

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

Renan Barabanov de Assis

A aplicação de mecanismos de governança em diferentes modelos de propriedade de clubes de futebol: Um estudo de múltiplos casos com Orlando City (EUA), Palmeiras (BRA) e Sporting (POR)

São Paulo  
2023

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Júnior  
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Dolores Montoya Diaz  
Diretora da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Profa. Dra. Mara Jane Contrera Malacrida  
Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. Renê Coppe Pimentel  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade

RENAN BARABANOV DE ASSIS

A aplicação de mecanismos de governança em diferentes modelos de propriedade de clubes de futebol: Um estudo de múltiplos casos com Orlando City (EUA), Palmeiras (BRA) e Sporting (POR)

Tese apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Ariovaldo dos Santos

Versão Corrigida

(versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária)

São Paulo

2023

## Catálogo na Publicação (CIP)

### Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Assis, Renan Barabanov de.

A aplicação de mecanismos de governança em diferentes modelos de propriedade de clubes de futebol: Um estudo de múltiplos casos com Orlando City (EUA), Palmeiras (BRA) e Sporting (POR) / Renan Barabanov de Assis.

- São Paulo, 2023.

318 p.

Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, 2023.

Orientador: Ariovaldo dos Santos.

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

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus amigos, familiares, colegas, professores e orientador, Ariovaldo dos Santos, minha mais sincera gratidão pelo apoio e pela paciência nos momentos de maior pressão e desafio para o desenvolvimento e conclusão desse projeto.

## RESUMO

Em um ambiente competitivo moderno marcado pelo acirramento das disputas dentro e fora de campo, os mecanismos de governança se tornaram essenciais para que os clubes de futebol profissionais se diferenciem de seus concorrentes. O estudo investigou, por meio de um estudo de múltiplos casos, diferentes modelos de propriedade (privado, associativo e de capital aberto) em três clubes de futebol de grande porte em países distintos (Orlando City nos Estados Unidos, Palmeiras no Brasil e Sporting em Portugal), analisando dimensões como função, tamanho e independência de organismos característicos da governança, como conselho de administração, conselho fiscal, comitê de auditoria e auditoria externa. Entre os achados, foi possível apontar a percepção acerca do ainda incipiente nível de adoção de ferramentas no ambiente esportivo, principalmente no formato associativo, por motivos que incluem, por exemplo, o custo. Adicionalmente, os resultados indicam que a governança e seus mecanismos se apresentam como uma oportunidade para que os clubes esportivos de futebol aprimorem sua gestão, melhorando controles e fiscalização das suas operações, contribuindo para os resultados e o sucesso dos clubes frente aos seus *stakeholders*.

Palavras-chave: Governança. Futebol. Clubes.

## **ABSTRACT**

In a modern competitive environment marked by the intensification of disputes on and off the field, governance mechanisms have become essential for professional football clubs to differentiate themselves from their competitors. The study investigated, through a multiple case study, different models of ownership (private, associative and publicly traded) in three large football clubs in different countries (Orlando City in the United States, Palmeiras in Brazil and Sporting in Portugal), analyzing dimensions such as function, size and independence of characteristic bodies of governance, such as the board of directors, fiscal council, audit committee and external audit. Among the findings, it was possible to point out the perception about the still incipient level of adoption of tools in the sports environment, mainly in the associative format, for reasons that include, for example, the cost. Additionally, the results indicate that governance and its mechanisms are presented as an opportunity for football sports clubs to improve their management, improving controls and supervision of their operations, contributing to the results and success of clubs in front of their stakeholders.

Keywords: Governance. Football. Clubs.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Motivações chave por trás da compra de um clube profissional de futebol.....	57
Figura 2 – Sistema estruturado para o futebol profissional na MLS .....	164
Figura 3 – Representação esquemática setorial do estádio Exploria .....	169
Figura 4 – Estrutura organizacional do Grupo Sporting .....	174
Figura 5 – Organograma do Conselho Diretivo do Sporting.....	177
Figura 6 – Perspectivas econômica, ambiental e social do Sporting .....	180
Figura 7 – Matriz de materialidade do Sporting .....	181
Figura 8 – Projetos da Fundação Sporting.....	187
Figura 9 – Estrutura de órgãos da Sporting SAD.....	191
Figura 10 – Matriz de riscos do Sporting.....	193
Figura 11 – Remunerações de Auditoria no Sporting.....	202
Figura 12 – Mapa do Clube Cidade do Palmeiras .....	208
Figura 13 – Ranking digital das redes sociais dos clubes brasileiros .....	215
Figura 14 – Identidade visual do Palmeiras .....	220
Figura 15 – Banner da página de internet do Portal Palmeiras.....	221
Figura 16 – Visão inicial da página de internet "Avanti" do Palmeiras. ....	222
Figura 17 – Plano de descontos no "Programa Avanti" do Palmeiras .....	222
Figura 18 – Nuvem de palavras ponderada.....	235
Figura 19 – Gráfico de codificação do Conselho Administrativo .....	237
Figura 20 – Gráfico de codificação do Conselho Administrativo .....	238
Figura 21 – Gráfico de codificação do Conselho Fiscal e do Comitê de Auditoria .....	239
Figura 22 – Gráfico de codificação da Auditoria.....	240
Figura 23 – Cluster por similaridade de palavras .....	241
Figura 24 – Gráfico de hierarquia .....	242



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Pesquisas de auditoria no futebol .....	90
Tabela 2 – Desenho de pesquisa.....	95
Tabela 3 – Resumo das entrevistas realizadas.....	114
Tabela 4 – Estrutura de governança para clube de futebol.....	129
Tabela 5 – Clubes brasileiros selecionados no levantamento documental.....	139
Tabela 6 – Clubes norte-americanos selecionados no levantamento documental.....	143
Tabela 7 – Clubes de capital aberto selecionados no levantamento documental .....	146
Tabela 8 – Comparativo dos modelos de propriedade .....	154
Tabela 9 – Comparativo dos Conselhos Administrativos em diferentes modelos de propriedade .....	155
Tabela 10 – Comparativo dos Conselhos Fiscais e Comitês de Auditoria em diferentes modelos de propriedade.....	156
Tabela 11 – Comparativo da Auditoria Externa em diferentes modelos de propriedade.....	157
Tabela 12 – Descritivo das participações acionárias no Sporting .....	190
Tabela 13 – Composição dos Conselhos no Sporting .....	200
Tabela 14 – Legendas dos modelos representados por cada entrevistado.....	232
Tabela 15 – Resumo da duração das entrevistas realizadas .....	232
Tabela 16 – Frequência de palavras contabilizadas nas entrevistas .....	233
Tabela 17 – Arquivos e referências .....	236
Tabela 18 – Codificação do Conselho Administrativo.....	237
Tabela 19 – Codificação do Conselho Fiscal e do Comitê de Auditoria.....	238
Tabela 20 – Codificação da Auditoria .....	239
Tabela 21 – Cobertura do termo "auditoria" nas entrevistas .....	243
Tabela 22 – Cobertura do termo "sociedade" nas entrevistas .....	243

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABRACE – Associação Brasileira de Cronistas Esportivos

ACEB – Associação de Cronistas Esportivos do Brasil

ACEESP – Associação dos Cronistas Esportivos Estado de São Paulo

ACEISP – Associação de Cronistas Esportivos do Interior de São Paulo

ADCEO – Associação Desportiva Cultural Encarnação e Olivais

ANTF – Associação Nacional de Treinadores de Futebol

BP – Balanço Patrimonial

CAC – Clube Atlético e Cultural

CBF – Confederação Brasileira de Futebol

CD – Conselho Deliberativo

CDP – *Carbon Disclosure Project*

CEO – *Chief Executive Officer*

CF – Centro de Formação de Atletas

COF – Conselho de Orientação e Fiscalização

COI – Comitê Olímpico Internacional

CSR – *Corporate Social Responsibility*

DFC – Demonstração dos Fluxos de Caixa

DRA – Demonstração do Resultado Abrangente

DRE – Demonstração do Resultado

EAS – Escolas Academia Sporting

ECA – *European Club Association*

EMCA – *European Multisport Club Association*

EUL – Estádio Universitário de Lisboa

FPF – Federação Paulista de Futebol

FPF – Federação Portuguesa de Futebol

FFP – *Financial Fair Play*

GRI – *Global Reporting Initiative*

GSO – *Global Sports Organisation*

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

IPGCF – Índice de Práticas de Governança do Conselho Fiscal

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

IPO – *Initial Public Offering*

MAG – Mesa de Assembleia Geral

MLS – *Major League Soccer*

MISCD – Movimento de Inclusão Social pelo Desporto e Pela Cultura

NGB – *National Governing Bodies*

NE – Notas Explicativas

NSP – Núcleo de Saúde e Performance

NWSL – *National Women's Soccer League*

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OCYSN – *Orlando City Youth Soccer Network*

OMS – Organização Mundial da Saúde

ONU – Organização das Nações Unidas

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

ROI – *Return Over Investment*

ROA – *Return On Asset*

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

SAD – Sociedade Anônima Desportiva

SCP – Sporting Clube de Portugal

SDUQ – Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas

SST – Saúde e Segurança no Trabalho

TUP – Torcida Uniformizada do Palmeiras

UFC – *Ultimate Fighting Championship*

UEFA – *Union of European Football Associations*

USL – *United Soccer League*

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	16
1.2	JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA	20
1.3	PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS	20
1.3.1	PROBLEMA DE PESQUISA	21
1.3.2	OBJETIVOS PRINCIPAIS	22
1.3.3	OBJETIVOS SECUNDÁRIOS	22
1.4	CONTRIBUIÇÕES	23
1.5	DELIMITAÇÕES DA PESQUISA	24
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	25
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>27</b>
2.1	GOVERNANÇA CORPORATIVA	28
2.2	GOVERNANÇA NOS ESPORTES	30
2.2.1	A TEORIA DA AGÊNCIA NO FUTEBOL	35
2.2.2	A TEORIA DOS STAKEHOLDERS NO FUTEBOL	39
2.2.3	A TEORIA DE STEWARDSHIP NO FUTEBOL	45
2.2.4	A TEORIA DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS NO FUTEBOL	46
2.2.5	A ECONOMIA DO FUTEBOL	48
2.2.5.1	As finanças e os mecanismos de controle nos clubes de futebol	50
2.2.6	GOVERNANÇA NO FUTEBOL	51
2.2.6.1	Clubes de futebol	53
2.2.6.3	Modelos de propriedade em clubes de futebol	55
2.2.6.3	Governança em clubes de futebol	60
2.2.7	PILARES DA GOVERNANÇA NO FUTEBOL	63
2.2.7.1	Participação e Democracia	64
2.2.7.2	Gestão, Funcionamento e Sustentabilidade	66
2.2.7.3	Transparência, Comunicação e Prestação de Contas	68
2.2.7.4	Solidariedade e Responsabilidade Social	71
2.3	ORGANISMOS DE GOVERNANÇA NOS CLUBES DE FUTEBOL	77
2.3.1	CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	79
2.3.1.2	Pesquisas de Conselho de Administração em clubes de futebol	81
2.3.2	CONSELHO FISCAL	84
2.3.2.1	Pesquisas do Conselho Fiscal em clubes de futebol	85
2.3.3	COMITÊ DE AUDITORIA	86
2.3.3.1	Pesquisas do Comitê de Auditoria em clubes de futebol	87
2.3.4	AUDITORIA	88
2.3.4.1	Pesquisas de Auditoria em clubes de futebol	89
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>95</b>
3.1	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	95
3.1.1	CRONOGRAMA DE PESQUISA	96
3.1.2	ESTUDO PILOTO	96
3.2	TIPO DE PESQUISA	97
3.3	MÉTODO DE PESQUISA	98
3.3.1	PESQUISA DOCUMENTAL	98

3.3.2	<i>ESTUDO DE CASO</i> .....	100
<b>3.4</b>	<b>POPULAÇÃO E AMOSTRA</b> .....	<b>104</b>
3.4.1	<i>LEVANTAMENTO DOCUMENTAL</i> .....	104
3.4.2	<i>ESTUDO DE CASO</i> .....	105
3.4.2.1	<i>Unidade de análise – modelo de propriedade privada</i> .....	107
3.4.2.2	<i>Unidade de análise – modelo de propriedade pública (capital aberto)</i> .....	108
3.4.2.3	<i>Unidade de análise – modelo de propriedade associativa</i> .....	109
<b>3.5</b>	<b>COLETA DE DADOS</b> .....	<b>111</b>
3.5.1	<i>DIMENSÕES E CRITÉRIOS PARA COLETA DE DADOS (CONSELHO ADMINISTRATIVO, COMITÊ DE AUDITORIA E CONSELHO FISCAL)</i> .....	114
3.5.1.1	<i>Tamanho</i> .....	115
3.5.1.2	<i>Independência (Composição)</i> .....	116
3.5.1.3	<i>Atribuição (Funções)</i> .....	117
3.5.2	<i>DIMENSÕES E CRITÉRIOS PARA COLETA DE DADOS (AUDITORIA INDEPENDENTE)</i> .....	119
3.5.3	<i>PROTOCOLO DE ENTREVISTAS</i> .....	120
<b>3.6</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS</b> .....	<b>121</b>
3.6.1	<i>LEVANTAMENTO DOCUMENTAL</i> .....	121
3.6.2	<i>ESTUDO DE CASO</i> .....	121
<b>3.7</b>	<b>ASPECTOS ÉTICOS E CONSIDERAÇÕES ADICIONAIS</b> .....	<b>123</b>
3.7.1	<i>ASPECTOS ÉTICOS</i> .....	123
3.7.2	<i>TESTES DE QUALIDADE</i> .....	124
<b>4</b>	<b>LEVANTAMENTO DOCUMENTAL</b> .....	<b>127</b>
4.1	<b>A CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE GOVERNANÇA PARA CLUBES</b> .....	<b>127</b>
4.1.1	<i>EXPLORANDO O MODELO DE GOVERNANÇA</i> .....	132
4.2	<b>AVALIANDO A ESTRUTURA NOS CLUBES BRASILEIROS (MODELO ASSOCIATIVO)</b> . 134	
4.2.1	<i>RESULTADO DO LEVANTAMENTO DOCUMENTAL</i> .....	135
4.3	<b>AVALIANDO A ESTRUTURA NOS CLUBES NORTE-AMERICANOS (MODELO PRIVADO)</b> . 141	
4.3.1	<i>RESULTADO DO LEVANTAMENTO DOCUMENTAL</i> .....	142
4.4	<b>AVALIANDO A ESTRUTURA NOS CLUBES PORTUGUESES (MODELO DE CAPITAL ABERTO)</b> .....	<b>144</b>
4.4.1	<i>RESULTADO DO LEVANTAMENTO DOCUMENTAL</i> .....	145
4.4.1.1	<i>Clubes do índice STOXX Europe Football</i> .....	146
4.4.1.2	<i>Clubes com capital aberto</i> .....	148
4.4.1.3	<i>Clubes portugueses</i> .....	151
4.5	<b>UMA ANÁLISE COMPARATIVA</b> .....	<b>153</b>
<b>5</b>	<b>ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>158</b>
5.1	<b>ESTUDO PILOTO</b> .....	<b>158</b>
5.1.1	<i>MECANISMOS DE GOVERNANÇA EM UM CLUBE DE FUTEBOL</i> .....	159
5.2	<b>DEPARTAMENTOS E CRITÉRIOS</b> .....	<b>159</b>
5.3	<b>ANÁLISE DE CASOS</b> .....	<b>160</b>
5.3.1	<i>ANÁLISE DO CASO 1 – PROPRIEDADE PRIVADA: ORLANDO CITY (ESTADOS UNIDOS)</i> .....	161
5.3.1.1	<i>Unidade de Análise: Orlando City (Estados Unidos)</i> .....	162
5.3.2	<i>ANÁLISE DO CASO 2 – PROPRIEDADE PÚBLICA (MODELO DE CAPITAL ABERTO)</i> .....	172
5.3.2.1	<i>Unidade de Análise: Sporting (Portugal)</i> .....	173
5.3.2.2	<i>Sporting Clube de Portugal</i> .....	174

5.3.2.3 <i>Sporting Clube de Portugal - Futebol S.A.D.</i> .....	189
5.3.2.4 <i>Grupo Sporting</i> .....	204
5.3.3 <i>ANÁLISE DO CASO 3 – PROPRIEDADE ASSOCIATIVA: PALMEIRAS (BRASIL)</i> .....	206
5.3.3.1 <i>Unidade de Análise: Palmeiras (Brasil)</i> .....	206
<b>5.4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS .....</b>	<b>231</b>
5.4.1 <i>ANÁLISE NA PERSPECTIVA FACTUAL</i> .....	232
5.4.1.1 <i>Processo de codificação</i> .....	235
5.4.1.2 <i>Codificação em matriz</i> .....	236
5.4.1.3 <i>Cluster por similaridade de palavras</i> .....	240
5.4.1.4 <i>Gráfico de Hierarquia comparado pelo número de referências</i> .....	241
5.4.1.5 <i>Cobertura de termos na pesquisa</i> .....	242
5.4.2 <i>ANÁLISE NA PERSPECTIVA DE INTERAÇÃO</i> .....	244
5.4.2.1 <i>Conselho Administrativo</i> .....	244
5.4.2.2 <i>Conselho Fiscal e/ou Comitê de Auditoria</i> .....	256
5.4.2.3 <i>Auditoria Externa</i> .....	266
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>279</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O futebol profissional faz parte de uma indústria em constante transformação, na qual as práticas profissionais extraídas do mercado ganham espaço como forma de diferenciar concorrentes na busca por recursos (Fernandez & Capelo, 2019). Globalmente, o futebol se consolida como um segmento de organizações capazes de produzir receitas cada vez mais significativas (Deloitte, 2019), movimentar cifras milionárias (FIFA, 2019; Poli, Ravenel & Besson, 2018) e atrair a atenção direta ou indireta de diversos segmentos da sociedade (Ozarian, 2019).

Nesse cenário, os clubes ocupam posição relevante, semelhante à das companhias nos mercados de capitais. Eles servem como referência central para a convergência de demandas e interesses dos diversos agentes envolvidos na indústria, como torcedores, atletas, dirigentes, ligas, entidades de gestão e fiscalização da modalidade, patrocinadores, mídia, governo e sociedade em geral (Senaux, 2008).

Simultaneamente, o crescimento desse mercado tem sido acompanhado por escândalos e denúncias recentes envolvendo atletas, dirigentes, clubes e entidades de alcance global no esporte. Esses processos podem resultar na perda de credibilidade do futebol e no afastamento de patrocinadores, torcedores e/ou outros investidores da modalidade (Fernandez & Capelo, 2019).

Em resposta a essas questões, a governança é constantemente apontada por especialistas, acadêmicos e profissionais como um conjunto de mecanismos capaz de aumentar a transparência e a prestação de contas, aprofundar a profissionalização dos clubes e seus modelos de gestão, e restabelecer a credibilidade do esporte perante seus usuários e partes interessadas (Parent & Hoye, 2018).

Apesar de ser reconhecida como uma resposta importante nos diversos campos organizacionais, no esporte e, especificamente, no futebol, a temática da governança ainda carece de espaço para discussão (Parent & Hoye, 2018) e de pesquisas aprofundadas que investiguem sua aplicação e adoção por parte dos diversos atores e instituições envolvidos nesse contexto.

O debate acadêmico se torna ainda mais escasso quando consideramos estudos que buscam evidências de gestão e administração relacionadas à governança gerencial (Tacon & Walters, 2016). Esse modelo científico enfrenta dificuldades na obtenção de dados e acesso (Parent & Hoye, 2018), além de identificar inúmeras particularidades nos casos analisados (Bairner, 2004; Pielke Jr, 2016).

Com o objetivo de preencher essa lacuna, a presente pesquisa investiga a adoção de órgãos de governança em clubes de futebol profissionais com três modelos de propriedade distintos (privado, associativo e de capital aberto). A análise considera a formatação, a estrutura e os modelos de utilização desses órgãos nos clubes selecionados.

Para tanto, são adotadas duas abordagens complementares: um levantamento documental que investiga órgãos de governança em clubes de futebol profissionais nas unidades selecionadas; e um estudo de múltiplos casos, no qual são analisados clubes que adotam diferentes modelos de propriedade.

## **1.1 Contextualização**

Fundamental na regulação, equilíbrio e sustentabilidade das relações no mercado moderno, a governança é um conceito essencial também no mercado tradicional, ocupando o centro das forças e mecanismos de influência que orientam os relacionamentos entre empresas. Independentemente do mercado, segmento de atuação, objetivo da empresa ou abrangência, as pressões sociais têm tornado o tema, sua definição e aplicação grandes desafios para as organizações no mundo corporativo atual.

Em termos simplificados, a governança corporativa é um sistema institucional de prestação de contas, monitoramento e controle que busca equilibrar os interesses e demandas de todas as partes interessadas, direta ou indiretamente envolvidas na organização. Embora seja um conceito amplo, pode ser aplicado em entidades com diferentes propósitos e em diversos segmentos de atuação.

No esporte, a aplicação e o alcance da governança variam de acordo com a modalidade, o grau de acompanhamento e envolvimento de várias partes interessadas e, principalmente, o nível de profissionalização da prática esportiva, o qual está diretamente relacionado aos recursos (privados ou públicos) movimentados pelas instituições e pelos mercados das diferentes modalidades que compõem a indústria do esporte.

O futebol, como o esporte mais popular do planeta em termos de praticantes, cifras movimentadas e número de espectadores, consolidou-se nos últimos anos como uma das indústrias de maior potencial no segmento do entretenimento e lazer esportivo. Clubes e organizações profissionalizados têm sido capazes de atrair recursos significativos, por meio de consumidores, transmissões, prêmios e parcerias (patrocinadores e fornecedores).

Deixando de lado seu caráter amador, o futebol profissional tem experimentado um crescimento acelerado nos últimos anos, com um mercado de transferências milionárias e



clubes de destaque gerando bilhões em receitas (Deloitte, 2019), aumentando o interesse em relação aos atores envolvidos, bem como a fiscalização e a preocupação com as ações realizadas pelos agentes que participam do jogo (Geeraert, 2014; Holt, 2006).

Tornando-se verdadeiras marcas de alcance global, com alguns clubes alcançando valor superior a 4 bilhões de dólares (Ozanian, 2019), os clubes passaram a investir maciçamente em jogadores - entre 2010 e 2018, foram realizadas 110.547 transferências internacionais, totalizando mais de 36 bilhões de dólares (FIFA, 2019), enquanto apenas as cinco principais ligas nacionais europeias gastaram quase 6 bilhões de euros em atletas em 2017 (Poli, Ravenel & Besson, 2018) - tornando a diversificação das fontes de receita um fator crucial para o sucesso nesse mercado.

Entretanto, devido à sua origem amadora e ao formato de administração associado à gestão voluntária e/ou apoiada pelo poder público, sem fins lucrativos, o esporte frequentemente se depara com denúncias e escândalos que mancham a reputação do setor e de seus agentes (Bairner, 2004; Forster, 2016; Pielke, 2016), aumentando a demanda por transparência e prestação de contas das diversas partes interessadas (Holt, 2007; Tacon & Walters, 2016), que são funções básicas da governança (Brammer, Jackson & Matten, 2012).

Essa demanda se tornou ainda mais evidente com a implementação de regulamentos e normas que exigem, como contrapartida para o parcelamento de dívidas, extensão de prazos de pagamento e outros benefícios fiscais, trabalhistas e legais (Matias, Athayde, Húngaro & Mascarenhas, 2015), que as organizações esportivas aumentem seu nível de transparência e prestação de contas ao governo e à sociedade em geral, bem como aprimorem sua gestão e processos (Leoncini, 2001; Mósca, Silva & Bastos, 2010).

No Brasil, por exemplo, embora não haja uma regra única e centralizada de abrangência obrigatória, a propriedade dos clubes de futebol geralmente é detida por associações civis privadas (principalmente "clubes sociais, esportivos e similares"), sem fins lucrativos (Matias, Athayde, Húngaro & Mascarenhas, 2015). A constituição dos clubes de futebol brasileiros como associações desportivas implica que os lucros obtidos por suas atividades sejam reinvestidos em suas próprias atividades (Rezende & Dalmácio, 2015), tornando um modelo de governança corporativa essencial para auxiliar os gestores dos clubes na escolha das melhores opções de investimento que maximizem seu retorno social.

Na prática, no entanto, observa-se que os clubes de futebol nacionais enfrentam dificuldades para se consolidarem como organizações profissionalizadas e se tornarem financeiramente sustentáveis (Leoncini & Silva, 2005), sendo que a estrutura associativa abre espaço para benefícios fiscais e dificulta a implementação de sistemas empresariais previstos

em recentes projetos de regulamentação (Fernandez & Capelo, 2019).

Nesse cenário de pressão por mudanças, organizações com maior nível de governança corporativa tendem a apresentar maior grau de profissionalismo, aprimorando suas práticas de gestão e o relacionamento com suas diversas partes interessadas, permitindo que os atores envolvidos, direta ou indiretamente, tenham suas demandas e interesses atendidos (Brammer, Jackson & Matten, 2012; Senaux, 2008).

Nesse contexto, os clubes de futebol profissionais se destacam por ocuparem uma posição central dentro da indústria, desempenhando uma função institucional semelhante à das empresas corporativas no mercado tradicional (Leoncini, 2001), sendo o elo dos vários atores que compõem e se relacionam através de uma rede de contratos, representada pela posição dessas entidades (Senaux, 2008). A análise e o entendimento dessa posição são cruciais para a sustentabilidade do setor.

A posição central ocupada pelos clubes de futebol profissionais na indústria torna imperativa a aplicação de mecanismos e práticas de governança no futebol moderno. A análise e identificação desses dispositivos, bem como sua conformidade com os padrões nacionais e internacionais, têm o potencial de diferenciar as equipes de seus concorrentes, tanto no âmbito nacional quanto internacional. Além disso, essa abordagem permite que o mercado como um todo se aprimore, obtendo uma vantagem competitiva no segmento de entretenimento e lazer, do qual o esporte faz parte (Rezende & Dalmácio, 2015).

Algumas particularidades do mercado de futebol requerem considerações adicionais não apenas sobre como as práticas de governança podem ser adotadas, mas também sobre as vantagens de sua utilização no setor e a forma como os mecanismos são formatados para atender às partes interessadas envolvidas (Rascher, Maxcy & Schwarz, 2019).

Além dos valores e do crescimento da indústria esportiva, o futebol apresenta características, como o dilema competitivo e o paradoxo esportivo (Neale, 1964), que demandam compreensões além das aplicadas no mercado tradicional por parte das organizações e atores envolvidos (Rascher, Maxcy & Schwarz, 2019).

O dilema competitivo envolve a concorrência entre equipes dentro de uma liga, ao mesmo tempo em que cooperam em competições mais amplas, situando os clubes em um contexto concorrencial mais amplo (Freestone & Manoli, 2017; Késenne, 2000; Szymanski, 2003). Por sua vez, o paradoxo esportivo se refere ao *trade-off* entre objetivos esportivos e resultados econômico-financeiros, destacando os interesses e demandas dos principais atores dos clubes, além de seus objetivos-fim (Fort, 2015; Garcia-del-Barrio & Szymanski, 2009; Zimbalist, 2003).

O dilema competitivo é uma questão estratégica relacionada ao planejamento e à importância da competitividade esportiva para os resultados econômicos. Já o paradoxo esportivo está ligado ao ambiente social, cultural e legal em que o clube está inserido, bem como à forma como a liga local ou entidade esportiva é estabelecida (Rascher, Maxcy & Schwarz, 2019).

Essas características, juntamente com outras particularidades do esporte, colocam a indústria em um contexto econômico peculiar, distinguindo-a dos demais mercados (Sloan, 1971). Elas estão intimamente relacionadas aos objetivos estratégicos dos clubes, influenciando suas decisões, e moldam seus modelos organizacionais (Rohde & Breuer, 2017).

Além disso, a profissionalização e a gestão do esporte profissional são temas em constante evolução (Cruickshank & Collins, 2012). Muitos clubes ainda enfrentam dificuldades para identificar, classificar e atender suas partes interessadas, devido às indefinições relacionadas à sua estrutura e objetivos consequentes (Anagnostopoulos, 2011; Walters & Tacon, 2010).

Nesse contexto, a governança, seus mecanismos, práticas e organismos desempenham um papel fundamental. Sua aplicação visa garantir não apenas a viabilidade econômico-financeira dos clubes, mas também o sucesso esportivo e o atendimento das demandas das partes interessadas direta ou indiretamente envolvidas.

Com a ocorrência da pandemia de coronavírus, que afetou diversos setores econômicos desde o início de 2020, o esporte, incluindo o futebol, não foi exceção, sofrendo impactos que afetaram não apenas os atores diretamente envolvidos, mas também as partes interessadas, estruturas e planejamentos (Mastromartino, Ross, Wear & Naraine, 2020).

No futebol profissional, esses impactos foram sentidos em várias áreas da indústria, incluindo a suspensão temporária de partidas e eventos esportivos, a impossibilidade de transmissão de jogos ao vivo e a limitação de treinamentos coletivos ou nos espaços de prática tradicionais, afetando a preparação e o desempenho de atletas e membros da comissão técnica (Colucci, Cottrell & Sethna, 2020).

No âmbito econômico-financeiro, esses eventos afetaram a indústria como um todo, reduzindo as receitas dos clubes profissionais de futebol, que dependem de bilheteria e transmissões, além de afetar a capacidade de faturamento comercial das equipes (Drewes, Daumann & Follert, 2021).

Nesse cenário, a governança, seus mecanismos e organismos ganharam ainda mais importância e urgência, sendo considerados uma forma de lidar com os desafios trazidos pela pandemia e impactando a maneira como a gestão dos clubes pode enfrentar os obstáculos e

conflitos entre as partes interessadas (Byers, Gormley, Winand, Anagnostopoulos, Richard & Digennaro, 2021).

## 1.2 Justificativa e Importância

O estudo se justifica, em parte, pela lacuna identificada na literatura em relação à falta de pesquisas aprofundadas sobre governança no contexto específico de clubes de futebol profissional. Apesar do aumento no número de códigos de governança voltados para o esporte, especialmente aqueles desenvolvidos por agências específicas (Parent & Hoye, 2018), isso nem sempre resultou em um movimento semelhante no âmbito das práticas e atores individuais, como no caso dos clubes.

Grande parte dos estudos nessa área opta pelo uso de metodologias quantitativas, aplicando modelos econométricos para *valuation* e utilidade das informações contábeis. No entanto, este estudo segue uma abordagem semelhante ao analisar mercados distintos, buscando alcançar um mínimo de comparabilidade sem comprometer a profundidade da análise.

Além disso, o estudo visa reunir três mercados com características e particularidades próprias, identificando as principais práticas de governança em cada um deles e como elas afetam as partes interessadas nas organizações esportivas de grande porte e destaque no futebol local. Isso envolve examinar seus interesses, demandas, direitos e deveres em relação às suas participações diretas e indiretas.

