

Práticas de Governança Corporativa e seus Impactos em Clubes de Futebol da Cidade de Pelotas

Corporate Governance Practices and their Impacts in Football Clubs from the City of Pelotas

Régis Michels Nazi^{1*}, Nério Amboni¹

¹Universidade do Estado de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil.

INFO ARTIGO

Palavras-chave:

Clubes de futebol;

Futebol;

Gestão esportiva;

Governança corporativa.

RESUMO

Este artigo tem por objetivo analisar os impactos das práticas de governança corporativa nos clubes de futebol Grêmio Esportivo Brasil e Esporte Clube Pelotas, da cidade de Pelotas, do Rio Grande do Sul. Os dados foram coletados em entrevistas e em documentos oficiais das agremiações a partir de um arquétipo baseado em estudos brasileiros sobre governança e clubes de futebol. Com subsídio da literatura acerca do tema desta pesquisa, o estudo aborda cinco dimensões: estrutura de governança, transparência, accountability, retorno social e práticas gerenciais. Percebeu-se que a continuidade da gestão do GE Brasil rendeu bons resultados, no EC Pelotas, os problemas gerenciais refletiram negativamente no desempenho esportivo do clube. Observou-se o impacto da dimensão estrutura de governança no desempenho das organizações esportivas pesquisadas e que os princípios orientadores de boas práticas de governança podem impulsionar a performance de clubes de futebol brasileiros, em consonância com pesquisas contemporâneas sobre o assunto.

ARTICLE INFO

Keywords:

Corporate governance;

Football;

Football clubs;

Sport management.

ABSTRACT

This article aims to analyze the impacts of corporate governance practices in the football clubs *Grêmio Esportivo Brazil* and *Esporte Clube Pelotas*, from the city of Pelotas, from Rio Grande do Sul. The data were collected in interviews and official documents of the associations from an archetype based on Brazilian studies on governance and football clubs. With support from the literature on the subject of this research, the study addresses five dimensions: governance structure, disclosure, accountability, corporate social responsibility and managerial practices. It was noticed that the continuity of the director board of GE Brazil yielded good results, while in the EC Pelotas, the managerial problems reflected negatively in the sports performance of the club. It was observed the impact of the dimension governance structure on the performance of the sports organizations surveyed and that the guiding principles of good governance practices can boost the performance of Brazilian football clubs, in line with contemporary research on the subject.

regisnazi@yahoo.com.br (Nazi, R.M.) (ORCID: 0000-0001-7649-7859), amboni30@yahoo.com.br (Amboni, N.) (ORCID: 0000-0003-2589-0137).

Correspondência para autor:

1. Introdução

O futebol é um componente da cultura brasileira e mundial, e embora tenha surgido como uma forma de lazer, também se configura como atividade econômica. Bourdieu (1983), atentou à emergência de um campo esportivo mundial, com uma série de instituições que se relacionam de maneira direta ou indireta com o esporte.

A título de exemplo, um relatório da Deloitte (2018), aponta que no período que compreende julho de 2016 a junho de 2017, as receitas geradas pelo futebol superaram R\$ 100 bilhões, que Chade (2018), ressalta ser superior a 95 nações. No Brasil, houve aumento de arrecadação dos clubes, e 25 das principais associações do país acumularam um montante de aproximadamente R\$ 5 bilhões.

Por muito tempo, o caráter de profissional do futebol estava restrito aos atletas, pois no corpo diretivo das associações, as práticas amadoras dominavam. Ao encontro dessa afirmação, um relatório do Itaú-BBA (2018), indica que 25 clubes brasileiros somam dívidas, já renegociadas, de R\$ 6,6 bilhões, em 2017.

As dificuldades financeiras atravessadas por clubes brasileiros preocupam desde a década de 1990, quando o governo federal, através das leis Zico, de 1993 e Pelé, 1998, objetivou obrigar as agremiações a se tornarem clubes-empresa (AIDAR; LEONCINI; OLIVEIRA, 2002). Na visão de Matias e Mascarenhas (2017), estas regulações são o marco inicial do paradigma do futebol como negócio no Brasil. Em 2015, foi lançado o Programa de Modernização e Responsabilidade Fiscal do Futebol (PROFUT), que abrange rigorosas contrapartidas gerenciais por partes dos clubes, que têm suas dívidas refinanciadas em condições mais favoráveis que o normal (SILVA; SILVA, 2016).

Com foco na viabilidade financeira das associações esportivas, diversas alternativas gerenciais foram estudadas, dentre elas, a aplicação de práticas de governança corporativa. Governança se trata de um "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" (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015, p. 20).

Na Inglaterra, onde surgiu o futebol moderno e país da liga mais rentável do planeta, ocorreu por muito tempo o aumento simultâneo de renda e dívidas. No levantamento realizado por Michie e Oughton (2005), em 32 clubes britânicos, foi identificado que as agremiações com maior adesão aos princípios de governança obtiveram melhor desempenho esportivo. Dimitropoulos (2011), corrobora ao afirmar que as práticas de governança serviriam para maximização de receitas e de retorno à sociedade civil e combate à corrupção interna. Marques e Costa (2009), concordam, mas ressalvam e consideram que a governança corporativa, para ser aplicável ao meio do futebol, necessita de uma adaptação às condições específicas de cada ambiente.

Em face à emergência do assunto, neste artigo, aborda-se a aplicação das práticas de governança em agremiações futebolísticas, especificamente Grêmio Esportivo Brasil (GE Brasil) e Esporte Clube Pelotas (EC Pelotas). Parte-se do seguinte questionamento: qual o impacto das práticas de governança nos clubes de futebol Grêmio Esportivo Brasil (GE Brasil) e Esporte Clube Pelotas (EC Pelotas) da cidade de Pelotas/RS?

O objetivo geral deste trabalho é analisar os impactos das práticas de governança corporativa nos clubes de futebol Grêmio Esportivo Brasil (GE Brasil) e Esporte Clube Pelotas (EC Pelotas) da cidade de Pelotas/RS. Como objetivos específicos, visa-se identificar fatores externos que influenciam a gestão dos clubes e fomentar a discussão da implementação de preceitos empresariais em agremiações esportivas.

A opção por GE Brasil e EC Pelotas segue os estudos de Nazi e Drews (2017), sobre mudança organizacional nos referidos clubes e está em conjunto com Nazi e Amboni (2018), que analisaram as práticas de governança em SER Caxias e EC Juventude, também do interior do Rio Grande do Sul. Na área da administração, há poucos estudos sobre as referidas agremiações (RIGO et al. 2006; BORGES, 2010; SILVA; ALVES, 2012; NAZI; BARCELOS, 2016; SILVA et al. 2014; NAZI; DREWS, 2017).

