das dívidas dos clubes que aderirem ao programa, mas que em troca, as agremiações deveriam se comprometer com adaptações gerenciais.

Mesmo com o marco regulatório vigente, os levantamentos recentes demonstraram (ITAÚ/BBA, 2018) que o quadro de endividamento das associações brasileiras não apresentou retração. Situação semelhante foi verificada na Inglaterra do início do século por Michie e Oughton (2005), que ao analisarem 32 clubes britânicos, notaram a mesma dinâmica de crescimentos simultâneos de receitas e débitos. Os autores verificaram a aplicação de práticas de governança corporativa nas agremiações estudadas e perceberam que as que apresentaram maior adesão aos princípios de boa governança, obtiveram melhor desempenho à época. Ao estender o estudo da aplicação de práticas de governança em 67 agremiações europeias, Dimitropoulos (2014), identificou que a descentralização do poder de decisão entre direção

e parceiros conferiu melhoras na credibilidade e estrutura de capital.

O problema de insolvência de clubes de futebol foi estudado em outros países. Na Alemanha, Frick e Prinz (2006), identificaram uma média de prejuízos superior a 2 milhões de Euros nas associações da primeira divisão alemã. Por sua vez, Dietl e Franck (2007), apontam que haviam problemas de governança que geravam instabilidade financeira, como regimentos desatualizados que não previam a complexidade do ambiente competitivo do esporte. Na França, Andreff (2007), verificou que 40 agremiações francesas dependiam de receitas oriundas de direitos televisivos e venda de atletas para equilibrar os balanços financeiros, os frouxos mecanismos de governança e de responsabilidade fiscal agravavam a situação. Na Itália, Hamil, Morrow, Idle, Rossi e Facendini (2010), afirmam que os casos de corrupção e a decadente média de público nos estádios italianos vão ao encontro da negligente regulação nacional e das incipientes práticas de governança das entidades esportivas.

No Brasil, a conjuntura é semelhante e ao se averiguar a adoção de preceitos empresariais, nota-se que há muito a evoluir. Sob a ótica qualitativa, Marques (2005), investigou a governança de três clubes paulistas, Freitas (2012), o fez em quatro agremiações cariocas e Teixeira (2014), em três mineiras. Também há pesquisas de viés quantitativo, como a de Rezende, Facure e Dalmácio (2009), que estudaram o tema em 27 entidades e a de Oliveira (2011), que englobou 20. Dentre as principais considerações, ressalta-se a relação positiva entre a adoção de práticas de governança e desempenho esportivo. Outro dado a ressaltar, é de que instituições que estão em ambientes mais competitivos também possuem maior adesão aos princípios.

Diante destas considerações e da emergência do estudo sobre a governança em agremiações esportivas, desenvolveu-se o seguinte questionamento: “A adoção de práticas de governança corporativa influenciou o desempenho esportivo de Esporte Clube Juventude (EC Juventude), Esporte Clube Pelotas (EC Pelotas), Grêmio Esportivo Brasil (GE Brasil) e Sociedade Esportiva e Recreativa Caxias do Sul (SER Caxias), no período entre 2012 e 2016?”

Além de abordar clubes que ainda não foram estudados sob a ótica da governança, ressalta-se

que há poucas pesquisas sobre as gestões das quatro agremiações. Há estudos realizados em EC Juventude (CABALLERO, 1998; MYSKIW, 2012), GE Brasil (BORGES, 2010; SILVA; ALVES, 2012), e que abordam mais de um clube: nos casos de EC Juventude e SER Caxias (FERNANDES, 2009) e em EC Pelotas e GE Brasil (RIGO; KNUTH; JAHNECKA; TAVARES, 2006; NAZI; BARCELOS, 2016; NAZI; DREWS, 2017). Raciocínio corroborado por Rodrigues e Silva (2009), que afirmam que os dirigentes de futebol assimilaram o pensamento gerencial e tentam ao máximo, replicarem em seus clubes.

O artigo tem por objetivo geral descrever a aplicação de práticas de governança corporativa nas agremiações de futebol profissional: GE Brasil, SER Caxias, EC Juventude e EC Pelotas entre 2012 e 2016.

Esta inédita investigação, visa ampliar o horizonte de estudos sobre governança corporativa em instituições desportivas e verificar os pressupostos que relacionam a aceção de princípios gerenciais com desempenho esportivo. Assim como, contribuir com a área de gestão de agremiações esportivas, ao apresentar resultados de entidades pouco estudadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção divide-se em três partes: ambiente de negócios do futebol, governança corporativa e governança e futebol.

### 2.1 Ambiente de Negócios do Futebol

Outrora lúdico, nas últimas décadas, o futebol passou a englobar diversos tipos de agentes interessados a ponto de Alvito (2006), apontar a existência de um campo esportivo planetário. A caracterização do esporte como negócio é emergente e para Mattar (2012), fundamental para que se compreenda o funcionamento das instituições e ressaltam que, embora um clube seja visto como uma organização, há distinções entre agremiações e outras entidades.

A relevância cultural e econômica do futebol para o Brasil, na concepção de Silva e Guimarães (2016), reflete-se nas leis criadas para fomento e sustentabilidade financeiras das instituições desportivas. Objetiva-se a responsabilidade social, fiscal e corpo-

rativa. Proni e Zaia (2014), corroboram ao afirmarem que no Brasil, o maior desafio dos clubes se trata da redução das despesas operacionais e crescimento das receitas, pois somente isso possibilitaria o pagamento das dívidas.

Há peculiaridades que favorecem e que dificultam as operações dos clubes enquanto instituições. De acordo com Kuper e Szymanski (2010), a fidelidade do torcedor, a capacidade de adaptação com menos recursos e impossibilidade de monopólios são pontos positivos. Por outro lado, a sensibilidade a erros (seja de atleta ou arbitragem) em uma partida, é segundo Anderson e Sally (2013), o maior desafio do esporte.

A profissionalização das atividades dos clubes de futebol, demandada por sociedade civil e legislação visa garantir credibilidade às ações dos dirigentes. Para Leoncini e Silva (2005), o modo arcaico de gestão das associações futebolísticas brasileiras, é o principal impeditivo da melhora de resultados financeiros. A formação de oligarquias, é na concepção de Couto (2017), outro problema para as agremiações, pois a perpetuação no poder de um indivíduo, ou grupo, ocasiona pressões externas e consolidação de problemáticas práticas gerenciais que podem inviabilizar a manutenção das atividades institucionais no longo prazo.

Além das regulações, ou por causa delas, Rodrigues e Silva (2009), indicam emergência da aceção por parte dos dirigentes brasileiros de que os clubes devem ser geridos como empresas e que os bons resultados são oriundos de uma gestão financeiramente responsável. Marques e Costa (2016), concordam ao mencionarem que a austeridade e responsabilidade gerencial é essencial para que haja legitimidade para as ações das administrações das agremiações e com isso, um ambiente atrativo para investimentos.

Com o aumento de dívidas, os clubes futebol brasileiros tiveram de lidar com outro problema: a perda de credibilidade perante a sociedade civil. Para Moraes, Marchetti, Moreira e Carvalho (2014), a insegurança financeira das agremiações gerou protestos que demandavam transparência nos movimentos das mesmas. No que se refere à eficiência financeira, Dantas, Machado e Macedo (2015), observam que o tamanho do clube não é tão impactante no resultado financeiro como o desempenho esportivo. A dependência de títulos para a eficiência organizacional é

perigosa e reflete um paradigma ultrapassado de gestão, visto que as boas práticas administrativas se transformam em conquistas desportivas.