Enquanto pesquisas mais amplas analisam diversos mecanismos de governança, principalmente relacionados aos formatos de propriedade (como concentração de ações com direito a voto, proteção dos direitos dos acionistas minoritários e ambiente legal e social do mercado local), este estudo se concentra no modelo de implementação dos principais órgãos de governança nos clubes de futebol profissional.

## 1.3 Problema de Pesquisa e Objetivos

Considerando o contexto em que os clubes de futebol operam, em um mercado que ainda apresenta características parcialmente amadoras e/ou em processo de profissionalização (Leoncini, 2001; Mósca, Silva & Bastos, 2010), no qual as práticas de governança possuem alcance limitado (Rezende & Dalmácio, 2015), a governança oferece uma oportunidade para facilitar esse desenvolvimento, melhorando o relacionamento dos clubes com suas partes interessadas.

O objetivo da análise de três formatos distintos de propriedade como fator de diferenciação é categorizar as práticas de governança existentes em modelos organizacionais divergentes. Dessa forma, busca-se compreender como esses mecanismos estão relacionados à função de mediar os relacionamentos entre os gestores e as partes interessadas, influenciando fatores como transparência e prestação de contas. Vale ressaltar que, mesmo em cenários e formas de propriedade distintos que adotam desenhos divergentes, as práticas de governança analisadas estarão concentradas nos órgãos centrais desse processo, tais como o Conselho Administrativo (*Board*), Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria e Auditoria Independente.

### **1.3.1 Problema de Pesquisa**

Dessa forma, considerando o papel dos mecanismos de governança no relacionamento das instituições com suas partes interessadas, bem como o contexto vivenciado pelos clubes de futebol profissionais no ambiente do futebol, a presente pesquisa busca responder à seguinte questão: **como os principais órgãos de governança são adotados nos clubes de futebol profissional em diferentes modelos de propriedade?**

Essa questão envolve aspectos como transparência, prestação de contas, diminuição do custo de captação de recursos, aprimoramento do relacionamento com as partes interessadas, desempenho, competitividade e profissionalização nos três modelos de propriedade distintos. Esses modelos se caracterizam por assumirem diferentes formas de governança de acordo com os mercados nos quais estão inseridos.

A relevância dos formatos de propriedade dos clubes nesse contexto está relacionada à influência do ambiente legal, das estruturas formais e das regulamentações no nível de aderência e aplicação da governança nas organizações que fazem parte desse ambiente (Rossetti & Andrade, 2014). Assim, é fundamental compreender como os clubes se estruturam em termos de composição de controle e administração para entender esses aspectos.

Segundo Franck (2010), é possível identificar três principais modelos de propriedade adotados pelos clubes de futebol profissionais: o modelo associativo, composto por um agrupamento de sócios (geralmente sem fins lucrativos); o modelo privado, de propriedade de um único dono ou grupo de proprietários; e o modelo público, com ações negociadas no mercado de capitais.

Inicialmente, o estudo avaliará o nível de aderência das práticas e mecanismos de governança do *framework* previamente desenvolvido (Assis, 2017) nos clubes que adotam os modelos de propriedade mencionados. Posteriormente, serão comparadas essas práticas com o

cenário internacional, especialmente nos ambientes das organizações selecionadas na fase final, para obter um panorama abrangente da utilização da governança no segmento.

Para responder a essa questão de pesquisa, a segunda fase do estudo adotará um modelo de múltiplo estudo de caso holístico (Yin, 2015), utilizando a lógica de replicação. Os três formatos de propriedade e o país de localização dos clubes selecionados serão considerados como fatores de diferenciação entre as unidades de análise escolhidas para compor os casos selecionados para o estudo final. Os clubes selecionados como unidades de análise para o estudo de caso serão investigados em relação às suas estruturas de governança.

### ***1.3.2 Objetivos Principais***

Entendendo o conceito como indo além de um sistema fechado, Shleifer e Vishny (1997) classificam a governança corporativa como o campo administrativo que envolve os relacionamentos entre diretoria, conselheiros, acionistas e outras partes interessadas de uma companhia, estruturando os meios pelos quais as fontes de capital asseguram o retorno de seus investimentos.

Com base nesses relacionamentos, é possível perceber a ligação intrínseca entre a governança corporativa e as diversas ciências administrativas, incluindo a contabilidade, que atuam no ambiente corporativo e social. Assim, torna-se indissociável discutir a gestão das entidades sem abordar a temática da governança, e vice-versa.

O objetivo principal da pesquisa é capturar os mecanismos e práticas de governança efetivamente aplicados pelos clubes de futebol profissional de grande porte, considerando diferentes modelos de propriedade e países distintos. Isso permite a comparabilidade entre estruturas legais diferentes, como associações e empresas de capital aberto, facilitando a compreensão das particularidades de cada uma.

Embora se compreenda o alcance da governança em relação às diversas áreas das instituições e sua relação com diferentes ciências administrativas (Young & Thyil, 2008), o foco da pesquisa é direcionado aos mecanismos de governança corporativa diretamente conectados aos organismos responsáveis pelo seu planejamento, implantação e controle no ambiente organizacional.

### ***1.3.3 Objetivos Secundários***

Além dos objetivos principais, este estudo também busca compreender a governança

em seu sentido mais amplo aplicada ao ambiente esportivo profissional, bem como os modelos e as práticas adaptadas pelos clubes dentro das estruturas esportivas. É importante que esses conhecimentos sejam compartilhados e compreendidos pelas partes interessadas que utilizam ou estão envolvidas nesse contexto.

Entre os objetivos secundários, destaca-se a contribuição para a construção da literatura sobre governança esportiva, especialmente no futebol, com enfoque nos contextos brasileiro, português e britânico. Busca-se compreender as particularidades de cada cenário e perceber as práticas adotadas pelas diversas partes interessadas relacionadas aos clubes de grande porte nesses países.

Outro objetivo secundário é analisar a contribuição dos mecanismos de governança para a performance e transparência dos clubes. Além disso, visa-se promover a prestação de contas e a inclusão dos deveres e demandas de cada parte interessada envolvida com a organização, que podem ser atendidos por meio da aplicação de ferramentas de governança no esporte e no futebol.

Por fim, mas não menos importante, a pesquisa tem como objetivo definir os conceitos de governança, compreender a visão das partes interessadas sobre seu funcionamento e adoção pelos clubes, analisar como ela opera (ou como deveria operar) e considerar maneiras pelas quais ela pode ser utilizada para auxiliar os clubes em sua profissionalização e adaptação ao ambiente corporativo altamente competitivo da indústria do lazer e entretenimento.

#### **1.4 Contribuições**

O presente trabalho oferece contribuições tanto para a literatura quanto para a prática no campo da governança nas entidades esportivas. No âmbito acadêmico, o estudo se insere nas linhas de pesquisa sobre governança, abordando os diversos mecanismos de governança e sua influência sobre as partes interessadas envolvidas.

Revisões de literatura anteriores, tanto integrativas (Walzel, Robertson & Anagnostopoulos, 2018) quanto sistemáticas (Parent & Hoye, 2018), apontam para o crescimento das pesquisas sobre governança em organizações esportivas na academia. No entanto, esses estudos têm se concentrado em temáticas específicas, como Responsabilidade Social Corporativa (RSC) (Walzel, Robertson & Anagnostopoulos, 2018), e áreas de grande importância, como a relação entre princípios e desempenho (Parent & Hoye, 2018), enquanto outras áreas permanecem relativamente inexploradas.

É importante destacar que a maioria da literatura sobre governança no campo esportivo

concentra-se no nível macro, investigando os impactos e modelos de governança em entidades de gerenciamento, supervisão e controle de modalidades esportivas (Bairner, 2004; Pielke, 2016; Tacon & Walters, 2016; Yeh & Taylor, 2008). Por outro lado, são poucos os estudos que direcionam sua atenção para a governança em organizações de nível micro, como os clubes de futebol profissional, embora algumas pesquisas explorem a interseção entre os dois níveis (Holt, 2007).

Nesse sentido, focar nos mecanismos específicos voltados para organizações esportivas que desempenham papéis institucionais (Leoncini & Silva, 2005) e que se relacionam diretamente com os diferentes grupos de interesse (Senaux, 2008), abre caminho para uma linha promissora de investigação acadêmica.

As implicações práticas resultantes do desenvolvimento desta pesquisa abrangem áreas ainda mais amplas, abordando desde a compreensão dos diversos mecanismos já aplicados pelas entidades esportivas, sua utilização e como são percebidos pelos grupos de interesse, até possíveis melhorias e adaptações técnicas para atender às demandas das partes interessadas envolvidas no esporte.

### **1.5. Delimitações da Pesquisa**

Considerando a natureza subjetiva inerente ao estudo da governança nas instituições, é necessário estabelecer as delimitações da pesquisa, a fim de restringir os objetivos e direcionar o estudo. A definição conceitual do termo governança, juntamente com sua extensão corporativa, abordada no referencial teórico, não será ampliada, uma vez que o foco principal deste trabalho é nos mecanismos de governança diretamente relacionados ao contexto contábil.

Além disso, percebe-se a ampla abrangência do campo da governança corporativa na era moderna, englobando conceitos que vão desde sustentabilidade e responsabilidade social corporativa (RSC) até controles internos, *compliance*, gerenciamento de riscos, relatório integrado e políticas de diversidade e inclusão social nas organizações. Embora esses subgrupos possam ser considerados dentro do âmbito da governança (Parent & Hoye, 2018), não serão discutidos em profundidade, caso não tenham sido identificados durante a investigação.

O estudo também não aborda discussões relacionadas à estrutura legal e a diferentes modelos de propriedade, além dos mencionados anteriormente (Franck, 2010). É conhecido que, além das três estruturas discutidas, existem modelos como propriedade estatal dos clubes, modelos mistos ou de gestão comunitária (por grupos de associados), porém a pesquisa não tem como objetivo abordar tais análises.



Outro ponto relevante nas delimitações da pesquisa se refere aos fatores externos ocorridos durante o processo de elaboração e desenvolvimento do estudo. Embora esses fenômenos sejam capturados pela metodologia adotada, alguns eventos importantes que influenciam significativamente as unidades analisadas, seu ambiente interno, externo e seus atores não são objeto de análise principal.

Nesse contexto, pode-se citar, por exemplo, a pandemia de coronavírus que afetou o mundo a partir de 2020. O trabalho de pesquisa teve início em 2018 (com previsão de conclusão em 2021/22), e grande parte do processo de coleta e análise de dados, bem como a conclusão do estudo, foi realizado durante a ocorrência desse fenômeno, o que influenciou e modificou os resultados alcançados.

Quando possível, algumas etapas da pesquisa foram reestruturadas, incluindo o planejamento, efeitos e resultados esperados. Em outros casos, no entanto, os efeitos foram capturados com base na metodologia empregada, sendo analisados agrupados com os demais resultados esperados e, quando necessário, recebendo considerações adicionais dos pesquisadores na produção dos relatórios finais.

Por fim, é importante ressaltar que a governança é uma linha de pesquisa em constante evolução e que debates sobre seu aprimoramento estão em curso (Parent & Hoye, 2018). Portanto, o surgimento e o desenvolvimento de novas técnicas e ferramentas, embora não inviabilizem a investigação e os resultados deste estudo, podem ser adicionados futuramente às propostas e descobertas identificadas.

## **1.6. Estrutura do Trabalho**

A estrutura do trabalho está organizada da seguinte forma: após a introdução, que abrange o contexto, os objetivos, a justificativa, a contribuição e a delimitação do estudo, a segunda parte consiste em uma revisão teórica dos temas abordados, incluindo uma discussão sobre três plataformas teóricas utilizadas para embasar a relação entre clubes e suas partes interessadas (Teoria da Agência, Teoria dos *Stakeholders* e Teoria do *Stewardship*), bem como seus desdobramentos na indústria esportiva, especificamente no futebol, e seus mecanismos de governança.

Na próxima seção, apresenta-se a metodologia adotada na pesquisa, que inclui as etapas de desenvolvimento do trabalho. Isso envolve um levantamento documental dos órgãos de governança em clubes de mercados e regiões distintas, seguido pela busca por diferentes modelos de propriedade e seus impactos na governança, além do estudo de casos múltiplos e

considerações sobre o método adotado.

Em seguida, realiza-se o desenvolvimento da pesquisa, por meio do levantamento das estruturas de governança baseado na análise documental mencionada anteriormente. Posteriormente, realiza-se uma análise comparativa desses órgãos e práticas, seguida pela aplicação de um estudo de caso múltiplo em três cenários distintos, considerando os modelos de propriedade estabelecidos na fase de planejamento. Por fim, são apresentados os resultados obtidos.

Na parte final do trabalho, são discutidos os resultados obtidos nas etapas anteriores dos levantamentos realizados. Comparações são feitas entre os achados, bem como com a literatura revisada, complementando o estudo com as conclusões, contribuições e impactos esperados, tanto práticos quanto teóricos. Além disso, são apresentadas as limitações e sugestões para estudos futuros identificados ao longo da pesquisa.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

O presente estudo se desenvolve em duas direções principais: no âmbito das ciências sociais aplicadas, com foco na transparência e prestação de contas a diferentes agentes envolvidos na organização; e no campo da governança, utilizando fontes teóricas provenientes não apenas do campo das organizações, mas também das ciências administrativas e econômicas.

Dentro dessa perspectiva, uma teoria fundamental para o desenvolvimento desta pesquisa é a Teoria das Partes Interessadas (ou *stakeholders*) (Freeman, 2010; Freeman & Reed, 1983). Essa teoria abrange atores organizacionais que vão além da tradicional dualidade entre acionistas e administradores no contexto corporativo (Jensen & Meckling, 1976). Baseada no trabalho de Freeman e Reed (1983), essa Teoria vai além da visão limitada da relação principal-agente presente na visão econômica tradicional (Jensen & Meckling, 1976), destacando que a emergência de grupos de *stakeholders* e novas questões estratégicas exigem uma redefinição do tradicional modelo de governança da empresa (Freeman, 2010).

Para compreender essa necessidade, o conceito de *stakeholder* é desenvolvido, sendo definido como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo alcance dos objetivos da empresa” (Freeman, 2010, p. 25). Exemplos de *stakeholders* citados incluem governos, consumidores, fornecedores, ambientalistas, mídia, concorrentes, proprietários, organizações comunitárias e funcionários.

No campo da literatura administrativa, essa Teoria tem avançado significativamente com base em sua acurácia descritiva, poder instrumental e validade normativa (Donaldson & Preston, 1995), e a contribuição de Mitchell, Agle e Wood (1997) tem sido fundamental para a consolidação objetiva dessa linha teórica ao propor um modelo para identificar e avaliar a relevância dos *stakeholders* nas organizações.

Esse modelo teórico consiste na identificação e categorização dos *stakeholders* com base em seus atributos de poder, legitimidade e urgência, resultando em uma tipologia que permite aos gestores e tomadores de decisão reconhecer as necessidades e expectativas dos *stakeholders*, definir sua relevância e alocar os recursos da organização de maneira mais eficiente (Mitchell, Agle & Wood, 1997).

Portanto, esta pesquisa adota marcos teóricos estabelecidos que fornecem um referencial para o planejamento e orientação da pesquisa, além de permitir a identificação de lacunas relevantes na literatura nas quais os resultados deste estudo podem contribuir, agregando conhecimento ao campo científico.

Nas seções seguintes, serão abordados temas específicos utilizados ao longo do estudo

para verificar como a literatura os aborda. Ao final desta revisão, será possível obter uma síntese da literatura e a conexão entre os diferentes marcos teóricos que fundamentam as pesquisas sobre governança corporativa no esporte e no futebol profissional de clubes.

## 2.1 Governança Corporativa

Definir o conceito de governança é uma das questões mais desafiadoras e controversas no ambiente acadêmico. Enquanto nos mercados de capitais o termo “corporativa” delimita algumas de suas fronteiras, a conceitualização mais ampla para sua aplicação em outras organizações ainda é um obstáculo em que a literatura busca superar (Gill, 2008). No entanto, delimitar esse conceito facilita o entendimento e a consolidação da temática, sendo uma das metas de pesquisadores e acadêmicos (Jamali, Safieddine & Rabbath, 2008).

A governança corporativa tem como objetivo defender os direitos dos *stakeholders* e estabelecer uma estrutura de influência e poder interna, sendo um sistema de relacionamentos para a direção e controle das organizações. O alcance e a composição da governança variam de acordo com a formatação e a construção institucional da entidade, bem como o ambiente em que está inserida. Além disso, a governança corporativa está intrinsecamente relacionada às responsabilidades sociais assumidas pela organização (Brammer, Jackson & Matten, 2012).

Historicamente, uma das primeiras referências ao termo pode ser encontrada em Berle e Means (1991), em sua obra seminal “*A Corporação Moderna e a Propriedade Privada*”, na qual definem as bases conceituais da governança no segmento corporativo, enfatizando três pilares: o afastamento entre a propriedade e o controle das grandes empresas, as alterações no comando das organizações (proprietários para administradores) e os interesses divergentes entre eles, e a discrepância entre os modelos tradicionais de controle das companhias de capital aberto (Rossetti & Andrade, 2014).

Um marco histórico da governança no Reino Unido e no ambiente corporativo moderno, o Relatório Cadbury de 1992, considera a governança corporativa como o sistema e a estrutura de poder que regem os mecanismos pelos quais as companhias são dirigidas e monitoradas. Silveira, Leal, Carvalhal-da-Silva e Barros (2010) interpretam a governança corporativa como mecanismos internos e externos, de incentivo e controle, voltados para maximizar o valor produzido e o retorno dos investidores.

Em sua revisão do tema no contexto contábil, Shleifer e Vishny (1997) classificam a governança corporativa como o campo administrativo que envolve os relacionamentos entre diretoria, conselheiros, acionistas e outras partes interessadas de uma companhia, estruturando

os meios pelos quais as fontes de capital têm o retorno de seus investimentos.

Com base nesses conceitos iniciais, é possível perceber a ligação intrínseca entre a governança corporativa e as ciências administrativas, incluindo a contabilidade. Claessens e Fan (1996) relacionam a governança a modelos de comportamento que produzem eficiência, crescimento e tratamento justo aos acionistas e demais *stakeholders*, com base em princípios éticos aplicados à gestão de negócios.

Fundamental para a consolidação do tema, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), em 2015, definiu a governança corporativa como um sistema pelo qual as empresas são gerenciadas e monitoradas. Esse sistema envolve a distribuição de direitos e responsabilidades entre os diversos atores, incluindo Conselho Administrativo, diretores executivos, acionistas e demais *stakeholders*. Assim, a governança corporativa é composta por regras e procedimentos que permitem a tomada de decisão e estabelecem as bases para o alcance dos objetivos da empresa, bem como instrumentos para avaliar seu desempenho.

No contexto brasileiro, as práticas de governança, embora não sejam explicitamente definidas ou conceituadas, ganharam espaço com a criação da Lei das Sociedades Anônimas na década de 1970 e, principalmente, com o desenvolvimento do mercado de capitais. A Comissão de Valores Mobiliários (CVM), autarquia vinculada ao Ministério da Economia responsável pela regulação e fiscalização do mercado de valores mobiliários, conceitua a governança como um conjunto de práticas que visam otimizar o desempenho de uma empresa, protegendo todas as partes interessadas, como investidores, empregados e credores. Essas práticas incluem transparência, tratamento equitativo dos acionistas e prestação de contas, com o objetivo de facilitar o acesso ao capital.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), organização formada por conselheiros que participam de diversas empresas, define a governança corporativa como um sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas. Esse sistema envolve os relacionamentos entre acionistas/cotistas, Conselho Administrativo, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm o objetivo de aumentar o valor da empresa, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade (IBGC, 2015).

Compreender o conceito de governança é necessário, principalmente, devido à sua ainda subjetiva interpretação. A aplicação da governança ao ambiente institucional, que vai além do contexto corporativo, enfrenta desafios relacionados à delimitação de suas fronteiras, mesmo quando organizações e atores clamam por sua utilização (Gonçalves, 2005). Essas dificuldades

podem estar relacionadas à falta de princípios e pilares específicos.

Além disso, a interação da governança com outras áreas das ciências sociais aplicadas também é complexa e muitas vezes infrutífera na busca dos objetivos pretendidos. É desafiador separar ou definir o que é responsabilidade da governança, da administração, do direito, da política ou de outras ciências, incluindo as ciências contábeis. Em suma, é difícil determinar em qual campo a governança se encaixa no ambiente acadêmico.

A governança corporativa, em seu conceito restrito aos arranjos institucionais que regem as relações entre acionistas (ou outros grupos) e as administrações das empresas, é uma tentativa de reduzir a subjetividade do tema e aplicá-lo objetivamente na administração. Isso não significa que seu alcance seja limitado a uma ou poucas áreas das instituições, mas sim que a separação entre governança e administração tem o objetivo de trazer mais clareza e precisão na gestão organizacional.

A aplicação da governança corporativa na gestão das organizações tem o potencial de impactar positivamente a eficiência, eficácia, geração de valor e maximização do retorno. Esse potencial é especialmente relevante em segmentos que ainda não adotaram as melhores práticas administrativas, pois pode impulsionar os níveis de profissionalização. Portanto, essa é uma das principais vantagens de utilizar a governança corporativa nas instituições, mesmo que não haja uma prática formalizada (Gonçalves, 2005).

## **2.2 Governança nos esportes**

Dentro de seu objetivo de aprimorar a gestão, o profissionalismo, a transparência e a prestação de contas das organizações, o conceito de governança pode ser aplicado ao ambiente esportivo, o qual é caracterizado por suas características amadoras e falta de práticas e mecanismos administrativos modernos, em comparação com o mercado corporativo tradicional de grandes empresas e multinacionais (Hassan & Hamil, 2013; Michie & Oughton, 2005; Yeh & Taylor, 2008).

A tecnocracia, que se refere ao governo baseado em tomada de decisão técnica (Scott, 1933), é amplamente presente no mercado corporativo tradicional. Esse fenômeno também afetou as instituições esportivas, embora de maneira mais defasada, devido à sua origem amadora e aos objetivos mais abrangentes do esporte, como os aspectos sociais, culturais e físicos. Além disso, o apelo social e popular das empresas e organizações esportivas contribui para essa influência (Papadimitriou, 2002).

A importância dos princípios e pilares da governança nas práticas e desempenho das

organizações esportivas tem despertado um interesse crescente, embora haja uma lacuna na literatura em relação ao desenvolvimento de um conjunto unificado e relevante que integre a comunidade esportiva, especialmente nos níveis locais dessas entidades (Parent & Hoye, 2018).

Em uma discussão abrangente como a governança, a escolha das linhas teóricas que norteiam o tema é ainda mais relevante, tanto para definir os objetivos e escopo que orientam a aplicação das práticas e mecanismos, quanto para delimitar as fronteiras de sua utilização nas organizações. No entanto, é importante ressaltar que a seleção de uma única plataforma teórica tem limitações e alcance parcial na compreensão da governança organizacional (Cornforth, 2002).

No contexto esportivo, a aplicação da governança tem sido amplamente discutida em estudos não empíricos focados no setor sem fins lucrativos (Dowling, Leopkey & Smith, 2018). Essa aplicação pode ser abordada por diversas plataformas teóricas, indo além da teoria da firma e das relações de agência de Jensen e Meckling (1976), e incluindo a mediação de interesses e demandas das diversas partes interessadas que compõem o ambiente organizacional, conforme a visão ampliada de Freeman (2010).

Cornforth (2002) reúne oito plataformas teóricas que servem de base para a discussão das dinâmicas organizacionais, fornecendo suposições sobre os interesses dos membros do conselho, partes interessadas e gestores, além de discutir a fonte de poder dos conselhos e a função que eles desempenham a partir das bases que sustentam esses jogos de poder e interesses.

A relevância desse estudo no contexto esportivo pode ser atribuída à consideração dos interesses envolvidos nas organizações esportivas, que vão além da visão corporativa tradicional. Isso inclui aspectos relacionados a entidades que não visam exclusivamente o lucro, o que representa uma parte significativa do cenário esportivo (Hoye, Smith, Nicholson & Stewart, 2015). Portanto, a discussão sobre governança pode ser adotada nas estruturas, processos e dinâmicas das organizações esportivas (Cornforth, 2002).

Dessa forma, o modelo de identificação e relevância dos *stakeholders* proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997) tem sido utilizado para alcançar as partes interessadas envolvidas no processo de tomada de decisão em entidades esportivas (Anagnostopoulos, 2011; Charyev, 2016; Miragaia, Ferreira & Carreira, 2014; Senaux, 2008; Walters & Tacon, 2010).

Além disso, a Teoria dos Jogos, que fornece uma estrutura teórica para situações em que as escolhas dos envolvidos afetam o bem-estar de outros atores, também ganha espaço no contexto esportivo, especialmente nas relações de rivalidade e competitividade esportiva e financeira entre os clubes profissionais (Marden & Shamma, 2015; Myerson, 2013).

A aplicação de uma base teórica plural no contexto da governança esportiva, especialmente no futebol, é justificada por três argumentos levantados por Malagila, Zalata, Ntim e Elamer (2020): a falta de referências teóricas e empíricas sobre economia, finanças e contabilidade no futebol; a utilização prévia de diversas teorias em estudos anteriores; e a natureza multifacetada da relação entre governança corporativa e desempenho, seja financeiro ou esportivo.

No cenário do futebol, que abrange diferentes modelos de propriedade com características legais, concentração de propriedade e nacionalidade dos donos, há um amplo campo de investigação sobre como esses atributos afetam a performance esportiva e econômico-financeira, além da estrutura de governança adotada pelos clubes (Sánchez, Alonso & Fernández, 2017; Rohde & Breuer, 2018; Wilson, Plumley & Ramchandani, 2013; Rezende, Dalmácio & Facure, 2010).

Na análise dos três modelos de propriedade utilizados nesta pesquisa, é possível agrupar os interesses principais envolvidos e as partes interessadas mais relevantes. Esses modelos são: propriedade privada (Teoria de *Stewardship*), capital aberto (Teoria da Agência) e associativo (Teoria dos Stakeholders e Teoria da Dependência de Recursos).

A lógica por trás desse enquadramento está relacionada aos interesses de maior destaque em cada um dos modelos de propriedade (Adam, Bauers & Hovemann, 2019), à origem da composição estrutural e à nomeação dos membros do Conselho Administrativo presentes nesses sistemas, bem como à função exercida pelo órgão de acordo com a perspectiva teórica correspondente, conforme proposto por Cornforth (2002).

Cada um desses modelos teóricos desempenha um papel específico na governança corporativa: a Teoria de *Stewardship* facilita as estruturas de capacitação; a Teoria da Agência atua como um instrumento de monitoramento ou orientação para a missão ou objetivo da gestão da organização; e, sob a ótica da Teoria dos Stakeholders, age como um veículo para coordenar os interesses das diversas partes interessadas (L'Huillier, 2014).

Embora tanto a Teoria da Agência quanto a Teoria de *Stewardship* tenham como foco da governança questões de monitoramento interno, a primeira pressupõe que proprietários e administradores possuem interesses distintos, com prevalência dos interesses dos primeiros. Nesse caso, o Conselho Administrativo é formado por representantes dos proprietários e tem como função primordial o *compliance* (Hoye & Cuskelly, 2007).

Um modelo teórico que se alinha ao governo de clubes como corporações públicas (com ações negociadas nos mercados de capitais e propriedade dispersa) é aquele em que os proprietários de quotas de capital possuem direitos, como a possibilidade de eleger diretores e



votar em questões estatutárias. No entanto, eles têm limitações no exercício de poder, como em investimentos, decisões de aquisições, contratação de administradores e suas remunerações, ou questões estratégicas, em contraste com empresas capitalistas clássicas dirigidas diretamente pelos proprietários (Franck, 2010).

Por outro lado, a Teoria de *Stewardship* assume que os gestores não são guiados principalmente pela busca da maximização de seus próprios interesses, mas sim por necessidades de alcance, responsabilidade, reconhecimento e respeito pela autoridade. Nesse caso, o Conselho Administrativo, composto por especialistas, concentra-se em garantir o desempenho da organização (Hoye & Cuskelly, 2007).

Nessa linha, a teoria se alinha ao modelo de propriedade da empresa capitalista clássica (com o clube sendo governado como uma empresa privada tradicional), em que a característica principal da estrutura de governança é que o controle dos direitos residuais e as reivindicações residuais são alocados aos proprietários, geralmente a mesma pessoa, o que resulta no efeito do proprietário possuindo controle sobre a administração e sendo responsável pelos impactos de suas próprias decisões econômico-financeiras (Franck, 2010).

Já a Teoria dos *Stakeholders* amplia as relações existentes no contexto organizacional, examinando as conexões entre as diversas partes interessadas também em termos de responsabilidades, predominância, exercício de poder e influência, com o Conselho Administrativo atuando como intermediário dessas relações e equilibrando o poder, sendo formado por representantes dos *stakeholders* (Hoye & Cuskelly, 2007).

Sob essa perspectiva teórica, a figura dos clubes sendo governados como associações de membros (geralmente sem fins lucrativos e/ou distribuição de resultados entre seus participantes) é adequada, com os direitos residuais de controle alocados aos membros (ou torcedores), em que cada membro possui um único voto, e as decisões estratégicas são tomadas por meio de reuniões (ou assembleias de sócios) ou pela eleição de representantes, sem a existência de reivindicações residuais (Franck, 2010).

Além disso, a Teoria da Dependência de Recursos é adicionada ao contexto das associações esportivas, considerando os recursos como base de poder que conecta as organizações, mesmo aquelas que são independentes entre si, devido à dependência dessas entidades desses recursos e, conseqüentemente, do ambiente externo em que esses recursos existem, potencialmente originando relações que vão além das partes interessadas no cenário interno das organizações (Pfeffer & Salancik, 2003).

Na verdade, no ambiente dos clubes de futebol modernos, a visão deles como organizações esportivas dependentes de recursos e, portanto, dependentes do ambiente em que

se encontram, conecta intrinsecamente os clubes de uma mesma região, liga ou mercado, independentemente do formato de propriedade adotado. Isso pode ser aplicado a todos os modelos analisados no estudo (Malagila, Zalata, Ntim & Elamer, 2020; McLeod, Shilbury & Ferkins, 2019; Walters & Panton, 2014).

Ao explorar essas plataformas teóricas e os modelos mencionados acima, é necessário considerar duas considerações relevantes. Primeiro, é importante notar que as teorias podem ser aplicadas a modelos distintos, muitas vezes sendo intercambiáveis. No entanto, essa revisão de literatura se baseia na seleção existente na pesquisa e nas características proeminentes de cada proposta. Segundo, é crucial reconhecer que os modelos de propriedade variam de acordo com os países e mercados, apresentando legislações e formatos jurídicos específicos. Portanto, análises individuais mais aprofundadas são necessárias para compreender as variações e peculiaridades existentes, embora esse escopo vá além dos objetivos do presente trabalho.