O trabalho apresenta em um primeiro momento, argumentos introdutórios e que motivaram o estudo, a contextualização da gestão esportiva e dos clubes estudados, e a metodologia. Posteriormente, expôs-se os resultados e a discussão acerca das práticas de governança nos clubes GE Brasil e EC Pelotas, além das

considerações finais e direcionamento à futuras pesquisas.

2. Referencial teórico

O arcabouço teórico que embasa este estudo possui duas interseções: o ambiente de negócios do futebol e governança corporativa. A primeira, caracteriza o meio e a interação deste com os clubes de futebol. Enquanto que a governança busca sintetizar conceitos básicos sobre e pesquisas referentes à aplicação de pressupostos corporativos às agremiações esportivas.

2.1 Ambiente de negócios do futebol

Conforme Proni e Libanio (2016), a partir da década de 1980, o futebol passou por radicais transformações que tornaram a lúdica prática desportiva em uma máquina de fazer dinheiro. Trata-se de um mercado poderoso, com grupos de interesse, divididos em: confederações e federações, governo, clubes, atletas e comissões técnicas, torcedores, patrocinadores, mídia e empresários. Ao analisar-se as relações entre os atores presentes no campo, observou-se que os interessados veem como crucial a profissionalização plena das atividades relacionadas ao esporte (MÔSCA; SILVA; BASTOS, 2009).

A profissionalização de clubes de futebol foi acelerada em 1989, quando para combater a violência relacionada ao esporte, o governo inglês exigiu diversas reformas nos estádios das associações britânicas. Para modernizar as praças esportivas, foi necessária a obtenção de outras fontes de renda, como direitos de transmissão, publicidade e aumento significativo do preço dos ingressos. Tais práticas passaram a ser replicadas no mundo todo e o futebol atravessou um processo de racionalização extrema. Além da profissionalização, a globalização exerce forte influência sobre a gestão esportiva. Havia um limite de estrangeiros por clube, no entanto, essa restrição foi retirada com a promulgação da Lei Bosman, em 1995. Todo atleta com passaporte de países da União Europeia poderia atuar livremente em qualquer associação do bloco (CRUZ, 2010).

Desde os anos 1990, o Estado brasileiro agiu com leis que visavam a profissionalização das agremiações, sobretudo a Lei Pelé (nº 9.615/98), o Estatuto do Torcedor (nº 10.671/03) e a Lei de Moralização do Futebol (nº 10.672/03). A primeira, demandou a adoção de um regime jurídico de clube-empresa (obrigação retirada em 2003) e flexibilizava as relações de trabalho dos atletas (RODRIGUES, 2014). A segunda, como afirmam Rezende e Dalmácio (2015, p. 108), visa garantir direitos de consumidor ao torcedor, "transparência da organização, regulamento e arbitragem dos campeonatos, condições de acesso (transporte e ingressos), segurança, higiene, alimentação nos estádios e a publicação dos seus demonstrativos contábeis". A terceira, exige a publicação de relatórios contábeis por parte dos clubes, auditadas de maneira independente e, principalmente, responsabilizava os dirigentes por más práticas gerenciais (LEITE; PINHEIRO, 2014).

Contudo, as regulações anteriores ainda não foram suficientes para tornar os clubes brasileiros rentáveis e capazes de quitarem seus débitos. Nesse contexto, emergiu a Lei nº 13.155/2015, o PROFUT, que ao contrário de outras regulações, é de adesão facultativa. Para um clube ter acesso ao programa e suas dívidas com a União parceladas em até duas décadas, em condições muito favoráveis, há uma série de contrapartidas como: não atraso de salários, teto salarial, investimentos em categorias amadoras e futebol feminino e a responsabilidade fiscal (BRASIL, 2015). Para Santana e Silva (2018), o programa visa austeridade e transparência por parte das associações, contudo, sua existência é condicionada a interesses mercantis. Rodrigues (2014), corrobora ao afirmar que a Lei Pelé possuía a mesma prerrogativa e impôs ao futebol brasileiro uma espécie de modernização conservadora, pois foi uma mudança imposta por um pequeno, mas influente, grupo.

A aceitação da implementação do *modus operandi* de empresa em clubes de futebol e aplicação de muitos preceitos gerenciais ocorreu nos anos 2000, fenômeno cunhado como empresarização. Nesta concepção, verifica-se ideias como a de que o torcedor é um cliente, todo o clube pode ser negociado, o resultado financeiro passa a ser mais importante que o esportivo, o público nos estádios é segmentado e alta especialização da mão-de-obra (CARVALHO; GONÇALVES; ALCÂNTARA, 2003; GONÇALVES; COSTA, 2007; RODRIGUES; SILVA, 2009).

Todavia, é necessário considerar as peculiaridades das associações desportivas enquanto organizações. Há três pontos fundamentais que diferenciam os clubes de futebol das demais entidades: *i*) o esporte envolve mais que eficiência gerencial, mas interesses de um coletivo; *ii*) a relação entre torcedor e clube é de lealdade,

uma vez que dificilmente este muda de time, mas precisa de incentivos para seguir apoiando e; *iii*) o futebol é um misto de competição e cooperação, portanto, uma competição necessita de um relativo equilibro para atrair público e investidores (MARQUES; COSTA, 2016).

Portanto, na direção de fornecer sustentabilidade financeira e quitar débitos, com o intuito de tornar os clubes nacionais mais consistentes, do ponto de vista econômico e merecedores de credibilidade, Marques e Costa (2016) apresentam a governança corporativa como alternativa.

2.2. Governança corporativa

Para Jensen e Meckling (1976), governança corporativa é um conjunto de ferramentas de controle e monitoramento que surgiram com a prerrogativa de mitigar os custos de agência. Segundo Williamson (1996), os princípios de governança objetivam o estabelecimento de um diálogo entre proprietários, acionistas e *stakeholders* e, por consequência, reduzir conflitos de interesse e prejuízos financeiros ocasionados por estas relações. O estudo sobre o assunto evoluiu e de acordo com Marques e Costa (2016, p. 380)

As práticas de boa governança lidam com questões relativas à direção e ao controle de organizações, compreendendo tópicos como o exercício do poder e a conciliação entre diferentes interesses. Sua utilização pode abranger aspectos legais, financeiros, estratégicos e de gestão.

A competitividade organizacional em qualquer esfera demanda recursos, e nesse sentido, emergem as práticas de governança corporativa como: transparência, equidade, *accountability* e retorno social, que visam maximizar o desempenho e a proteção dos envolvidos com a instituição e discutir reivindicações de todos os grupos de interesse (ANDRADE; ROSSETTI, 2014).