O torcedor é o ator responsável pela existência dos clubes de futebol e mantê-lo interessado é primordial. Na concepção de Espartel, Müller Neto e Pompiani (2009), o desempenho esportivo é fundamental para que o torcedor tenha relações afetivas de consumo com a agremiação. Este vínculo entre torcida e instituição, é na visão de Malagrino (2017), essencial para que os torcedores se sintam parte do clube e, com isso, consumam produtos e serviços e divulguem a marca do time.

Por fim, Nakamura (2015), argumenta que a competência gerencial será o fator-chave para que um clube prospere em um cenário de crescente competição. O autor assinala que a era dos dirigentes apaixonados e irresponsáveis foi superada pela gestão profissional e que existe a necessidade de adaptação ao ambiente globalizado.

## 2.2 Governança Corporativa

O conceito de governança corporativa surgiu para diminuir custos dos conflitos de agência, sendo para Jensen e Meckling (1976), uma série de mecanismos que buscam o alinhamento de interesses entre os *stakeholders* das organizações. A prerrogativa era de monitorar, controlar e incentivar práticas que profissionalizassem a relação entre proprietários e corpo diretivo. Carvalhal e Bordeaux-Rego (2010), acrescentam que a aplicação destes preceitos surgiu com a intenção de mediação das relações entre a empresa e seus *stakeholders*.

Na concepção de Dey (2008), há significativa relação entre os preceitos de governança e os conflitos de agência e que a intensidade destes, força as entidades a fortalecer suas diretrizes de controle e monitoramento. Para Rodríguez-Dominguez, Gallego-Álvarez e García-Sánchez (2009), as práticas de governança corporativa existem para proteger e garantir direitos a todos os *stakeholders*.

Nessa direção, nota-se que grandes inquietações da administração das organizações são a corrupção e a transparência, refletidas na imagem e nos investimentos das instituições. Uma das alternativas para conferir credibilidade, legitimidade e rendi-

mentos maiores é a governança corporativa, que no Brasil, tem no Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, o IBGC, seu órgão de fomento desde 1995. Conforme o IBGC (2015, p. 20), governança corporativa é “o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”.

Segundo Andrade e Rossetti (2014), a governança evoluiu a partir do processo de internacionalização e crescimento das empresas, em consonância com Wu (2006), que argumenta que o assunto é de relevância mundial, pois o ambiente econômico é globalizado.

No entanto, para garantir as premissas de governança, órgãos nacionais e internacionais estabeleceram princípios básicos como: transparência (*disclosure*), equidade (*fairness*), prestação de contas (*accountability*), responsabilidade social corporativa (RSC) (IBGC, 2015; OECD, 2015; DELOITTE, 2015).

A transparência é fundamental na concepção de Souza, Murcia e Marcon (2011), porque quanto mais presentes os mecanismos de *disclosure*, maior o alcance das empresas no mercado global. Garay, González, Guzmán e Trujillo (2013), complementam que organizações mais transparentes tendem a apresentar melhores resultados e credibilidade perante o mercado.

Já a equidade (*fairness*), caracteriza-se por ser o “tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas (IBGC, 2015, p. 21)”. Marques e Costa (2016), corroboram ao afirmar que a equidade é uma espécie de senso de justiça, princípio que objetiva parear a participação e os direitos entre todos os *stakeholders*, não importando a relevância deles.

Para Willems e Van Dooren (2011), a prestação de contas é necessária para que haja informações sobre o retorno às partes interessadas, sobre a aplicação dos recursos investidos. Ao encontro deste raciocínio, Valencia, Queiruga e González-Benito (2015), complementam que *accountability* pressupõe ganho de credibilidade perante o público e parceiros, pois a instituição utiliza práticas

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC), se aplicada, é benéfica para a organização, pois na

visão de Brzeszczyński e McIntosh (2014), garante incrementos de reputação e relacionamento com parceiros, bem como, facilidade para investimentos. Aguilera-Caracuel, Guerrero-Villegas, Vidal-Salazar e Delgado-Márquez (2015), indicam que as práticas de RSC podem auxiliar na melhora dos resultados financeiros das entidades.

### 2.3 Governança E Futebol

A transição do amadorismo ao profissionalismo no futebol teve impactos imediatos sobre as finanças dos clubes, pois como apontam Michie e Oughton (2005), mesmo com crescente faturamento, as dívidas das agremiações seguiam crescendo. Hoye (2017), acrescenta que a credibilidade das instituições desportivas está abalada em virtude de escândalos de corrupção relacionados a equipes e torneios de futebol profissional.

Em face a esse problema, Hamil, Holt, Michie, Oughton e Shailer (2004), indicam que a adoção de práticas de governança corporativa objetiva auxiliar na maximização de receitas e impactar na melhoria da performance esportiva. Ao encontro desta prerrogativa, Chappellet (2018) ressalta que desde o ano 2000, mais de 30 modelos de governança para entidades esportivas foram desenvolvidos. Em revisão sistemática sobre a relação entre adoção dos princípios de governança e desempenho esportivo, Parent e Hoye (2018) encontraram poucos estudos e observaram nexos importantes entre estrutura de governança e resultados, no entanto, outras dimensões não apresentaram influência na performance esportiva dos clubes.

O nível de profissionalização de entidades desportivas brasileiras ainda é baixo e decisões gerenciais errôneas são recorrentes. Oliveira (2011), argumenta que a adoção de princípios de governança pode contribuir para a profissionalização das gestões das agremiações. Em consonância com esta ideia, Rezende, Facure e Dalmácio (2009), indicam que a aplicação das práticas de governança pode reestruturar os clubes financeira e administrativamente, através do ganho de confiança e valor.

Na concepção de Marques e Costa (2016), há diversos *stakeholders* relacionados aos clubes de futebol: os com vínculo direto, como direção execu-

tiva, conselheiros, torcedores associados, parceiros e investidores e os com vinculação indireta, que são os torcedores não sócios. “Essa diversidade torna complexo o processo de identificação e alinhamento dos interesses em um contrato implícito (MARQUES; COSTA, 2016, p. 384)”.

Conforme Freitas e Fontes Filho (2011), as ferramentas de governança se constituem em alternativa para adequação dos clubes ao mercado. Consolidar uma boa imagem, despertar o interesse em eventuais parceiros e melhorar a relação com a torcida são apontadas pelos autores como razões para a implantação de princípios de governança em associações esportivas. Nessa linha, Capasso e Rossi (2013), assinalam haver uma correlação positiva entre melhores salários e desempenho esportivo.

O estudo de práticas de governança corporativa em clubes de futebol é recente no Brasil, no entanto, há uma gama de dimensões presentes nas pesquisas sobre o assunto, como: estrutura de governança, transparência, prestação de contas, retorno social e práticas gerenciais (MARQUES, 2005; 2014; REZENDE; FACURE; DALMÁCIO, 2009; OLIVEIRA, 2011; FREITAS, 2012; TEIXEIRA, 2014).

De acordo com Teixeira (2014), na dimensão estrutura de governança, analisa-se os órgãos internos das agremiações e suas composições e funcionamento. Para Liang (2014), se os *stakeholders* buscarem compreender a operação das estruturas dos clubes e as adequarem em conformidade com práticas de boa governança, o ambiente do futebol será beneficiado em sua totalidade.