A combinação dessas plataformas teóricas (Adam, Bauers & Hovemann, 2019) é ainda mais relevante no contexto da Teoria da Dependência de Recursos, utilizada no campo da governança corporativa esportiva no futebol em conjunto com a Teoria da Agência (Malagila, Zalata, Ntim & Elamer, 2020; Ruta, Lorenzon & Sironi, 2019; Sánchez, Alonso & Fernández, 2017; Schlesinger & Doherty, 2021), Teoria de *Stewardship* (Malagila, Zalata, Ntim & Elamer, 2020; McLeod, Shilbury & Ferkins, 2019; Scafarto & Dimitropoulos, 2018) e Teoria dos Stakeholders (Buchholz & Lopatta, 2017; Ferkins, Shilbury & O'Boyle, 2018; Sowe, 2019).

A fusão dessas plataformas teóricas no contexto esportivo possibilita a consideração dos diversos interesses presentes no jogo de forças entre as entidades envolvidas nesse ambiente. Dependendo do modelo de propriedade adotado pelos clubes em um determinado mercado, podem surgir conflitos entre administradores e associados (Bauers, Lammert, Faix & Hovemann, 2020), investidores e torcedores (Buchholz & Lopatta, 2017), gestores e comunidade (Zagnoli & Radicchi, 2010), entre outros (Senaux, 2008; Walters & Tacon, 2010).

Além disso, é importante considerar que o contexto do futebol e da economia do esporte em geral apresenta particularidades e distinções próprias. Isso inclui questões como a competição e cooperação entre os clubes, tanto dentro como fora de campo, bem como a natureza sazonal da produção e entrega do produto principal, que caracteriza a indústria do entretenimento e lazer. Esses fatores requerem atenção especial ao aplicar teorias consagradas do mercado corporativo tradicional (Anagnostopoulos & Shilbury, 2013; Sánchez, Alonso & Fernández, 2017).

### ***2.2.1 A Teoria da Agência no Futebol***

A aplicação da Teoria da Agência de Jensen e Meckling (1976), um referencial clássico para analisar as relações entre acionistas e administradores no mercado de capitais tradicional, é adotada em casos específicos no contexto esportivo, como nas conexões dos clubes com federações, confederações e outros organismos de gerenciamento, regulação e fiscalização do esporte (Schubert, 2014; Mason & Slack, 2005; Mason, Thibault & Misener, 2006).

Embora a teoria da agência seja utilizada por alguns autores como ponto de partida conceitual para explicar as relações nos esportes (Purcell, 2009), seu uso se restringe a contextos específicos, como os objetivos conflitantes entre os componentes hierárquicos dos clubes (McMaster, 1997) ou os contratos de longo prazo com atletas nos clubes de futebol profissionais (Rezende, Dalmácio & Pereira, 2010). No entanto, essas aplicações são limitadas para explicar os relacionamentos mais amplos com as diversas partes interessadas envolvidas no jogo (Senaux, 2008).

No entanto, explorar a adoção dessa teoria nesse contexto esportivo permite uma compreensão mais abrangente não apenas do ambiente esportivo, mas também do alcance da agência em cenários de interesses sociais (Wiseman, Cuevas-Rodríguez & Gomez-Mejia, 2012), ampliando a dinâmica de relacionamento para contratos organizacionais que envolvem atores e interesses que vão além da busca por lucro econômico-financeiro (Mason & Slack, 2005).

De maneira geral, existem dois modelos de organização esportiva que coexistem no sistema de relações sociais da indústria, representados pelos sistemas “fechados” das ligas norte-americanas e pelos sistemas “abertos” das competições europeias (Andreff, 2011; Senaux, 2008). Cada modelo envolve contratos, relacionamentos e conflitos que demandam mecanismos de governança específicos (Andreff, 2015), embora apresentem variáveis e especificidades relacionadas às características culturais, sociais e econômico-financeiras dos ambientes em que estão inseridos.

A distinção fundamental entre esses modelos está relacionada à existência do sistema de promoção e rebaixamento, presente no modelo de ligas “abertas”, que permite a movimentação entre a liga principal e as divisões inferiores, geralmente em uma base anual. Esse sistema não está presente nas ligas “fechadas”, que podem ou não admitir novos membros, quando existentes, por razões externas ao contexto esportivo, como critérios políticos ou econômico-financeiros (Bank, 2018).

Enquanto o formato aberto é tradicional no cenário do futebol europeu e em grande parte

do mundo do futebol (Dietl, Franck & Lang, 2008), o formato de competição com acesso fechado predomina no contexto esportivo da América do Norte, envolvendo diversas modalidades, níveis e estruturas, tanto no esporte profissional, amador quanto na formação (Bank, 2018).

A divisão entre ligas abertas e ligas monopolizadas, que têm características restritas de acesso, envolve, segundo Noll (2003), pelo menos cinco tipos de decisões a serem tomadas pelos membros em relação à estrutura: formato, hierarquia, multiplicidade, acesso e governança. Essas considerações sobre o formato e a estrutura da liga envolvem diversos aspectos econômicos, financeiros, históricos e sociológicos (Andreff, 2011). Fulconis, Nollet e Paché (2018) também realizam essa análise comparativa, incluindo a gestão do capital humano, que é fundamental no contexto do esporte profissional.

Numa discussão mais recente sobre o modelo ideal de organização, que envolve características que promovam o equilíbrio esportivo e a sustentabilidade financeira das ligas (Andreff, 2011), surgem evidências dúbias. Alguns estudos apontam a eficiência do modelo norte-americano na redistribuição de receitas como o caminho a ser seguido (Hoehn & Szymanski, 1999; Késenne, 2000; Vrooman, 2007). Outros sugerem a adoção do sistema aberto europeu, destacando benefícios que vão além dos lucros econômico-financeiros (Dejonghe & Van Opstal, 2010; Jasina & Rotthoff, 2012), possivelmente influenciados por disputas judiciais (Bank, 2018).

Por outro lado, Noll (2003) argumenta que tanto o modelo fechado europeu quanto o modelo aberto norte-americano resultam em poucas equipes na liga principal, principalmente porque historicamente permitiram que grandes ligas profissionais se tornassem monopólios.

Em cada um desses modelos, as relações de agência, conflitos, custos e soluções associadas podem ocorrer de maneira semelhante ou específica, dependendo do enfoque e da relação contratual analisada. Por exemplo, no caso das relações entre atletas e clubes, ambos os modelos são semelhantes. No entanto, essa afirmação geralmente não é válida para a relação entre clubes, uma vez que os efeitos de uma derrota podem diferir significativamente em ligas que permitem ou não o rebaixamento dos últimos colocados (Andreff, 2011).

A aplicação da Teoria da Agência no contexto esportivo também envolve o conceito de oportunismo do agente, que ocorre quando um indivíduo age no interesse de outros para desempenhar uma tarefa ou serviço, aproveitando-se da assimetria informacional para buscar seus próprios interesses (Mason, Thibault & Misener, 2006).

O poder explicativo do conceito de oportunismo do agente é amplo e aplicado em diversas situações no esporte. Ele é utilizado, por exemplo, para explicar casos de corrupção

internacional, levando em consideração a importância dos pilares, valores morais e ética no esporte (Mason, Thibault & Misener, 2006). A corrupção, um fenômeno complexo e multidimensional, ameaça não apenas a integridade do esporte, mas também sua própria existência e viabilidade (Kihl, Skinner & Engelberg, 2017).

No estudo do escândalo de corrupção no Comitê Olímpico Internacional (COI), Mason, Thibault e Misener (2006) discutem os problemas de agência em organizações esportivas, considerando um modelo no qual os mesmos indivíduos são responsáveis tanto pela gestão quanto pelo controle da tomada de decisão. Os autores analisam fenômenos como o oportunismo dos membros, a falta de clareza nos processos de seleção de sedes e a limitada implementação de reformas, e propõem mudanças necessárias na organização.

Outra linha de discussão sobre o oportunismo envolve a adoção de mecanismos de regulação financeira, vistos como uma forma de garantir a sustentabilidade das ligas e do ecossistema dos esportes e do futebol no longo prazo (Andreff, 2015). No entanto, medidas como o regulamento de responsabilidade financeira implementado pelos clubes europeus há pouco mais de dez anos geram debates sobre sua eficiência e as discrepâncias geradas entre pequenos, médios e grandes clubes (Schubert, 2014).

No contexto mais restrito aos clubes de futebol, explorar os desdobramentos da Teoria da Agência na relação entre propriedade (e seus diversos modelos) e a performance corporativa oferece um caminho promissor. Esses desdobramentos afetam tanto a performance esportiva quanto a econômico-financeira dos clubes (Rohde & Breuer, 2018; Wilson, Plumley & Ramchandani, 2013).

Premissas inerentes à Teoria da Agência, como o fato dos provedores de capitais estarem melhor posicionados para exercer um controle mais efetivo sobre os gestores, ou a participação de capital estrangeiro mitigar problemas de agência por meio da facilitação da transparência e da limitação da discricionariedade dos gestores (Sánchez, Alonso & Fernández, 2017), permitem o desenvolvimento de modelos de votação/poder de influência e estruturas de propriedades piramidais que afetam as relações entre agente e principal, como no caso das ações emitidas pelo Manchester United com menos direitos aos seus detentores (Carroll, 2012).

A contribuição fundamental da investigação acadêmica em relação à Teoria da Agência e sua influência na governança e na performance organizacional se dá pelas principais características dos modelos de propriedade, incluindo os formatos como clubes ou corporações, a concentração da propriedade, a nacionalidade dos proprietários e a listagem dos clubes nos mercados de capitais (Sánchez, Alonso & Fernández, 2017).

Entre os diversos modelos de propriedade possíveis para os clubes, aqueles com ações

negociadas nos mercados de capitais oferecem um vasto campo de aplicação da Teoria da Agência. Isso ocorre em função dos conflitos de interesses decorrentes da separação entre propriedade e gestão, da pulverização do capital e dos interesses envolvidos (Andreff, 2015). Além disso, a premissa de que o controle do mercado tem o potencial de reduzir problemas e custos de agência entre proprietários e administradores (McMaster, 1997).

A listagem de clubes nas bolsas de valores ainda é um fenômeno relativamente pequeno no universo dos clubes de futebol profissionais. Os clubes ingleses foram pioneiros nesse campo, iniciando com uma oferta pública inicial (*Initial Public Offering* – IPO) do Tottenham na década de 1980 (Huth, 2019). Nos anos seguintes, ocorreu uma onda de abertura de capital dos clubes ingleses (Gimet & Montchaud, 2016), seguida por um movimento contrário de deslistagem a partir dos anos 2000 (Hamil & Chadwick, 2010).

Atualmente, com base no índice STOXX Europe Football, que reúne os clubes com ações negociadas nos mercados de capitais europeus, pouco mais de 20 clubes podem ser identificados (Gimet & Montchaud, 2016). Esses clubes adotam o formato de capital com ações disponíveis para negociações abertas. Além disso, é possível adicionar clubes fora do continente, como os chilenos Colo-Colo, Universidad do Chile e Universidad Católica (Torres & Martínez, 2016).

A formatação predominante entre os clubes locais geralmente não envolve a estrutura de capital com ações negociadas na bolsa. No entanto, é possível identificar países nos quais esse modelo é aplicado em três ou mais clubes, como Chile, Dinamarca, Itália, Reino Unido e Turquia. Nessas situações, os clubes que adotam o modelo são os de maior impacto econômico-financeiro e/ou esportivo nesses países.

Uma das motivações por trás da adoção desse modelo é a propriedade de capital aberto, que é privilegiada pelo formato proposto por Groen, Wakkee e De Weerd-Nederhof (2008). Essa propriedade enfatiza o capital econômico, e os proprietários são impulsionados por interesses globais. Esses interesses geralmente visam a maximização de ganhos financeiros, o potencial de crescimento global, considerações tributárias, especulações de ganhos futuros e a possibilidade de aquisição de outros clubes. Isso resulta na formação de grupos e holdings que contribuem para o crescimento dessas entidades e empresas por trás de determinados clubes, como no caso do *City Football Group* (Carp, 2020) e de grupos chineses de investimento no futebol europeu (Connell, 2018).

A aplicação da Teoria da Agência no contexto do futebol vai além da relação entre proprietários (acionistas) e administradores (agentes) dos clubes. Ela pode abranger praticamente todas as relações entre outros *stakeholders* nos diversos modelos de propriedade,

contextos sociais e econômicos nos quais os clubes atuam, incluindo as relações entre clubes e outras organizações (Schubert, 2014; Sánchez, Alonso & Fernández, 2017).

No modelo tradicional, o agente atua como procurador dos proprietários para agir em seu interesse, buscando maximizar o retorno dos investimentos. No entanto, no contexto esportivo, especialmente no futebol, esse processo é alterado pelos interesses e modelos estruturais distintos utilizados. Dessa forma, surgem conflitos e fontes de pesquisa para essa dinâmica corporativa (Mitchell, Agle & Wood, 1997; Sánchez, Alonso & Fernández, 2017).

Especificamente nos clubes brasileiros, que adotam o modelo associativo, no qual não há um proprietário específico do negócio, a definição dos interesses enfrenta desafios ainda maiores. Isso inclui a definição e alinhamento dos diversos interesses, bem como a prestação de contas, acesso e transparência na informação dos resultados a serem reportados (Dimitropoulos, 2014; Senaux, 2008).

Mesmo nos modelos de propriedade privada ou de capital aberto, as peculiaridades da indústria esportiva fazem com que a relação de agenciamento entre proprietários e administradores vá além das características envolvidas no mercado corporativo. Isso envolve peculiaridades econômicas e interesses específicos de outros *stakeholders* (Cicut, Montchaud, Millereux & Dantin, 2017; Rascher, Maxcy & Schwarz, 2019).

Essas características adicionais afetam os interesses envolvidos nas organizações esportivas, incluindo os clubes de futebol profissionais. Portanto, é necessário considerar tais aspectos nas práticas e organismos de governança, levando em conta o equilíbrio entre a busca por lucros e vitórias, a atenção recebida por essas entidades, os salários de atletas e outros atores contratados, bem como o preço e a característica do próprio produto vendido (García & Welford, 2015; Rascher, Maxcy & Schwarz, 2019).

Assim, embora seja possível aplicar a Teoria da Agência no contexto esportivo, independentemente do modelo estrutural adotado pelos clubes, mercados e/ou ligas nos quais as equipes se organizam, é necessário considerar as instituições e dispositivos legais, estruturas, concentração, interesses e perfil dos proprietários para compreender como os conceitos teóricos se manifestam na prática (Sánchez, Alonso & Fernández, 2017).

### **2.2.2 A Teoria dos Stakeholders no Futebol**

No caso do futebol, especialmente no modelo brasileiro, em que os clubes se organizam como associações esportivas desde sua origem (Nascimento, 2013), uma alternativa teórica consolidada e aplicável é a Teoria dos *Stakeholders*. Essa teoria amplia a perspectiva da agência e engloba as partes interessadas na organização, incluindo atores internos e externos, como

fornecedores, clientes, empregados, governo, concorrentes, entidades reguladoras, comunidade e sociedade em geral (Senaux, 2008).

A aplicação da Teoria dos *Stakeholders* busca integrar estrategicamente a visão baseada em mercados com a visão baseada em recursos (Freeman & Reed, 1983), acrescentando componentes sociais mais abrangentes a um sistema corporativo tradicionalmente voltado para a geração de lucro econômico-financeiro em benefício dos acionistas e investidores internos e externos (Freeman, 2010).

Essa abordagem tem proporcionado discussões sobre temas como responsabilidade social, também conhecida como *Corporate Social Responsibility* (CSR) (Breitbarth & Harris, 2008; Kolyperas & Sparks, 2011; Levermore, 2010), ética na gestão e tratamento das partes interessadas (Anagnostopoulos, 2011; Michie, 2000; Miragaia, Ferreira & Carreira, 2014) e governança, os quais também abrem espaço para a compreensão da governança no contexto esportivo.

No modelo brasileiro, a formatação jurídica predominante para os clubes de futebol profissional é a das associações esportivas sem fins lucrativos (Fernandez & Capelo, 2019), embora haja debates sobre sua eficácia e adequação (Kampff, 2019). Em outros países, também existem modelos de associações de membros, com variações relacionadas à composição, obrigações, direitos, permissão de investimentos de empresas, estrangeiros e distribuição de lucros (Grafietti, 2020).

Na Europa, por exemplo, o modelo associativo de governança é predominante entre os principais clubes nos países escandinavos (Suécia, Noruega, Ilhas Faroe e Islândia), com exceção de Dinamarca e Finlândia. Além disso, esse modelo é majoritário no futebol profissional de clubes em países como Áustria, Turquia, Holanda, Alemanha, Croácia e Rússia (UEFA, 2020). Fora da Europa, o modelo também é adotado em muitos países latino-americanos.

De acordo com a proposta de Groen, Wakkee e De Weerd-Nederhof (2008), é possível associar fatores motivacionais para os proprietários que adotam o modelo associativo, como o compromisso com a comunidade local e os laços com o clube e/ou sua base de torcedores. Isso pode ser observado em regras que exigem controle majoritário dos clubes alemães por suas associações (Franck, 2010) ou em casos em que torcedores famosos ou bem-sucedidos em seus negócios adquirem o controle de clubes, como Accrington Stanley-ING (Oliver, 2016) e Watford (Jackman, 2018).

Tanto os fatores motivacionais quanto a estrutura legal do modelo associativo estão relacionados à visão dos clubes de futebol como elementos fundamentais do ecossistema local.



Muitos clubes são considerados peças centrais em suas comunidades, gerando empregos e conduzindo iniciativas de responsabilidade social. A aquisição dessas organizações por pessoas influentes e/ou com capacidade financeira é vista como uma plataforma para visibilidade ou uma maneira de contribuir para a comunidade (KPMG Football Benchmark, 2020).

Esse valor social, que vai além dos retornos econômico-financeiros gerados por empresas de capital aberto para seus acionistas, exige que os clubes estruturados como associações entendam de forma ampla o seu universo de *stakeholders*, incluindo atores como mídia, associações esportivas e administração pública. Além disso, demanda um processo multidimensional e abrangente de criação de valor social (Mendizabal, San-Jose & Garcia-Merino, 2020).

A aplicação da Teoria dos *Stakeholders* na indústria esportiva engloba todas as organizações de forma mais sistêmica. Independentemente do modelo de propriedade adotado pelo clube ou do ambiente em que ele atua, a consideração dos interesses, demandas, direitos e deveres das partes interessadas relacionadas a ele é crucial (Senaux, 2008).

Essa perspectiva vai além dos modelos estruturais e inclui no cenário organizacional as visões e interesses dos *stakeholders* que coexistem nas instituições. Essa condição é especialmente crítica no contexto esportivo, envolvendo questões sociais que ampliam o interesse de grupos como governo, torcedores, mídia, federações, entre outros (Senaux, 2008).

Além dos ambientes em que os clubes adotam o modelo associativo, em que a gestão atrai atenção de grupos de interesses mais amplos, tanto em termos econômico-financeiros quanto sociais (Breitbarth & Harris, 2008), a Teoria dos *Stakeholders* também encontra espaço em cenários em que predominam os modelos de propriedade privada e de capital aberto (Anagnostopoulos, 2011).

Nesses ambientes, a aplicação da Teoria dos *Stakeholders* está voltada para a preocupação com os riscos de que o processo de profissionalização e crescimento econômico-financeiro da indústria do futebol exclua atores tradicionais envolvidos com os clubes, como os torcedores (García & Llopis-Goig, 2020; Kennedy, 2012). Esses torcedores são fundamentais para a sustentabilidade da indústria, uma vez que são consumidores dos produtos gerados por ela (García & Welford, 2015; Walters & Tacon, 2010).

Nessa linha, a visão da destacada posição dos *stakeholders* na organização como grupo de indivíduos ou pessoas que podem afetar ou ser afetadas pela organização (Freeman, 2010) posiciona os torcedores e fãs, com base no modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997) de poder, urgência e legitimidade, como as partes interessadas mais proeminentes no contexto das organizações esportivas (Biscaia, Hedlund, Dickson & Naylor, 2018).

Esse posicionamento privilegiado dos torcedores como *stakeholders* é apoiado por um raciocínio que associa fãs e torcedores dos clubes como consumidores do espetáculo esportivo, seja de maneira direta, como na compra de ingressos e produtos nos eventos esportivos ao vivo, ou de maneira indireta, como na audiência das transmissões esportivas, sendo expostos ao *marketing* dos patrocinadores dos clubes (Senaux, 2008).

Essa visão destaca a comercialização do esporte (Anagnostopoulos, 2011) e a importante função dos torcedores nesse cenário, envolvendo a compra de ingressos e produtos, audiência de mídia, recomendações de jogos, atração de patrocinadores, entre outros (Senaux, 2008), além de sua contribuição para a criação do ambiente característico dos estádios esportivos (Biscaia, Hedlund, Dickson & Naylor, 2018).

O fato de os torcedores ocuparem uma posição proeminente entre os *stakeholders* dos clubes significa que eles são capazes de influenciar os tomadores de decisão organizacional e o processo decisório (Senaux, 2008), pressionando, por exemplo, para a contratação ou demissão de jogadores e treinadores (Anagnostopoulos, 2011). Portanto, as relações entre torcedores e times precisam ser administradas de maneira cuidadosa (Zagnoli & Radicchi, 2010).

Essas várias forças e motivadores podem entrar em conflito e influenciar os objetivos dos clubes, demandando o uso de ferramentas apropriadas para levar em consideração esses interesses (Yeh & Taylor, 2008). Esses motivos podem explicar por que os clubes de futebol muitas vezes são considerados mal gerenciados na área econômico-financeira (Senaux, 2008), devido à busca por resultados, como títulos e vitórias, que muitas vezes ultrapassam os interesses financeiros (Rohde & Breuer, 2017).

Conciliar esses interesses diversos nos clubes é um desafio significativo para os gestores e para o modelo de administração utilizado (Anagnostopoulos, 2011). Essa conciliação influencia todo o sistema de governança, as ferramentas e práticas adotadas pelos clubes para lidar com as demandas e direitos de cada *stakeholder*, priorizando aqueles capazes de influenciar e serem influenciados pelas ações da organização (Senaux, 2008).

De acordo com Senaux (2008), a gestão das organizações esportivas no formato de clubes no futebol profissional enfrenta o desafio de conciliar os objetivos diversos dos *stakeholders*. No entanto, muitas vezes, os interesses de determinados grupos não são considerados na definição de estratégias e planejamentos (Buchholz & Lopatta, 2017).

Nesse contexto, conciliar esses diferentes interesses torna-se o principal desafio dos gestores e do modelo de administração utilizado (Anagnostopoulos, 2011), uma vez que isso influencia todo o sistema de governança, as ferramentas e as práticas adotadas pelos clubes para lidar com as demandas e os direitos de cada *stakeholder*. É importante priorizar aqueles que

têm maior influência e/ou envolvimento com a organização (Senaux, 2008).

Para atingir esse objetivo, é fundamental desenvolver metodologias e ferramentas que permitam a identificação, categorização e organização dos *stakeholders* (Hill & Jones, 1992), possibilitando que a organização amplie e aprimore seus canais de diálogo com esses grupos, levando em consideração sua priorização com base no nível de influência e/ou envolvimento de cada um (Senaux, 2008).

Friedman, Parent e Mason (2004), baseados nos princípios da Teoria dos *Stakeholders*, desenvolveram uma estrutura para análise de problemas, utilizando um processo de três estágios de gerenciamento de problemas: identificação do problema, análise do problema e desenvolvimento da resposta. Essa estrutura propõe uma agenda de pesquisa para a avaliação da sua utilização por parte dos gestores esportivos.

A partir da tipologia de atributos e saliência das partes interessadas proposta por Mitchell, Agle e Wood (1997), Senaux (2008) identifica os *stakeholders* no futebol profissional francês, com o objetivo de determinar quais partes interessadas são relevantes no cenário organizacional dos clubes locais. Essa análise baseia-se nos atributos de poder, legitimidade e urgência, que caracterizam os grupos envolvidos com as equipes, considerando o modelo europeu que busca maximizar a utilidade dos proprietários dos clubes esportivos locais (Sloane, 1971).

Nessa análise, são considerados sete *stakeholders*, sendo acionistas, atletas e torcedores categorizados como partes interessadas definitivas, ou seja, detentoras de todos os atributos. Por outro lado, ligas e federações, autoridades locais, associações de torcedores organizadas e televisão (mídia) são classificados como *stakeholders* dormentes, com um dos atributos em evidência e ausência ou baixo nível nos demais (Senaux, 2008).

Essa categorização permite identificar como os objetivos principais de cada grupo variam. Enquanto proprietários e acionistas visam, além do sucesso esportivo, o retorno financeiro e político (Sloane, 1971), torcedores e atletas dão primazia ao desempenho esportivo, com benefícios salariais para os jogadores. Essas diferenças de objetivos podem gerar conflitos na definição das estratégias dos clubes (Senaux, 2008).

Dessa forma, a Teoria dos *Stakeholders* amplia a compreensão da posição dos fãs, torcedores e potenciais consumidores em relação às organizações esportivas profissionais (Miragaia, Ferreira & Carreira, 2014). Ela considera não apenas as vontades, interesses, demandas e urgências desses grupos (Biscaia, Hedlund, Dickson & Naylor, 2018; Senaux, 2008), mas também seu grau de influência nas decisões e planejamentos adotados por essas organizações (Miragaia, Ferreira & Carreira, 2014).

Ao compreender as relações entre fãs e clubes em seus diferentes formatos, alcance e modelos, é possível categorizá-las e criar taxonomias que aprimoram o diálogo (Cleland, 2010). Além disso, isso permite posicionar os torcedores como clientes que sustentam a indústria do esporte (Adamson, Jones & Tapp, 2006; Kennedy & Kennedy, 2012).

No entanto, essa compreensão da posição dos fãs e torcedores na estrutura de *stakeholders* das organizações esportivas (Biscaia, Hedlund, Dickson & Naylor, 2018), aliada à necessidade de transformar o sistema de gestão para aproveitar esse movimento no modelo de negócios dos clubes (García & Welford, 2015), por vezes entra em contradição com a evolução da forma como os clubes são gerenciados e com os caminhos adotados pela indústria esportiva (Kennedy & Kennedy, 2012; Ronald & Jean-Pierre, 2019).

Apesar do avanço no entendimento e na categorização das relações com os diferentes tipos de fãs (Giulianotti, 2002), os clubes e a indústria do futebol profissional, de modo geral, tendem a seguir o caminho da profissionalização e comercialização de suas atividades (García & Welford, 2015). Essa abordagem está alinhada com o modelo adotado pelo mercado corporativo tradicional, mas foge das relações com torcedores baseadas em sentimentos emotivos e históricos (Ronald & Jean-Pierre, 2019). Os fãs e torcedores, por sua vez, resistem a esse processo de comercialização (Kennedy & Kennedy, 2012).

Esses riscos são destacados por Ronald e Jean-Pierre (2019), que desenvolvem uma tipologia com base em narrativas de entrevistas de fãs que se orientam pelo consumo, pela experiência e pelo amor ao jogo. Eles destacam que o crescimento da comercialização e da expansão global do futebol produz efeitos negativos no relacionamento entre clubes e torcedores, que se sentem distantes do foco e temem a perda da cultura e das tradições dessa relação.

A transformação na relação entre o esporte e os fãs, impulsionada pelo desenvolvimento comercial e político do futebol na Europa, também é tema da revisão de literatura de García e Welford (2015), que apontam o fortalecimento do discurso político que argumenta sobre a perda da conexão do futebol com seus torcedores tradicionais e centrais. Eles reforçam a importância de retomar essa conexão, ampliando as demandas dos torcedores e legitimando-os como partes interessadas.

Além da perda de conexão com os torcedores, Kennedy e Kennedy (2012) destacam um reflexo adicional: o aumento da dívida e a ameaça de falência de muitos clubes europeus, mesmo com o crescimento das receitas e a ampliação do processo de comercialização e profissionalização da indústria esportiva, principalmente do futebol.

Diante dessa perda, os autores são praticamente unânimes em apontar a necessidade de

fortalecer as relações com os torcedores (Ronald & Jean-Pierre, 2019), não apenas com coletivos organizados (Kennedy & Kennedy, 2012), mas também retomando suas tradições. Isso deve ser feito mesmo em meio ao processo de crescente comercialização e profissionalização da indústria (García & Welford, 2015), direcionando o foco para os torcedores como partes interessadas centrais, embasados na Teoria dos *Stakeholders* (Senaux, 2008).

### **2.2.3 A Teoria de Stewardship no Futebol**

A Teoria de *Stewardship* tem ganhado espaço no esporte por alinhar os interesses dos administradores com as demandas e objetivos das organizações que eles gerenciam (McLeod, Shilbury & Ferkins, 2019). Essa abordagem contrasta com a visão predominante dos custos de agência, que busca evitar que os interesses e benefícios da gestão prevaleçam ou prejudiquem os principais acionistas ou proprietários da organização (Jensen & Meckling, 1976).

A Teoria de *Stewardship* pressupõe que os gestores são atores dignos de confiança, cujos interesses estão alinhados com os dos proprietários das organizações. Essa teoria abrange aspectos psicológicos, sociológicos e comportamentais, buscando garantir que os gestores desempenhem bem seu papel na administração dos ativos organizacionais (Donaldson & Davis, 1991).

No futebol, Anagnostopoulos e Shilbury (2013) aplicam essa visão ao analisar os fatores motivadores das ações de CSR nos clubes profissionais ingleses. Nesse contexto, as ações de CSR são adotadas para preservar a imagem dos proprietários na comunidade. Por sua vez, McLeod, Shilbury e Ferkins (2019) utilizam a Teoria de *Stewardship* para subsidiar as funções de controle, serviço e estratégia dos conselhos de administração dos clubes escoceses.

Assim, a Teoria de *Stewardship* protege o modelo de propriedade privada da empresa clássica capitalista (Donaldson & Davis, 1991), aproximando a administração e o controle da entidade da propriedade. Nesse modelo, os proprietários e acionistas (que geralmente são em número reduzido) detêm uma parcela significativa de capital, o que lhes confere poder para fazer valer suas demandas e influenciar as decisões organizacionais. Eles têm maior capacidade de garantir que os gestores sigam seus interesses (Franck, 2010).

Os clubes de futebol adotam diferentes formas de propriedade privada, dependendo da cultura e da legislação dos países onde estão localizados. Ao contrário do que ocorre no mercado norte-americano, em que tanto a propriedade pública quanto a privada se referem a empresas controladas por acionistas (sendo a diferença que, no primeiro caso, as ações são

negociadas publicamente, enquanto no segundo são de capital fechado), no contexto esportivo, a terminologia pode variar.

No ambiente europeu do futebol profissional, por exemplo, as federações e confederações fazem uma distinção entre propriedade privada (quando a propriedade pode ser rastreada até indivíduos privados) e propriedade pública (quando entidades legais, como associações e instituições públicas, são as partes controladoras dos clubes) (UEFA, 2020).

Considerando a adoção ainda restrita do modelo de negociações no mercado de capitais (Gimet & Montchaud, 2016), os clubes de propriedade privada, majoritariamente adotando o modelo de empresa clássica, são predominantes em países como Inglaterra, França, Itália, Escócia, Suíça, Bélgica, Dinamarca, Ucrânia e Espanha (UEFA, 2020).