Para Williamson (1996), há práticas internas e externas de governança. As primeiras, se referem à estruturação de conselhos (administração e fiscal) e monitoramento permanente dos movimentos da organização. As segundas, por sua vez trata de atender a requisitos legislativos e realização de relatórios contábeis, bem como reagir às demandas dos *stakeholders*, que variam conforme a natureza da entidade.

Na concepção de Spitzeck e Chapman (2012), as diretrizes de governança objetivam conferir credibilidade às instituições. Nessa direção Ribeiro (2014), afirma que o monitoramento eficaz dos movimentos das empresas e a transparência destes, diminuem a incerteza e, por consequência, o risco de investimentos. O tamanho da entidade é uma variável importante e que Abdullah, Percy e Stewart (2015), consideram que quanto maior for a rentabilidade, menores serão os custos de controle, mas maiores as exigências externas de evidenciação de informações.

Como área de estudo, a governança corporativa apresenta franco crescimento. Cuomo, Mallin e Zattoni (2016), percebem uma dominância da teoria da agência no cerne destes que houve e haverá evoluções na constituição dos códigos, uma vez que a área apresenta potencial e suas práticas são vistas como essenciais às organizações. Ao utilizarem o conceito de redes sociais e investigarem trabalhos publicados entre 1990 e 2013 em periódicos diversos, Ribeiro, Ferreira e Costa (2014), identificaram integração entre governança e estratégia e um amadurecimento do campo.

A governança aplicada a instituições esportivas também foi estudada e verifica-se um número interessante de estudos. Ribeiro, Costa e Ferreira (2015), analisaram a publicações estrangeiras entre 1990 e 2012 e notaram um aumento da produção científica a partir de 2007. Na pesquisa de Dowling, Leopkey e Smith (2018), que buscaram trabalhos em periódicos internacionais entre 1980 e 2016 e perceberam crescimento nos estudos e um número significativo de estudos não empíricos em associações não lucrativas. Já Parent e Hoye (2018), realizaram uma revisão sistemática sobre o impacto da aplicação dos princípios de governança em entidades desportivas e verificaram um número pequeno de estudos. Os autores observaram conexões empíricas entre estrutura de poder e resultados esportivos, no entanto, não notaram correlação entre demais princípios e performance.

Para Shilbury e Ferkins (2011), a adoção de práticas de governança em clubes de futebol tenciona mensurar a profissionalização e definir uma estratégia mais adequada, visando melhor desempenho gerencial e por consequência esportivo, das agremiações. Ribeiro, Costa e Ferreira (2015, p. 137) corroboram com o raciocínio ao afirmarem que "a Governança Corporativa é essencial para que as organizações desportivas

sejam administradas de maneira eficaz e sobrevivam às difíceis circunstâncias econômicas que cercam o cenário esportivo". Chappelet (2018) aponta que desde o início deste século, foram propostos por acadêmicos e órgãos especializados, mais de 30 princípios de governança para organizações esportivas.

A transparência, ou *disclosure*, é fundamental às associações esportivas, pois na visão de Marques e Costa (2016), trata-se de uma demanda de potenciais parceiros. Informações de ordem financeira e também organizacionais, além de exigidas por lei, conferem credibilidade externa e velocidade nos processos internos. Rezende, Dalmácio e Salgado (2010), pesquisaram o nível de *disclosure* de 35 clubes brasileiros e verificaram níveis superiores em clubes com rendimentos financeiros maiores e que a legislação vigente ocasionou maior transparência.

Outro assunto de impacto às gestões das agremiações é a prestação de contas, ou *accountability*. Dimitropoulos e Tsagkanos (2012), estudaram a relação entre a aplicação de princípios de governança e os resultados financeiros de clubes europeus entre 2005 e 2009 e identificaram positiva interação entre ambas variáveis. Em sua pesquisa sobre governança em clubes brasileiros, Rezende e Dalmácio (2015), argumentam que a complexidade da evidenciação contábil é maior em agremiações que disputam torneios mais competitivos.

A dimensão retorno social, ou Responsabilidade Social Corporativa (RSC), é tida como a contrapartida das instituições para com a sociedade civil (REZENDE; FACURE; DALMÁCIO, 2010), realizando atividades de ordem beneficente, cultural ou ambiental. Nessa direção, López-Martínez e Fernández-Fernández (2015), argumentam que a implementação de práticas de RSC são uma oportunidade para conferir a imagem de gestão ética e socialmente responsável aos clubes.

As práticas empresariais, ou gerenciais, são essenciais para a viabilidade de clubes de futebol na atualidade e possuem relação direta com o sucesso desportivo (MARQUES; COSTA, 2009; REZENDE; FACURE; DALMÁCIO, 2010; OLIVEIRA, 2011).

A baixa adoção de práticas de governança foi observada em clubes de outros países europeus, como França (ANDREFF, 2007) e Alemanha (FRICK; PRINZ, 2006; DIETL; FRANCK, 2007). Na Itália, a frouxa regulação financeira imposta às agremiações ocasionou graves problemas de corrupção, é uma das causas da queda de desempenho esportivo do futebol italiano como um todo (HAMIL et al., 2010; CARMICHAEL; ROSSI; THOMAS, 2014). Em uma análise mais ampla, que abrangeu 67 associações europeias no período entre 2005 e 2009, Dimitropoulos (2014), identificou que a utilização de mecanismos de controle e monitoramento podem auxiliar os clubes na redução de seus passivos.

No Brasil, há pesquisas que investigaram princípios de governança aplicados em clubes de futebol. Sob a ótica qualitativa, foram objeto de estudos agremiações paulistas (MARQUES, 2005), cariocas (FREITAS, 2012), mineiras (TEIXEIRA, 2014); sob a ótica quantitativa, que possibilita abranger um número maior de equipes, Rezende, Facure e Dalmácio (2009), Oliveira (2011), Rezende e Dalmácio (2015), Moresco e Silva (2016). O que foi comum aos estudos foi a relação positiva entre a maior adesão às práticas de governança e melhores resultados esportivos.

3. Procedimentos metodológicos

A pesquisa foi realizada em duas agremiações esportivas, sendo caracterizada, como estudo multicasos. A escolha por Grêmio Esportivo Brasil (GE Brasil) e Esporte Clube Pelotas (EC Pelotas), justifica-se como uma continuidade da pesquisa de Nazi e Drews (2017), que abordaram a mudança organizacional nestas agremiações. Bem como, aos poucos trabalhos publicados acerca destas associações na área de estudos organizacionais: englobando ambos (RIGO et al., 2006; SILVA et al., 2014; NAZI; BARCELOS, 2016) ou sobre o GE Brasil (BORGES, 2010; SILVA; ALVES, 2012).