No que se refere à transparência como prática de governança para associações esportivas, Marques (2014) indica que se trata da divulgação de informações referentes às atividades dos clubes previstas pela legislação específica. Henne (2015), enfatiza a importância da transparência para o combate à corrupção das instituições de futebol, sobretudo após o significativo aumento dos investimentos no esporte. Outra demanda por organizações mais transparentes se refere à credibilidade das instituições, que para Hamil, Morrow, Idle, Rossi e Faccendini (2010), é um dos problemas que ocasionou a decadência do futebol praticado na Itália.

Acerca do princípio de *accountability*, Freitas (2012), afirma que se trata de prestar contas do exer-

cício anterior, conforme rege a lei correspondente. Rezende e Dalmácio (2015), indicam que o nível de evidenciamento contábil está diretamente relacionado ao tamanho do clube. Em suma, pontua-se que quanto mais transparente foi a prestação de contas, melhor tende a ser a performance esportiva.

A respeito da dimensão retorno social, que pode ser compreendida também como responsabilidade social corporativa (RSC), para Rezende, Facure e Dalmácio (2009), é a retribuição da instituição à sociedade. Breitbarth, Hovemann e Walzel (2011), observam que a RSC é relevante para agremiações profissionais por poder criar outras oportunidades e solucionar alguns problemas do meio do futebol.

O tópico referente às práticas gerenciais, é na concepção de Marques e Costa (2016), relativo à profissionalização e à implementação de preceitos empresariais na administração de clubes de futebol. Analisam-se aspectos que podem exercer influência no desempenho esportivo, pois a performance gerencial empreende impacto sobre os resultados em campo (REZENDE; DALMÁCIO, 2015).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é caracterizada como um estudo multicase por tratar de quatro agremiações esportivas: Grêmio Esportivo Brasil (GE Brasil), Sociedade Esportiva e Recreativa Caxias do Sul (SER Caxias), Esporte Clube Juventude (EC Juventude) e Esporte Clube Pelotas (EC Pelotas). A escolha pelas referidas entidades advém da inexistência de estudos sobre governança corporativa e à incipiência da literatura sobre gestão nos clubes investigados. A abordagem é tida como mais adequada, pois em conformidade com Yin (2015), visa-se ter a ciência do que é mais relevante nos casos escolhidos em consonância com os objetivos do trabalho.

A abordagem da investigação é qualitativa, pois fornece maior flexibilidade metodológica e os resultados tendem a exibir o que há de mais relevante no objeto estudado. Quanto aos objetivos, caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva. É exploratória, pois busca-se um panorama dos casos

e descritiva porque apresenta a realidade como ela é sem fazer julgamentos de prescrição.

Os dados e as informações foram coletados através de documentos e entrevistas semiestruturadas. Os documentos analisados foram os Estatutos Gerais e das tabelas dos campeonatos disputados pelos clubes estudados entre 2012 e 2016. As entrevistas foram aplicadas com um dirigente de cada clube, com a intenção de se verificar cinco dimensões de governança corporativa: estrutura de governança, transparência, prestação de contas, retorno social e práticas.

A codificação dos entrevistados, para fins de compreensão dos relatos de cada um se deu como: E1 para dirigente do GE Brasil, E2 para o responsável da SER Caxias, E3 para o do EC Juventude e E4 ao do EC Pelotas. A cronologia das entrevistas considerou o Quadro 1, do alto à esquerda para o ponto inferior à direita.

Realizou-se a categorização das dimensões contidas em estudos nacionais sobre a análise de práticas de governança corporativa em clubes de futebol. As dimensões sintetizadas no Quadro 1 são: estrutura de governança, transparência, *accountability*, retorno social e práticas gerenciais (MARQUES, 2005; 2014; REZENDE; FACURE; DALMÁCIO, 2009; OLIVEIRA, 2011; FREITAS, 2012; TEIXEIRA, 2014).

Acerca das dimensões, ressalta-se que, partindo da concepção de Teixeira (2014) estrutura de governança remete à existência de órgãos moderadores e deliberativos, suas dinâmicas de trabalho e aos processos de eleição. Já a transparência, é na visão de Marques (2014), a verificação do acesso e divulgação das informações dos clubes ao ambiente externo. A dimensão de *accountability*, parte das ideias de Freitas (2012) e se refere à prestação de contas e sua conformidade às exigências legais. Para Rezende, Facure e Dalmácio (2009), o conceito de retorno social se trata das ações da instituição para a sociedade civil. Marques (2014), realça que a dimensão prática gerencial, demonstra os preceitos empresariais aplicados nas entidades.

Ressalta-se que tais princípios também são preconizados por órgãos formais (IBGC, 2015; OCDE, 2015) e pesquisadores do campo da governança (CUOMO; MALLIN; ZATTONI, 2016; BRAHIM; NOURREDINE, 2017) e devem ser compreendidos

**Quadro 1** Dimensões de governança para análise.

Dimensão	Sub dimensões	Autores
<b>Estrutura de governança</b>	Conselhos formalizados, disponibilização de atas e regimentos, eleição ou nomeação dos conselheiros e direção, requisitos para ingresso nos conselhos, assembleias, comissões especiais, modalidades de associados e planos para sócio contribuinte	Marques (2005, 2014); Oliveira (2011); Rezende, Facure e Dalmácio (2009); Teixeira (2014).
<b>Transparência</b>	Atividades normatizadas, disponibilização das informações, relatórios do exercício, confidencialidade dos contratos trabalhistas e indicadores de satisfação dos torcedores	Marques (2014); Teixeira (2014).
<b>Accountability</b>	Publicação dos relatórios contábeis, dívidas e origem das receitas	Freitas (2012); Oliveira (2011); Rezende, Facure e Dalmácio (2009); Teixeira (2014).
<b>Retorno social</b>	Atividades culturais, educacionais e beneficentes, performance esportiva nos últimos cinco anos, categorias de base e outros esportes	Rezende, Facure e Dalmácio (2009).
<b>Práticas Gerenciais</b>	Remuneração de gestores e dirigentes, condições de trabalhos dos demais profissionais, comunicação e mídias sociais, políticas salariais e planos de carreira, políticas de recrutamento e seleção, governança corporativa, cooperação ou afiliação com outras instituições, código de ética e código de conduta, monitoramento de conflitos de interesse, monitoramento de relações com parceiros, avaliação da direção e auditorias externas	Marques (2005, 2014).

Fonte: adaptado de Nazi (2017).

ao longo de um *continuum*, e não em existência ou inexistência.

Para maior consistência analítica, optou-se pela triangulação entre bibliografia, documentos e relatos das entrevistas como técnica de análise dos dados. Na concepção de Stake (2011), triangular significa mesclar informações de diferentes origens com o intuito de validar ou maximizar as perspectivas, bem como, elucidar as percepções das interpretações do pesquisador sobre o fenômeno.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Constam neste capítulo a apresentação e análise dos dados coletados a partir de entrevistas e documentos. As informações foram analisadas em cinco dimensões de governança: estrutura de governança, transparência, *accountability*, retorno social e práticas gerenciais. Após a exibição e aferição dos resultados, verificou-se a relação entre as dimensões e a performance esportiva de Grêmio Esportivo Brasil (GE Brasil), Sociedade Esportiva e Recreativa Caxias do Sul (SER Caxias), Esporte Clube Juventude (EC Ju-

ventude) e Esporte Clube Pelotas (EC Pelotas) entre 2012 e 2016.