Fora do contexto europeu, o modelo de propriedade privada é característico em países como Estados Unidos, México e Japão, onde a participação de empresas como investidores (e proprietários) dos clubes pode ser permitida, restrita apenas a pessoas físicas e indivíduos, ou obrigatória, dependendo das características históricas e regulamentares (Boillat & Marston, 2016).

Dentre as motivações por trás da adoção desse modelo, o formato de propriedade privada da empresa capitalista clássica abrange todas as razões-chave identificadas por Groen, Wakkee e De Weerd-Nederhof (2008) para o aumento do interesse na aquisição de clubes profissionais nesse modelo (KPMG Football Benchmark, 2020).

Considerando a relevância da motivação por trás da aquisição dos clubes e sua influência no desempenho esportivo e econômico-financeiro dessas equipes (Wilson, Plumley & Ramchandani, 2013), os tipos de proprietários que assumem o controle dos clubes nesse modelo podem ter motivações políticas, globais, locais ou mesmo serem torcedores (KPMG Football Benchmark, 2020).

#### ***2.2.4 A Teoria da Dependência de Recursos no Futebol***

Por fim, a Teoria da Dependência de Recursos, embora não seja predominante historicamente (em comparação com a Teoria da Agência), está ganhando espaço devido à sua caracterização da organização como um sistema aberto, dependente de contingências do ambiente externo (Hillman, Withers & Collins, 2009). Essa teoria posiciona os órgãos de governança, especialmente os conselhos, e os administradores como atores fundamentais na obtenção de recursos e/ou na minimização da dependência (Pfeffer & Salancik, 2003).

Como parte fundamental dessa perspectiva, a teoria analisa características dos

conselhos, como tamanho, composição, diversidade e funções, como indicadores potenciais da capacidade da organização de obter recursos críticos nesse ambiente competitivo, melhorando seu desempenho e permitindo sua sobrevivência, continuidade e diferenciação (Malagila, Zalata, Ntim & Elamer, 2020).

A relevância dessa plataforma teórica na discussão do ambiente esportivo, especialmente no futebol, reside em sua capacidade explicativa das relações e dinâmicas organizacionais, especialmente quando combinada com outras Teorias (Agência, *Stakeholders* e *Stewardship*), incluindo também as práticas e ferramentas de governança utilizadas pelas organizações para lidar com esses relacionamentos (Adam, Bauers & Hovemann, 2019).

Sob a ótica dos recursos limitados e da importância do processo decisório para lidar com as opções existentes nesse cenário, as relações entre agente (administradores) e principal (acionistas) nas Teorias da Agência e de *Stewardship*, ou entre todas as partes interessadas e seus diversos interesses conflitantes na Teoria dos *Stakeholders*, colocam os atores da administração e governança em uma posição fundamental na gestão dos recursos limitados, tempo e atenção para lidar com as restrições externas enfrentadas por essas entidades (Hillman, Withers & Collins, 2009).

A aplicação tradicional da Teoria de Dependência de Recursos no ambiente esportivo é, por vezes, limitada a clubes e organizações que adotam o formato associativo ou algum tipo de coletivo similar. Isso ocorre principalmente devido à visão de posicionamento dos organismos, seus membros e ferramentas de governança e gestão na obtenção de recursos, a fim de superar a dependência frequente de recursos públicos e/ou voluntariado (Cordery, Sim & Baskerville, 2018; Wicker, Vos, Scheerder & Breuer, 2013). No entanto, é cada vez mais evidente que essa teoria está ganhando espaço em outros contextos e mercados (Ruta, Lorenzon & Sironi, 2019).

No futebol, em particular, essa teoria concentra-se na capacidade dos membros dos órgãos de governança e gestão, como conselhos, diretoria e setores administrativos, de obter recursos direta ou indiretamente (por meio de relacionamentos e/ou fortalecimento das relações) para a organização (Malagila, Zalata, Ntim & Elamer, 2020; McLeod, Shilbury & Ferkins, 2019).

Em um ambiente altamente competitivo e com uma demanda cada vez maior para acessar esses canais de recursos, os órgãos de governança assumem uma posição central, e as características desses órgãos, principalmente aqueles que têm mais estudos publicados, como o Conselho Administrativo, são objeto de estudos para compreender essa posição estratégica nas organizações (Scafarto & Dimitropoulos, 2018; McLeod, Shilbury & Ferkins, 2019).

Por exemplo, na visão tradicional da Teoria da Agência, a ocupação pelo CEO do cargo de presidente do Conselho compromete a independência do órgão em sua função de fiscalização da direção executiva (McMaster, 1997). Já na Teoria de Dependência de Recursos, essa ocupação se alinha com o objetivo de otimização de processos e facilitação do acesso da organização aos recursos disponíveis no mercado (Malagila, Zalata, Ntim & Elamer, 2020). Assim, questões como a dualidade de funções, tamanho, capacidades e atributos são temas de interesse (Scafarto & Dimitropoulos, 2018) discutidos nessa teoria.

A partir dessas perspectivas, além das definições etimológicas que são essenciais para estabelecer princípios e práticas que orientem a formação dos mecanismos resultantes, a pesquisa em governança no cenário esportivo avança para a análise empírica da realidade das organizações, subdividindo-se principalmente em dois caminhos: aplicáveis aos ambientes macro ou micro organizacionais.

O primeiro se refere às estruturas e mecanismos de governança voltados para as organizações esportivas que administram o esporte de maneira ampla, como federações, confederações, ligas e associações esportivas (regionais ou internacionais) (Yeh & Taylor, 2008). O último está relacionado às ferramentas aplicáveis a clubes e agremiações, que representam intermediários na relação entre o esporte e as diversas partes interessadas relacionadas ao esporte (Anagnostopoulos, 2011; Esteve, Di Lorenzo, Inglés & Puig, 2011; Miragaia, Ferreira & Carreira, 2014; Walters & Tacon, 2010).

No caso desse último caminho, a análise da governança é relevante, pois os clubes se tornaram, em algumas modalidades esportivas, o ponto central de conexão entre praticantes do esporte (amadores e profissionais), torcedores e outros *stakeholders* relacionados à atividade esportiva, como é o caso do futebol, em que os clubes adquirem um simbolismo social que vai além de serem apenas intermediários (Gómez-Bantel, 2016).

### ***2.2.5 A Economia do Futebol***

Para compreender o ambiente do futebol profissional e estabelecer modelos de negócio entre os atores da indústria, é essencial explorar as razões por trás da adoção de plataformas teóricas, como as Teorias da Agência, dos *Stakeholders* e dos Jogos, levando em consideração as particularidades do contexto do futebol em comparação a outros segmentos de mercado.

Essas particularidades, que justificam a aplicação de diferentes teorias, incluem o dilema competitivo e o paradoxo esportivo (Neale, 1964). O dilema competitivo envolve a tensão entre a competição entre equipes (restritas ao contexto esportivo) e a cooperação dentro de uma liga



que compete com outros torneios, considerando estratégias como a competitividade das competições na busca por objetivos econômicos (Freestone & Manoli, 2017; Szymanski, 2003).

O dilema competitivo consiste na oposição entre a competição entre as equipes no contexto esportivo e o cooperativismo dentro de uma liga que concorre com outros torneios e competições. Isso coloca os clubes em um cenário mais amplo de competição, levando em consideração variáveis estratégicas, como a competitividade das competições na promoção de objetivos econômicos (Freestone & Manoli, 2017; Szymanski, 2003; Késenne, 2000).

Por sua vez, o paradoxo esportivo está relacionado ao *trade-off* entre os objetivos esportivos e os resultados econômico-financeiros. Sua origem remonta a Rottenberg (1956) e Neale (1964), pois situa os clubes em uma posição única em relação aos interesses e demandas de seus principais atores, além de seus objetivos finais (Fort, 2015; Garcia-del-Barrio & Szymanski, 2009; Zimbalist, 2003).

As especificidades da economia esportiva são abordadas por Rascher, Maxcy e Schwarz (2019), que apresentam além do dilema competitivo e do paradoxo esportivo, outros sete conceitos amplos que tornam a indústria esportiva única ou distintiva. Essas especificidades incluem o monopólio natural das ligas esportivas, as barreiras de entrada nessas ligas monopolizadas, a posição social dos esportes, a definição do produto comercializado pelos esportes, a natureza de monitorar o trabalho alheio nos esportes e seu impacto nos salários dos atletas, a precificação e o tratamento antitruste especial concedido às ligas esportivas (Rascher, Maxcy & Schwarz, 2019).

Partindo das premissas fundamentais de Rottenberg (1956) e Neale (1964) e explorando referências em temas específicos, como as obras de Quirk e Fort (1992), além de conceitos sociais mais amplos de Coase (1960), Rascher, Maxcy e Schwarz (2019) constroem uma abordagem teórica abrangente para compreender o cenário econômico que envolve diversos aspectos da pesquisa e da prática esportiva.

No entanto, as características abordadas ao longo do trabalho culminam na produção conjunta da indústria, em que dois competidores são necessários para criar um único produto: o jogo. Isso indica a necessidade de cooperação, mesmo que ao mesmo tempo sejam adversários em outros aspectos. Essa dinâmica do dilema competitivo e paradoxo esportivo torna a indústria esportiva única e desafiadora em comparação com outros setores (Rascher, Maxcy & Schwarz, 2019).

### 2.2.5.1 *As finanças e os mecanismos de controle nos clubes de futebol*

A literatura (Acero, Serrano & Dimitropoulos, 2017; Andreff & Staudohar, 2000) e a análise do mercado (Deloitte, 2019; FIFA, 2019c) revelam a relevância da indústria do futebol para a economia, bem como sua estrutura distinta em relação a outros setores econômicos e ao mercado tradicional. Essas características singulares levantam frequentemente o debate sobre a necessidade de mecanismos de controle financeiro nos clubes (Sass, 2016; Schubert, 2014).

É importante compreender as peculiaridades do ambiente de propriedade e sua relação com as finanças no futebol. Os clubes, devido à exposição social e visibilidade que geram, tornam-se ferramentas de promoção e consolidação para seus proprietários, principalmente em caso de conquistas, desempenho e fortalecimento institucional perante a comunidade, a mídia e os setores com os quais o clube se relaciona (Rascher, Maxcy & Schwarz, 2019).

Assim, as questões financeiras também são influenciadas pelas estratégias de gestão e pelos objetivos de curto e longo prazo dos clubes e seus proprietários. Nesse contexto, o modelo de propriedade, a estrutura de governança e o poder de investimento (e sua origem) dos proprietários estão relacionados ao desempenho esportivo e econômico-financeiro dos clubes profissionais (Rohde & Breuer, 2017).

Em seu estudo sobre a governança e aspectos de gestão de clubes e ligas de diferentes países, Boillat e Marston (2016) destacam as finanças como ponto-chave na relação entre clubes e ligas. Eles dedicam uma seção específica para analisar tópicos como taxa de participação, percentual das receitas destinadas à liga pelos clubes, negociação de direitos de mídia e transmissão, distribuição das receitas das ligas, controle financeiro, auditoria, políticas e consequências para clubes em dificuldades financeiras.

Essa seção aborda aspectos de controle financeiro, como o *Fair Play* Financeiro (*Financial Fair Play* – FFP) implementado pela União das Associações Europeias de Futebol (*Union of European Football Associations* – UEFA) em 2010, destacando ferramentas essenciais para garantir o equilíbrio financeiro das equipes e a sustentabilidade das ligas (nacionais ou continentais), evitando gastos insustentáveis e o aumento excessivo de despesas que levam a instabilidade e crises (Sass, 2016).

Esse mecanismo se tornou particularmente necessário no cenário europeu, uma vez que, no início do século XXI, as principais ligas nacionais enfrentaram problemas financeiros (Ascari & Gagnepain, 2006; Baroncelli & Lago, 2006; Barros, 2006; Morrow, 2006a; Buraimo, Simmons & Szymanski, 2006; Dejonghe & Vandeweghe, 2006; Frick & Prinz, 2006; Gougnet & Primault, 2006), servindo de base para outras confederações internacionais adotarem regras

semelhantes para seus afiliados (Sass, 2016).

Nesse contexto econômico peculiar que caracteriza a indústria, a discussão sobre governança se torna fundamental nos clubes de futebol profissional. É necessário abordar não apenas aspectos específicos, mas também acompanhar a efetiva implementação e atendimento das necessidades das diversas partes interessadas envolvidas (Assis, 2017).

### **2.2.6 Governança no Futebol**

Da mesma forma que em outras modalidades esportivas, a governança no futebol pode abranger diferentes níveis de aplicação e envolver várias instituições, o que a torna um objeto potencial de análise. No futebol, as duas principais linhas de pesquisa avançam no estudo da governança em âmbito macro (entidades de regulação e/ou organização da modalidade) e micro (clubes e outros atores).

No que se refere à gestão esportiva pelas confederações e organizações que regulam o futebol, a governança muitas vezes se assemelha ao processo político internacional que também afeta outras organizações transnacionais de alcance global (ou regional). Nesse sentido, federações (como a *Fédération Internationale de Football Association* – FIFA) e confederações (como a Confederação Brasileira de Futebol – CBF e a UEFA) podem ser comparadas a organismos internacionais como a Organização das Nações Unidas (ONU), a Organização Mundial da Saúde (OMS) e a OCDE em termos de estrutura de decisão, influência e poder (Forster, 2016; Pielke, 2013).

Em geral, a pesquisa sobre a governança no esporte em seu nível macro, abrangendo os mecanismos e práticas presentes nas organizações de gestão do futebol, busca compreender como a governança é adotada como medida de reação a escândalos de corrupção e crises de gestão, ou como ela se aplica às entidades em relação a processos políticos, tomada de decisão e profissionalização (Bairner, 2004; Forster, 2016; Pielke, 2016; Holt, 2007; Tacon & Walters, 2016).

Ao investigar as chamadas Organizações Esportivas Globais (*Global Sports Organisations* – GSOs) e seu papel na disseminação da governança entre seus membros, Forster (2006) destaca que, embora algumas dessas entidades tenham completado sua função de formalizar o esporte internacionalmente, elas mantêm estruturas de monopólio e autoridade esportiva projetadas para um esporte da era amadora, incapaz de explorar totalmente o potencial comercial do esporte na atualidade.

Ao comparar esses organismos a entidades transnacionais como a ONU e a OMS, Jedlicka (2018) utiliza construtos teóricos do campo das relações internacionais (racionalismo, realismo, liberalismo, refletivismo, construtivismo, institucionalismo, internacionalismo, entre outros) para integrar a pesquisa em governança esportiva, ampliando a compreensão dos impactos e da situação política do esporte internacional e de suas instituições.

Garcia e Meier (2014) destacam a influência desses organismos transnacionais na ordem política e econômica, utilizando o caso da FIFA, órgão regulador do futebol global, que é capaz de pressionar os governos nacionais a abandonar a legislação local e interferir nos assuntos do futebol, mesmo quando há violação dos princípios básicos da governança. Isso levanta a questão de qual é o limite para que os atores internacionais do esporte possam condicionar as decisões dos governos democraticamente eleitos.

À luz das Teorias da Agência, da Dependência de Recursos, Institucional e dos *Stakeholders*, Yeh e Taylor (2008) revisam a literatura sobre governança na administração esportiva, discutindo questões como a função e a composição do Conselho Administrativo, que desempenha um papel fundamental no sistema de governança, já que suas decisões podem afetar toda a organização.

O Conselho Administrativo é um dos organismos mais estudados na literatura de governança, pois exerce um papel relevante na implementação e disseminação da cultura de governança nas organizações esportivas. É fundamental para o planejamento, implantação, adoção efetiva, aprimoramento e supervisão dos diversos processos estratégicos relacionados à governança organizacional (Rossetti & Andrade, 2014).

Ao pesquisar apenas as entidades governamentais esportivas em nível nacional (*National Governing Bodies* – NGBs) no Reino Unido, Taylor e O'Sullivan (2009) destacam que a composição do conselho deve incluir membros corporativos do mercado, ter entre cinco e 12 componentes, evitar a sobreposição de funções entre o presidente do conselho e o CEO da entidade e ter a maioria de conselheiros não executivos.

O trabalho de Yeh e Taylor (2008) apresenta quatro teorias clássicas para discutir o funcionamento, a estruturação e a influência dos conselheiros que compõem o Conselho Administrativo nas organizações e na gestão esportiva: Teoria da Agência (ou Representação), Teoria da Dependência de Recursos, Teoria Institucional e Teoria dos *Stakeholders* (ou do Equilíbrio de Interesses).

Examinando a função do conselho na construção de uma estratégia capaz de integrar um sistema eficiente de governança corporativa em entidades esportivas, Ferkins, Shilbury e McDonald (2005) identificam quatro focos de pesquisa: liderança compartilhada, motivação do

Conselho, funções do Conselho e estrutura do Conselho. Além disso, eles apontam que o papel estratégico e o desempenho do Conselho são fracos nas organizações esportivas (Esteve, Di Lorenzo, Inglés & Puig, 2011).

Para entender o esporte de forma sistêmica e compreender a influência e os processos políticos que envolvem agentes decisivos para a evolução e o alcance da prática esportiva, é importante considerar também as instituições vitais para o esporte, como clubes, ligas e torneios, que são as bases de muitos dos esportes modernos (Crosset & Hums, 2009). No entanto, essa análise não aborda a governança dessas instituições tão importantes para o esporte.

No cenário do futebol, as ligas e torneios nem sempre se distinguem das federações e organizações mencionadas anteriormente (Boillat & Marston, 2016). Essa distinção é fundamental na gestão do esporte e na forma como a modalidade se organiza, uma vez que existem diferentes formatos, como ligas independentes administradas por clubes ou torneios administrados por federações e confederações nacionais e/ou regionais (Mundim, 2015).

Boillat e Marston (2016) analisam a influência dos regulamentos das ligas e associações que organizam competições nacionais nas quais os times participam na governança dos clubes de futebol. Por meio de levantamento, análises documentais e questionários, eles investigam 18 associações (ou ligas) nacionais e 102 clubes componentes das seis confederações continentais, identificando características específicas das relações entre ligas e clubes, bem como da governança interna dos clubes profissionais que participam delas.

#### ***2.2.6.1 Clubes de futebol***

Uma organização esportiva pode ser definida como “uma entidade social envolvida na indústria do esporte, que tem objetivos e dispõe de uma estrutura definida e com fronteiras relativamente identificáveis” (Slack & Parent, 2006). Entre as várias formas de entidades esportivas, os clubes profissionais de futebol desempenham um papel central, sendo responsáveis pelo relacionamento com a maioria dos outros atores do esporte.

O sistema de clubes, presente não apenas no futebol, mas também em outros esportes modernos como atletismo, beisebol, hóquei e críquete, tem suas raízes na Inglaterra e na cultura esportiva britânica. A expansão desse sistema pode ser atribuída ao poder e à influência do Império Britânico sobre suas colônias durante os séculos XVIII e XIX (Crosset & Hums, 2009).

Esse modelo de clube surgiu inicialmente no contexto das corridas de cavalos puro-sangue, com o estabelecimento do primeiro Jockey Clube registrado em Newmarket por volta de 1750 (Henriches, 1991). Esse desenvolvimento foi motivado pelo aumento da

competitividade e das apostas esportivas nessa modalidade, o que gerou a necessidade de governança nesse ambiente esportivo (Crosset & Hums, 2009). Esse sistema de governança serviu de modelo para outras modalidades esportivas, incluindo o futebol, que se desenvolveram (ou profissionalizaram) na Inglaterra desde então (Henriches, 1991).

No início, esse sistema de clubes era predominantemente amador, com a participação de membros das classes sociais mais altas da Inglaterra (Mason, 1988). No entanto, a popularidade crescente do futebol e a formação dos primeiros clubes representando a classe trabalhadora inglesa pressionaram os donos dos clubes a contratar os melhores jogadores para fortalecer suas equipes. Isso levou a federação inglesa a reconhecer a legitimidade da contratação de jogadores profissionais em 1885 (Nascimento, 2013).

Esse sistema de clubes foi levado para outros países, incluindo o Brasil, por meio de fábricas e funcionários ingleses. No Brasil, a formação original da maioria dos clubes está conectada ao contexto fabril (Nascimento, 2013), sendo introduzido inicialmente como um esporte praticado pelos funcionários expatriados e, posteriormente, se popularizando entre os operários como forma de lazer (Antunes, 1994).

Essa conexão original com a classe trabalhadora e a indústria teve um impacto significativo em movimentos políticos importantes no Brasil, como a campanha das "Diretas Já" e movimentos sindicais, além de influenciar a luta pelo profissionalismo dos atletas (Martins, 2014; Antunes, 1994).

Essas características históricas, sociais e culturais dos clubes em determinados países, como o Brasil, influenciam a forma como essas organizações esportivas são estruturadas e moldam o formato atual do futebol profissional. Considerando a importância do contexto histórico na indústria do futebol, as estruturas de governança precisam se adaptar, levando em conta as peculiaridades desse mercado e suas particularidades (Franck, 2010).

Os clubes, no cenário esportivo moderno, têm semelhanças com as organizações do mercado corporativo tradicional, ocupando um papel de conexão entre os diversos atores envolvidos no esporte. Assim como nas empresas, os clubes são instituições nas quais as partes interessadas coexistem para alcançar seus direitos, deveres e obter retorno com base em suas contribuições (Senaux, 2008).

Portanto, os clubes reproduzem em seu ambiente interno e externo os conflitos de interesses entre os *stakeholders* e as disputas de poder entre os diversos atores envolvidos (García & Llopis-Goig, 2020). Eles se tornam espaços nos quais esses diferentes grupos coexistem, exigindo mecanismos e ferramentas de gestão e governança para lidar com as necessidades específicas e os direitos e deveres decorrentes dessa dinâmica (Senaux, 2008).

As particularidades do futebol e da indústria esportiva, bem como os interesses e influências presentes no jogo, tornam a pesquisa e a análise dos interesses internos e externos dos clubes essenciais para compreender quais demandas e vontades devem prevalecer nas decisões gerenciais dessas organizações (Buchholz & Lopatta, 2017; Dimitropoulos, 2011; García & Llopis-Goig, 2020).

Além disso, essa visão ampla dos proprietários legais e de direito dos clubes, que engloba acionistas, associados, grupos de controle jurídico e econômico-financeiro, bem como torcedores, consumidores e a sociedade em geral, é fundamental para entender a governança dessas organizações (Buchholz & Lopatta, 2017; Ferkins & Shilbury, 2015; García & Welford, 2015).

### ***2.2.6.3 Modelos de propriedade em clubes de futebol***

Variável fundamental na relação entre clubes e governança, a questão do modelo de propriedade ganha relevância no futebol. A concentração de propriedade é considerada um indicador fundamental dos custos de agência e da conexão das empresas com investidores no mercado corporativo tradicional. No entanto, a indústria do futebol difere desse mercado, com órgãos dominados por especialistas e controle corporativo reduzido, criando espaço para ações administrativas discricionárias (Acero, Serrano & Dimitropoulos, 2017).

O sistema de governança adotado pelos clubes é influenciado pelas estruturas de propriedade por eles adotadas e pelos objetivos perseguidos por seus proprietários. A transformação dos clubes em corporações esportivas, a concentração da propriedade, a nacionalidade dos donos e a listagem nos mercados de capitais são fatores fundamentais na definição das práticas e dos organismos utilizados pelos clubes (Sánchez, Alonso & Fernández, 2017).

Além das características específicas da governança no futebol, a indústria enfrenta o desafio de lidar com um número ampliado de *stakeholders*, incluindo torcedores, comunidade e sociedade em geral. A aquisição de clubes por proprietários estrangeiros ou não familiarizados com o modelo de origem muitas vezes gera reações dos torcedores e da comunidade, que se sentem excluídos do processo de tomada de decisões (Holt, 2007; Nauright & Ramfjord, 2010).

Esses atores, como torcedores, comunidade e sociedade, desempenham um papel importante no futebol e precisam ser reconhecidos e incluídos formalmente nos mecanismos de governança. Isso se torna ainda mais relevante em um momento no qual questões financeiras,

acordos de transmissão e retorno social estão em foco e influenciam as decisões tomadas pelos clubes (Hamil, Michie, Oughton & Warby, 2000; Nauright & Ramfjord, 2010).

Portanto, é fundamental garantir o alinhamento de interesses entre os *stakeholders* e os novos proprietários, seja em relação ao investimento na qualidade técnica, à participação em iniciativas sociais e comunitárias, ou à sustentabilidade financeira a longo prazo. Isso promove a reconexão dos torcedores com os clubes e assegura sua inclusão na governança do futebol moderno (Zagnoli & Radicchi, 2010; García & Welford, 2015).

No contexto específico do futebol britânico, com a introdução da *Premier League* na década de 1990, três modelos predominantes de propriedade foram identificados por Hamil e Chadwick (2010), a saber: o modelo de capital aberto, o modelo de associações de torcedores (*supporter trusts*) e o modelo de propriedade estrangeira. Essas categorizações se assemelham às associações de membros (*Verein*) utilizadas na *Bundesliga* alemã e ao modelo de propriedade privada da firma capitalista clássica, conforme proposto por Franck (2010).

Cada um desses modelos apresenta motivações distintas e medidas de sucesso que dependem dessas motivações (Wilson, Plumley & Ramchandani, 2013). Apesar de coexistirem no mesmo contexto esportivo, o modelo de propriedade adotado impacta as estruturas de governança e as finanças dos clubes (Hamil & Chadwick, 2010).

Para explicar as motivações por trás do interesse crescente de proprietários estrangeiros nos clubes europeus, é possível aplicar o *framework* proposto por Groen, Wakkee e De Weerd-Nederhof (2008). As motivações podem ser categorizadas com base nos quatro tipos de capital propostos por esses autores: capital estratégico, capital cultural, capital social e capital econômico.

Ao trazer o *framework* proposto por Groen, Wakkee e De Weerd-Nederhof (2008) para o cenário do futebol, é possível compreender o crescente número de proprietários estrangeiros em clubes europeus de diferentes portes (Acero, Serrano & Dimitropoulos, 2017). Essa categorização também pode explicar as motivações por trás desse interesse nos clubes profissionais (KPMG Football Benchmark, 2020).

Embora o interesse dos proprietários estrangeiros esteja condicionado a regulamentações, abertura a investidores, alcance global dos clubes e potencial crescimento de receitas e desempenho econômico-financeiro e esportivo, que geralmente tornam atraentes os investimentos em clubes que participam de grandes ligas (Nauright & Ramfjord, 2010), as justificativas para esses investimentos podem ser mais amplas e envolver múltiplos motivadores (KPMG Football Benchmark, 2020).



Ao associar as motivações propostas por Groen, Wakkee e De Weerd-Nederhof (2008) aos diferentes tipos de capital, podemos categorizar as quatro principais características dos proprietários dos clubes profissionais no futebol moderno, conforme representado esquematicamente na Figura 1.

**Figura 1** – Motivações chave por trás da compra de um clube profissional de futebol



Fonte: Adaptado de Groen, Wakkee e De Weerd-Nederhof (2008).

Analisando-se a Figura 1, observa-se que aqueles que buscam capital estratégico são chamados de proprietários políticos, enquanto os que visam capital econômico são denominados proprietários globais. Proprietários locais são aqueles que objetivam capital cultural, e os proprietários torcedores têm como foco o capital social (KPMG Football Benchmark, 2020).

A relevância dessa categorização é permitir a identificação das principais motivações por trás dos diferentes modelos de propriedade utilizados pelos clubes de futebol profissional. A estrutura de propriedade impacta diretamente as estruturas de governança adotadas pelos clubes, sendo especialmente importante em um ambiente em que a capacidade de investimento é mais relevante que a lucratividade. Nesse contexto, o formato de gestão definido pelos proprietários é crucial (Franck, 2010).

Boillat e Marston (2016) realizaram uma análise da governança de clubes de futebol em 18 países, englobando mais de 100 clubes. Eles dedicaram uma seção específica para investigar o modelo de propriedade adotado pelos clubes nas associações e/ou ligas estudadas. Para garantir a comparabilidade entre os países e campeonatos analisados, foram identificados cinco

indicadores: regulamentação legal, regulamentação dos proprietários dos clubes, aquisição de ações e/ou participações em outros clubes, suspensão e/ou exclusão de proprietários e acionistas, bem como indicação de gestores.

Embora nenhuma das competições analisadas exija um modelo exclusivo de propriedade, quatro modelos predominantes emergiram das respostas dos questionários enviados aos clubes estudados: empresas exclusivamente (Polônia e Austrália), associações exclusivamente (Costa do Marfim e Argentina), associações ou empresas (México e Alemanha) e ausência de regulação e/ou restrição (Japão e Jamaica). Esses modelos estão em conformidade com os três modelos listados por Franck (2010), que também inclui os clubes listados em mercados de capitais (modelo de propriedade aberta).

Em relação à regulamentação dos proprietários dos clubes, a governança explícita está relacionada ao monitoramento e controle legais sobre a aquisição de ações dos clubes por parte dos investidores. Isso envolve verificar o histórico do potencial proprietário e se existem restrições para alguns tipos de investidores adquirirem ações de um clube profissional na liga local (Boillat & Marston, 2016).

Três tipos de abordagens foram identificados nos questionários de Boillat e Marston (2016) em relação à aquisição de ações e participações em outros clubes. Alguns países não possuem regulação e/ou restrições significativas (Espanha e Índia), outros exigem aprovação prévia e/ou informações financeiras e/ou legais (Inglaterra e África do Sul) e há países que possuem regulamentações mais abrangentes e específicas para o investimento em clubes da liga (Alemanha e México).

Quanto ao indicador de suspensão e/ou exclusão de proprietários e acionistas, foi avaliada a possibilidade de os proprietários e acionistas serem expulsos ou suspensos por ações cometidas interna ou externamente à gestão dos clubes. A existência desses mecanismos está relacionada à função fundamental da governança de monitorar e controlar os agentes envolvidos na administração organizacional (IBGC, 2015; Rossetti & Andrade, 2014; Silveira, Leal, Carvalhal-da-Silva & Barros, 2010).

Seis categorias principais em relação ao tema são identificadas: a permissão de propriedade de múltiplos clubes (Estados Unidos e Canadá), a proibição da detenção de participações em múltiplos clubes dentro da mesma liga (Japão), a proibição da propriedade de múltiplos clubes dentro do país (África do Sul), a proibição de qualquer forma de detenção de direitos sobre múltiplos clubes (Austrália), nenhuma forma de regulação e/ou restrição (Jamaica) e maneiras alternativas de regulamentação (Boillat & Marston, 2016).

No indicador de suspensão e exclusão de proprietários e acionistas, foi avaliada a

possibilidade de que eles sejam expulsos ou suspensos por ações cometidas interna ou externamente à gestão dos clubes sobre os quais detêm direitos. A existência de tais mecanismos se relaciona à função fundamental da governança de monitoramento e controle dos agentes envolvidos na administração organizacional (IBGC, 2015; Rossetti & Andrade, 2014; Silveira, Leal, Carvalhal-da-Silva & Barros, 2010).