Na visão de Yin (2015), a abordagem do estudo de caso objetiva o aprofundamento sobre questões acerca de certo fenômeno e sua interação com o ambiente externo. A coleta dos dados foi realizada de duas formas: análise documental e entrevistas semiestruturadas. A primeira técnica visou o estudo dos estatutos sociais e os resultados esportivos no período (através de tabelas de torneios da Federação Gaúcha de Futebol e da Confederação Brasileira de Futebol) entre 2012 e 2016, de GE Brasil e EC Pelotas. O segundo artifício, partiu de um roteiro estruturado, mas que permitiu abertura a questionamentos específicos a cada caso, ou

conforme a resposta de um entrevistado. Os participantes que colaboraram foram um dirigente do GE Brasil e outro do EC Pelotas, codificados como E1 e E2, respectivamente (GIL, 2008).

Do ponto de vista dos objetivos, o estudo é exploratório, pois visa compreender e apresentar os casos estudados sob uma visão distinta ou inédita do que já foi averiguado (GIL, 2008). Em razão de ser uma análise que abranja entrevistas, dados documentais e discussão teórica, esta pesquisa se caracteriza por ser qualitativa, uma vez que se visa a explanação dos casos estudados (GIBBS, 2009). Em paralelo ao trabalho, fez-se a fundamentação teórica a partir de três temáticas: gestão de agremiações esportivas, governança corporativa e governança em clubes de futebol. Segundo Gil (2008), o embasamento teórico fornece maior área de pesquisa ao investigador do que seria possível se obter em uma exploração de campo.

Optou-se por uma análise de conteúdo categorizada por codificação e organização temática, com a prerrogativa de enxugamento de informações. Nessa direção, a partir da pesquisa bibliográfica, selecionou-se dimensões e subdimensões de governança corporativa, que foram alocadas, identificadas e estudadas conforme foram coletadas.

Com o intuito de obter maior pluralidade de visões sobre o fenômeno, utilizou-se a triangulação como instrumento de interpretação dos dados, ou seja, os dados e as informações coletadas por meio de diferentes técnicas de coleta de dados (análise documental e entrevistas) foram confrontadas com os fundamentos teóricos e empíricos explorados na fundamentação teórica (FLICK, 2013).

Os trabalhos que suportaram a construção do modelo de análise das práticas de governança corporativa em GE Brasil e EC Pelotas foram de Marques (2005; 2014), Rezende, Facure e Dalmácio (2009), Oliveira (2011), Freitas (2012) e Teixeira (2014). Ao total, utilizou-se cinco dimensões: *i*) estrutura de governança, referente a órgãos e pleitos eleitorais dos clubes (TEIXEIRA, 2014); *ii*) transparência, divulgação e análise de informações por parte das agremiações (MARQUES, 2014); *iii*) accountability, prestação de contas em consonância com as regras da legislação específica do futebol (FREITAS, 2012); *iv*) retorno social, a contrapartida da entidade à sociedade (REZENDE; FACURE; DALMÁCIO, 2009) e; *v*) práticas gerenciais, diretrizes e modo de funcionamento da gestão das organizações (MARQUES, 2014). No Quadro 1, constam as categorias de governança que embasaram o roteiro da entrevista, da esquerda para a direita, estão as dimensões, os assuntos e as pesquisas que fundamentaram este trabalho. Reitera-se que as dimensões devem ser consideradas ao longo de um *continuum*, ou seja, estão em constante movimento e não podem ser limitadas a serem consideradas existentes ou inexistentes.

Quadro 1 - Dimensões de governança corporativa utilizadas na pesquisa.

Dimensão	Sub dimensões analisadas	Autores
Estrutura de governança	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).
Transparência	Atividades normatizadas, disponibilização das informações, relatórios do exercício, confidencialidade dos contratos trabalhistas e indicadores de satisfação dos torcedores	Marques (2014); Teixeira (2014).
Accountability	Publicação dos relatórios contábeis, dívidas e origem das receitas	Freitas (2012); Oliveira (2011); Rezende, Facure e Dalmácio (2009); Teixeira (2014).
Retorno social	Atividades culturais, educacionais e beneficentes, performance esportiva nos últimos cinco anos, categorias de base e outros esportes	Rezende, Facure e Dalmácio (2009).
Práticas Gerenciais	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).

Importante ressaltar que as dimensões constantes no Quadro 1 foram utilizadas pelos estudiosos da área em suas pesquisas sobre governança corporativa em organizações esportivas, tanto no âmbito internacional como Ferkins e Shilbury (2015), Scafarto e Dimitropoulos (2018), Michie e Oughton (2018) e nacional, como Rezende e Dalmácio (2015) e Marques e Costa (2016). Os dados coletados através de entrevistas e documentos são apresentados no próximo tópico, que também engloba a análise das dimensões e o impacto nos clubes de futebol GE Brasil e EC Pelotas.

4. Apresentação dos dados

O presente tópico apresenta os dados coletados em documentos e entrevistas e é dividido em cinco dimensões, conforme o modelo constante no Quadro 1: estrutura de governança, transparência, accountability, retorno social e práticas gerenciais.

4.1 Os dados

O GE Brasil possui dois conselhos, o Deliberativo, onde é decidido o futuro do clube, delibera-se medidas através de assembleia e organiza-se os pleitos. O Conselho Fiscal, por sua vez, é responsável por acompanhar a prestação de contas e as ações do Conselho Deliberativo (CD), de forma autônoma, embora seja uma espécie de "conselho do conselho". Para ingresso no CD, o torcedor precisa de indicação de um conselheiro e ser sócio torcedor há pelo menos dois anos, o mandato de uma chapa do CD é bienal. Há também comitês formalizados pelo CD que tratam de assuntos específicos, como o responsável pela reforma do estádio Bento Freitas.

O EC Pelotas também possui conselhos Deliberativo e Fiscal, mas conta também com o Conselho Consultivo, composto por ex-presidentes e segundo o gerente E2, é consultado em questões de propostas de mudanças radicais na administração da agremiação, onde o período de vigência de uma chapa nos conselhos é de três anos. O requisito para entrar no Conselho Deliberativo é ser associado com dois anos de contribuição e ser aprovado pelo CD. Já no que se refere às comissões para assuntos específicos, conforme o dirigente E2, existem por iniciativas pessoais de conselheiros, entretanto, não são formalizadas por nenhum órgão.