No Quadro 2, estão presentes as informações analisadas na dimensão Estrutura de Governança. Em virtude da adesão das quatro agremiações ao PROFUT, a existência dos conselhos Deliberativo e Fiscal são comuns às instituições estudadas. O primeiro organiza e decide em assembleias gerais, questões sobre o clube, como os pleitos eleitorais e o segundo monitora os movimentos financeiros. Conforme E1, o GE Brasil somente dispõe destes dois órgãos, já E2, afirma que a SER Caxias conta também com o conselho de Administração. E3 e E4 apontam que EC Juventude e EC Pelotas possuem conselhos consultivos, organismos que são compostos por ex-presidentes do executivo. E3 ainda ressalta que no EC Juventude existe o Conselho Jovem, que age na promoção da marca da entidade e na captação de recursos e torcedores para o clube.

Acerca de comitês para atividades específicas, E2 relata que não há nada formal na SER Caxias, já os outros entrevistados mencionam a existência de grupos internos de trabalho para essas questões. E1 argumenta que no GE Brasil foi formada uma comissão que trata exclusivamente das obras de remodelação do estádio Bento Freitas.

**Quadro 2** Dimensão de Estrutura de Governança

Estrutura de Governança	Clubes pesquisados			
	Brasil	Caxias	Juventude	Pelotas
<b>Conselhos</b>	Dois	Três	Quatro	Três
<b>Comitês para atividades específicas</b>	Sim	Nada mencionado	Sim	Sim, mas não oficiais
<b>Eleições</b>	Diretas com voto secreto	Diretas com voto secreto	Diretas com voto secreto	Diretas com voto secreto
<b>Requisitos para ingresso</b>	Sócio há dois anos	Sócio	Sócio	Sócio há dois anos
<b>Mandato dos Conselhos</b>	Bienal	Bienal	Bienal	Trienal
<b>Mandato do Executivo</b>	Anual	Bienal	Anual	Bienal
<b>Assembleia Geral Ordinária</b>	Bimestral	Trimestral	Mensal	Mensal
<b>Divulgação das Assembleias</b>	Jornais de Pelotas e site do clube	Site do clube	Site do clube	Jornais de Pelotas e site do clube
<b>Antecedência da divulgação das assembleias</b>	Uma semana	30 dias	Uma semana	Meia semana
<b>Planos de Sócio torcedor</b>	Quatro modalidades	Cinco modalidades	Sete modalidades	Sete modalidades

Fonte: Nazi (2017).

Os tópicos abordados na dimensão transparência, visíveis no Quadro 3, mostram similaridades entre as agremiações. Os estatutos sociais existem e, exceto o do EC Pelotas, de 2010, os dos demais clubes foram atualizados em 2015, após a adesão ao PROFUT, os de GE Brasil e EC Juventude foram disponibilizados em suas páginas oficiais na Internet.

Sobre a divulgação do Relatório Geral do Exercício, é unânime a realização deste, contudo, apenas GE Brasil e EC Juventude divulgam em suas páginas oficiais na internet, conforme Silva e Carvalho (2009),

tal obrigação é originária da Lei Pelé, de 1998. Em consonância com o PROFUT, os entrevistados afirmam que nos quatro clubes, não há nenhuma espécie de confidencialidade nos contratos de seus atletas e comissão técnica.

Por fim, acerca indicadores de satisfação dos torcedores para com os clubes e suas gestões, os dirigentes mencionam que existem, mas apenas de ordem informal. E1 e E3 apontam que há ideias para implementação de indicadores formalizados em GE Brasil e EC Juventude, pois E2 realça que o aumento

**Quadro 3** Dimensão e Sub dimensões de Transparência

Transparência	Clubes pesquisados			
	Brasil	Caxias	Juventude	Pelotas
<b>Estatuto</b>	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>Divulgação do Estatuto</b>	Sim	Não	Sim	Não
<b>Relatório Geral do Exercício</b>	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>Divulgação do Relatório</b>	Sim	Não	Sim	Não
<b>Confidencialidade em contratos</b>	Não	Não	Não	Não
<b>Indicadores de satisfação dos torcedores</b>	Informais	Informais	Informais	Informais

Fonte: Nazi (2017).

**Quadro 4** Dimensão e Sub dimensões de *Accountability*

Accountability	Clubes Pesquisados			
	Brasil	Caxias	Juventude	Pelotas
<b>Publicação de relatórios contábeis</b>	Anual	Anual	Anual	Anual
<b>Monitoramento de riscos</b>	Consultoria externa	Consultoria externa	Consultoria externa	Consultoria externa
<b>Dívidas</b>	União e Trabalhistas	União e Trabalhistas	União e Trabalhistas	União e Trabalhistas
<b>Origem das receitas</b>	Mais de 10	Não informado	Não informado	Sete

Fonte: Nazi, 2017.

de presença de público e novas matrículas de sócios em 2016 possam ser um parâmetro de satisfação. No caso do EC Pelotas, E4 argumenta que o clube monitora as interações da torcida nas redes sociais e dias de partidas e realça a existência de um *feedback* positivo.

Na dimensão *Accountability*, constante no Quadro 4, os quatro dirigentes mencionam que os relatórios de exercício contábil são publicados anualmente, conforme a legislação vigente e que as dívidas estão sendo negociadas através do PROFUT. No entanto, E3 é mais assertivo ao afirmar que havia a expectativa de quitação dos débitos do EC Juventude até o final de 2017. E1 assevera que o GE Brasil negociou as dívidas com a justiça do trabalho, E2, por sua vez, alega que somente em 2016, a SER Caxias diminuiu o que era devido pela metade. E4 relata apenas que o EC Pelotas está honrando seus compromissos. Quanto à origem das receitas, essa é explicitada nos estatutos de GE Brasil e EC Pelotas e abrangem desde patrocinadores

e verbas de direitos de transmissão até a renda dos associados e bilheteria.

No que se refere ao Retorno Social, sintetizado no Quadro 5, que segundo Rezende, Facure e Dal-mácio (2009), é a contribuição direta ou indireta dos clubes com a comunidade percebe-se que há órgãos que promovem a imagem das quatro associações. Essas entidades de fomento são internas, nos casos de SER Caxias e EC Juventude, “Rosa Grená” e “Conselho Jovem”, respectivamente. Em GE Brasil e EC Pelotas, os grupos “Associação Cresce, Xavante” e “Movimento Lobo Forte” surgiram da iniciativa de torcedores, que se organizaram institucionalmente para auxiliar suas agremiações.

Acerca de atividades educacionais, culturais e beneficentes organizadas pelos clubes em prol das comunidades, E1 e E2 alegam que GE Brasil e SER Caxias não organizaram atividades diretas nesse sentido. E3 ressalta que o EC Juventude realiza ações de cunho ambiental, organiza eventos beneficentes

**Quadro 5** Dimensão e Sub dimensões de Retorno Social

Retorno Social	Clubes Pesquisados			
	Brasil	Caxias	Juventude	Pelotas
<b>Órgãos de Promoção da imagem</b>	Associação Cresce Xavante	Rosa Grená e Grená Rock	Conselho Jovem	Movimento Lobo Forte
<b>Atividades externas</b>	Beneficentes	Culturais	Culturais e educacionais	Beneficentes, culturais e educacionais
<b>Competições em 2012</b>	Série D e Divisão de Acesso	Série C e Gauchão	Série D e Gauchão	Gauchão
<b>Competições em 2017</b>	Série B e Gauchão	Gauchão	Série B e Gauchão	Divisão de Acesso
<b>Categorias de base</b>	Estadual	Estadual	Internacional	Regional
<b>Outros esportes</b>	Nenhum	Vôlei e <i>Rugby</i>	Futebol Americano e e-Sports	Futebol Feminino

Fonte: Nazi (2017).

em datas comemorativas e possui uma parceria com um colégio privado de Caxias do Sul, em que o clube fornece moradia, alimentação e formação de atletas e a escola trata da educação de jovens das categorias de base. E4 denota que o EC Pelotas direciona ações beneficentes a partir de seus associados e que mantém cinco atletas na agremiação com os cursos divididos com a prefeitura municipal de Pelotas.