Boillat e Marston (2016) apontam que, apesar da maior parte dos respondentes indicar a não existência de regulamentações específicas na área, isso não significa que tais medidas regulamentares não estejam presentes, sendo que esses mecanismos podem estar definidos de maneira abrangente nos regramentos ou, em alguns casos, atos que afetem campos financeiros ou econômicos prevejam sanções esportivas ou legais contra os clubes (e não contra seus proprietários), afetando-os de maneira indireta. Essas medidas são discutidas com exemplificações de ligas em três países (África do Sul, Inglaterra e Austrália).

Por fim, no tópico relacionado ao apontamento de gestores, os retornos dos questionários demonstram que poucas regras específicas com relação ao tema são fornecidas aos clubes, além das exigências de *compliance*. Por exemplo, é proibido que uma pessoa considerada culpada por negócios ilegais faça parte do corpo diretivo do clube. Em geral, de acordo com as informações coletadas, os clubes têm autonomia para decidir sobre o funcionamento desse processo, com exceção da Arábia Saudita, que possui um sistema específico devido à estrutura adotada (Boillat & Marston, 2016).

Ao realizar seu levantamento, Boillat e Marston (2016) distinguiram as distribuições de ações e a estrutura geral dos clubes por meio de três indicadores: forma legal do clube, estrutura de propriedade do clube e separação das seções profissionais e amadoras nos clubes (ou entre os departamentos de futebol profissional e o clube principal).

No indicador de forma legal dos clubes, foram identificados dois formatos distintos entre os clubes pesquisados: o modelo de companhia, no qual os clubes são organizados como empresas e apresentam diferentes tipos de formatação (predominante na Europa e Américas do Norte e Central), e o modelo de associação, no qual os clubes são, na maioria das vezes, organizados como associações sem fins lucrativos (predominante na África e América do Sul) (Boillat & Marston, 2016).

Quanto à estrutura de propriedade dos clubes, Boillat e Marston (2016) destacam que essa estrutura está fortemente relacionada à forma legal, embora, em alguns casos, uma única forma legal possa envolver diferentes tipos de estruturas de propriedade. No caso das associações, geralmente é adotado um modelo coletivo de membros, em que os membros adquirem o direito de participar das decisões por meio de uma taxa associativa.

No caso das companhias, por sua vez, diferentes estruturas de propriedade podem ser identificadas. Essas estruturas incluem o modelo de acionista único, em que o clube é de propriedade de um único indivíduo ou empresa, e o modelo de múltiplos acionistas, em que o clube é de propriedade de vários indivíduos ou empresas. Neste último caso, é importante ressaltar a existência de subdivisões entre as estruturas de acionistas múltiplos, com e sem um acionista majoritário, que detém mais de 50% das ações e, portanto, possui poder de decisão na gestão da entidade (Boillat & Marston, 2016).

Por fim, no último indicador, Boillat e Marston (2016) investigaram a separação das seções profissionais e amadoras nos clubes, ou seja, a separação entre os departamentos de futebol profissional e o clube principal. Essa separação ocorre em uma minoria dos casos entre os clubes pesquisados. Quando ocorre, geralmente se restringe à separação do departamento de futebol profissional ou de departamentos específicos, como no caso dos esportes amadores.

### **2.2.6.3 Governança em clubes de futebol**

Com base na sua conexão com transformações sociais e econômicas, fenômenos culturais e impactos históricos (Antunes, 1994; Caldas, 1994; Nascimento, 2013), o sistema de clubes profissionais de futebol no Brasil, estruturados em associações esportivas de amplo alcance e interesses, apresenta particularidades e considerações adicionais em relação à governança.

No contexto do mercado de empresas de capital aberto, onde a governança tem historicamente uma maior penetração e maturidade, em grande parte devido à própria estrutura e forma de organização, com proprietários (acionistas) dispersos e afastados da gestão diária dos negócios, demandando a necessidade de equilíbrio informacional (Rossetti & Andrade, 2014), o modelo pode não ser o mais adequado para os clubes da indústria esportiva.

Nesse contexto mais amplo, característico do esporte, a governança desempenha um papel importante em atender às necessidades e demandas dos diversos *stakeholders* (Senaux, 2008). Devido à crescente importância econômica do esporte, torna-se necessário e urgente implementar mecanismos de governança que envolvam a participação e o espaço para a voz dos *stakeholders* nas equipes (Anagnostopoulos, 2011; Michie, 2000; Miragaia, Ferreira & Carreira, 2014).

A governança é entendida como intrínseca aos processos de gestão organizacional e como componente de todas as esferas institucionais. Na literatura sobre o tema, ela é analisada sob diferentes perspectivas, como sua relação com o modelo de negócio adotado pelos clubes

(Hassan & Hamil, 2013) ou os benefícios resultantes de sua adoção em várias áreas de desempenho no contexto do futebol (Hamil, Holt, Michie, Oughton & Shailer, 2004).

Hassan e Hamil (2013) destacam temas-chave relacionados aos modelos de negócio de organizações esportivas em países como Inglaterra, Irlanda, Itália, Nova Zelândia e Espanha. Esses temas incluem: o poder de geração de receita dos torcedores (consumidores) como elemento central para o sucesso dos clubes; o impacto desestabilizador dos custos trabalhistas (atletas e equipe técnica) na economia; a tendência à influência desproporcional de alguns atores com maior poder econômico; os desafios impostos ao modelo de negócio devido à influência comercial e à importância dos direitos de transmissão de eventos esportivos no futebol moderno.

Em uma pesquisa realizada com clubes de futebol britânicos, Hamil, Holt, Michie, Oughton e Shailer (2004) apontam que 76% dos clubes acreditam que se beneficiariam de um guia de boa governança corporativa aplicado especificamente ao ambiente do futebol, enquanto 80% indicam que seria útil incluir conselhos e sugestões sobre governança na legislação de empresas do Reino Unido, conhecida como *Company Law*.

No Brasil, a pesquisa e análise da governança nos clubes de futebol profissionais ainda se encontram em estágio inicial, devido ao desenvolvimento primário da gestão profissional na indústria esportiva e à adoção incipiente de modelos de administração alinhados às melhores práticas de mercado (Valente & Serafim, 2006).

Um estudo de múltiplos casos realizado por Marques e Costa (2009) em três clubes paulistas (Santos, Botafogo e Paulista) analisou as práticas e aplicação da governança, fornecendo um diagnóstico da situação dos clubes de futebol profissionais brasileiros. O estudo propôs ações e formas de implementação, concluindo que a adoção da governança diferencia os clubes na competição por recursos financeiros e melhora sua gestão e relacionamento com os *stakeholders*.

A proposição de um modelo básico de governança para clubes profissionais, exemplificado pela proposta de Assis (2017), permite que os clubes ampliem seu potencial de retorno econômico, esportivo e social. Isso gera debates sobre o impacto da governança no relacionamento entre os clubes e os diversos atores do futebol (Esteve, Di Lorenzo, Inglés & Puig, 2011).

A relação entre mecanismos e práticas de governança nos clubes e seu desempenho esportivo e/ou econômico-financeiro também é objeto de pesquisa no contexto nacional (Maia, Rebouças, Vasconcelos & Reinaldo, 2018; Rezende & Dalmácio, 2015; Silva, 2011) e

internacional (Dimitropoulos & Tsagkanos, 2012). A performance esportiva serve como justificativa para a adoção de mecanismos de governança nos clubes.

Silva (2011) propôs um índice de práticas de governança para os clubes de futebol (Índice de Práticas de Governança do Conselho Fiscal – IPGCF), analisando as 20 principais equipes do país entre 2005 e 2010. O estudo indicou que os clubes com melhor governança, de acordo com a medida proposta, apresentam melhor desempenho financeiro (com base no faturamento e rentabilidade dos ativos) e esportivo (com base em títulos de competições).

O índice utilizado por Silva (2011) foi uma adaptação de um modelo anterior proposto por Rezende, Facure e Dalmácio (2010), que investigaram 27 clubes nacionais para determinar o escore geral de governança nos clubes brasileiros. Embora não tenham correlacionado os valores com o desempenho dos clubes, os autores encontraram uma média de 28,7% de escore total de governança, com fronteiras de desempenho variando de 45,1% a 13,2% na amostra.

Com base nas recomendações de boas práticas do IBGC, Rezende e Dalmácio (2015) propuseram um modelo avançado de governança, estruturado em cinco dimensões (evidenciação, conselhos e sua estrutura e funcionamento, direitos de propriedade, ética e conflito de interesses, e benefícios sociais gerados). O modelo foi utilizado para identificar o nível de governança em 27 clubes das três principais divisões do futebol profissional brasileiro. Os resultados mostraram que, mesmo com índices baixos de governança, é possível identificar relações significativas e positivas entre o índice de governança e variáveis de desempenho esportivo e econômico-financeiro.

Oliveira e Borba (2017) propuseram um Indicador de Desempenho Gerencial (IDG) como uma ferramenta para avaliar o nível de práticas de governança nos clubes de futebol, utilizando como base a divulgação e transparência dos mecanismos adotados pelas equipes, identificados por meio de suas páginas de internet oficiais. Os resultados revelaram que, em média, os clubes brasileiros possuem índices superiores aos clubes europeus, porém, ao analisar individualmente, verificou-se que a divulgação das equipes internacionais é ainda mais abrangente, especialmente nos clubes com estrutura de propriedade no formato de capital aberto.

Maia, Rebouças, Vasconcelos e Reinaldo (2018) analisaram a correlação entre governança e desempenho esportivo e econômico dos clubes, utilizando um *checklist* em 60 clubes das séries A, B e C ao longo de três temporadas do Campeonato Brasileiro (de 2014 a 2016). O estudo identificou quatro níveis de governança (baixo, médio-baixo, médio-alto e alto) e constatou que o nível geral de governança é baixo, mesmo após a implementação do Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT) em

2015. Além disso, a adoção de mecanismos de governança está condicionada a um bom desempenho em campo.

No que se refere ao ambiente de governança interna dos clubes, Boillat e Marston (2016) investigaram cinco categorias específicas, comparando diversas ligas globais por meio de um levantamento com 141 clubes. Essas categorias incluem: (i) formatação legal e modelo de propriedade; (ii) representação e gerenciamento político; (iii) estrutura administrativa; (iv) papel dos torcedores; e (v) papel da comunidade.

### ***2.2.7 Pilares da governança no futebol***

Além dos índices que relacionam a performance econômico-financeira e esportiva com a adoção (ou ausência) de mecanismos, práticas e organismos de governança no contexto do futebol, surge uma área de pesquisa que investiga os pilares e princípios específicos de governança e como eles estão presentes e estruturados nos clubes e/ou organizações esportivas da modalidade (Amaral, Assis, Sebastião, Fender & Alexandrino, 2019).

Nos últimos anos, com a participação crescente de entidades governamentais, organizações esportivas nacionais e internacionais, e acadêmicos no debate sobre governança, houve um aumento no desenvolvimento de princípios e diretrizes para as instituições e atores envolvidos no contexto esportivo (Parent & Hoye, 2018; Chappelet, 2018).

As sugestões para combater as falhas de governança incluem uma ampla gama de princípios: democracia, prestação de contas, transparência, profissionalização, controle, supervisão, justiça, solidariedade e responsabilidade social, igualdade, eleição de presidentes, competências dos conselhos, limites de mandato, separação de funções, códigos de ética, envolvimento e representação dos atletas e *stakeholders*, combate ao suborno e à corrupção, equidade, respeito, autonomia, independência, avaliação, eficácia, eficiência, planejamento estratégico, estrutura organizacional e divulgação de informações (Chappelet & Mrkonjic, 2013).

É importante destacar que algumas entidades, ao elaborarem seus princípios e pilares, acabam se distanciando do conceito fundamental desses como “valores fundamentais”, que servem como base comportamental e para a construção, aplicação e aprimoramento dos mecanismos e práticas de governança (Amaral, Assis, Sebastião, Fender & Alexandrino, 2019).

Essa compreensão conceitual dos princípios e pilares é fundamental para entender que eles são referências para as entidades, permitindo que as práticas e ferramentas de governança sejam adaptadas às particularidades das instituições, segmentos e mercados, levando em

consideração suas culturas e ambientes sociais, evitando que o sistema de governança se torne inflexível e difícil de ser aplicado (Graham, Plumptre & Amos, 2003).

Embora os princípios e pilares de governança não sejam padronizados de maneira uniforme nos diversos códigos e relatórios de recomendações adotados por países, mercados, segmentos de atuação ou entidades de regulação de setores, como no caso das entidades que supervisionam o esporte (Garcia & Meier, 2014), existe um consenso em relação aos núcleos que devem orientar as práticas de governança nas organizações (Assis, 2017).

Valores fundamentais como justiça, transparência, prestação de contas, respeito pelo indivíduo, bem-estar social e solidariedade não se limitam apenas ao mercado tradicional ou a segmentos específicos, como o esporte. Eles abrangem uma ampla variedade de contextos sociais e são os alicerces da formação e definição das ferramentas de governança presentes em documentos nacionais e internacionais (Amaral, Assis, Sebastião, Fender & Alexandrino, 2019).

Para delimitar as fronteiras da revisão de literatura e investigação neste trabalho, serão estudados os núcleos centrais que guiam a formação do *framework* de governança proposto por Assis (2017) para clubes de futebol brasileiros. Esses núcleos estruturam os mecanismos de governança em quatro pilares: Participação e Democracia, Gestão, Funcionamento e Sustentabilidade, Transparência, Comunicação e Prestação de Contas, e Solidariedade e Responsabilidade Social. Nos próximos parágrafos, esses pilares serão analisados em detalhes.

### **2.2.7.1 Participação e Democracia**

O conceito de valores democráticos é amplamente reconhecido nas ciências políticas e governamentais, bem como em estudos sociais, como essencial para promover a participação dos diversos atores de um determinado grupo ou segmento social (Engelen, 2002; Rossetti & Andrade, 2014). No contexto esportivo, incluindo o futebol, esses valores são igualmente relevantes, especialmente considerando a necessidade de envolvimento de múltiplos stakeholders (Geeraert, Scheerder & Bruyninckx, 2013).

As ferramentas de participação de democracia utilizadas como meios de garantir a participação e o envolvimento das diversas partes interessadas de uma organização variam de acordo com o segmento ou tipo de entidade (Engelen, 2002), ainda que no futebol, nitidamente no caso brasileiro, a formatação inicial das entidades em associações esportivas sem fins lucrativas eleve tal necessidade a um patamar urgente (Hassan & Hamil, 2013), tornando-as exigências e contrapartidas regulatórias (Geeraert, Scheerder & Bruyninckx, 2013).



A pesquisa acadêmica sobre governança em organizações esportivas, especificamente em clubes de futebol, tem explorado diferentes formatos para dar voz e espaço de participação aos torcedores. Cleland (2010) analisou os mecanismos democráticos utilizados por grupos de torcedores em quatro clubes britânicos (Aston Villa, Birmingham, Coventry City e Northampton Town), enquanto Lomax (2000) se concentrou na participação democrática dos torcedores do Northampton Town.

Outra linha de pesquisa relevante é a iniciativa do *Supporters Direct*, um grupo de torcedores organizado pelo governo britânico desde os anos 2000, com o objetivo de ampliar a participação desses *stakeholders* no processo de tomada de decisão e na governança dos clubes locais (Hamil, Michie, Oughton & Warby, 2000; Kennedy & Kennedy, 2012). Essas medidas vêm sendo implementadas em um contexto mais amplo, inclusive com o apoio de federações continentais, como a UEFA (Kennedy, 2012).

Um estudo de caso interessante aborda a transição para o modelo de governança adotado pelo clube espanhol Barcelona. Hamil, Walter e Watson (2010) analisam o período de 2003 a 2008 e investigam como o clube refinou áreas estratégicas da organização para implantar uma política comercial eficaz, que permitisse competir com clubes de alcance global. Nesse processo, a democracia para os associados, a melhoria na transparência e as iniciativas de responsabilidade social corporativa desempenharam papéis importantes.

Embora a participação e a democracia sejam relevantes em qualquer modelo de propriedade adotado pelos clubes de futebol, devido às características particulares do esporte e do mercado esportivo (Rascher, Maxcy & Schwarz, 2019), é nos sistemas associativos e de capital aberto que sua importância se destaca (Franck, 2010).

A possibilidade de participar das decisões e do processo de escolha de estratégias é fundamental para o sucesso desses modelos. Isso pode ocorrer por meio do exercício do voto direto em cargos administrativos e de gestão, no caso dos clubes associativos (Marques & Costa, 2016; Rezende, Dalmácio & Facure, 2010), ou por meio do voto como detentor de ações em assembleias, nos clubes de capital aberto (Franck, 2010; Sánchez, Barajas, & Sanchez-Fernandez, 2020).

Além do voto, o pilar da participação democrática pode ser analisado considerando o contexto em que ocorre. Esse contexto busca envolver os diversos *stakeholders*, direta e indiretamente ligados à entidade, na definição dos rumos, estratégias, políticas e decisões que influenciam os retornos e valores entregues pela organização a esses atores (Buchholz & Lopatta, 2017; Cicut, Montchaud, Millereux & Dantin, 2017; Senaux, 2008; Zagnoli & Radicchi, 2010).

Diversos mecanismos e ferramentas de governança podem ser utilizados para esse envolvimento, como votações, consultas e pesquisas de opinião, visando engajar os *stakeholders* na geração de valor dos clubes. A perspectiva de retorno para essas partes interessadas varia de acordo com as Teorias da Agência e dos *Stakeholders*, podendo envolver retornos econômico-financeiros para os proprietários e acionistas, ou retornos na forma de serviços para as comunidades e experiências esportivas para os torcedores (Bauers, Lammert, Faix & Hovemann, 2020; Biscaia, Hedlund, Dickson & Naylor, 2018; García & Welford, 2015; Mendizabal, San-Jose & Garcia-Merino, 2020; Rohde & Breuer, 2017).

### **2.2.7.2 Gestão, Funcionamento e Sustentabilidade**

O núcleo relacionado ao modelo administrativo das organizações abrange variáveis que vão além de questões econômico-financeiras e documentos que regem o funcionamento da gestão. Inclui medidas que visam garantir a geração de valor da organização no longo prazo, alcançando *stakeholders* diversos, não se restringindo a grupos de influência direta.

No contexto do futebol e do esporte em geral, esse tema está intrinsecamente ligado à adoção de mecanismos avançados de gestão nas organizações do setor. Isso envolve a implementação de práticas e ferramentas que se assemelham a modelos consolidados em outros mercados, processo conhecido como profissionalização (Seippel, 2019). A relevância desse aspecto tem crescido devido ao aumento do mercado e à intensificação da concorrência na busca por receitas e espaço de atuação (Freestone & Manoli, 2017).

A temática da gestão positiva, em sua essência, está diretamente relacionada ao objetivo geral da governança corporativa, que é produzir valor no curto, médio e longo prazo. Esse valor pode ser financeiro, social ou esportivo, dependendo da importância atribuída pelos diversos *stakeholders* (Mitchell, Agle & Wood, 1997; Mendizabal, San-Jose & Garcia-Merino, 2020).

Para alcançar esses objetivos de valor e atendimento às partes interessadas, as organizações se valem de uma variedade de ferramentas administrativas e mecanismos de gestão utilizados em suas atividades diárias. Geralmente, essas atividades são coordenadas por um corpo executivo, como a alta administração, gerentes ou conselheiros e organismos (Freitas, Farias & Flach, 2017).

Dentro da lógica da continuidade e dos objetivos de geração de valor e mediação de conflitos entre as partes interessadas, surge o princípio da sustentabilidade. Esse princípio se refere à capacidade de uma organização se manter ou se conservar de maneira sustentável em determinado ambiente, comumente relacionado ao aspecto econômico-financeiro (Salas-Zapata

& Ortiz-Muñoz, 2019).

No esporte, especialmente no futebol, a questão da sustentabilidade se torna ainda mais relevante. Além da viabilidade financeira, as equipes coexistem em um ambiente mais amplo, dependendo umas das outras para sua continuidade (Rascher, Maxcy & Schwarz, 2019). Além disso, existem demandas que vão além do aspecto financeiro, abrangendo questões culturais, sociais e comunitárias, como a busca por títulos e vitórias esportivas (Malagila, Zalata, Ntim & Elamer, 2020). Isso amplia o significado do valor gerado pelas organizações esportivas (Bull & Whittam, 2020).

Os clubes de futebol profissionais, inseridos em uma indústria que movimenta montantes significativos (Michie, 2000), enfrentam desafios em relação à sua performance financeira, que muitas vezes é insatisfatória e instável, com dificuldades em alcançar equilíbrio e superávit (Michie & Oughton, 2005). Essas organizações, que atraem interesses políticos, sociais e culturais diversos, frequentemente adotam estruturas de funcionamento semelhantes às grandes empresas.

Ainda é discutido o papel do processo de profissionalização no futebol e como ele afeta outros departamentos e áreas essenciais para a sustentabilidade econômico-financeira das equipes, além de promover seus objetivos esportivos (Gómez, Martí & Opazo, 2008). Isso inclui a participação em torneios oficiais e a conquista de sucessos esportivos esperados por seus torcedores.

Segundo Senaux (2008), muitos clubes são administrados e geridos por empreendedores de sucesso no contexto corporativo tradicional, e a dificuldade em alcançar equilíbrio financeiro se deve, em grande medida, a um conjunto complexo de metas que nem sempre são compatíveis entre os diversos atores que cercam a organização. Isso exige voz e participação dos envolvidos (Michie, 2000).

Gómez, Martí e Opazo (2008) analisam a função da conquista esportiva como primordial no futebol e como essa função é afetada pelos processos de profissionalização e comercialização esportiva. No futebol espanhol, eles identificam subsistemas organizacionais, como esporte, comunicação, relações externas, comércio, finanças, gestão de patrimônio, *marketing*, instalações e assuntos sociais, que auxiliam na busca por esses objetivos.

De acordo com King (1997), o processo de profissionalização do esporte envolve mudanças rápidas na indústria, como acordos significativos de transmissão, investimento em infraestrutura (estádios) e aporte de bilionários. Um elemento fundamental nessa transformação é o posicionamento dos torcedores como clientes e consumidores, o que modifica a relação entre eles e os clubes profissionais, tornando-os partes essenciais do mercado.

Moore e Levermore (2012), com base em um estudo que incluiu 22 entrevistas com personagens-chave do futebol profissional inglês, descrevem as práticas comerciais desse ambiente. Eles argumentam que o setor esportivo é dominado por pequenas e médias empresas (PMEs), que possuem dinâmicas distintas das organizações de grande porte, e, portanto, devem ser analisadas considerando suas particularidades.

Utilizando o conceito de coopetição como alternativa aos principais paradigmas de gestão (concorrência e cooperação) em PMEs, Robert, Marques e Le Roy (2009) testam o modelo em clubes franceses das primeiras e segundas divisões (*Ligue 1* e *Ligue 2*, respectivamente). Eles observam que alguns clubes adotam estratégias de cooperação e competição, otimizando recursos, como receitas provenientes dos direitos de transmissão, e identificam uma relação entre esse comportamento e o sucesso financeiro.

Brown e Walsh (2000) analisam as diferenças, similaridades e influência das ações dos torcedores na demanda por governança em clubes da Itália, Alemanha e Espanha, fazendo um paralelo com a demanda por governança dos clubes britânicos. Esse estudo se baseia nas diversas mudanças no cenário da indústria do futebol e na crescente importância dada ao papel dos torcedores.

Gasparetto (2013), ao examinar o cenário econômico-financeiro do futebol brasileiro, busca estabelecer uma relação entre custo operacional e desempenho esportivo nos clubes da primeira divisão entre 2006 e 2010. O autor encontra uma correlação significativa (entre 0,54 e 0,86) entre essas variáveis em todas as temporadas, concluindo que o desempenho das equipes profissionais está diretamente ligado aos investimentos realizados por elas.

Por outro lado, Oliveira e Borba (2017) relacionam o processo de profissionalização dos clubes de futebol com a aplicação de práticas de gestão empresarial, incluindo a governança. Essa abordagem é vista como fundamental para o sucesso dos mecanismos avançados de gerenciamento no ambiente esportivo. Eles destacam o uso das páginas de *internet* oficiais das equipes como meio de aumentar a transparência e a prestação de contas das ações de governança adotadas.

### ***2.2.7.3 Transparência, Comunicação e Prestação de Contas***

O conceito de transparência nas organizações desempenha um papel fundamental na governança, pois está diretamente relacionado ao efetivo processo de prestação de contas e à geração de valor (Bushman & Smith, 2003). A transparência pode ser observada nos sistemas contábeis, nos modelos organizacionais e no ambiente institucional, influenciando a

governança sob a perspectiva da transparência.

Frequentemente, os níveis de *disclosure* são empregados como proxies para avaliar a transparência social (Slack & Shrives, 2008) e também são observados nas demonstrações contábeis de clubes profissionais (Shareef & Davey, 2005). No entanto, é importante ressaltar que a relação entre esses níveis de *disclosure* e a prestação de contas apresenta incertezas (Fox, 2007), assim como ocorre com os níveis de evidenciação (Kolyperas & Sparks, 2011; Silva & Carvalho, 2009).

A garantia de transparência irrestrita das informações, comunicação ampla aos *stakeholders* e adequada prestação de contas nas ações e operações da entidade é relevante para alcançar os objetivos centrais da governança (Hamil, Holt, Michie, Oughton & Shailer, 2004). Esses valores são essenciais para garantir a geração de valor e mediar os conflitos de interesse entre os diversos *stakeholders* no contexto organizacional.

Os valores fundamentais desempenham um papel central na interação entre os *stakeholders*, sendo essenciais em qualquer perspectiva teórica. Eles são relevantes para avaliar o desempenho da alta administração (agentes) em relação ao retorno dos investimentos (principal), de acordo com as Teorias da Agência e de *Stewardship* (Anagnostopoulos & Shilbury, 2013; Sánchez, Alonso & Fernández, 2017).

Além disso, são importantes para resolver conflitos e atender às demandas e necessidades das partes interessadas, com base na Teoria dos *Stakeholders* (Mendizabal, San-Jose & Garcia-Merino, 2020; Senaux, 2008). Também desempenham um papel na garantia da alocação adequada de recursos nas tomadas de decisões, conforme a Teoria da Dependência de Recursos (Malagila, Zalata, Ntim & Elamer, 2020).

No esporte, especialmente no futebol, a transparência, prestação de contas e comunicação desempenham um papel crucial nos modelos de governança. Os clubes esportivos ocupam uma posição central nas relações com os diversos *stakeholders*, em um ambiente que desperta interesse por fatores sociais e culturais (Cicut, Montchaud, Millereux & Dantin, 2017; Bull & Whittam, 2020). Esses princípios vão além das especificidades dos modelos adotados, sendo fundamentais para uma governança eficaz (Acero, Serrano & Dimitropoulos, 2017).

A comunicação está intrinsicamente relacionada ao pilar seguinte, de Solidariedade e Responsabilidade Social (Kolyperas & Sparks, 2011). Por meio dos processos de comunicação, os clubes podem legitimar suas ações sociais e seu papel nas comunidades em que estão inseridos, garantindo o retorno dos recursos utilizados e fortalecendo o relacionamento com os *stakeholders* (Blumrodt, Desbordes & Bodin, 2013).

Kolyperas e Sparks (2011), ao analisarem a forma como as ações de CSR são

comunicadas na indústria do futebol profissional, identificaram estratégias e aspectos-chave da transparência adotados pelos 25 maiores clubes do mundo. Eles propõem um modelo contínuo de divulgação das ações, baseado na evolução da comunicação, como forma de promover a transparência e fortalecer o engajamento com os *stakeholders*.

Silva e Carvalho (2009) ressaltam a necessidade de revisão do atual modelo de negócio do futebol brasileiro e a urgência na adoção de práticas de governança. Com base no nível de evidenciação das demonstrações contábeis dos clubes da primeira divisão do Campeonato Brasileiro de 2004, eles indicam que as equipes de melhor desempenho em campo são aquelas que possuem maior grau de transparência em seus demonstrativos e obtêm os melhores retornos financeiros.

A evidenciação nas demonstrações contábeis é amplamente empregada como uma medida substituta, conhecida como *proxy*, para avaliar a transparência e prestação de contas nos estudos e análises dos clubes de futebol profissional. Essa abordagem permite uma análise indireta desses aspectos por meio da análise das informações divulgadas nas demonstrações contábeis. Dentre os diversos grupos de ativos intangíveis utilizados para esse propósito, destaca-se o grupo de investimentos em jogadores, devido à sua significância e influência nas equipes esportivas (Maia, Cardoso & Ponte, 2013; Mota, Brandão & Ponte, 2016; Rezende & Custódio, 2012; Santos, Behr & Raimundini, 2012; Silva, Teixeira & Niyama, 2009).

No contexto da comunicação, as estratégias de relacionamento com a mídia, que é um dos principais grupos de *stakeholders* dos clubes, ganham destaque devido à percepção do impacto que a mídia pode ter na consecução dos objetivos. Cleland (2009) entrevista torcedores de quatro clubes para avaliar a estrutura organizacional dos clubes no que se refere ao tratamento da mídia e dos torcedores, além da dependência entre os clubes e a mídia externa, identificando mudanças nas estratégias de comunicação externa e nas relações entre os clubes de futebol e a mídia.

A evolução tecnológica e a presença de novas formas de mídia também são relevantes nessa discussão, especialmente no que diz respeito à gestão da presença dos clubes em novas plataformas e às estratégias utilizadas para maximizar receitas e alcance nessas mídias (McCarthy, Rowley, Jane Ashworth & Pioch, 2014; Price, Farrington & Hall, 2013; Vale & Fernandes, 2018), que ainda carecem de regulação e controle adequados.

No caso específico das mídias sociais, McCarthy, Rowley, Jane Ashworth e Pioch (2014) adotam a metodologia de estudo de caso para analisar a relação entre fãs e clubes no Reino Unido. Eles destacam duas principais preocupações dos clubes ao desenvolverem suas estratégias de mídia social: o controle da presença e da imagem da marca nas mídias sociais e

o equilíbrio adequado entre estratégias de curto prazo que geram receita e aquelas que constroem a lealdade à marca no longo prazo.

Com análise focada na rede social *Twitter*, Price, Farrington e Hall (2013) mostra que a plataforma abre novas formas diretas de comunicação entre os clubes e seus torcedores, desafiando (e por vezes colocando ao largo) funções tradicionais da mídia esportiva, como o jornalista, além de dar força à possibilidade dos atletas utilizarem a ferramenta para diálogo e construção de marcas poderosas, ainda que a discussão em torno da regulação e gestão do meio ainda esteja em fase inicial.

Utilizando sete características motivadoras, Vale e Fernandes (2018) realizam uma análise das três dimensões comportamentais de engajamento (consumo, contribuição e criação) para investigar o relacionamento entre torcedores e clubes. Seu estudo identifica a necessidade de informação, empoderamento e amor à marca como principais impulsionadores do engajamento dos fãs nas redes sociais.

Além disso, o conceito de *accountability* desempenha um papel fundamental no contexto esportivo e nos clubes de futebol. Esse termo abrange a prestação de contas e a responsabilidade, sendo influenciado por uma variedade de fatores e perspectivas dos atores envolvidos nas relações com a organização (Lindberg, 2013).