Quanto às Assembleias Gerais Ordinárias, as do GE Brasil são bimestrais, divulgadas nos jornais da cidade de Pelotas e na página do clube na internet com antecedência de uma semana. Em uma destas, ao final do ano, se dá a eleição do poder executivo. As assembleias ordinárias do EC Pelotas acontecem mensalmente e a divulgação se dá na imprensa local e no site oficial do clube, três ou quatro dias antes de sua realização. A cada dois anos, uma assembleia ocorre para o pleito de cargos executivos. Não foi verificado quando das entrevistas situações de conflitos entre os sócios votantes, mesmo sendo um ponto relevante, devido às pressões que geralmente ocorrem nos pleitos de cargos executivos.

Os clubes possuem planos de sócio torcedor contribuinte. O GE Brasil conta com quatro modalidades, com informações, benefícios e valores disponibilizados no "Portal do Sócio" e E1 ressalta que uma empresa externa trata do assunto e há uma sala no estádio para recepção dos sócios. O EC Pelotas também dispõe de um espaço no estádio para a "Central dos Sócios", conta com o site "Sou Lobão", onde é possível verificar cada uma das sete opções de associação e dados financeiros, entretanto, o torcedor comum não consegue acessá-lo.

Ouadro 2 - Dimensão de Estrutura de Governança

Estruturo do governonos	Clubes pesquisados	
Estrutura de governança	Brasil	Pelotas
Conselhos	Dois	Três
Comitês para atividades específicas	Sim	Sim, mas não oficiais
Eleições	Diretas com voto secreto	Diretas com voto secreto
Requisitos para ingresso	Sócio há dois anos	Sócio há dois anos
Mandato dos Conselhos	Bienal	Trienal
Mandato do Poder Executivo	Anual	Bienal
Assembleia Geral Ordinária	Bimestral	Mensal
Divulgação das Assembleias	Jornais de Pelotas e site do clube	Jornais de Pelotas e site do clube
Antecedência da divulgação das assembleias	Uma semana	Três ou quatro dias

Fonte: Adaptado de Nazi (2017).

Nos assuntos referentes à transparência (Quadro 3), percebem-se similaridades oriundas da adesão das entidades ao PROFUT. Ambos os clubes possuem estatutos sociais e relatórios do exercício. Contudo, somente o GE Brasil os divulga no *site* tais informações, disponíveis na guia "*Transparência*". O EC Pelotas, embora não tenha disponibilizado na sua página oficial, enviou o Estatuto Social por *e-mail* em virtude de uma solicitação formal do pesquisador.

Os entrevistados afirmaram não haver confidencialidade nos contratos trabalhistas, em virtude da nova legislação. Ambos também mencionaram a inexistência de indicadores oficiais de satisfação dos torcedores. E2, no entanto, destaca que uma medição superficial é feita através do acompanhamento das redes sociais do EC Pelotas e que os comentários da torcida são na grande maioria, positivos.

Ouadro 3 - Dimensão Transparência

T	Clubes pesquisados	
Transparência	Brasil	Pelotas
Estatuto	Sim	Sim
Divulgação do Estatuto	Sim	Não
Relatório Geral do Exercício	Sim	Sim
Divulgação do Relatório	Sim	Não
Confidencialidade em contratos	Não	Não
Indicadores de satisfação dos torcedores	Informais	Informais

Fonte: Adaptado de Nazi (2017).

A dimensão *accountability*, descrita no Quadro 4, é outra temática que sofreu influência do PROFUT. Tanto GE Brasil, quanto EC Pelotas dispõem de publicação anual de seus demonstrativos contábeis exigidos pela legislação, de uma consultoria externa que avaliza os riscos financeiros e dívidas com a União e de ordem trabalhista. O entrevistado E1 pontua que o GE Brasil tem passivos de outras administrações, mas que há um acordo com a Justiça do Trabalho de parcelamento que está sendo cumprido.

Nos estatutos sociais, os clubes incluíram as origens de suas receitas. No estatuto do GE Brasil constam doze, divididas em quatro fontes: *i*) torcida: comercialização de ingressos para jogos e eventos no clube e contribuições sociais; *ii*) investimentos no clube: negociação de direitos de atletas, aluguel das dependências e demais serviços da agremiação; *iii*) parceiros: doações, patrocínios, parcerias e apoio do poder público e; *iv*) competições: direitos de transmissão e premiações referentes ao desempenho. No regimento do EC Pelotas, as origens de recursos são sete: receitas de partidas, de contribuições de sócios, alugueis de salas comerciais e das dependências do clube, patrocínios, direitos de transmissão e parcerias.

Quadro 4 - Dimensão Accountability

A4-1-114	Clubes pesquisados	
Accountability	Brasil	Pelotas
Publicação de relatórios contábeis	Anual	Anual
Monitoramento de riscos	Consultoria externa	Consultoria externa
Dívidas	União e trabalhistas	União e trabalhistas
Origem das receitas	Doze	Sete

Fonte: Adaptado de Nazi (2017).

No que se refere ao retorno social, assuntos sintetizados no Quadro 5, ambas associações contam com órgãos externos de promoção de imagem e captação de recursos que foram criados por torcedores. O GE Brasil tem a Associação Cresce Xavante, fundada em 2009 e o EC Pelotas dispõe do Movimento Lobo Forte, de 2013.

Conforme o dirigente E1, o GE Brasil não organiza nenhuma atividade externa, apenas a Associação Cresce Xavante que busca recursos e organiza eventos beneficentes. O gerente E2 relata que o EC Pelotas direciona atividades culturais aos sócios e possui uma parceria com a prefeitura do município, que envia jovens carentes que recebem um auxílio para participarem das categorias de base do clube. Ambos os clubes divulgam o baile de carnaval organizado por torcedores com renda voltada para as agremiações.

No que se refere ao desempenho das equipes profissionais de GE Brasil e EC Pelotas, observa-se uma dicotomia e depois da promoção do primeiro no Campeonato Gaúcho, em 2013, ambos disputaram a primeira categoria do estadual e a quarta divisão nacional. O GE Brasil conseguiu dois acessos nacionais consecutivos em 2014 e 2015 e atualmente disputa também a Série B do Campeonato Brasileiro, enquanto que o EC Pelotas foi relegado em nível estadual e eliminado na Série D nacional e em 2017 não conseguiu a promoção na Divisão de Acesso do Campeonato Gaúcho.

Sobre a existência de categorias de base, o GE Brasil retomou o trabalho a partir de uma parceria com o Fragata FC, que iniciou em 2017 e tem duração de cinco anos e isto foi responsável pelo regresso do clube às disputas estaduais em níveis infantil (sub-15), juvenil (sub-17) e júnior (sub-20). O EC Pelotas, por sua vez, manteve suas categorias inferiores em certames da região sul do estado.

Por fim, apenas o EC Pelotas tem departamento de outros esportes, o Pelotas/Phoenix, equipe de futebol feminino. E2 realça que o time fundado em 1996 tem direção desvinculada do futebol masculino, mas treina no Parque Lobão, CT e sede de clube social do clube, além de disputar suas partidas no estádio Boca do Lobo.