No tocante ao desempenho em campo, destacaram-se GE Brasil e EC Juventude, que conseguiram duas promoções nacionais no período, o primeiro ainda conseguiu um acesso a nível estadual. A SER Caxias teve dois descensos em 2015, voltou ao primeiro escalão do Campeonato Gaúcho no ano seguinte, mas nacionalmente voltou à para a quarta divisão em 2018. O caso do EC Pelotas é distinto, pois houve o descenso estadual em 2014 e uma eliminação na primeira fase da Série D do Campeonato Brasileiro. Ressalta-se aqui que os clubes da cidade de Pelotas disputaram os mesmos torneios em 2014!

No que tange as categorias de base, GE Brasil e SER Caxias retomaram os trabalhos recentemente, o primeiro, em parceria com o Fragata FC e o segundo terceirizou o departamento e disputam torneios estaduais. O EC Pelotas disputa apenas certames regionais. O EC Juventude é o caso de maior sucesso, pois além de competir internacionalmente, revelou bons atletas nos últimos anos e o elenco profissional conta com muitos jogadores oriundos das categorias inferiores, barateando o custo de manutenção do plantel.

A existência de outros esportes também foi levantada e apenas o GE Brasil não dispõe de representação em outras modalidades esportivas. A SER Caxias conta com parcerias com clubes de vôlei e *rugby* na cidade e o EC Juventude é parceiro da equipe de futebol americano e criou um departamento de *e-sports* (jogos eletrônicos). No entanto, o caso de maior sucesso é o do futebol feminino do EC Pelotas, que existe desde 1996 (COSTA, 2016), disputando torneios estaduais e nacionais.

No que toca as práticas gerenciais (Quadro 6), frisou-se vínculos profissionais, aplicação de gestão empresarial e de governança, além de relações públicas. Acerca da remuneração dos diretores e gestores, os entrevistados relatam que GE Brasil, EC Juventude e EC Pelotas remuneraram os colaboradores contratados, já que os eleitos possuem outra atividade pro-

fissional. No entanto, E2 menciona que no momento, devido à conjuntura atual da agremiação, a SER Caxias não remunera ninguém do corpo dirigente.

Sobre a remuneração aos demais profissionais vinculados às associações, os entrevistados afirmam que todos são remunerados, mas E2 e E4 ressaltam que em SER Caxias e EC Pelotas, os médicos exercem a função nos clubes de maneira voluntária, pois são torcedores. Nos casos de GE Brasil e EC Juventude, E1 e E3 apontam que os demais contratados possuem vínculos parciais, pois nos outros dois clubes, a maioria dos colaboradores é contratada em regime de dedicação exclusiva.

A presença de equipes de comunicação é unânime, assim como a existência de perfis nas redes sociais como o *Facebook*, *Instagram*, *YouTube* e *Twitter*. O EC Pelotas possui contas oficiais no *Snapchat* e no *Flickr*. No que se refere aos planos de carreira, somente os entrevistados de SER Caxias e EC Juventude relataram a existência de um trabalho em desenvolvimento nesse sentido.

Outros pontos comuns aos casos estudados é o processo de recrutamento, que nos quatro clubes se dá por área. E2 infere que na SER Caxias ainda há a filtragem por dois diretores de áreas distintas à vaga ofertada pela associação. Os códigos de ética e de conduta inexistem e os entrevistados apontaram que os Estatutos e os “valores de casa” são o mais próximo do assunto que existe nos clubes. As auditorias externas são de mesma natureza nas agremiações e de ordem exclusivamente financeira.

Sobre a existência explícita de práticas de governança, apenas E3 e E4 relatam algo. E3 indica que o EC Juventude contratou uma consultoria especializada que está desenvolvendo um plano de governança para o clube e resalta que esta é a visão gerencial ambicionada pela direção. E4, por sua vez, afirma que existem práticas de gestão empresarial no EC Pelotas, contudo, são incipientes e informais.

A respeito do monitoramento de parceiros, E1 e E4 indicam que em GE Brasil e EC Pelotas, ocorre apenas a respeito da imagem dos parceiros. E3 argumenta que o EC Juventude está desenvolvendo algo nessa direção e o entrevistado da SER Caxias, alegou desconhecimento sobre o assunto. O único clube com parceria com outra instituição é o GE Brasil, que utiliza as dependências do Fragata FC para suas

**Quadro 6** Dimensão e sub dimensões de Práticas Gerenciais

Práticas Gerenciais	Clubes Pesquisados			
	Brasil	Caxias	Juventude	Pelotas
<b>Gestores remunerados</b>	Apenas contratados	Nenhum	Apenas contratados	Apenas contratados
<b>Demais profissionais remunerados</b>	Todos	Exceto médico	Todos	Exceto médico
<b>Demais profissionais dedicação</b>	Parcial	Exclusiva, exceto médico	Parcial	Parcial
<b>Equipe de comunicação</b>	Existente	Existente	Existente	Existe
<b>Mídias sociais</b>	Facebook, Instagram, Twitter, YouTube	Facebook, Instagram, Twitter, YouTube	Facebook, Instagram, Twitter, YouTube	Facebook, Flickr, Instagram, Snapchat, Twitter, YouTube
<b>Política salarial e plano de carreira</b>	Não há	Em desenvolvimento	Em desenvolvimento	Não há
<b>Recrutamento e Seleção</b>	Por área	Por área	Por área	Por área
<b>Governança Corporativa</b>	Não há	Não há	Em desenvolvimento	Muito superficial
<b>Cooperação com outras instituições</b>	Fragata FC	Não há	Em desenvolvimento	Em desenvolvimento
<b>Código de Ética e de Conduta</b>	Não há	Não há	Não há	Não há
<b>Conflitos de interesse</b>	Conselho Deliberativo	Presidente	Presidente	Conselho Deliberativo
<b>Monitoramento de parcerias</b>	Apenas de imagem	Não especificado	Em desenvolvimento	Apenas de imagem
<b>Auditoria externa</b>	Financeira	Financeira	Financeira	Financeira

Fonte: Nazi (2017).

categorias de base, com contrato firmado por cinco anos, prorrogável por igual período, firmado no início de 2017.

Na resolução de casos omissos, a partir dos depoimentos dos entrevistados, percebeu-se convergência entre equipes do mesmo município: nos casos de GE Brasil e EC Pelotas, o Conselho Deliberativo decide, E1 é mais incisivo ao mencionar que no GE Brasil, cabe ao presidente do órgão as deliberações dessa natureza; já, em SER Caxias e EC Juventude, o mandatário teria a incumbência de decidir, embora E2 relate que ainda não presenciou nenhuma situação do tipo.

## 5 PRÁTICAS DE GOVERNANÇA E DESEMPENHO ESPORTIVO

De posse das informações coletadas através de documentos e entrevistas, verificou-se que as práticas de governança colaboraram no desempenho espor-

tivo de GE Brasil, SER Caxias, EC Juventude e EC Pelotas entre 2012 e 2016.