No caso específico do futebol, esse conceito é fundamental para mediar as relações entre os clubes e seus *stakeholders*. Isso inclui operações que envolvem diretamente ou indiretamente torcedores e fãs (Cooper & Johnston, 2012), a transparência das demonstrações contábeis produzidas (Morrow, 2013) e a estrutura de governança voltada para o setor (Hamil, Holt, Michie, Oughton & Shailer, 2004).

No estudo de Cooper e Johnston (2012), o conceito de *accountability* é examinado por meio da responsabilidade dos proprietários no caso da aquisição do clube inglês Manchester United pela família norte-americana Glazer. O estudo discute a relação entre os torcedores do clube, que são partes interessadas ativas, e a busca por informações constantes sobre diversos aspectos da equipe, bem como o papel dos novos proprietários ao longo desse processo.

#### **2.2.7.4 Solidariedade e Responsabilidade Social**

Embora as discussões sobre Solidariedade e Responsabilidade Social no contexto empresarial tenham ganhado destaque nas últimas décadas, as raízes desse debate remontam ao século XIX e adquirem ainda mais importância no período pré-1950 (Carroll, 2008). Esse tema possui vínculos intrínsecos com a teoria institucional e as perspectivas contemporâneas da

governança corporativa (Brammer, Jackson & Matten, 2012).

Inicialmente, as discussões se concentravam na crescente preocupação das empresas com a segurança e o bem-estar dos trabalhadores. No entanto, o debate atual busca um envolvimento mais amplo das organizações com a sociedade, exigindo que os gestores corporativos atendam às demandas de diversos grupos sociais, como funcionários, fornecedores, comerciantes, comunidades locais e o país como um todo (Carroll, 2008).

Apesar de o conceito de responsabilidade social ser tradicionalmente aplicado ao campo dos negócios e da administração, sua aplicação não se limita a essas áreas. Na verdade, ele possui interfaces com disciplinas como política, economia, direito e sociologia (Brammer, Jackson & Matten, 2012). Essa abordagem ampla permite compreender sua relevância em campos de alcance mais amplo, como o esporte e o futebol (Kolyperas, Morrow & Sparks, 2015).

No contexto brasileiro, os clubes adotam uma estrutura jurídica diferente do modelo predominante de propriedade privada ou de capital aberto encontrado nos países europeus (Franck, 2010). No Brasil, a maioria dos clubes possui uma formatação jurídica baseada em associações civis privadas, sem fins econômicos e de atividades sociais, esportivas e similares (Matias, Athayde, Húngaro & Mascarenhas, 2015).

Essa estrutura apresenta benefícios fiscais, mas dificulta a implementação de sistemas empresariais previstos em projetos de regulação recentes (Fernandez & Capelo, 2019). Portanto, é premente adotar um modelo de governança corporativa para clubes de futebol que auxilie os gestores na escolha das melhores alternativas de investimento, maximizando seu retorno social (Rezende & Dalmácio, 2015). Nesse cenário, a busca pela rentabilidade é um dos objetivos organizacionais dos clubes de futebol na era dos negócios (Carvalho, Gonçalves & Alcântara, 2003).

O conceito de retorno social se refere ao impacto das atividades dos clubes, que desfrutam de imunidade tributária. Uma forma alternativa de ampliar o retorno social dos clubes é reinvestir os lucros em infraestrutura e desenvolver ações culturais, educacionais, de lazer, filantrópicas e/ou voltadas ao meio ambiente (Rezende & Dalmácio, 2015).

Morrow (2013) destaca que, apesar de ser um negócio altamente comercializado, o futebol é essencialmente uma atividade social, com bases econômicas. Essa perspectiva encoraja o reconhecimento dos aspectos sociais que distinguem o futebol de uma atividade puramente econômica, considerando como sua atividade econômica afeta ou é afetada pelas comunidades de interesse ou *stakeholders*.

Devido ao futebol ser amplamente visível e coberto pela imprensa, incluindo casos de



práticas antiéticas como *hooliganismo*, *doping*, manipulação de resultados e apostas (Kolyperas & Sparks, 2011), os clubes enfrentam crescentes demandas sociais. Isso resulta em maior atenção ao modo como os clubes de elite exercem seu papel social e comunitário, bem como a prestação de contas às comunidades e *stakeholders* envolvidos (Morrow, 2013).

É importante destacar que, independentemente do modelo de propriedade adotado pelos clubes de futebol, o pilar de Solidariedade e Responsabilidade Social desempenha um papel central. Isso ocorre devido às características peculiares do esporte nos aspectos social, cultural, legal e econômico-financeiro (Rascher, Maxcy & Schwarz, 2019).

Em relação às teorias aplicáveis, as Teorias da Agência e de *Stewardship* são relevantes para o modelo privado ou de capital aberto, enfatizando a proteção dos interesses dos acionistas e proprietários (Liu, Wilson, Plumley & Chen, 2019; Sánchez, Alonso & Fernández, 2017; Schlesinger & Doherty, 2021). Já a Teoria dos *Stakeholders* é aplicável aos clubes com formato associativo, considerando as diversas partes interessadas envolvidas (Ribeiro, Branco & Ribeiro, 2019; Walzel, Robertson & Anagnostopoulos, 2018).

Independentemente do modelo adotado, o pilar de Responsabilidade Social permite que as equipes se aproximem de seus principais *stakeholders*, como a comunidade, a sociedade e os torcedores, por meio de ferramentas e mecanismos de governança aplicados nas comunidades locais ou em âmbito mais amplo (Fifka & Jaeger, 2020).

No mercado do futebol, embora este pareça estar imune a crises financeiras, há exploração comercial dos consumidores, dívidas crescentes e ameaças de falência que afetam muitos clubes. Os torcedores acabam suportando os custos sociais e econômicos decorrentes das falhas de governança e regulamentação (Kennedy & Kennedy, 2012).

Embora muitos clubes se envolvam em ações de responsabilidade social corporativa, o valor e o significado dessas ações muitas vezes são subnotificados em seus relatórios anuais (Hamil & Morrow, 2011). Portanto, é relevante considerar a contabilidade não apenas como uma prática técnica, mas também como uma prática social e institucional em pesquisas que investigam suas aplicações em contextos sociais e organizacionais, como os clubes de futebol (Potter, 2005).

De maneira geral, Brown, McGee, Brown e Ashton (2010) destacam a importância de promover uma melhor compreensão do valor social do futebol, desenvolver uma estrutura de avaliação adequada e relatar as atividades relacionadas. Eles ressaltam que existem boas razões comerciais e de interesse próprio para levar a sério a promoção e divulgação desse valor social.

No cenário brasileiro, essa discussão não é recente (Cunha, 1993) e está relacionada ao objetivo central dos clubes, seja voltado para o retorno financeiro ou para o desempenho

esportivo. Os clubes precisam equilibrar a geração de sucesso dentro de campo e a viabilidade financeira, por meio de uma organização e administração adequadas à visão comercial, devido aos objetivos mais amplos do ambiente esportivo, como incentivo à prática, à saúde e retorno social (Miragaia, Ferreira & Carreira, 2014).

A responsabilidade social corporativa (RSC) desempenha um papel significativo nesse campo, independentemente do modelo de propriedade adotado pelos clubes. Ela abrange plataformas teóricas, objetivos, práticas e mecanismos desenvolvidos para a aplicação nos sistemas de governança ou organismos responsáveis pela adoção da RSC no contexto dos clubes e entidades esportivas (Fifka & Jaeger, 2020).

A RSC é uma temática relevante no ambiente corporativo moderno, alinhada com as melhores práticas de governança corporativa (Anagnostopoulos, 2011; Kolyperas & Spark, 2011; Miragaia, Ferreira & Carreira, 2014). Ela envolve o engajamento aprofundado das organizações nas questões sociais, buscando atender as demandas dos *stakeholders* envolvidos com o esporte e os clubes de futebol.

Na gestão esportiva, a RSC é uma temática pouco explorada (Breitbarth & Harris, 2008; Levermore, 2010), embora os clubes e organizações esportivas tenham uma função que vai além dos lucros econômico-financeiros. Eles exigem um maior envolvimento social de seus atores, não apenas devido ao interesse e alcance da prática esportiva, mas também pelos benefícios recebidos da sociedade.

Para preencher essa lacuna, Levermore (2010) analisa como as empresas estão utilizando o esporte para se envolver com a sociedade. Ele destaca a falta de prestação de contas e transparência em algumas iniciativas, o que pode comprometer a validade dessas estratégias e o sucesso dos negócios. O autor apela por uma revisão do desenvolvimento da CSR por meio do esporte, analisando a efetividade de ações específicas em diferentes localidades ao redor do mundo.

Com base na Teoria dos *Stakeholders*, Smith e Westerbeek (2007) afirmam que a CSR deve exigir das organizações a consideração dos interesses de todas as partes interessadas, incluindo investidores, fornecedores, consumidores, funcionários, comunidade e meio ambiente. Eles encorajam um exame das sobreposições entre as responsabilidades sociais do esporte e o mundo corporativo, destacando a indústria do esporte como um veículo para a implantação da CSR.

Desenvolvendo a estrutura teórica de Smith e Westerbeek (2007), Walters (2009) destaca o papel do esporte na inserção do conceito de CSR no ambiente social. Ele apresenta os resultados de um estudo de caso qualitativo realizado em duas organizações esportivas

inglesas, abordando atividades de saúde, educação e inclusão social na gestão estratégica dos negócios.

Anagnostopoulos e Shilbury (2013), também baseados na Teoria dos *Stakeholders*, examinam três questões principais da CSR no contexto da indústria do futebol britânico. Eles ilustram como uma estratégia de CSR pode ser implementada por meio do gerenciamento dos *stakeholders* e como ela pode ser utilizada para esclarecer questões-chave na gestão esportiva.

Walters e Tacon (2010) analisam a aplicação do conceito na indústria do futebol britânica e demonstram como a CSR pode auxiliar no debate sobre a inclusão das partes interessadas no esporte. Eles utilizam o método de entrevistas para examinar questões-chave na interface entre gestão esportiva e CSR, como definição e importância dos *stakeholders*, além das respostas e ações das organizações e partes interessadas.

Por meio de uma análise descritiva, Rosca (2011) investiga os tipos de CSR implementados pelos clubes da primeira divisão inglesa na temporada 2010-2011. Ele destaca que os clubes profissionais não estão interessados apenas nos resultados esportivos, mas também têm consciência de seu *status* social. Rosca argumenta que a academia precisa direcionar parte de sua atenção ao tema da Responsabilidade Social aplicada ao esporte profissional.

Realizando um estudo de caso qualitativo nos 12 clubes escoceses da primeira divisão, Kolyperas, Morrow e Sparks (2015) apontam os impulsionadores de mudança internos e externos, além das barreiras institucionais e fases de desenvolvimento organizacional da CSR e governança. Seu objetivo é avançar na compreensão de como as ações de CSR se desenvolvem dentro dos clubes profissionais.

Breitbarth e Harris (2008), por meio de um estudo de caso envolvendo Inglaterra, Alemanha, Japão e EUA, argumentam que uma maior conscientização e integração da CSR no futebol profissional promovem competitividade e geram valor adicional para todas as partes interessadas. Eles sugerem quatro abordagens estratégicas (política, integrada, ética e instrumental) para a implementação de ações por parte dos clubes de futebol.

Adotando uma análise comparativa das ligas inglesa, alemã e suíça, Hovemann, Breitbarth e Walzel (2011) demonstram a diversidade de comprometimento, comunicação e integração formal das atividades de CSR em cada país. Eles sugerem uma possível conexão entre sucesso esportivo e comercial e o grau de sofisticação das atividades de CSR.

Blumrodt, Bryson e Flanagan (2012), considerando a relevância contemporânea da temática e a importância da marca como ativo dos clubes esportivos, propõem uma adaptação das métricas de mensuração da performance das marcas. Eles incluem as atividades de CSR

como reflexo das expectativas dos consumidores, tendo realizado uma pesquisa com torcedores de dois clubes franceses (Rennes e Lorient). Posteriormente, a análise foi ampliada para os demais clubes da liga francesa (Blumrodt, Desbordes & Bodin, 2013).

As questões éticas no ambiente do futebol são discutidas no campo da governança e da CSR nos clubes. Hawkes (1998) avalia as considerações éticas no futebol profissional moderno, relacionando-as ao aumento do aspecto financeiro da indústria e à responsabilidade social das organizações esportivas.

Para exemplificar o potencial da implementação da CSR por meio de atividades de cidadania corporativa nos clubes de futebol profissional, Walters e Chadwick (2009) utilizam os casos dos clubes ingleses Charlton e Brentford. Eles identificam seis benefícios estratégicos gerados pela criação de um modelo de governança baseado na confiança comunitária: resolução de conflitos comerciais e comunitários, gestão de reputação, construção de marca, parcerias com autoridades locais, parcerias comerciais e identificação de atletas.

A falta de atenção acadêmica ao tema é destacada por Manoli (2015), que considera a CSR relevante para os clubes profissionais, indo além de uma mera tendência de negócios. O autor investiga criticamente os programas de CSR dos clubes de futebol da elite inglesa, analisando a eficiência das estratégias de comunicação das ações implementadas.

Hovemann, Breitbarth e Walzel (2011), com base na literatura e tendo como foco os clubes profissionais europeus, desenvolvem um modelo para mensurar a CSR. Eles exploram as particularidades da indústria do futebol por meio de um *scorecard* de performance de CSR, que abrange as dimensões econômicas, integrativas-políticas e ético-emocionais.

Explorando especificamente as fundações de caridade e sua contribuição para a criação de valor de CSR, Kolyperas, Anagnostopoulos, Chadwick e Sparks (2016) desenvolvem uma estrutura de canais de comunicação baseada em quatro níveis experimentais (*bolt-on*, cooperativo, controlado e estratégico). Essa estrutura é construída com base em dados empíricos obtidos por meio de 47 entrevistas com *stakeholders* de clubes profissionais ingleses.

Zeimers, Anagnostopoulos, Zintz e Willem (2018) analisam três modelos distintos de implementação de programas de CSR no futebol moderno. Esses modelos abrangem temas estratégicos, como integração, educação, atividades físicas, políticas antidiscriminação, inclusão de deficientes, promoção da paz e do meio ambiente. Os modelos são aplicados em clubes profissionais, federações nacionais e confederações continentais.

### 2.3 Organismos de governança nos clubes de futebol

Para garantir a implantação de práticas de governança embasadas nos pilares e princípios norteadores, é essencial contar com organismos consolidados que sejam responsáveis pela concepção, planejamento, implementação, acompanhamento e fiscalização da governança nas organizações. Esses organismos, chamados de órgãos de governança, também garantem a definição da estratégia, políticas e ações relacionadas à governança nas entidades (Michie & Oughton, 2005).

Uma das principais vantagens dos órgãos de governança é a capacidade de organizar os atores em grupos que permitem identificar os principais aspectos relacionados à governança e as forças de influência entre os participantes direta ou indiretamente relacionados à empresa. No contexto da governança, a Assembleia Geral, a Diretoria Executiva e o Conselho Administrativo compõem o triângulo básico, enquanto o Conselho Fiscal, o Comitê de Auditoria, a Auditoria Interna e a Auditoria Externa Independente desempenham papéis relevantes na fiscalização e controle (IBGC, 2015).

Nos clubes de futebol, assim como em outros ambientes organizacionais, os organismos responsáveis pela governança são influenciados pelos diversos atores que fazem parte direta ou indiretamente dessas entidades. Os *stakeholders* dos clubes moldam a cultura e a estrutura dos órgãos de governança presentes nessas instituições (Scafarto & Dimitropoulos, 2018).

Para compreender os diferentes formatos, estruturas, cargos e mecanismos de governança adotados nos clubes de futebol, é necessário primeiro entender os jogos de força, nível de influência, capacidade financeira e tomada de decisão dos *stakeholders* presentes nessas instituições (Senaux, 2008). Estes fatores são amplamente influenciados pelas estruturas de propriedade e formatação adotadas pelos clubes (Acero, Serrano & Dimitropoulos, 2017).

Esses jogos de forças, influência e poder desempenham um papel fundamental na compreensão das estruturas de gestão, bem como na seleção das ferramentas e estratégias que guiarão a geração e distribuição de valor entre os *stakeholders*. Essa dinâmica é especialmente relevante nos clubes de futebol, que são amplamente afetados pelo interesse do setor, bem como por sua influência política e social (Liu, Wilson, Plumley & Chen, 2019).

O formato de propriedade, o tipo de financiamento e o modelo de negócio e gestão adotados pelos clubes têm um impacto significativo nessa dinâmica organizacional. Essas características determinam as partes interessadas que serão identificadas e influenciam as demandas e a alocação de recursos (Miragaia, Ferreira & Carreira, 2014; Walters & Tacon, 2010).

A gestão e a governança estão intrinsecamente conectadas no contexto organizacional. A profissionalização da administração e do modelo de gestão nos clubes de futebol profissionais desempenha um papel fundamental no sistema de governança das equipes (Gonçalves, 2005; Seippel, 2019). À medida que esse processo é fortalecido, as estruturas, os organismos e os mecanismos de governança também evoluem (Hamil, Walter & Watson, 2010; Tacon & Walters, 2016).

Mesmo em diferentes modelos de propriedade (privado, de capital aberto ou associativo), alguns órgãos de governança se tornaram característicos no ambiente empresarial nos últimos anos, sendo adotados com diferentes nomenclaturas, atributos, funções, níveis de influência e formatações nos clubes. Esses órgãos continuam a orientar a aplicação de práticas de governança no contexto esportivo e do futebol (Michie & Oughton, 2005).

Um desses órgãos centrais é o Conselho Administrativo, considerado o responsável por moldar e definir as estratégias de gestão e as boas práticas de governança nas organizações (Madhani, 2017). O Conselho é amplamente reconhecido tanto no meio acadêmico quanto na prática como o responsável pela aplicação, gestão e aprimoramento do sistema de governança (Linck, Netter & Yang, 2008).

Além do Conselho Administrativo, duas estruturas internas ganham destaque nas entidades, especialmente em relação ao seu papel de fiscalização, supervisão e regulação: o Conselho Fiscal e o Comitê de Auditoria. Esses órgãos desempenham uma ampla atuação, analisando as contas e informações financeiras, além de acompanharem as práticas e normas contábeis e de mercado. Seu papel é relevante devido ao uso das demonstrações financeiras como instrumento de relacionamento com investidores, acionistas, governos e outros *stakeholders* (Furuta & Santos, 2010).

Por fim, a auditoria externa independente também desempenha um papel fundamental no sistema de governança organizacional, influenciada pela importância das demonstrações contábeis, o cumprimento das normas e o diagnóstico dos controles internos (Santos & Grateron, 2003). Embora sua caracterização como um organismo externo e sua forma de atuação sejam diferentes da dinâmica dos demais órgãos (Rezende, Dalmácio & Facure, 2010; Scafarto & Dimitropoulos, 2018).

É importante destacar que a existência dos órgãos de governança, considerados fundamentais para o funcionamento adequado da estrutura de gestão e das boas práticas, pode se tornar pouco eficiente caso não seja acompanhada por um amplo processo de divulgação de informações, prestação de contas e, principalmente, fiscalização das funções e composições desses órgãos nos clubes (Hamil, Holt, Michie, Oughton & Shailer, 2004).

Ao relacionar as estruturas de gestão com o acesso à informação e as informações publicadas nos websites de 51 clubes brasileiros e europeus, Oliveira e Borba (2017) destacam que os times de futebol ainda não exploram plenamente o potencial da *internet* como meio de disponibilização e transmissão de informações. Além disso, a comunicação sobre seus mecanismos de governança é incipiente e há uma relativa baixa padronização, o que dificulta a busca por parte dos *stakeholders*.

Embora não sejam analisados nesta revisão de literatura, existem outros organismos específicos adotados no ambiente organizacional, particularmente no contexto esportivo do futebol profissional. Isso inclui, por exemplo, o Conselho Deliberativo, o Conselho Diretivo ou Consultivo, além de órgãos que contêm ex-presidentes e figuras ilustres do passado das equipes, principalmente em clubes que adotam o modelo associativo (Oliveira, Borba, Ferreira & Lunkes, 2017).

### **2.3.1 Conselho de Administração**

O Conselho de Administração (CA) é considerado um órgão de extrema importância na definição do modelo, implantação e fiscalização dos processos internos de governança nas organizações modernas (John & Senbet, 1998). É apontado como o guardião dos interesses dos proprietários pelos principais códigos de melhores práticas de governança (Rossetti & Andrade, 2014) e sua estruturação, formato e efetivo funcionamento são determinantes no processo de governança das entidades (Linck, Netter & Yang, 2008).

A relação do conselho com o desempenho e o valor de mercado das empresas justifica a atenção dada à estrutura e ao modelo de composição dos Conselhos de Administração das companhias (Andrade, Salazar, Calegário & Silva, 2009). Essas questões têm sido objetos de pesquisa no meio acadêmico, abrangendo aspectos como a composição (Dutra & Saito, 2002) e funções (Martins & Rodrigues, 2005) do conselho, bem como seu tamanho e independência (Moura, Franz & Cunha, 2015).

No contexto geral dos organismos de controle e fiscalização de uma entidade, o Conselho de Administração ocupa uma posição central na organização. Ele atua como o principal elo entre os proprietários e acionistas, representados principalmente pela Assembleia Geral, e os administradores e executivos responsáveis pela gestão, reunidos principalmente na Diretoria Executiva e na estrutura de gerenciamento da empresa (Rossetti & Andrade, 2014).

O CA desempenha várias funções fundamentais no ambiente organizacional. Ele é responsável pelo controle, prestação de serviços, captação de recursos e estratégia (Madhani,

2017). Essas funções são amplamente aceitas tanto no contexto acadêmico quanto no prático.

O Conselho de Administração também desempenha um papel de destaque e essencialidade no âmbito do esporte, especialmente no futebol. Ele atua no nível macro da governança em entidades de gestão e regulação das modalidades esportivas, como federações e associações nacionais e internacionais (Esteve, Di Lorenzo, Inglés & Puig, 2011; Ferkins, Shilbury & McDonald; Taylor & O'Sullivan, 2009; Yeh & Taylor, 2008). Sua aplicação nos clubes de futebol profissionais também vem ganhando destaque devido ao seu papel estratégico e na manutenção da sustentabilidade desses clubes (Michie & Oughton, 2005).

A análise das características dos conselhos de administração ainda apresenta resultados contraditórios em relação ao modelo ideal e aos traços de sua composição, tanto no ambiente esportivo e no futebol (Malagila, Zalata, Ntim & Elamer, 2020), quanto em diversos tipos de organizações de outros setores, como o mercado tradicional (Pucheta-Martínez & Gallego-Álvarez, 2020).

Esses resultados contraditórios na literatura são parcialmente explicados pela plataforma teórica adotada. Por exemplo, a separação de funções entre o presidente do Conselho e o CEO é considerada fundamental na perspectiva das Teorias da Agência e dos *Stakeholders* (Acero, Serrano & Dimitropoulos, 2017), embora a dualidade de funções seja respaldada pela Teoria da Dependência de Recursos (Malagila, Zalata, Ntim & Elamer, 2020).

A plataforma teórica também desempenha um papel fundamental na definição do posicionamento do CA em relação ao sistema de governança adotado nas organizações, entidades esportivas e clubes de futebol profissionais. A escolha da teoria empregada pode atribuir diferentes papéis ao órgão no ambiente organizacional, variando desde uma aplicação estratégica até um uso mais operacional (Brown & Caylor, 2004).

Nos clubes de futebol, o Conselho de Administração pode desempenhar dois papéis distintos. O primeiro papel envolve uma função executiva voltada para a gestão direta da organização, com atribuições que incluem o envolvimento nas operações e tarefas diárias. O segundo papel é voltado para uma função estratégica de supervisão, com atribuições planejadas e de alcance sistêmico, abordando temáticas de maior relevância e de interesses mais amplos (Nadler, 2004).

No primeiro papel, as Teorias da Dependência de Recursos e de *Stewardship* sustentam o envolvimento mais direto do órgão na gestão administrativa dos clubes (Malagila, Zalata, Ntim & Elamer, 2020). Por outro lado, a participação indireta do conselho nas operações das equipes, desempenhando funções estratégicas, principalmente relacionadas à governança,



encontra suporte nas Teorias da Agência e da Stewardship Theory (Acero, Serrano & Dimitropoulos, 2017).

É importante ressaltar que tanto as atribuições quanto a formatação do CA podem variar de acordo com o modelo de gestão e governança adotado nos mercados e contextos nos quais os clubes estão inseridos, além do modelo de propriedade. Essas características resultam em diferentes denominações para o órgão, mesmo quando suas estruturas são semelhantes (Nadler, 2004).

### ***2.3.1.2 Pesquisas de Conselho de Administração em clubes de futebol***

Por meio de uma pesquisa com clubes da *Premier League* e *Championship*, as duas principais divisões do futebol inglês, Michie e Oughton (2005) avaliam o estado da governança corporativa nos clubes profissionais britânicos. A pesquisa aborda temas como *compliance*, transparência, diálogo com *stakeholders*, separação de poderes, Conselho Administrativo, nomeação de diretores, auditoria e análise e gerenciamento de riscos.

Um dos aspectos destacados por García e Welford (2015) na estruturação do CA é o papel de representação dos *stakeholders* dos clubes. Eles citam, por exemplo, a participação dos apoiadores diretos britânicos como membros dos Conselhos de Administração dos clubes ingleses, sendo eleitos para representar as vontades e interesses dos torcedores locais.

Nessa mesma linha, McLeod (2018) aborda a legislação escocesa que trata da representatividade dos torcedores na composição dos conselhos de administração dos clubes do país. Ele analisa propostas discutidas por partidos locais em 2015 e conclui, com base em entrevistas com diretores das equipes, que a legislação oferece um potencial imprevisível devido às dificuldades inerentes ao papel do organismo e à possibilidade de interrupção na dinâmica do órgão.

A qualidade da governança e seus impactos na lucratividade e viabilidade dos clubes europeus são analisados por Dimitropoulos e Tsagkanos (2012). Eles examinam variáveis como tamanho do Conselho de Administração, grau de independência, envolvimento dos proprietários na administração, propriedade institucional e sobreposição de funções entre presidente do Conselho Administrativo e direção executiva. O estudo relaciona maior qualidade na governança com níveis mais altos de lucratividade e viabilidade, destacando a importância de sólidos mecanismos de governança, especialmente para clubes com problemas de solvência e baixo desempenho financeiro.

No estudo de Nastos, Koufopoulos, Gkliatis e Athanasiadis (2017), são examinados os Conselhos de Administração dos clubes de futebol profissionais gregos no período de 2006 a 2014. O estudo identifica aspectos como configuração, tamanho, sobreposição de funções (CEO e presidente do CA), mandato e diversidade de gênero entre os conselheiros. Os resultados mostram uma duração média de mandato de 23,8 meses e uma dimensão variando entre 7,6 e 10,2 conselheiros. A maioria dos clubes apresenta uma dualidade de funções (apenas 4 dos 18 clubes analisados possuem funções separadas), corroborando as descobertas de Dimitropoulos e Tsagkanos (2012).

Identificando fatores que afetam a percepção dos torcedores em relação ao desempenho do Conselho de Administração em clubes profissionais, McDonald e Sherry (2010) sugerem que os clientes utilizam uma combinação de medidas de desempenho evidentes, como lucros, e medidas subjetivas não financeiras, como sentimentos de inclusão, para avaliar os conselhos esportivos. Isso indica a importância de uma gestão financeira sólida e práticas inclusivas por parte dos conselheiros na definição de estratégias de gerenciamento.

Avaliando empiricamente como a capacidade de obter recursos é afetada pela gestão de *stakeholders* em clubes profissionais, Esteve, Di Lorenzo, Inglés e Puig (2011) identificam que a obtenção de recursos financeiros pelas equipes está positivamente relacionada com o tempo que o conselho está disposto a investir na organização, bem como a qualidade das relações com os *stakeholders* está relacionada positivamente com as contribuições financeiras ou não financeiras que eles estão dispostos a fornecer aos clubes.

No estudo sobre a relação entre investimentos em capital humano e desempenho financeiro na indústria do futebol profissional, Scafarto e Dimitropoulos (2018) identificam que a alta representação familiar no conselho e a estrutura de dupla liderança de CEOs nos clubes italianos exercem um efeito moderador sobre a decisão dos clubes em investir na contratação de jogadores, o que pode levar a maior lucratividade no mercado de atletas.

Examinando o cumprimento do código de governança britânico pelos clubes locais, Hamil, Holt, Michie, Oughton e Shailer (2004) demonstram que 25% dos clubes participantes do levantamento não possuíam separação de poderes entre o diretor executivo e o presidente do conselho. Embora todos os clubes tenham o número mínimo de 1/3 de diretores não executivos, 35% contavam com a maioria de diretores independentes entre os não executivos, enquanto apenas 22% possuíam um comitê de nomeação.

Também com base em questionários aplicados em clubes de futebol nórdicos, Brunzell e Söderman (2012) analisam a composição e as funções dos Conselhos de Administração. Eles apontam que mais da metade dos 66 clubes que responderam ao questionário realizam uma

avaliação anual do organismo. A maioria dos clubes possui um comitê de nomeação e a avaliação afeta positivamente as principais funções do órgão, como revisão do plano de negócios, estratégia, objetivos e orçamento, além de discussões sobre o desenvolvimento de curto e longo prazo e eficiência do trabalho.

Relacionando as características dos órgãos com o desempenho financeiro de indicadores como o *Return On Asset* (ROA) e *Return Over Investment* (ROI) e não financeiro (pontuação) de 80 clubes britânicos, Malagila, Zalata, Ntim e Elamer (2020) identificam um melhor desempenho esportivo em conselhos maiores, com presença de conselheiros independentes, dualidade de funções de presidente e CEO, maior porcentagem de membros estrangeiros e mais jovens no órgão. No entanto, a presença de conselheiras mulheres apresenta resultados inversos.

No Brasil, a presença de um órgão com o nome ou mesmo as características funcionais do Conselho de Administração (internacionalmente conhecido como *Board*) ainda não se trata de fator comum (Oliveira, Borba, Ferreira & Lunkes, 2017; Oliveira, Ferreira, Fabrício & Borba, 2019), motivado principalmente pela ausência de práticas administrativas profissionais alinhadas ao mercado e mesmo pela influência de questões políticas no meio esportivo e do futebol (Marques & Costa, 2016; Valente & Serafim, 2006).

Em uma análise específica acerca da participação feminina nos organismos de governança de 40 clubes brasileiros, Oliveira, Ferreira, Fabrício e Borba (2019) alcança que, além do fato de apenas dez dos clubes possuírem um CA (ou organismo de características semelhantes), trata-se do único (em comparação aos mais comuns Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Diretoria) a não ser possível identificar participação feminina em sua composição.