Ouadro 5 - Dimensão Retorno Social

Datama Casial	Clubes pesquisados	
Retorno Social	Brasil	Pelotas
Órgãos de promoção da imagem	Associação Cresce Xavante!	Movimento Lobo Forte
Atividades externas	Beneficentes	Beneficentes, culturais e educacionais
Competições em 2012	Série D e Divisão de Acesso	Gauchão
Competições em 2017	Série B e Gauchão	Divisão de Acesso
Categorias de base	Estadual	Regional
Outros esportes	Nenhum	Futebol Feminino

Fonte: Adaptado de Nazi (2017).

No Quadro 6, verifica-se os temas abordados na dimensão práticas gerenciais de governança corporativa. Acerca de remuneração, tanto em GE Brasil, quanto em EC Pelotas, apenas os dirigentes contratados recebem remuneração e os demais profissionais, com dedicação parcial, também, exceto os médicos do EC Pelotas, que são torcedores voluntários.

As equipes de comunicação dos clubes são elogiadas, pois segundo o entrevistado E1 o GE Brasil conta com um vice-presidente de Marketing que gerencia boa parte das ações. Ambas agremiações têm perfis em Facebook, Instagram, Twitter e YouTube, o EC Pelotas ainda possui contas em Flickr e Snapchat.

De acordo com os dirigentes, as equipes não dispõem de políticas salariais e planos de carreira e nem de códigos de ética ou conduta. Ambas contam com recrutamento e seleção de profissionais conforme a área e monitoram seus parceiros apenas no que tange a imagem das outras instituições. As auditorias externas das duas organizações são de ordem exclusivamente financeira. Para resolução de situações omissas, nos dois clubes, consideram a opinião do Conselho Deliberativo. E1 relata que no GE Brasil o presidente do CD é conclamado por ser uma pessoa experiente e com respaldo da agremiação.

Sobre a existência explícita de práticas gerenciais de governança corporativa, o entrevistado E1 relata desconhecer o termo, enquanto que o dirigente E2 indica que incipiência sobre o assunto. Sobre parcerias com outras instituições, o GE Brasil possui com o Fragata FC para utilização da estrutura e atletas das categorias de base, enquanto que E2 aponta que o EC Pelotas estava em tratativas com outro clube.

Ouadro 6 - Dimensão Práticas Gerenciais

D., 64:	Clubes pesquisados	
Práticas gerenciais	Brasil	Pelotas
Gestores remunerados	Apenas contratados	Apenas contratados
Demais profissionais remunerados	Todos	Exceto médico
Demais profissionais dedicação	Parcial	Parcial
Equipe de comunicação	Existente	Existente
Mídias sociais	Facebook, Instagram, Twitter, YouTube	Facebook, Flickr, Instagram, Snapchat, Twitter, YouTube
Política salarial e plano de carreira	Não há	Não há
Recrutamento e Seleção	Por área	Por área
Cooperação com outras instituições	Fragata FC	Em desenvolvimento
Código de Ética e de Conduta	Não há	Não há
Conflitos de interesse	Conselho Deliberativo	Conselho Deliberativo
Monitoramento de parcerias	Apenas de imagem	Apenas de imagem
Auditoria externa	Financeira	Financeira

Fonte: Adaptado de Nazi (2017).

Ao finalizar a descrição e discussão dos dados e das informações coletadas, observa-se que o desempenho dos clubes estudados foi impactado pelas práticas de governança consideradas neste estudo. Em 2014, GE Brasil e EC Pelotas disputaram os mesmos campeonatos, primeira divisão do Campeonato Gaúcho e Campeonato Brasileiro — Série D (quarto escalão nacional). Em 2017, o primeiro consolidou-se no certame estadual e está no segundo escalão brasileiro, enquanto que o segundo, foi rebaixado no Gaúcho em 2014 (somente retornou em 2018), mas não conseguiu voltar ao cenário nacional.

Acerca da estrutura de governança, percebe-se que os assuntos desta dimensão impactaram no desempenho do GE Brasil. O clube realizou uma atualização do Estatuto, conforme estabeleceu o PROFUT, criou um comitê específico para a reforma do estádio, que como recordam Nazi e Barcelos (2016), teve de ser parcialmente demolido em 2015. O grupo gestor do poder executivo permanece desde 2011.

O EC Pelotas, por outro lado, teve dois presidentes que renunciaram no período e não atualizou o Estatuto, que embora englobe Conselho Fiscal, por exemplo, é do ano de 2010. Além disso, Nazi e Barcelos (2016), recordam que em 2015 o EC Pelotas alugaria seu estádio para o GE Brasil, entretanto, uma agressão de alguns torcedores a um diretor do clube inviabilizou a ideia. O CD fez a vontade do torcedor, indo contra o que Marques (2005) preconiza, de que muitas decisões devem ser tomadas sem passionalidade.

Sobre a dimensão transparência, Rezende e Dalmácio (2015) ressaltam que clubes que disputam torneios mais relevantes, tendem a ser mais transparentes. Dessa forma, o GE Brasil divulga suas informações no seu *site*, com um espaço específico para tal, enquanto que o EC Pelotas, embora elabore relatórios e tenha estatuto, não os disponibiliza para consulta na internet.

Até o momento, não se nota um impacto da dimensão *accountability* nas agremiações estudadas, pois as dívidas, em sua grande maioria, são de muitos anos e as mudanças oriundas do PROFUT começaram em 2015. Para Custódio e Rezende (2009), uma rigorosa evidenciação contábil é fundamental para que as instituições contem com eficiência gestão dos recursos financeiros, mas neste estudo, a avaliação de influência deste assunto poderá ser melhor realizada futuramente.

A dimensão retorno social agrega o desempenho esportivo, onde o GE Brasil teve grande mérito no período, mas também dispõe sobre outros assuntos. No que se refere às categorias de base, GE Brasil retomou o trabalho em 2017 e o EC Pelotas segue com foco em torneios regionais. Um traço semelhante entre os dois se refere aos órgãos de fomento de imagem, iniciativa partiu de torcedores, Associação Cresce Xavante e o Movimento Lobo Forte, realizam ações em prol dos clubes e também voltadas à comunidade.

O estudo de Teixeira (2014) que considera como capital cultural, a administração de uma entidade desportiva, identificou impactos positivos na análise da dimensão práticas gerenciais por parte do GE Brasil. A continuidade de elenco e técnico, que para Szymanski e Kuypers (1999), é um indicador positivo de performance, no caso do clube foi fundamental, pois Rogério Zimmermann permaneceu no comando entre junho de 2012 e julho de 2017 e boa parte do plantel segue desde o segundo semestre de 2012.