O caso do GE Brasil é o que apresenta maiores progressos, esportivamente falando. No início do ano de 2012, o clube integrava o quarto escalão nacional e o segundo estadual, respectivamente, e chegou a ficar de fora do Campeonato Brasileiro em 2013, ano em que conseguiu a promoção no campeonato gaúcho. Após o retorno à primeira divisão do campeonato estadual, o GE Brasil foi o melhor time do interior no torneio em 2014 (feito que repetiu em 2015), o que levou o clube de volta à quarta divisão nacional no mesmo ano. Além das boas campanhas no certame local, no biênio 2014 – 2015, a agremiação conseguiu dois acessos consecutivos no Campeonato Brasileiro, e hoje disputa o segundo escalão desse torneio. Os destaques do GE Brasil no período foram: a modernização de sua estrutura de governança, com atualização estatutária, continuidade de gestão e de plantel, que contou com muitos atletas e comissão técnica desde o segundo semestre de 2012. O cres-

cente número de seguidores nas redes sociais e os patrocinadores de fora da região de Pelotas podem evidenciar certa credibilidade do clube para com a sociedade em geral.

A SER Caxias teve um divisor de águas no ano de 2015, quando o clube foi rebaixado tanto no Campeonato Gaúcho, quanto no Brasileiro. A adesão ao PROFUT, a retomada das categorias de base e, sobretudo, a eleição de novos dirigentes mudou a estrutura do clube. Em 2016, conseguiu o retorno ao principal escalão estadual, mas uma nova oportunidade de calendário nacional ocorrerá somente em 2018, com as disputas da Copa do Brasil e da Série D do Brasileiro. A reestruturação está em curso, com departamento de futebol voluntário no momento.

O EC Juventude, no entanto, teve o caminho mais estável, pois sempre se manteve na primeira divisão estadual e conseguiu acessos nacionais em 2013 e 2016, ano este em que logrou um vice-campeonato gaúcho e chegou às quartas-de-final da Copa do Brasil. Um ponto de destaque do clube perante os demais estudados é o departamento amador, pois além de auxiliarem na composição do plantel com menor geração de custos, os atletas formados nas categorias de base podem se configurar em fonte de recursos financeiros a longo prazo. A gestão do EC Juventude está sendo estruturada em pontos como governança, políticas salariais e planos de carreira. No pleito de 2016 para o executivo, o atual grupo foi reeleito por aclamação, o que pode ser reflexo dos resultados satisfatórios dos pontos de vista gerencial e esportivo.

A situação do EC Pelotas, tanto em campo quanto fora dele é preocupante. O título da Super Copa Gaúcha de 2013, que colocou o time no nacional foi apagado pelo descenso no estadual de 2014. Desde então, não conseguiu regressar às competições, teve renúncias no poder executivo e, conforme Nazi e Barcelos (2016), no ano de 2015, quando o clube fechou acordo de aluguel de seu estádio para o rival, GE Brasil, um dirigente foi agredido por membros de uma torcida organizada.

Sob a luz do Quadro 7, observa-se neste estudo que as dimensões mais preponderantes para o sucesso, segundo os depoimentos coletados foram a estrutura de governança e a práticas gerenciais. Positivo no período inteiro para GE Brasil e EC Juventude e para a SER Caxias a partir de 2016. O EC Pelotas teve problemas na continuidade de gestão e, por consequência, de suas práticas o que pode ter refletido negativamente na performance esportiva. Por ser padronizada e comum, não é possível apontar a influência da dimensão *accountability* em curto prazo, pois o PROFUT é de 2015. Acerca de retorno social, somente no caso do EC Juventude pode-se verificar uma influência positiva, uma vez que as categorias de base robusteceram o elenco e geraram ganhos financeiros ao clube.

Afirmar que a adoção de princípios como transparência e prestação de contas podem maximizar o desempenho de qualquer organização pode soar como uma obviedade. No futebol, os estudos que relacionam a adoção de práticas de governança com performance esportiva (MARQUES, 2005; 2014; REZENDE; FACURE; DALMÁCIO, 2009; OLIVEIRA, 2011)

**Quadro 7** Governança corporativa e desempenho das agremiações

	GE Brasil	SER Caxias	EC Juventude	EC Pelotas
<b>Estrutura de Governança</b>	Positiva	Positiva	Positiva	Negativa
<b>Transparência</b>	Positiva	Neutra	Positiva	Neutra
<b>Accountability</b>	Neutra	Neutra	Neutra	Neutra
<b>Retorno Social</b>	Neutra	Neutra	Positiva	Neutra
<b>Práticas Gerenciais</b>	Positiva	Positiva	Positiva	Neutra
<b>Em 2012</b>	Série D e Divisão de Acesso	Série C e Gauchão	Série D e Gauchão	Gauchão
<b>Em 2017</b>	Série B e Gauchão	Gauchão	Série B e Gauchão	Divisão de Acesso

Fonte: Nazi, 2017.

apontam que os clubes de maior sucesso aderem com maior profundidade aos preceitos de governança e este trabalho corrobora com outros achados.

Os achados desta pesquisa estão em sintonia com os das pesquisas realizadas por Hamil, Holt, Michie, Oughton e Shailer (2004), Michie e Oughton (2005), Marques e Costa (2009), Rezende e Dalmácio (2015), foi verificada uma influência positiva entre a maior adesão às práticas de governança e o desempenho esportivo entre 2012 e 2016. Ainda que, como Rezende e Dalmácio (2015) identificaram, não há uma elevada adoção dos preceitos de governança por parte das agremiações brasileiras. No entanto, percebe-se que quanto maior o nível esportivo das competições disputadas pelos clubes, maior a implementação de práticas de governança.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo conclui-se que a adoção de práticas de governança corporativa por clubes de futebol pode colaborar na busca de melhor desempenho esportivo, o que não quer dizer que seja uma regra. O resultado de uma partida de futebol é muito sensível a diversos acontecimentos, mas uma administração profissional pode diminuir essa sensibilidade.

O relativo desconhecimento sobre o tema por parte de dirigentes, não impede a afirmação de que há práticas de governança e gestão profissional nos clubes estudados. Por outro lado, percebe-se que os Conselhos Deliberativos são de certa maneira, fechados para grande parte das torcidas e neste órgão que são deliberadas as principais decisões sobre o futuro das agremiações.

É possível verificar semelhanças entre clubes de mesmo local em conflitos de interesse e órgãos de promoção de imagem. A resolução de casos omissos em GE Brasil e EC Pelotas aparentemente passa pelo Conselho Deliberativo e nos representantes de Caxias do Sul, parece caber ao presidente essas questões. O

segundo ponto, pode indicar que SER Caxias e EC Juventude percebem a importância de contar com organizações internas para promover suas marcas. Nos casos das equipes de Pelotas, partiu dos torcedores a necessidade de auxiliar seus clubes.

O GE Brasil ganhou notoriedade nos últimos anos devido à continuidade do plantel, o que pode ter sido influência de uma gestão austera de longo prazo. A situação da SER Caxias é peculiar pois a partir dos resultados insatisfatórios em campo, todo o entorno está sendo remodelado. O EC Juventude, por sua vez, possui ainda o legado dos anos da parceria com a Parmalat e se por um lado sofreu descensos no campo, conseguiu manter uma estrutura fora dele, sobretudo com a força das categorias de base. O caso do EC Pelotas é o mais complicado, pois observa-se uma necessidade de retorno ao Campeonato Gaúcho como condicionante da melhoria gerencial, quando o contrário talvez rendesse melhores resultados.