Oliveira, Borba, Ferreira e Lunkes (2017), por outro lado, encontra a existência do órgão prevista no estatuto de apenas 7 dos 20 clubes da Série A do Campeonato Brasileiro de 2016, sendo que em apenas 2 deles as finalidades do órgão eram especificadas. Ainda ressalta que o organismo termina por ser substituído ao Conselho Consultivo na estrutura de governança dos clubes nacionais, uma vez que se alternam entre si.

Por meio de um levantamento qualitativo junto a diretores de clubes de futebol escoceses, McLeod, Shilbury e Ferkins (2019) classifica as funções do Conselho de Administração no contexto do futebol profissional em cinco categorias: controle, serviço, operações, cooptação de recursos e estratégico, destacando a influência do tamanho da organização nesse posicionamento e a importância da integração teórica para uma compreensão mais holística do organismo.

### **2.3.2 Conselho Fiscal**

Concebido como um órgão fiscalizador dos negócios, tendo origem nas sociedades por ações holandesas (Tinoco, Escuder & Yoshitake, 2011), o Conselho Fiscal é composto por membros eleitos pela Assembleia Geral. Seu objetivo é atuar na fiscalização da gestão do negócio, exercendo o direito dos proprietários (acionistas). O funcionamento, deveres e responsabilidades do Conselho Fiscal são definidos no capítulo XIII da Lei nº 6.404/76, com modificações estabelecidas pela Lei 9.457 de 1997 e pela Lei 10.303 de 2001 (Furuta & Santos, 2010).

Diferentemente do Conselho Administrativo, que se concentra na gestão dos executivos, o Conselho Fiscal tem como foco a análise, verificação e avaliação dos números, contas, dados, informações e atos administrativos (Rossetti & Andrade, 2014). Embora possua a capacidade de opinar, sugerir e denunciar, se necessário, o Conselho Fiscal não é um organismo de gerenciamento e administração ativa, desempenhando principalmente atributos fiscalizadores (Furuta & Santos, 2010).

Entre as funções primordiais do órgão, podem ser apontadas: fiscalizar os atos dos administradores, opinar sobre o relatório anual de administração, analisar e emitir opinião sobre as demonstrações financeiras, acompanhar o trabalho dos auditores independentes e denunciar irregularidades e fraudes (Furuta & Santos, 2010).

A maior parte dos países não prevê a existência do Conselho Fiscal em lei, embora adotem organismos com características similares (Tinoco, Escuder & Yoshitake, 2011). No Brasil, caso seja instalado, seu funcionamento é regulado por lei, evitando conflitos de interesse com a participação de membros da direção executiva ou do Conselho Administrativo, como ocorre com comitês específicos, como o de Auditoria (Raimo, Vitolla, Marrone & Rubino, 2021).

A colisão de atributos e funções que pode ocorrer na existência e atuação simultânea do Conselho Fiscal com outros organismos deriva das características do desenvolvimento histórico do órgão no contexto da gestão e das boas práticas de governança corporativa, que variam em diferentes mercados e países (Tinoco, Escuder & Yoshitake, 2011).

Em grande parte dos países anglo-saxões, as práticas administrativas se desenvolveram a partir de uma estrutura de governança centrada na existência de um Conselho Administrativo central, responsável pela supervisão da gestão executiva. Essa estrutura inclui, principalmente a partir de marcos como o Relatório Cadbury (1992) e a Lei Sarbanes-Oxley (SOx) de 2002, o destaque de parte de seus membros (além da possibilidade de componentes externos e/ou

contratados) em um comitê específico para lidar com questões de auditoria, controles internos, riscos e produção e divulgação das demonstrações financeiras (Tinoco, Escuder & Yoshitake, 2011; Raimo, Vitolla, Marrone & Rubino, 2021).

No Brasil e em países como Holanda, França e Portugal, por sua vez, o sistema corporativo de gestão se desenvolveu com a responsabilidade pelo acompanhamento, supervisão e fiscalização dos dados e informações econômico-financeiras da entidade atribuída a um núcleo específico, geralmente formado por membros indicados pelos proprietários e/ou acionistas. Esse modelo também se tornou comum em associações, fundações, estatais, entre outros (Furuta & Santos, 2010).

A criação da Lei SOx, que tornou obrigatória a adoção do Comitê de Auditoria para empresas que negociassem ações no mercado norte-americano, levou empresas de outros países que adotavam o modelo de Conselho Fiscal a desenvolverem dois organismos com funções semelhantes (e custos acumulados) em suas estruturas. No entanto, o órgão regulador norte-americano concedeu a opção de empresas brasileiras utilizarem o Conselho Fiscal adaptado, e alguns estudos apontam vantagens na utilização de ambos os órgãos (Tinoco, Escuder & Yoshitake, 2011).

### ***2.3.2.1 Pesquisas do Conselho Fiscal em clubes de futebol***

Sendo um organismo de presença constante no cenário brasileiro (Rossetti & Andrade, 2014), o Conselho Fiscal compõe a estrutura organizacional de uma parte significativa dos clubes nacionais, que predominantemente adotam a formatação de associação esportiva. Por exemplo, Oliveira, Borba, Ferreira e Lunkes (2017) analisaram o conteúdo dos estatutos de 17 clubes da principal divisão do futebol brasileiro e identificaram a presença do órgão (assim como a Assembleia Geral e o Conselho Deliberativo) em todos eles.

Por meio de um estudo de caso realizado em três clubes brasileiros do estado de São Paulo (Santos, Botafogo e Paulista), Marques e Costa (2009) analisaram aspectos relacionados ao Conselho Fiscal como uma das dimensões da governança. Eles identificaram a existência do órgão nos três clubes, embora sem membros eleitos pelos sócios ou representação minoritária. Em todas as unidades de análise, os membros do órgão não recebiam remuneração, e, em um dos clubes, as informações divulgadas aos associados não eram acompanhadas de parecer do Conselho Fiscal.

Já Maia, Rebouças, Vasconcelos e Reinaldo (2018), visando relacionar governança e desempenho dos 60 clubes que compõem as três principais divisões do futebol brasileiro,

identificaram que 90% (18 clubes) das equipes da Série A, 80% (16) da Série B e 60% (12) da Série C possuem organismos que seguem a formatação e atribuições do Conselho Fiscal conforme estabelecido pelo IBGC.

Na proposta de um modelo de governança específico para os clubes de futebol apresentado por Marques e Costa (2016), que está englobado na dimensão de “Conselhos”, o Conselho Fiscal é citado pelos entrevistados como tendo atribuições de controladoria, monitoramento, parecer e aconselhamento. Essas atribuições exigem preparo, conhecimento, experiência e dedicação por parte dos membros para a execução de suas funções.

### ***2.3.3 Comitê de Auditoria***

O Comitê de Auditoria é o principal órgão de regulação e controle responsável por estabelecer padrões relacionados às informações e práticas contábeis, garantir o cumprimento do ordenamento legal e estatutos sociais, bem como analisar e acompanhar os riscos (Rossetti & Andrade, 2014). Nos países anglo-saxões e europeus, esse órgão é tradicionalmente presente nos mercados corporativos e foi reconhecido pelo Relatório Cadbury como um dos pilares dos sistemas de controle organizacional (Cadbury, 1992).

O Comitê de Auditoria possui uma forte ligação com o Conselho Administrativo, que define suas funções e aprova sua estrutura e composição. Suas principais atribuições incluem acompanhar e avaliar o ambiente de controle, incluindo auditoria externa e interna, identificar, avaliar e analisar os riscos relevantes da empresa e supervisionar a elaboração dos relatórios financeiros (Rossetti & Andrade, 2014). A independência, tamanho e experiência dos membros do órgão são características fundamentais para o desempenho dessas funções (Abbott, Parker & Peters, 2004).

Embora seja predominante nos modelos de governança adotados por empresas e organizações nos países anglo-saxões, o uso do Comitê de Auditoria varia em outros mercados e setores. Além disso, é possível que sejam utilizados outros mecanismos ou órgãos com atributos semelhantes (Baioco & Almeida, 2017). Sua importância foi reforçada pela Lei SOx, promulgada em resposta a escândalos e fraudes corporativas no início do século XXI (Raimo, Vitolla, Marrone & Rubino, 2021).

No modelo de governança em que o Conselho Administrativo desempenha um papel central estratégico nas organizações (John & Senbet, 1998), o Comitê de Auditoria ganha destaque como um de seus braços, atuando nas áreas de gerenciamento de riscos, sistema de controles internos e demonstrações contábeis-financeiras (Baioco & Almeida, 2017; Koval et

al., 2019).

Embora o papel do Comitê de Auditoria seja destacado na relação principal-agente, sob as perspectivas das Teorias da Agência e de *Stewardship* (Raimo, Vitolla, Marrone & Rubino, 2021), seu uso também traz benefícios para outras partes interessadas, conforme a Teoria dos *Stakeholders* (Erasmus & Coetzee, 2018). Além disso, o órgão desempenha um papel fundamental em temas-chave, como riscos, controles internos e demonstrações contábeis, que são cruciais para a sustentabilidade da organização e sua capacidade de obter recursos, de acordo com a Teoria da Dependência de Recursos, que está intimamente ligada ao Conselho Administrativo (Mustafa, Che-Ahmad & Chandren, 2018).

No contexto dos clubes, a adoção do modelo de governança que inclui o Comitê de Auditoria está menos relacionada ao modelo de propriedade adotado e mais às características da governança nos países onde os clubes estão sediados. Assim, é possível encontrar esse órgão em clubes profissionais britânicos, bem como em clubes que negociam ações no mercado de capitais (Hamil, Holt, Michie, Oughton & Shailer, 2004).

### ***2.3.3.1 Pesquisas do Comitê de Auditoria em clubes de futebol***

Considerando as dificuldades e desafios operacionais enfrentados pelos clubes da Inglaterra, Hamil, Holt, Michie, Oughton e Shailer (2004) identificaram que menos de um quarto das equipes de futebol profissionais inglesas possuíam um Comitê de Auditoria. Entre aqueles que contavam com o organismo, quase um terço não realizava uma revisão regular dos relatórios de avaliação de risco e apenas 7% apresentavam regularmente um relatório à Assembleia Geral.

Ao expandir a pesquisa para incluir também os grupos organizados de torcedores, Michie e Oughton (2005) constataram que apenas 31% dos clubes listados pesquisados compunham o órgão, contemplando tanto executivos quanto não-executivos. Além disso, apenas 56% revisavam anualmente seus sistemas de controles internos e 38% reportavam ao Conselho Administrativo esses sistemas, conforme exigido pelas normas locais.

Em uma análise mais ampla, que incluiu clubes ingleses, galeses e escoceses participantes de seis competições nacionais, e com dados obtidos de diretores financeiros dos clubes a partir de 2010, foi identificado que 24% dos clubes britânicos pesquisados possuíam uma função de auditoria interna. Além disso, apenas 5% tinham uma estratégia formal contra fraudes e apenas 7% possuíam um plano de resposta às fraudes (PFK, 2011).

Embora seja uma figura presente nos países anglo-saxões (Rossetti & Andrade, 2014),

no Brasil a presença do órgão ainda é limitada, mesmo no mercado tradicional. Essa situação também se reflete no futebol brasileiro. Na medição do Índice de Governança Corporativa para Clubes de Futebol (IGCCF), Rezende, Facure e Dalmácio (2010) não encontraram a presença do órgão em nenhum dos 27 clubes das Séries A, B e C do Campeonato Brasileiro de 2008. Essa constatação foi corroborada por Maia, Rebouças, Vasconcelos e Reinaldo (2018) em uma análise envolvendo os 60 clubes das três principais divisões nacionais no período entre 2014 e 2016.

#### **2.3.4 Auditoria**

Levando em consideração a relevância das demonstrações contábeis como fonte importante - e, por vezes, exclusiva - de detalhamento do desempenho econômico-financeiro e da posição patrimonial da entidade (Rossetti & Andrade, 2014), o papel e as responsabilidades dos auditores no combate à “contabilidade criativa” tornam-se fundamentais. O relatório de auditoria é a principal ferramenta para cumprir a norma e relatar o produto de seu trabalho (Santos & Grateron, 2003).

As firmas de auditoria independente, como órgãos externos e independentes, constituem componente fundamental entre os mecanismos de governança organizacional. Seus pareceres e análises têm dois objetivos principais: garantir que as demonstrações das empresas estejam de acordo com as normas nacionais e internacionais às quais a entidade analisada está submetida e verificar se essas demonstrações refletem, de fato, a realidade da situação econômico-financeira em relação a resultados e variações patrimoniais (Rossetti & Andrade, 2014).

A auditoria, além de suas funções de controle e fiscalização, possui atribuições sociais e éticas (Santos & Grateron, 2003). Entre as tarefas da auditoria estão verificar a conformidade no cumprimento de disposições legais, auditar as demonstrações econômico-financeiras e verificar se as demonstrações de resultados refletem adequadamente a realidade da sociedade. Para o exercício efetivo e eficaz dessas atribuições, as firmas de auditoria exigem independência profissional, independência financeira, rotatividade, capacitação e atualização (Rossetti & Andrade, 2014).

Em conjunto com a contabilidade e suas funções de produção e relato de informações organizacionais, a auditoria contribui para a diminuição da assimetria informacional nas empresas, sendo um dos pilares para garantir o bom funcionamento das relações e dinâmicas das sociedades, bem como a segurança e sustentabilidade dos mercados, economias e ambientes corporativos (Koval, Nazarova, Hordopolov, Kopotienko, Miniailo & Diachenko, 2019).



A construção histórica da auditoria está intrinsecamente ligada ao surgimento, à consolidação e às estruturas de fiscalização e supervisão dos mercados de capitais. Ela é uma ferramenta vital para a expansão desses mercados, por meio do contínuo processo de crescimento corporativo, da separação entre gestão e propriedade das organizações e da necessidade dessas corporações de captar recursos e utilizar os mercados de capitais como fonte de crédito. Isso exige garantias independentes para os fornecedores e investidores (Anderson, Edwards & Matthews, 1996).

Dessa forma, a auditoria externa independente se constitui como uma ferramenta de governança indispensável nos conflitos de agência existentes em maior ou menor grau, conforme as Teoria da Agência e *Stewardship* (Safriliana, Subroto, Subekti & Rahman, 2019; Schillemans & Bjurstrøm, 2020). Além disso, é um pilar das boas práticas de transparência e prestação de contas para todas as partes interessadas, de acordo com a aplicação da Teoria dos *Stakeholders* (Manita, Elommal, Baudier & Hikkerova, 2020). Também é utilizada para *compliance* e redução dos custos de captação, conforme a Teoria da Dependência de Recursos (Berrett & Holliday, 2018).

No contexto do futebol, o processo de auditoria ganha ainda mais relevância devido ao ambiente no qual os clubes estão inseridos. Dentro de um sistema de interdependência entre seus vários participantes, o objetivo central é garantir uma liga financeiramente sustentável, tanto para os clubes individualmente quanto para todo o sistema econômico-financeiro da indústria (Dimitropoulos, 2016).

Como organizações centrais no ambiente do futebol profissional (Franck, 2010; Slack & Parent, 2006), os clubes assumem posições semelhantes às das empresas no mercado corporativo tradicional. Eles lidam com diversos *stakeholders* que têm demandas específicas (Mendizabal, San-Jose & Garcia-Merino, 2020; Senaux, 2008), as quais podem ser atendidas em maior ou menor grau por meio do aprimoramento da transparência e da prestação de contas, além da redução da assimetria informacional. Esses objetivos podem ser alcançados com a utilização de processos robustos de auditorias externas independentes (Dimitropoulos, 2016).

#### ***2.3.4.1 Pesquisas de Auditoria em clubes de futebol***

Em seu trabalho de análise das demonstrações e dos relatórios de auditoria dos clubes brasileiros, Assis e Santos (2021) realizam uma revisão abrangente das pesquisas envolvendo processos semelhantes sobre as demonstrações contábeis de equipes nacionais e internacionais. Eles destacam que os estudos relacionados às práticas de auditoria, seus relatórios e instrumentos de monitoramento e controle no contexto do futebol são relativamente escassos.

Dentre os elementos do processo de auditoria pesquisados, incluem-se a utilização de auditores externos (Regoliosi, 2016), os honorários dos serviços prestados (Mareque, Barajas & Lopez-Corrales, 2018), as opiniões modificadas (Galvão & Vasconcelos, 2014; Silvestre, Pereira & El Khatib, 2016), a troca da firma responsável pelos serviços (Dimitropoulos, Leventis & Dedoulis, 2016), o comitê de auditoria (Michie & Oughton, 2005) e a seleção de uma empresa pertencente ao grupo das quatro maiores do segmento (Dimitropoulos, 2011; Dimitropoulos, 2014; Dimitropoulos, 2016), conforme o levantamento realizado por Assis e Santos (2021) em sua revisão, o qual é representado na Tabela 1 abaixo.

**Tabela 1** – Pesquisas de auditoria no futebol

Autor(es)	Elementos de auditoria abordados	Contexto analisado	Amostra e período
Michie e Oughton (2005)	Comitê de auditoria	Inglaterra	53 clubes ingleses (2003)
Dimitropoulos (2011)	Serviço de auditoria de uma firma "Big-4"	Europa	67 clubes europeus (2006 a 2009)
Moreira, Firmino, Miranda e Silva (2013)	Relatórios de auditoria	Brasil	24 clubes brasileiros (2010 a 2011)
Dimitropoulos (2014)	Serviço de auditoria de uma firma "Big-4"	Europa	67 clubes europeus (2005 a 2009)
Galvão e Vasconcelos (2014)	Ressalvas dos relatórios de auditoria	Brasil	19 clubes brasileiros (2012)
Dimitropoulos (2016)	Seleção de uma firma de auditoria "Big-4"	Europa	109 clubes europeus (2008 a 2014)
Dimitropoulos, Leventis e Dedoulis (2016)	Troca da firma de auditoria	Europa	109 clubes europeus (2008 a 2014)
Regoliosi (2016)	Uso de auditores externos	Itália	20 clubes italianos (2006 a 2013)
Silva, Moreira, Firmino, Miranda e Silva (2016)	Relatórios de auditoria	Brasil	24 clubes brasileiros (2010 a 2011)
Silvestre, Pereira e El Khatib (2016)	Relatórios de auditoria com opinião modificada	Brasil	22 clubes brasileiros (2010 a 2011)
Stolz, Gelatti, Moraes e Braun (2016)	Relatórios de auditoria	Brasil	Dois clubes brasileiros (2011 a 2014)
Figueiredo, Santos e Cunha (2017)	Relatórios de auditoria com opinião modificada	Brasil	25 clubes brasileiros (2011 a 2015)
Silva, Santos e Cunha (2017)	Ressalvas e ênfases dos relatórios de auditoria	Brasil	37 clubes brasileiros (2014)
Mareque, Barajas e Lopez-Corrales (2018)	Honorários de auditoria	Espanha	20 clubes espanhóis (2007/08 a 2015/16)
Assis, Andrade, Benevides, Barbosa e Lourenço (2020)	Firmas de auditoria	Brasil	128 clubes brasileiros (2018)
Assis e Santos (2020)	Relatórios de auditoria	Brasil	33 clubes brasileiros (2016 a 2018)

Fonte: Adaptado de Assis & Santos (2021).

Dimitropoulos (2016), ao examinar as características dos clubes de futebol que optam por um auditor de alta qualidade e o processo de seleção da empresa de auditoria, concluiu que, com a implementação do mecanismo de regulação FFP, a lucratividade e os fluxos de caixa

tornaram-se fatores altamente significativos para incentivar os clubes a escolher uma firma de auditoria dentre as chamadas “*Big 4*”. Essa escolha tem como objetivo sinalizar ao mercado e aos reguladores que eles são capazes de cumprir os requisitos estabelecidos.

Relacionando os regulamentos do FFP da UEFA com as taxas de auditoria cobradas dos clubes de futebol, Mareque, Barajas e Lopez-Corrales (2018) exploram os determinantes dos honorários das empresas responsáveis pelos serviços de auditoria. Eles revelam um aumento nos valores no período posterior à adoção dos mecanismos de regulação europeus, que também pode ser explicado pela presença de investidores estrangeiros nas equipes, pelo fato de a empresa de auditoria pertencer às *Big 4* e pela auditora ser uma mulher.

Utilizando a auditoria externa independente como uma das *proxies* da variável de governança corporativa, Regoliosi (2016) constata que, pelo menos entre os clubes italianos, a presença dos auditores externos pode ser vista como um fator limitante para a ação da “liberdade empreendedora” dos proprietários das equipes locais. Por outro lado, a nomeação de um auditor de qualidade pode ser um indicador da qualidade das demonstrações financeiras e da solidez financeira do clube.

Em sua análise sobre o impacto da qualidade da governança corporativa no comportamento de gerenciamento de resultados dos clubes de futebol da UEFA entre 2006 e 2009, Dimitropoulos (2011) controlou a qualidade dos serviços da firma de auditoria com base na escolha dos times por uma das *Big 4*. Embora apenas 16% da amostra tenha optado por essa categoria, essas equipes demonstraram maior incentivo para apresentar demonstrações mais transparentes.

No estudo de Galvão e Vasconcelos (2014), que analisou ressalvas nos relatórios dos auditores independentes das demonstrações contábeis de 14 clubes brasileiros nos anos de 2010 e 2011, foi revelado que as categorias mais frequentemente mencionadas foram depreciação, custo com formação de atletas, provisões, ativo imobilizado, ativo intangível, receitas, passivos e estoques. Esses resultados sugerem que os times nacionais falham em aspectos elementares, desconsiderando questões já previstas em lei e princípios contábeis consagrados.

Stolz, Gelatti, Moraes e Braun (2016), em sua análise focada nos clubes gaúchos e nos relatórios de demonstrações entre 2011 e 2014 do Grêmio e Internacional, evidenciaram ressalvas que indicam práticas que contradizem princípios básicos da ciência contábil, como os da competência e da prudência. Além disso, foram observados erros no reconhecimento de ativos, como a reavaliação equivocada de bens do imobilizado e o reconhecimento inadequado de ativos intangíveis.

Em relação aos clubes brasileiros, Silvestre, Pereira e El Khatib (2016) constataram que, em uma amostra de 22 equipes nos anos de 2010 e 2011, 18 delas tiveram Relatórios de Auditorias Independentes (RAI) modificados. As principais razões para essas modificações foram contingências e ativos imobilizados. Os autores também afirmam que os clubes sem modificações no RAI apresentam melhor desempenho em termos de indicadores contábeis e econômicos do que aqueles com RAI modificados.

Silva, Santos e Cunha (2017), ao analisar a relação entre o relatório de auditoria e o desempenho econômico-financeiro dos clubes das Séries A, B e C do Campeonato Brasileiro em 2014, identificaram indícios de ressalvas relacionadas à maior participação de capital de terceiros, endividamento e menor liquidez. Além disso, observaram uma ligação entre a existência de ênfase nos relatórios de auditoria e maior financiamento por terceiros, endividamento e ROI, e menor liquidez, margem de lucro e tamanho.

Moreira, Firmino, Silva e Silva (2013) investigaram a divulgação da Redução ao Valor Recuperável de Ativos nas demonstrações dos clubes da primeira divisão do futebol nacional em 2010 e 2011. Eles verificaram que, de modo geral, os auditores independentes não mencionaram esse aspecto em seus relatórios, apesar de sua importância para a operação e o desempenho dos clubes.

Com base nos relatórios de auditoria e demonstrações contábeis de 24 clubes nacionais nos mesmos anos, Silva, Moreira, Firmino, Miranda e Silva (2016) argumentam que não há qualidade nas opiniões emitidas pela auditoria, especialmente em relação ao critério de divulgação do ativo intangível. Isso se deve ao baixo nível de evidenciação do *disclosure* e à ausência de modificação na opinião dos auditores independentes.

Figueiredo, Santos e Cunha (2017), utilizando uma amostra de 25 clubes das Séries A e B do Campeonato Brasileiro e as demonstrações dos períodos entre 2011 e 2015, identificaram que, mesmo com a publicação obrigatória das demonstrações contábeis, muitas delas foram objeto de ressalvas por parte dos auditores em relação à não observância de algumas normas contábeis. Isso compromete a comparabilidade das demonstrações entre os clubes e a qualidade da informação divulgada.

Assis, Andrade, Benevides, Barbosa e Lourenço (2020), com base em uma população de 128 clubes das quatro primeiras divisões do futebol nacional, verificaram se os clubes brasileiros aplicavam, em que medida, as normas internacionais de contabilidade. Os autores tomaram como base os requisitos de divulgação e evidenciação contidos na Interpretação Técnica Geral: ITG 2003 (R1), a partir das demonstrações financeiras de 2018. Eles constataram que todos os clubes da primeira divisão publicaram demonstrações, embora com um nível de

evidenciação de apenas 56%. Esse número diminui à medida que se analisam os clubes das divisões inferiores, com 13 clubes da Série B publicando demonstrações (com nível de evidenciação de 41%), além de 4 na Série C e apenas 2 na Série D (com níveis de evidenciação em torno de 18% e 19%, respectivamente).

Os resultados apresentados nos estudos têm relação clara com a governança, uma vez que sugerem que os clubes de grande porte (Série A) estão mais preocupados em cumprir as obrigações contábeis legais do que seus equivalentes nas divisões inferiores. Essa diferença pode ser explicada pelas Teorias da Legitimidade e dos *Stakeholders*, em função da busca desses clubes pela legitimação diante de suas partes interessadas.

Por fim, Assis e Santos (2021), ao analisarem os relatórios de auditoria dos clubes das Séries A e B do Campeonato Brasileiro nas edições de 2016, 2017 e 2018, identificaram os principais tópicos de auditoria e os objetos de opinião modificada, bem como as empresas selecionadas para a prestação dos serviços. Destaca-se a diversidade das empresas de auditoria escolhidas pelos clubes, bem como o fato de que cerca de três quartos dos relatórios (74%) foram objeto de ressalvas ou ênfases. Esses resultados apontam para temas relacionados diretamente ou indiretamente ao ativo, principalmente provisões, ativos imobilizados e intangíveis, além das dificuldades na padronização de métodos e práticas contábeis pelos clubes.



### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Procedimentos metodológicos

Considerando os objetivos mencionados no capítulo introdutório, a pesquisa foi desenvolvida em duas fases distintas, cada uma exigindo a aplicação de metodologias específicas para garantir o progresso do estudo: (1) análise dos mecanismos de governança inicialmente adotados (e divulgados) pelos clubes de futebol com diferentes modelos de propriedade; e (2) estudo de caso múltiplo dos mecanismos de governança em clubes profissionais com modelos de propriedade distintos.

A primeira fase da pesquisa envolveu um levantamento dos mecanismos, práticas e estruturas de governança adotados pelos clubes de futebol profissionais nos contextos dos três modelos de propriedade analisados. Essa análise foi embasada em um *framework* básico obtido a partir de informações fornecidas pelas entidades, autores e outras referências acadêmicas, com base na revisão de literatura previamente realizada.

Na segunda fase da pesquisa, foi realizado um estudo de caso múltiplo em três clubes de futebol profissionais, cada um com um modelo de propriedade específico, sendo eles de associação, privado (de capital fechado) e público (de capital aberto). O objetivo foi examinar de forma aprofundada os mecanismos e práticas de governança adotados por cada modelo de propriedade nos clubes.

Essa fase da pesquisa também envolveu uma análise comparativa dos casos pesquisados, identificando como os mecanismos contábeis de governança são aplicados nas organizações analisadas, qual é a sua utilidade, as formas e níveis de divulgação, além da percepção da necessidade e do impacto desses mecanismos junto aos principais *stakeholders*.

A estrutura da pesquisa e suas respectivas fases de estudo são descritas na Tabela 2.

**Tabela 2 – Desenho de pesquisa**

Desenho de Pesquisa	
Método	Classificação do estudo
Abordagem de pesquisa	Qualitativa
Natureza da pesquisa	Aplicada
Estratégia de busca	Exploratória e Descritiva
Métodos/Procedimentos de pesquisa	Levantamento Documental (Fase 1) Estudo de Caso (Fase 2)
Técnicas de coleta de dados	Arquivos públicos (de primeira e segunda mão) eletrônicos (Fase 1) Documentos, website e script de entrevista (Fase 2)
Sujeitos envolvidos na pesquisa	Clubes profissionais de médio e grande porte (Fase 1) 3 clubes profissionais de mercados/modelos de propriedade distintos (Fase 2)
Técnica de tabulação de dados	Transcrição completa dos discursos dos respondentes e codificação do pesquisador (Fase 2)
Técnica de análise de dados	Categorização e Análise de conteúdo (Fase 2)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

### ***3.1.1 Cronograma de pesquisa***

Após a redação do projeto e a definição dos procedimentos a serem aplicados, foi desenvolvido um cronograma que consiste na distribuição das etapas e na expectativa de execução da pesquisa ao longo do tempo (Gerhardt & Silveira, 2009).

O cronograma foi dividido em quatro fases principais: planejamento, primeira fase (levantamento documental), segunda fase (estudo de múltiplos casos) e fase final (elaboração da conclusão). Embora tenha havido algumas alterações ao longo do trabalho, estas foram restritas a mudanças de prazos, geralmente relacionadas à otimização do esforço de pesquisa, inclusão e adaptação de dados, incluindo o período de desenvolvimento da pesquisa em uma universidade estrangeira.

Dentre os eventos que impactaram e/ou alteraram de maneira fundamental os prazos e procedimentos adotados pelo pesquisador ao longo do trabalho, destaca-se a pandemia global de coronavírus iniciada em 2020. Essa pandemia afetou não apenas a forma como as técnicas foram adotadas, mas também a disponibilidade de fontes e acessos, recursos disponíveis e o tempo para a realização das tarefas contidas no cronograma inicialmente estruturado.

Em maior ou menor grau, todas as fases do trabalho posteriores ao período mencionado sofreram adaptações para lidar com os efeitos gerados pelo fenômeno. Podemos destacar, por exemplo, a necessidade de alterar alguns dos entrevistados inicialmente planejados, a realização de entrevistas virtuais remotas e a limitação temporal na consulta aos arquivos físicos das instituições.

É importante ressaltar, entretanto, que essa característica de adaptação é inerente à metodologia de estudo de caso, que visa capturar não apenas variáveis exatas, mas também comportamentos humanos e sociais. Essa escolha de metodologia permite ao pesquisador identificar não apenas fenômenos passados, mas também aqueles vivenciados pelas instituições ao longo do trabalho, como no caso dos clubes profissionais que enfrentaram, durante a segunda parte da pesquisa, os desafios e obstáculos da pandemia em termos econômico-financeiros e sociais.

### ***3.1.2 Estudo piloto***

Considerando a abrangência dos procedimentos e a interconexão entre eles no desenvolvimento do estudo, foi decidido realizar estudos-piloto aplicados previamente, de acordo com os tipos e métodos de pesquisa utilizados, com seleção específica de dados, coleta



e tratamento.

Essa abordagem foi aplicada nas etapas mais sensíveis, como o estudo de caso, na forma de um pré-teste, permitindo ao autor corrigir possíveis falhas e avaliar a aplicabilidade e adequação da metodologia à pesquisa. Os resultados obtidos nessa fase, embora não tenham sido considerados na pesquisa final, serviram como base para aprimorar e definir o trabalho.