O EC Pelotas, por sua vez, padece de dois problemas: falta de continuidade da gestão e sucesso do rival. A falta de sequência demanda tempo para reorganizar o clube e o sucesso esportivo do tradicional adversário gera pressão por parte do torcedor. Outro ponto negativo observado foi que conforme o entrevistado, a gestão do futebol será revista com maior profundidade somente se o clube conseguir o acesso ao primeiro escalão do Campeonato Gaúcho. Ou seja, condiciona-se maiores níveis de profissionalização gerencial à performance em campo, quando o contrário deveria ser apregoado.

5. Considerações finais

Um dos grandes desafios do futebol contemporâneo é maximizar a eficiência da performance dos clubes e, para isso, analisou-se as práticas de a governança corporativa em GE Brasil e EC Pelotas.

No contexto de profissionalização das atividades de agremiações esportivas, observa-se que os princípios de governança corporativa podem configurar uma poderosa ferramenta gerencial. Foi possível verificar o impacto das práticas de GC no desempenho, caso do GE Brasil, que logrou sucesso e hoje está em uma situação muito favorável em comparação com 2012. Fatores como a continuidade de gestão e elenco (SZYMANSKI; KUYPERS, 1999), princípio de uma incorporação de mentalidade empresarial (OLIVEIRA, 2011) e a reestruturação dos órgãos administrativos (MARQUES; COSTA, 2009) foram fundamentais para os bons resultados em campo.

Em consonância com Marques e Costa (2016), deve-se lembrar que uma administração eficiente pode não ser o suficiente para o sucesso esportivo no curto prazo. O que não significa que a melhoria gerencial deva ser relegada, porque rebaixamento do EC Pelotas no campeonato estadual, em 2014, implicou em queda de receitas. Além disso, o sucesso do rival local (GE Brasil), faz com que a torcida pressione o clube por títulos e faça com que o acesso no certame doméstico seja mais importante que a estruturação administrativa, que deveria ser uma condicionante do sucesso desportivo (NAZI; DREWS, 2017). Ou seja, essa concepção vai de encontro com os estudos sobre gestão esportiva, que têm como prerrogativa a implementação de práticas de governança corporativa como fatores que impactam na performance esportiva.

Foram verificadas similaridades como a percepção da importância das torcidas, que criaram organizações de apoio e suporte aos clubes. A relevância do Conselho Deliberativo em casos omissos foi outro traço em comum observado na pesquisa, além da ideia de que os indivíduos com maior tempo no órgão sejam mais respeitados. Nota-se que os torcedores, interna ou externamente, buscam auxiliar as agremiações.

Por mais que haja desconhecimento ou incipiência no que se refere às práticas de governança por parte dos entrevistados, percebe-se uma aceitação de que as agremiações devam ser geridas como sociedades

empresariais (RODRIGUES; SILVA, 2009). O ingresso dos clubes no PROFUT denota uma preocupação com a viabilidade econômica e organizacional de GE Brasil e EC Pelotas, que possuem passivos de gestões passadas e visam saneá-los.

Ratifica-se neste trabalho os achados de autores que verificaram o impacto da adesão às boas práticas de governança por associações esportivas ao desempenho esportivo. A adaptação de conceitos do mundo empresarial ao futebol é fundamental para que as agremiações sejam sustentáveis do ponto de vista econômico. Para tanto, precisam focar em maximização de receitas e nesse sentido, as práticas de governança corporativa podem ser uma alternativa para sobrevivência no competitivo mercado futebolístico mundial. Além disso, tanto GE Brasil quanto EC Pelotas contam com torcidas participativas, o que é essencial para o futuro das agremiações.

Por fim, como limitações, ressalta-se que as percepções coletadas em entrevistas são passíveis de variação com o tempo e não podem ser generalizados a outros clubes, uma vez que as condições são singulares. Espera-se que esta pesquisa contribua para a reflexão e posicionamento dos clubes de futebol que ainda não tem adotado práticas de governança corporativa, já que esta tem como princípios orientadores a estrutura de governança, transparência, *accountability*, retorno social e práticas gerenciais.

Referências

ABDULLAH, W. A. W.; PERCY, M.; STEWART, J. Determinants of voluntary corporate governance disclosure: evidence from Islamic banks in the Southeast Asian and the Gulf Cooperation Council regions. **Journal of Contemporary Accounting & Economics**, v. 11, n. 3, p. 262-279, 2015.

AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P.; OLIVEIRA, J. J. (Org). A nova gestão do futebol. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

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. 57 f. Monografia (Graduação em Administração) — Anhanguera Educacional S. A. Faculdade Atlântico Sul, Pelotas, 2010.

BRASIL. Lei nº 13.155, de 4 agosto de 2015. Brasília, 2015. **Estabelece princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira e de gestão transparente e democrática para entidades desportivas profissionais de futebol.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/L13155.htm. Acesso em: 23 fev. 2018.

BOURDIEU, P. Questões de sociologia. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.

CARMICHAEL, F.; ROSSI, G.; THOMAS, D. Production, Efficiency, and Corruption in Italian Serie A Football. **Journal of Sports Economics**, v. 18, n. 1, p. 1-24, 2014

CARVALHO, C. A.; GONÇALVES, J. C. S.; ALCÂNTARA, B. C. O lúdico, o profissional e o negócio no futebol. In: CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F. (Org.). **Organizações, cultura e desenvolvimento local**: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional. Recife: EDUFEPE, 2003, p. 235-254.

CHADE, J. Receita do futebol supera R\$ 100 bi e esporte já é maior que PIB de 95 países. São Paulo, 2018. Disponível em: https://esportes.estadao.com.br/noticias/futebol,receita-do-futebol-supera-r-100-bi-e-esporte-ja-e-maior-que-pib-de-95-paises,70002340625. Acesso em: 02 fev. 2019.

CHAPPELET, J. L. Beyond governance: The need to improve the regulation of international sport. Sport in

Society, v. 21, n. 5, v. 724–734, 2018.

CRUZ, A. H. O. A virada econômica do futebol: observações a partir do Brasil, Argentina e uma Copa do Mundo. 2010. 228 f. Tese (Doutorado em Antropologia) - Museu Nacional, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

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.

CUSTÓDIO, R. S.; REZENDE, A. J. A Evidenciação dos Direitos Federativos nas Demonstrações Contábeis dos Clubes de Futebol Brasileiros. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 6, São Paulo, 2009. **Anais...** São Paulo: USP, 2009. p. 1-15.