Por fim, a concepção de que uma administração profissional é necessária para manutenção de suas atividades é comum entre as quatro agremiações. E que, mesmo em etapas distintas de profissionalização, GE Brasil, SER Caxias, EC Juventude e EC Pelotas, estão estruturando suas gestões com o intuito de garantir viabilidade para o futuro das instituições. Reitera-se que as dimensões de GC estudadas devem ser entendidas através de um *continuum*, sem que haja um juízo de valor sobre as dimensões abordadas.

Como limitações do estudo, há de se ressaltar que os achados não podem ser generalizados a outras realidades e podem variar, pois são originários de entrevistas individuais. O Estatuto Social da SER Caxias não foi disponibilizado e a bibliografia sobre os clubes pesquisados é reduzida.

Recomenda-se a utilização deste trabalho como uma base para pesquisas futuras nas agremiações estudadas. Assim como, as dimensões aplicadas neste trabalho podem servir como parâmetro para outros estudos que envolvam as temáticas da governança corporativa no futebol em distintos contextos.

## ■ REFERÊNCIAS

- AGUILERA-CARACUEL, J.; GUERRERO-VILLEGAS, J.; VIDAL-SALAZAR, M. D.; DELGADO-MÁRQUEZ, B. L. International cultural diversification and corporate social performance in multinational enterprises: The role of slack financial resources. **Management International Review**, v. 55, n. 3, p. 323-353, 2015.
- ALVITO, M. A parte que te cabe neste latifúndio: o futebol brasileiro e a globalização. **Análise Social (Lisboa)**, v. 41, n. 179, p. 451-474, 2006.
- ANDERSON, C.; SALLY, D. **Os números do jogo: porque tudo o que você sabe sobre futebol está errado**. 1. ed. São Paulo: Paralela, 2013.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- ANDREFF, W. French football: a financial crisis rooted in weak governance. **Journal of Sports Economics**, v. 8, n. 6, p. 652-661, 2007.
- BORGES, T. M. **O processo de transformação administrativa do Grêmio Esportivo Brasil**. 2010. 58 f. Monografia (Graduação em Administração) – Anhanguera Educacional S.A., Pelotas, 2010.
- BRAHIM, Z.; NOURREDINE, F. Corporate governance among small and medium size enterprises in Algeria: “impediments to the practice of corporate governance system”. **Asian Journal of Economic Modelling**, v. 5, n. 2, p. 154-166, 2017.
- BREITBARTH, T.; HOVEMANN, G.; WALZEL, S. Scoring Strategy Goals: Measuring Corporate Social Responsibility in Professional European Football. **Thunderbird International Business Review**, v. 53, n. 6, p. 721-737, 2011.
- BRZESZCZYNSKI J.; MCINTOSH, G. Performance of portfolios composed of British SRI stocks. **Journal of Business Ethics**, v. 120, n. 3, p. 335-362, 2014.
- CABALLERO, N. **A co-gestão esportiva no futebol: o caso Juventude-Parmalat**. 1. ed. Passo Fundo: Ediupf, 1998.
- CAPASSO, A.; ROSSI, M. Systemic value and corporate governance. Exploring the case of professional football teams. **Business Systems Review**, v. 2, n. 2, p. 216-236, 2013.
- CARVALHAL, R. L.; BORDEAUX-REGO, R. Teoria do Agente, Teoria da Firma e os Mecanismos de Governança Corporativa no Brasil. **Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção (UFF)**, v. 10, n. 13, p. 1-11, 2010.
- CHAPPELET, J. L. Beyond governance: The need to improve the regulation of international sport. **Sport in Society**, v. 21, n. 5, p. 724-734, 2018.
- COSTA, M. G. C. Perspectivas para o Futebol Feminino: Um estudo a partir do Pelotas/Phoenix. **Revista Brasileira de Futsal e Futebol**, v. 8, n. 31, p. 379-386, 2016.
- COUTO, C. G. Oligarquização em um Grande Clube de Futebol: O Caso do Sport Club Corinthians Paulista. **Organizações & Sociedade**, v. 24, n. 81, p. 237-260, 2017.
- CUOMO, F.; MALLIN, C.; ZATTONI, A. Corporate Governance Codes: A Review and Research Agenda. **Corporate Governance: An International Review**, v. 24, n. 3, p. 222-241, 2016.
- DANTAS, M. G. S.; MACHADO, M. A. V.; MACEDO, M. A. S. Fatores determinantes da eficiência dos clubes de futebol do Brasil. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 8, n. 1, p. 113-132, 2015.
- DELOITTE. **A caminho da transparência: a evolução dos pilares de governança corporativa**. São Paulo, 2015. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/governance-risk-compliance/Acaminhodatransparencia.pdf>. Acesso em 26 jun. 2018.

- DEY, A. Corporate governance and agency conflicts. **Journal of Accounting Research**, v. 46, n. 5, p. 1143-1181, 2008.
- DIETL, H.; FRANCK, E. Governance failure and financial crisis in German football. **Journal of Sports Economics**, v. 8, n. 6, p. 662-669, 2007.
- DIMITROPOULOS, P. Capital structure and corporate governance of soccer clubs: European evidence. **Management Research Review**, v. 37, n. 7, p. 658-678, 2014.
- ESPARTEL, L. B.; MÜLLER NETO, H. F.; POMPIANI, A. E. M. “Amar é ser fiel a quem nos trai”: a relação do torcedor com seu time de futebol. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 48, p. 59-80, 2009.
- FERNANDES, L. F. F. **As estratégias para o negócio futebol: um estudo de caso dos clubes do Rio Grande do Sul**. 2009. 452 f. Dissertação (Doutorado em Motricidade Humana) - Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2009.
- FREITAS, H. V. **A governança corporativa nos clubes de futebol: um estudo multicase baseado nas práticas de governança corporativa dos clubes cariocas**. 2012. 86 f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2012.
- \_\_\_\_\_.; FONTES FILHO, J. R. A Governança Corporativa nos Clubes de Futebol: um Estudo de Caso sobre o Clube de Regatas do Flamengo. **Revista ADM.MADE**, v. 15, n. 3, p. 39-60, 2011.
- FRICK, B.; PRINZ, J. Crisis? What crisis? Football in Germany. **Journal of Sports Economics**, v. 7, n. 1, p. 60-75, 2006.
- GARAY, U.; GONZÁLEZ, M.; GUZMÁN, A.; TRUJILLO, M. A. Internet-based corporate disclosure and market value: Evidence from Latin America. **Emerging Market Review**, v. 17, n. 1, p. 160-168, 2013.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.
- GONÇALVES, J. C. S.; CARVALHO, C. A. A mercantilização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e resistência. **Cadernos EBAPE**, v. 4, n. 2, p. 1-27, 2006.
- HAMIL, S.; HOLT, M.; MICHIE, J., OUGHTON, C.; SHAILER, L. The corporate governance of professional football clubs. **Corporate Governance**, v. 4, n. 2, p. 44-51, 2004.
- \_\_\_\_\_.; MORROW, S.; IDLE, C.; ROSSI, G.; FACCENDINI, S. The governance and regulation of Italian football. **Soccer & Society**, v. 11, n. 4, p. 373-413, 2010.
- HENNE, K. Reforming Global Sport: Hybridity and the Challenges of Pursuing Transparency. **Law & Policy**, v. 37, n. 4, p. 325-349, 2015.
- HOYE, R. Sport governance. In: HOYE, R.; PARENT, M. M. (org.). **Handbook of sport management**. London: Sage, 2017, p. 9-23.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/user-files/files/2014/files/CMPGPT.pdf>> Acesso em 14 nov. 2017.
- ITAÚ-BBA. **Análise Econômico-Financeira dos Clubes de Futebol Brasileiros – 2017**. São Paulo, 2018. Disponível em: [https://www.itau.com.br/\\_arquivosstaticos/itauBBA/Analise\\_Clubes\\_Brasileiros\\_Futebol\\_Itau\\_BBA.pdf](https://www.itau.com.br/_arquivosstaticos/itauBBA/Analise_Clubes_Brasileiros_Futebol_Itau_BBA.pdf). Acesso em: 03 fev. 2019.
- JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

KUPER, S.; SZYMANSKI, S. **Soccernomics**: porque a Inglaterra perde, a Alemanha e o Brasil ganham, e os Estados Unidos, o Japão, a Austrália, a Turquia – e até mesmo o Iraque – podem se tornar os reis do esporte mais popular do mundo. 1. ed. Rio de Janeiro: Tinta Negra, 2010.