DELOITTE. **Football Money League**: Rising Stars. 2018. Disponível em: https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/transportation-infrastructure/articles/deloitte-football-money-league18.html. Acesso em: 02 fev. 2019.

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. **Management Research Review**, v. 37, n. 7, p. 658 – 678, 2014.

_____. Corporate Governance and Earnings Management in the European Football Industry. **European Sport Management Quarterly**, v. 11, n. 5, p. 495-523, 2011.

DOWLING, M.; LEOPKEY, B.; SMITH, L. Governance in Sport: A Scoping Review. **Journal of Sport Management**, v. 32, n. 5, p. 438 - 451, 2018.

FERKINS, L.; SHILBURY, D. The Stakeholder Dilemma in Sport Governance: Toward the Notion of "Stakeowner". **Journal of Sport Management**, v. 29, n. 1, p. 93-108, 2015.

FLICK, U. Introdução à metodologia de pesquisa. Porto Alegre: Penso, 2013.

FREITAS, H. V. A governança corporativa nos clubes de futebol: um estudo multicaso baseado nas práticas de governança corporativa dos clubes cariocas. 2012. 86 f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) - Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - EBAPE. Rio de Janeiro, 2012.

FRICK, B.; PRINZ, J. Crisis? What crisis? Football in Germany. **Journal of Sports Economics**, v. 7, n. 1, p. 60-75, 2006.

GIBBS, G. Análise de dados qualitativos. Porto Alegre: Artmed; Bookman, 2009.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, J. C. S.; COSTA, C. E. S. Empresarização e controle: o caso do Figueirense Futebol Clube. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 5, n. 3, p. 1-16, 2007.

HAMIL, S.; 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.

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/userfiles/files/2014/files/CMPGPT.pdf, Acesso em 22 fev. 2018.

ITAÚ-BBA. **Análise Econômico-Financeira dos Clubes de Futebol Brasileiros – 2017**. São Paulo, 2018. Disponível em: https://www.itau.com.br/ arquivosestaticos/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.

LEITE, D. U.; PINHEIRO, L. E. T. *Disclosure* de Ativo Intangível: Um Estudo dos Clubes de Futebol Brasileiros. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 33, n. 1, p. 89-104, 2014.

LÓPEZ-MARTÍNEZ, R.; FERNÁNDEZ-FERNÁNDEZ, J. L. Responsabilidad Social Corporativa y Buen Gobierno en los clubes de fútbol españoles. **Universia Business Review**, v. 46, n. 2, p. 38 - 53, 2015.

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, Universidade de São Paulo, São Paulo, 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.

______.;_____. 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.

MATIAS, W. B.; MASCARENHAS, F. Caracterização Histórica e a Legislação sobre o Futebol. **Licere**, v. 20, n. 4, p. 372-400, 2017.

MICHIE, J.; OUGHTON, C. Regulatory issues and industrial policy in football. In: METCALFE, S.; WARDE, A. (org.). **Market relations and the competitive process**. Manchester: Manchester University Press. 2018, p. 130-144.

.; _____. The corporate governance of professional football clubs in England. Corporate Governance, v. 13, n. 40, p. 517-531, 2005.

MORESCO, E.; SILVA, R. Avaliação da governança corporativa nos clubes de futebol profissional da série "A" do campeonato brasileiro de 2015, classificados até a 8ª colocação. **Revista Gestão Premium**, v. 5, n. 1, p. 64 - 92, 2016.

MÔSCA, H. M. B.; SILVA, J. R. G.; BASTOS, S. A. P. Fatores institucionais e organizacionais que afetam a gestão profissional de departamentos de futebol dos clubes: o caso dos clubes de futebol no Brasil. **Gestão & Planejamento**, v. 10, n. 1, p. 53-71, 2009.

NAZI, R.M. **Governança corporativa em clubes de futebol:** um estudo multicasos 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.

_____.; AMBONI, N. Governança e Futebol: Um Estudo em Clubes de Caxias do Sul. **PODIUM Sport,** Leisure and Tourism Review, v. 7, n. 2, p. 240-259, 2018.

______.; 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.
- 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, Pontificia 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.; LIBANIO, J. P. **O Futebol Brasileiro na Bolsa de Valores?** 2016. Texto para discussão. Unicamp. IE, Campinas, 274, jun. 2016. Disponível em: www.eco.unicamp.br/docprod/downarq.php?id=3469&tp=a. Acesso em: 21 jan. 2019.
- 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.
- ______; SALGADO, A. L. Nível de disclosure das atividades operacionais, econômicas e financeiras dos clubes brasileiros. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 13, n. 2, p. 36-50, 2010.
- _______; 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.
- RIBEIRO, H. C. M. Corporate governance versus corporate governance: an international review: uma análise comparativa da produção acadêmica do tema governança corporativa. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 11, n. 23, p. 95-116, 2014.
- ______.; FERREIRA, M. P.; COSTA, B. K. Produção acadêmica dos temas estratégia e Governança Corporativa. **Revista de Administração FACES**, v. 13, n. 3, p. 27-46, 2014.
- RIGO, L. C.; 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, F. X. F. A Lei Pelé, o fim do passe e a modernização conservadora do futebol-negócio no Brasil: uma análise das percepções dos jogadores. **Norus**, v. 1, n. 2, p. 143-170, 2014.
- RODRIGUES, M. S.; SILVA, R. F. C. A estrutura empresarial nos clubes de futebol. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 48, p. 17-37, 2009.
- SANTANA, T. J. S.; SILVA, S. R. O processo de mercantilização do torcer em Belo Horizonte: reflexões a partir de um programa de sócio-torcedor. **Revista Brasileira de Estudos do Lazer**, v. 5, n. 2, p. 124-142, 2018.
- SCAFARTO, V.; DIMITROPOULOS, P. Human capital and financial performance in professional football: the role of governance mechanisms. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, v. 18, n. 2, p. 289 316, 2018.
- SHILBURY, D.; FERKINS, L. Professionalisation, sport governance and strategic capability. **Managing Leisure**, v. 16, n. 2, p. 108-127, 2011.

SILVA, L. M.; 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.

______; AÑAÑA, E. S.; ALVES, C. E. D. S.; BORGES, G. R. Um estudo das relações entre a paixão dos torcedores e as marcas patrocinadoras de clubes de futebol. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 7, n. 3, p. 63-90, 2014.

SPITZECK, H.; CHAPMAN, S. Creating shared value as a differentiation strategy – the example of BASF in Brazil. **Corporate Governance**, v. 12, n. 4, p. 499-513, 2012.

SZYMANSKI, S.; KUYPERS, T. Winners and losers: the business strategy of football. 1. ed. Viking: London, 1999.

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.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanism of governance.** Oxford: Oxford University Press, 1996. YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.