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. A gestão estratégica de clubes de futebol vista através do caso Manchester United. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 20, São Paulo, 2005. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2005, p. 1-8.

LIANG, Y. The development pattern and a clubs' perspective on football governance in China. **Soccer and Society**, v. 15, n. 3, p. 430-448, 2014.

MALAGRINO, F. A. F. **O torcedor como vantagem competitiva**: uma análise sob a ótica da transferência da lealdade. 2017, 290 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

MARQUES, D. S. P. **Administração de clubes de futebol profissional e governança corporativa**: um estudo de casos múltiplos com clubes do estado de São Paulo. 2005. 189 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2005.

\_\_\_\_\_. **Administração de clubes de futebol profissional**: proposta de um modelo específico de governança para o setor. 2014. 147 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2014.

\_\_\_\_\_.; COSTA, A. L. 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.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 44, n. 2, p. 118-130, 2009.

MATTAR, M. F. Gestão de clubes de futebol. In: MAZZEI, L. C.; BASTOS, F. C. (Org.). **Gestão do esporte no Brasil**: desafios e perspectivas. São Paulo: Ícone, 2012, p. 119-138.

MICHIE, J.; OUGHTON, C. The corporate governance of professional football clubs in England. **Corporate Governance**, v. 13, n. 40, p. 517-531, 2005.

MORAES, I.F.; MARCHETTI, F.; MOREIRA, R.L.; CARVALHO, M.J. A boa governança dos clubes de futebol e o Fair Play Financeiro: o modelo europeu e a proposta brasileira. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 4, n. 1, p. 106-125, 2014.

MYSKIW, M. Confiança e comprometimento nos relacionamentos entre clubes de futebol profissional e seus patrocinadores. **Revista Didática Sistemática**, v. 14, n. 2, p. 125-140, 2012.

NAKAMURA, W. T. Reflexões Sobre a Gestão de Clubes de Futebol no Brasil. **Journal of Financial Innovation**, v. 1, n.1, p. 40-52, 2015.

NAZI, R. M. **Governança corporativa em clubes de futebol**: um estudo multicase em agremiações gaúchas. 2017. 196 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

\_\_\_\_\_.; BARCELOS, M. Profissionalização e burocratização no futebol - uma análise a partir das percepções de diretores-executivos de três clubes da Zona Sul do RS. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4, Porto Alegre, 2016. **Anais...** Porto Alegre: UFRGS. 2016. p. 1-25.

- \_\_\_\_\_.; DREWS, M. L. P. Mudança Organizacional no Futebol: Uma Análise Comparativa entre dois Clubes da Cidade de Pelotas/RS. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 6, n. 4, p. 375-391, 2017.
- OECD. **Principles of corporate governance**. Ancara, 2015. Disponível em: <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf> Acesso em: 26 jun. 2018.
- OLIVEIRA, M. M. **Clubes de futebol com boa governança possuem melhor desempenho?** Evidências do mercado brasileiro. 2011. 36 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.
- PARENT, M. M.; HOYE, R. The impact of governance principles on sport organisations' governance practices and performance: A systematic review. **Cogent Social Sciences**, v. 4, n. 1, p. 1-24, 2018.
- PRONI, M. W.; ZAIA, F. H. Financial condition of Brazilian soccer clubs: an overview. **Soccer & Society**, v. 15, n. 1, p. 108-122, 2014.
- REZENDE, A. J.; DALMÁCIO, F. Z. 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.
- \_\_\_\_\_.; FACURE, C. E. F.; DALMÁCIO, F. Z. Práticas de governança corporativa em organizações sem fins lucrativos. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 9, São Paulo, 2009. **Anais...** São Paulo: USP, 2009. p. 1-16.
- RIGO, L. KNUTH, A. G.; JAHNECKA, L.; TAVARES, R. P. Estatuto de Defesa do Torcedor: um diálogo com o futebol pelotense. **Movimento**, v. 12, n. 2, p. 223-239, 2006.
- RODRIGUES, M. S.; SILVA, R. F. C. A estrutura empresarial nos clubes de futebol. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 48, p. 17-37, 2009.
- RODRÍGUEZ- DOMÍNGUEZ, L.; GALLEGO-ÁLVAREZ, I.; GARCÍA-SÁNCHEZ, I. M. Corporate governance and codes of ethics. **Journal of Business Ethics**, v. 90, n. 2, p. 187-202, 2009.
- SILVA, J. D.; CARVALHO, F. A. A. Evidenciação e desempenho em organizações desportivas: um estudo empírico sobre clubes de futebol. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 3, n. 6, p. 96-116, 2009.
- SILVA, L. M.; GUIMARÃES, P. B. V. Esporte-espetáculo na economia criativa: futebol e promoção cultural para o desenvolvimento. **Revista Eletrônica do Curso de Direito da UFSM**. v. 11, n. 33, p. 952-973, 2016.
- \_\_\_\_\_.; SILVA, L. M. Futebol-empresa: análise da lei de responsabilidade fiscal do futebol brasileiro. **Revista Eletrônica Direito e Política**, v. 11, n. 2, p. 508-533, 2016.
- SILVA, R. G. S; ALVES, C. E. Organizações culturais: uma análise do processo de empresarização do Grêmio Esportivo Brasil. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 9, 2012. **Anais...** 2012, p. 1-13.
- SOUZA, F. C.; MURCIA, F. D.; MARCON, R. Bonding hypothesis: análise da relação entre disclosure, governança corporativa e internacionalização de companhias abertas no Brasil. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 14, n. 2, p. 62-81, 2011.
- STAKE, R. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. 1. ed. Porto Alegre: Penso, 2011.
- TEIXEIRA, A. A. N. **A dimensão política e os mecanismos de governança no futebol: um estudo em clubes de Minas Gerais**. 2014. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2014.

VALENCIA, L. A. R.; QUEIRUGA, D.; GONZÁLEZ-BENITO, J. Relationship Between Transparency and Efficiency in the Allocation of Funds in Nongovernmental Development Organizations. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 26, n. 6, p. 2517-2535, 2015.

WILLEMS, T.; VAN DOOREN, W. Lost in diffusion? How collaborative arrangements lead to an accountability paradox. **International Review of Administrative Sciences**, v. 77, n. 3, p. 505-530, 2011.

WU, C. F. The study of the relations among ethical considerations, family management and organizational performance in corporate governance. **Journal of Business Ethics**, v. 68, n. 2, p. 165-179, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.