É importante ressaltar que, além dos resultados e impactos encontrados durante o estudo-piloto, foi realizada uma breve explicação da pesquisa nessa fase, devido à sua relevância para o desenvolvimento da estrutura subsequente, além de servir como modelo para a elaboração de questionários, técnicas de tratamento de dados e outros procedimentos adotados no estudo a partir desse momento.

### **3.2 Tipo de pesquisa**

Em seu desenvolvimento, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa, que difere da pesquisa quantitativa por não se preocupar com a representatividade numérica, mas sim com uma análise aprofundada da compreensão de um grupo social, organização, entre outros (Gerhardt & Silveira, 2009). Nessa abordagem, os pesquisadores evitam tomar posições ou fazer julgamentos que possam influenciar a pesquisa (Goldenberg, 2004).

A escolha pela pesquisa qualitativa, de acordo com Polit, Beck e Hungler (2004), permite compreender a totalidade do fenômeno em vez de se concentrar em conceitos específicos, sem tentar controlar o contexto da pesquisa. Os autores destacam que essa visão sistêmica enfatiza o aspecto subjetivo na busca pelo entendimento e interpretação das experiências, ressaltando a importância de interpretar eventos além da interpretação do pesquisador.

Assim, Fonseca (2002) enfatiza que, em comparação com a pesquisa quantitativa, a abordagem qualitativa permite uma maior compreensão do objeto de pesquisa, considerando a importância do contexto em que o objeto está inserido e a proximidade do pesquisador em relação aos fenômenos analisados, além de possibilitar o uso de diversas fontes de dados.

Em relação à natureza, o estudo é classificado como pesquisa aplicada, pois tem o objetivo de produzir conhecimentos que possam ser aplicados na prática, buscando soluções para problemas específicos, com ou sem resoluções prévias, e envolvendo verdades e interesses locais no contexto em que o objeto de estudo está inserido (Gerhardt & Silveira, 2009).

Quanto aos objetivos, ou estratégia de pesquisa, o estudo é classificado como exploratório e descritivo, pois visa proporcionar maior familiaridade e exposição da

problemática, auxiliando na construção de hipóteses (Gil, 2007) e descrevendo fatores e fenômenos de determinadas realidades que se busca explicar (Triviños, 1987).

A pesquisa exploratória, aplicada em áreas de investigação emergentes, tem como objetivo definir os limites e/ou extensão de um fenômeno, avaliando a viabilidade de realizar estudos mais abrangentes sobre o tema (Bhattacharjee, 2012). Geralmente, a pesquisa exploratória não estabelece relações entre as variáveis e busca desencadear um processo de investigação para compreender a natureza do fenômeno, permitindo identificar as características essenciais das variáveis de interesse na pesquisa (Koche, 1997).

Por outro lado, a pesquisa descritiva é aquela em que o pesquisador não manipula as variáveis, restringindo-se à análise, observação, registro e correlação dos fenômenos (Triviños, 1987). Assim, uma característica essencial dessa abordagem é a não interferência do pesquisador no processo de análise e verificação dos fatos (Gerhardt & Silveira, 2009).

Para satisfazer às demandas do projeto de pesquisa estruturado acima, o presente estudo utiliza os procedimentos de levantamento documental na fase inicial e estudo de caso na fase subsequente. Esses métodos permitem obter conclusões e descobertas por meio de comparações posteriores, apoiadas também pela revisão da literatura e por estudos-piloto previamente realizados. A descrição desses procedimentos será apresentada na próxima seção.

### **3.3 Método de pesquisa**

O desenvolvimento de um desenho de pesquisa é concluído com a definição de um método de pesquisa que corresponda à abordagem, natureza e objetivos anteriormente estruturados. É indispensável selecionar uma metodologia que leve em consideração as características do estudo, podendo ser adotados diferentes procedimentos, inclusive combinando abordagens qualitativas e quantitativas (Gerhardt & Silveira, 2009).

Portanto, para cumprir o plano estabelecido, a pesquisa optou por duas técnicas a serem aplicadas em fases distintas. Na primeira fase, será realizado um levantamento documental, seguido, em seguida, por um estudo de caso múltiplo que permitirá comparações entre a amostra utilizada, seguindo a proposta de triangulação metodológica de Zappellini e Feuerschütte (2015).

#### **3.3.1 Pesquisa documental**

Adotado na primeira parte do estudo, o procedimento de pesquisa documental possui

semelhanças com o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica, o que torna sua distinção por vezes complexa (Fonseca, 2002). A principal diferença entre essas técnicas, de acordo com Gil (2007), refere-se à natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se baseia nas contribuições de diversos autores sobre um tema, o levantamento documental utiliza materiais que ainda não passaram por análise crítica.

Em seu desenvolvimento, o levantamento documental abrange uma variedade de fontes de documentos mais dispersos e diversificados, como tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, relatórios corporativos, programas de televisão, eventos e/ou conferências gravados, podcasts, entre outros (Fonseca, 2002).

Essas fontes documentais podem ser divididas em materiais escritos, estatísticas e elementos iconográficos. Godoy (1995) classifica essa documentação como primária, quando produzida por pessoas que vivenciaram diretamente o fenômeno ou evento estudado, ou secundária, quando coletada por pessoas que não estiveram presentes no momento da ocorrência do referido fenômeno ou evento.

Seguindo essa linha de classificação, Gil (2008) considera documentos de primeira mão como aqueles que não passaram por nenhum tipo de análise (notícias, contratos, documentos oficiais, comunicações, entre outros), enquanto documentos de segunda mão são aqueles que já receberam algum tipo de tratamento analítico (relatórios corporativos e/ou de pesquisa, recursos estatísticos, entre outros).

Além de ser adequado para analisar longos períodos temporais e identificar tendências comportamentais de fenômenos, o levantamento documental apresenta a vantagem de permitir a consulta a pessoas com as quais o acesso físico não é mais possível, por diversos motivos. Ademais, a documentação constitui uma fonte não reativa, ou seja, suas informações geralmente não se alteram ao longo do tempo, sendo considerada uma fonte natural de informações (Godoy, 1995).

É relevante destacar também a pertinência do uso do método de pesquisa documental na área da Contabilidade, onde é frequentemente utilizado para analisar o comportamento de um setor econômico em relação aos aspectos patrimoniais, econômicos e financeiros. Sua aplicação em estudos históricos é comum, visando analisar eventos e fenômenos passados que sejam úteis para o registro e auxílio em medidas e planejamentos atuais e futuros (Raupp & Beuren, 2006).

No entanto, para sua correta aplicação, é necessário considerar alguns cuidados apontados por Godoy (1995), uma vez que a pesquisa documental se baseia em fontes que nem sempre foram produzidas com o propósito de fornecer evidências para investigações sociais.

Portanto, essas fontes podem conter, por exemplo, o ponto de vista de um ou mais indivíduos que possam influenciar significativamente os resultados da pesquisa. Além disso, critérios arbitrários na seleção de documentos e temas, falta de confiabilidade, falta de formatação e/ou padronização, bem como a complexidade na codificação, podem representar obstáculos para a aplicação dessa técnica.

### **3.3.2 Estudo de caso**

De forma subsequente ao levantamento e análise documental, foi adotada a estratégia de estudo de caso, uma abordagem comumente utilizada nas áreas de psicologia, sociologia, antropologia, serviço social, administração, educação, ciência política, administração pública, estudos organizacionais, gerenciais e pesquisas de planejamento, como estudos de bairros (Yin, 2015).

Yin (2015) aprofunda o conceito, definindo o estudo de caso como uma investigação empírica que busca analisar um fenômeno contemporâneo (o chamado “caso”) em profundidade, sem isolá-lo de seu contexto (o “mundo real”). Essa abordagem é especialmente aplicável quando as fronteiras entre o fenômeno e seu contexto não podem ser claramente delineadas ou quando esse contexto é uma parte essencial do caso.

Dessa forma, o procedimento de estudo de caso se caracteriza como uma análise aprofundada de uma instituição bem definida, que pode ser um programa, uma organização, um sistema, uma pessoa, um grupo ou uma unidade social (Fonseca, 2002). Seu objetivo é contribuir para o conhecimento de fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados a essa unidade (Yin, 2015).

Gil (2007) apresenta algumas justificativas para a escolha do método de estudo de caso, como a exploração de situações reais sem limites claramente definidos, a preservação da integridade do objeto de estudo, a descrição da situação e do contexto, a formulação de hipóteses ou o desenvolvimento de teorias, e a explicação de variáveis causais de fenômenos complexos que não podem ser investigados por meio de levantamentos e experimentos.

Yin (2015) propõe que o estudo de caso é adequado quando a pergunta de pesquisa é formulada no formato “como” ou “por que” sobre um conjunto de eventos contemporâneos nos quais o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.

Essa abordagem é especialmente relevante quando o pesquisador não pretende ou não tem capacidade de intervir no objeto de estudo, buscando revelá-lo como é percebido pelos participantes. Isso qualifica a técnica sob uma perspectiva interpretativa, buscando

compreender o mundo a partir do ponto de vista dos participantes, ou pragmática, apresentando uma perspectiva global a partir do ponto de vista do pesquisador (Fonseca, 2002).

Algumas características tornam o estudo de caso vantajoso para a compreensão do fenômeno social em questão. De acordo com Yin (2015), essas características incluem a presença de mais variáveis de interesse do que pontos de dados na situação de estudo, o uso de múltiplas fontes de evidência e a possibilidade de se beneficiar de proposições teóricas anteriores na coleta e análise de dados.

Uma observação importante em relação aos resultados a serem apresentados no estudo de caso é que eles devem ser apresentados de forma aberta, sem conclusões definitivas (Gil, 2007). Essa possibilidade não deve ser encarada como uma falha da metodologia, mas sim como uma vantagem adicional que permite não apenas análises e impressões acerca do fenômeno estudado, mas também a formulação de hipóteses ou a construção de teorias adicionais.

Apesar das vantagens inerentes a um entendimento aprofundado de um fenômeno em uma unidade de análise, a adoção da técnica de estudo de caso ainda é alvo de certo desprezo por parte da academia, sendo considerada uma forma de investigação menos desejável em comparação com experimentos e levantamentos. Yin (2015) aponta que essa consideração decorre de cinco pressuposições que não são inerentes ao método, mas sim falhas em sua aplicação, tais como a falta de rigor metodológico, a confusão com casos de ensino, a possibilidade de generalização dos achados, o nível de esforço necessário para a sua realização e uma vantagem comparativa nem sempre clara em relação a outros métodos.

As questões de generalização e aplicabilidade dos resultados, bem como a falta de rigor metodológico, são pontos críticos para a adoção da técnica. Alves-Mazzotti (2006) aponta que, com base nos estudos de caso, é possível fazer generalizações de tipo estatístico, embora seja necessário, como em qualquer investigação científica, ir além do caso. Para isso, é importante que os critérios de aplicação e seleção do caso sejam explícitos e relevantes, justificando o esforço de compreensão.

Quanto à questão do rigor metodológico, Yin (2015) destaca que esse fenômeno não está diretamente relacionado ao método em si, uma vez que este possui sistematicidade e validade. A falta de rigor metodológico provavelmente está relacionada à negligência por parte dos pesquisadores, que podem não seguir procedimentos estruturados ou utilizar o instrumento de forma equivocada, podendo levar a resultados incorretos.

Um equívoco comum na aplicação da metodologia, conforme apontado por Martins (2008), ocorre quando o pesquisador entende o estudo de caso como uma simples análise do histórico da unidade organizacional objeto de investigação. Essa interpretação incorreta

geralmente resulta em um relato histórico com tabelas e variáveis pouco explicativas, que acabam ocultando falhas metodológicas e arranjos que nem mesmo se qualificam como estudo de caso.

Yin (2015) também sugere que essa menor exigência de rigorosidade é menos provável na aplicação de outras metodologias, em parte devido à existência de uma quantidade maior de textos que servem como guias metodológicos para os pesquisadores, detalhando os procedimentos a serem seguidos. Enquanto isso, a técnica de estudo de caso ainda conta com um número reduzido, embora crescente, de textos que abordam sua metodologia.

Uma consideração adicional feita por Martins (2008) diz respeito à proposta de Yin (2015) no cenário brasileiro. Embora a prática elaborada pelo pesquisador americano seja amplamente aceita na literatura internacional, sua aplicabilidade é vista com ressalvas pelo autor brasileiro, que demanda uma contextualização e a consequente aplicação da metodologia, especialmente nas áreas de Administração e Ciências Contábeis.

Sua limitação central se relaciona às diferenças nas condições estruturais disponíveis aos pesquisadores brasileiros em comparação com seus pares norte-americanos. Isso ocorre porque a proposta de Yin (2015), baseada em sua experiência, enfoca a adoção do método de forma coletiva, por meio de uma equipe de pesquisadores, enquanto o processo de investigação brasileiro, geralmente, caracteriza-se como um processo de pesquisa solitária (Martin, 2008).

Para lidar com essa questão estrutural específica do cenário acadêmico local e sua influência nos recursos e acessos permitidos para o desenvolvimento do estudo, foram consideradas propostas metodológicas adicionais na formatação do estudo de caso, como as de Stake (1995) e Merriam (1998), que são abordagens alternativas àquela desenvolvida por Yin (2015) e podem guiar a pesquisa.

As três abordagens não são consideradas necessariamente opostas, muitas vezes servem como complemento ao desenvolvimento do método de estudo de caso, partindo de dimensões e conceitos que podem fornecer aos pesquisadores e aos resultados encontrados pela pesquisa formas distintas de análise e exploração dos achados, sendo relevante selecioná-las adequadamente em momentos oportunos da pesquisa (Yazan, 2015).

Considerando, por exemplo, a abordagem qualitativa do estudo, adotou-se o conceito de “caso” proposto por Stake (1995), considerando-o um fenômeno específico, complexo e funcional, dentro de uma visão sistêmica integrada, com fronteiras e propósitos que contribuem para as ciências sociais. Esse conceito está alinhado à proposta de Yin (2015), embora seja delineado para uma visão que inclua serviços humanos.

A proposta de Stake (1995) também adiciona flexibilidade à estrutura metodológica,

permitindo que os pesquisadores realizem grandes alterações ao longo do estudo, mesmo após a definição do desenho a ser utilizado. Embora exija algumas definições prévias a serem aplicadas, trata-se de uma visão que considera de maneira mais aprofundada que a pesquisa e suas estruturas estão em constante construção, sendo pouco possível defini-la previamente sem a possibilidade de alterações (Yazan, 2015).

Neste estudo, optou-se pela definição de um projeto formal de pesquisa de estudo de caso, amparado na matriz 2x2 de Yin (2015), que classifica os projetos em quatro tipos: caso único holístico (Tipo 1); caso único integrado (Tipo 2); casos múltiplos holísticos (Tipo 3); e casos múltiplos integrados (Tipo 4), cada um com suas justificativas definidas com base nas fronteiras entre os casos e na rigidez dos contextos.

Em oposição ao estudo de caso clássico (único), o estudo opta pelo modelo de estudo de casos múltiplos, uma escolha que visa adicionar vigor e robustez à pesquisa com base nas evidências disponíveis, seguindo a lógica da “replicação” e não da amostragem, como tradicionalmente os estudos de casos múltiplos são confundidos (Yin, 2015).

Sob essa lógica, os casos são selecionados visando prever resultados similares (replicações literais) ou contrastantes, ainda que com justificativas previsíveis (replicações teóricas), refletindo interesses teóricos, não somente previsões de que os casos sejam semelhantes ou diferentes (Yin, 2015). Essa lógica se opõe ao modelo de amostragem adotado nos levantamentos, pois exige um enfileiramento de dados ou obtenção de um conjunto de variáveis que não se aplica à técnica.

Nesse sentido, a pesquisa se caracteriza como um projeto de enfoque holístico, uma vez que analisa apenas a natureza global de uma organização ou de um programa, sem necessariamente envolver unidades de análise em mais de um nível (Yin, 2015). Esse enfoque se mostra importante considerando a abordagem holística da governança (Young & Thyl, 2008), reforçada pela sua aplicação na gestão esportiva dos clubes de futebol (Kasale, Winand & Robinson, 2018).

Dado que o estudo analisa mecanismos de governança específicos, foram analisados nos clubes setores administrativos e de gestão, relacionados ou não diretamente com a prática do futebol profissional. É válido ressaltar que, visando unificar as conclusões dos fatos e fenômenos investigados, o estudo adota o processo de triangulação, que envolve a combinação de métodos de coleta e análise de dados distintos, além de amostras e perspectivas teóricas diferentes (Zappellini & Feuerschütte, 2015), sendo fundamental para pesquisas em diversos campos, incluindo as ciências sociais, para refinar os achados.

Assim, a pesquisa adota a triangulação metodológica por meio de duas estratégias: a

triangulação de métodos e a triangulação entre métodos, utilizando processos distintos para a obtenção e a coleta de dados (Flick, 2009). Essa abordagem garante o aumento da confiabilidade dos resultados e das conclusões do estudo, assegurando que os métodos sejam congruentes com a pergunta de pesquisa inicialmente elaborada.

Considerando a triangulação como um meio para o entendimento dos dados pelos investigadores, Stake (1995) aponta que, nos casos em que os dados exigem interpretações fundamentais, a triangulação se faz necessária, uma vez que os dados requerem esforços adicionais de confirmação, como é o caso do presente estudo.

### **3.4 População e amostra**

A definição da população amostral do estudo está intimamente relacionada à estrutura e aos testes de validade que garantem a qualidade dos achados na análise futura, tornando-se relevante para a delimitação do foco do estudo. Segundo Doxey e De Riz (2011), o foco é uma questão de escolha e especificação no contexto das pesquisas científicas, sendo essencial na determinação das principais fontes a serem coletadas. Dado que o estudo é dividido em duas fases, com metodologias e abordagens distintas, as amostras para cada uma delas seguirão processos diferentes de seleção.

#### ***3.4.1 Levantamento documental***

Na primeira parte da pesquisa, que consiste em um levantamento documental das principais práticas e mecanismos de governança utilizados e divulgados por clubes de futebol profissionais, as análises foram direcionadas às populações dos mercados que adotam os formatos de propriedade selecionados como critérios para o delineamento dos múltiplos casos que comporão a fase seguinte da pesquisa.

Dessa forma, foram realizadas análises aprofundadas dos mercados considerados fundamentais para cada um dos critérios que caracterizam as unidades de análise planejadas. No caso do formato associativo, foram analisados os clubes de futebol profissional brasileiros (Rezende & Dalmácio, 2015); para o modelo de propriedade privada, o contexto do futebol profissional norte-americano (Hamil, Holt, Michie, Oughton & Shailer, 2004); e, por último, para o formato de clubes com ações negociadas na bolsa, o contexto português (Duque & Ferreira, 2005).

No caso dos clubes que atuam no mercado de capitais, é importante mencionar que,



como esse grupo é limitado e não abrange um único país ou mercado definitivamente, as análises dos mecanismos e práticas da fase de levantamento serão baseadas no índice STOXX Europe Football, que reúne os principais clubes com ações negociadas publicamente na Europa. Dessa forma, a investigação não ficará restrita a um único país ou mercado.

Independentemente do modelo de propriedade adotado, a primeira fase seguirá o mesmo critério, analisando os mecanismos de governança em grandes clubes nesses ambientes. Serão consideradas dimensões históricas, econômico-financeiras e esportivas como critérios para selecionar esses clubes, além do fato de que eles devem ter *stakeholders* significativos para as análises posteriores.

Os critérios para definir o porte dos clubes serão avaliados caso a caso, levando em consideração as categorizações próprias dos ambientes em que as unidades de análise estão situadas. Além disso, o alcance das dimensões, sejam elas históricas, econômico-financeiras ou esportivas, varia significativamente de acordo com o mercado em que os clubes estão localizados.

No que se refere ao levantamento documental, o critério de porte para seleção da amostra será realizado da seguinte forma para cada grupo de análise, levando em consideração as especificidades e limitações das populações disponíveis:

- Modelo associativo: clubes participantes das duas primeiras divisões nacionais brasileiras nos anos de 2018 e 2019 (44 clubes), sendo selecionados pelo menos os 18 maiores em termos de faturamento (BDO, 2017; Itaú BBA, 2018; Soccerex, 2018), número de torcedores (Capelo, 2018; Datafolha, 2018) e de acordo com o *ranking* oficial da Confederação Brasileira de Futebol (CBF, 2017).
- Modelo privado: clubes participantes da primeira divisão do futebol norte-americano, incluindo três equipes canadenses, nas temporadas 2022/23 (28 clubes), englobando todos os clubes que fazem parte da principal liga do futebol profissional nos Estados Unidos e Canadá: *Major League Soccer*.
- Modelo público (de capital aberto): clubes participantes da primeira divisão nacional portuguesa (Primeira Liga) na temporada 2019/20 (18 clubes) e clubes listados no STOXX Europe Football em novembro de 2019 (22 clubes), totalizando 40 clubes.

### **3.4.2 Estudo de Caso**

Na seleção de fontes para o estudo de caso, seja ele único ou múltiplo, é importante garantir ao pesquisador e aos demais envolvidos na investigação acesso suficiente ao caso

potencial. Esse acesso é fundamental para realizar etapas como entrevistas, revisão de documentos e registros, bem como para a execução de observações de campo que farão parte das fases subsequentes da pesquisa (Yin, 2015).

A escolha dos sujeitos da pesquisa está relacionada principalmente a dois aspectos: os limites e perspectivas de generalização dos resultados e a quantidade de casos ou unidades de análise necessários para que os achados possam ser considerados “científicos” (Doxsey & De Riz, 2011).

Em determinadas situações, o pesquisador pode ter a possibilidade de acessar mais de um caso. Nesse caso, é necessário selecionar os casos que tenham maior potencial para responder às questões de pesquisa formuladas anteriormente (Yin, 2015). Em situações extremas, quando não há garantia de acesso, o pesquisador precisa considerar a reformulação das questões de pesquisa, a fim de buscar novos candidatos.

Considerando esses passos, o estudo adotou o método de triagem dos casos candidatos para a pesquisa, seguindo a abordagem de uma fase proposta por Yin (2015). A seleção dos casos desempenha um papel central no estudo de caso, podendo ser simples (quando se utiliza um único caso em uma unidade peculiar com acesso especial garantido ao pesquisador) ou mais complexa, envolvendo muitos candidatos qualificados e exigindo um processo de triagem.

A abordagem de uma fase também é qualificada pela conveniência e acesso. A primeira característica se baseia no conhecimento prévio e na proximidade do pesquisador, enquanto a segunda é garantida pelo relacionamento e experiência do autor em relação aos casos selecionados para as análises subsequentes do estudo de múltiplos casos.

É importante ressaltar que parte significativa do processo de triagem ocorrerá durante a primeira fase do estudo, no levantamento documental. Nessa etapa, serão analisadas as estruturas de governança dos clubes nacionais e internacionais inseridos nos contextos em que a amostra final selecionada também se insere. Essa análise contribuirá para a definição de critérios operacionais com base nos quais os candidatos serão considerados qualificados ou não para servir como casos, seguindo o modelo proposto por Yin (2015).

Embora os modelos de propriedade e estruturas de formatação possam variar ao redor do mundo, neste estudo serão adotados os três modelos propostos por Franck (2010): firmas de propriedade privada, corporações públicas (com ações negociadas na bolsa e propriedade dispersa) e associações de membros com personalidade legal própria. No caso das associações esportivas brasileiras, essas se enquadram na definição de associações de membros com personalidade jurídica empresarial.

Portanto, as unidades de análise foram selecionadas considerando essas três

modalidades distintas de propriedade, independentemente de estarem localizadas no mesmo país ou continente. No entanto, é importante respeitar as definições de porte e, principalmente, a configuração ou personalidade jurídica empresarial assumida pelos candidatos que compõem a amostra final escolhida.

A seleção dos três formatos de propriedade distintos localizados em três mercados diferentes apresentou uma dificuldade adicional para o estudo. O cronograma e a estrutura do trabalho precisaram levar em consideração questões como prazos, recursos e disponibilidades de acesso, exigindo uma interação constante e ampla dos pesquisadores envolvidos com as unidades selecionadas.

#### ***3.4.2.1 Unidade de análise – modelo de propriedade privada***

No primeiro modelo, firmas de propriedade privada, os clubes são organizados como entidades empresariais ou companhias com um ou mais sócios (Franck, 2010). Essas entidades têm responsabilidade e alcance limitados (Ward, Scanlon & Hines, 2013), e os proprietários são os responsáveis finais pelas obrigações e benefícios diretos do clube (Dobson & Goddard, 2011).

Essa estrutura é fundamental no universo corporativo capitalista moderno, e sua característica principal é que os direitos residuais de controle e as reivindicações residuais são alocados à mesma pessoa, ou seja, ao proprietário. Como resultado, o proprietário capitalista clássico de um clube de futebol assume todo o impacto financeiro de suas decisões, assim como os proprietários de empresas em outros setores de negócios (Franck, 2010).

Uma subcaracterística essencial desse modelo se refere à origem e nacionalidade dos proprietários ou grupos que assumem o controle dos clubes em formato de propriedade privada. Até o final da década de 1990, os grupos de controle da propriedade dos clubes estavam limitados a um contexto nacional. No entanto, com a expansão das redes de interesse, conexões e fluxo de capital, a participação de atores estrangeiros na propriedade de clubes se tornou cada vez mais comum (Rohde & Breuer, 2017).

Independentemente da origem e/ou nacionalidade do proprietário, as características básicas desse modelo permanecem, abrangendo tanto o modelo de investidor privado doméstico quanto o modelo de propriedade estrangeira proposto por Wilson, Plumley e Ramchandani (2013). Ambos surgem em contextos históricos relacionados à incapacidade dos clubes profissionais de arcar com os altos custos envolvidos na manutenção das equipes no mercado do futebol moderno (Dobson & Goddard, 2011; Ward, Scanlon & Hines, 2013).

Para contemplar essas características, a seleção da unidade de análise do modelo de propriedade privada foi direcionada para um contexto no qual esse formato esteja não apenas presente, mas também seja central na organização da maioria dos clubes das ligas profissionais. Nesse sentido, o cenário norte-americano, e mais especificamente o ambiente dos Estados Unidos, foi selecionado como fonte para obter a unidade de análise mencionada.

Portanto, a proposta inclui a seleção de um clube profissional do cenário norte-americano como a unidade de análise, sendo participante da principal divisão local: a *Major League Soccer*. Essa unidade precisa se adequar não apenas à estrutura de propriedade e à localização geográfica, mas também aos critérios de porte descritos anteriormente.

#### **3.4.2.2 Unidade de análise – modelo de propriedade pública (capital aberto)**

No segundo modelo, o formato de companhias públicas de capital aberto, os clubes são organizados da mesma forma que empresas de outros setores do mercado de capitais. Eles se tornam companhias de ações, com seus títulos negociados no mercado aberto, permitindo que investidores de diferentes portes adquiram ações e se tornem proprietários do clube, com possibilidade de obter benefícios como valorização das ações e recebimento de dividendos (Franck, 2010).

É importante ressaltar que esse modelo de empresas de capital aberto, embora comum em muitos mercados, principalmente nos países anglo-saxões, nos quais atinge seu maior grau de desenvolvimento, abrangência e maturidade (Rossetti & Andrade, 2014), não é comum no contexto do futebol profissional de clubes (Franck, 2010).

Após um período de ampla adoção no cenário inglês na década de 1990 (Samagaio, Couto & Caiado, 2009), iniciado com a abertura das ações do Tottenham Hotspur em 1983 (Gimet & Montchaud, 2016) e seguido por alguns clubes em outros mercados, os anos 2000 trouxeram uma tendência oposta, com menos lançamentos de clubes na bolsa e, principalmente, a retirada de vários clubes que haviam feito o lançamento anteriormente (Gimet & Montchaud, 2016).

Alguns fatores podem explicar essa tendência contrária, sendo os principais a instabilidade econômico-financeira dos clubes (Franck, 2010), a divergência de objetivos entre os clubes de futebol profissionais e os investidores profissionais (Leach & Szymanski, 2015), o impacto do desempenho esportivo no preço das ações (Baur & McKeating, 2011; Benkraiem, Louhichi & Marques, 2009) e o modelo de gestão adotado pelos clubes de futebol (Franck, 2010).

Para a seleção da unidade de análise dos clubes com ações negociadas na bolsa, considerando a população naturalmente limitada, composta atualmente por pouco mais de 20 clubes (Gimet & Montchaud, 2016), o estudo optou por escolher um clube localizado em um país e mercado diferentes daqueles das outras unidades de análise dos outros modelos de propriedade (Brasil e Estados Unidos), tomando como base os componentes do índice STOXX Europe Football, que reúne os clubes com ações negociadas no mercado de capitais.

Portanto, como ambiente para a obtenção da unidade de análise desse modelo, o país selecionado foi Portugal, um mercado que inclui três clubes de grande alcance e porte no contexto do futebol (Benfica, Porto e Sporting), que historicamente dominam o esporte em termos de títulos e desempenho econômico-financeiro (Barros, 2006), e todos eles têm suas ações negociadas na Bolsa de Lisboa (Duque & Ferreira, 2005).

Dessa forma, a proposta inclui como unidade de análise um clube profissional do contexto português, participante da primeira divisão local (Primeira Liga), que atenda às características de estrutura de propriedade, localização geográfica e critérios de porte mencionados anteriormente. Outros clubes de capital aberto mencionados na composição do índice STOXX Europe Football podem ser considerados como opções em situações alternativas.

#### ***3.4.2.3 Unidade de análise – modelo de propriedade associativa***

Por fim, o terceiro modelo, o formato associativo, foi selecionado como unidade de análise no contexto brasileiro. Ao contrário do modelo predominante de propriedade privada ou de capital aberto, comum nos países europeus (Franck, 2010), a propriedade dos clubes de futebol no Brasil é geralmente detida por associações civis privadas, sem fins econômicos, cuja atividade principal são clubes sociais, esportivos e similares (Matias, Athayde, Húngaro & Mascarenhas, 2015).

Essa estrutura pressupõe que os lucros obtidos sejam reinvestidos nas próprias atividades (Rezende & Dalmácio, 2015), o que abre espaço para benefícios fiscais e, de acordo com Fernandez e Capelo (2019), dificulta a implementação de sistemas empresariais previstos em projetos de regulação recentes.

O modelo associativo, embora apresente variações e particularidades em diferentes contextos, não se limita ao cenário brasileiro como forma de organização dos clubes de futebol profissionais. Na Alemanha, um formato similar de associações de membros com personalidade jurídica própria é conhecido como *Verein* (Franck, 2010), enquanto na Espanha os principais

clubes de grande porte, como Barcelona e Real Madrid, adotam o formato de clubes desportivos (Martínez & Callejo, 2006; Murillo, 2012).

Considerando que esse formato abrange praticamente todos os clubes brasileiros no cenário profissional, a seleção da unidade de análise nesse caso foi direcionada para um clube participante da primeira divisão nacional que atenda simultaneamente a três critérios: (i) maior faturamento; (ii) maior número de torcedores; e (iii) posição entre os dez primeiros colocados nos rankings oficiais da CBF em todas essas dimensões. Isso permitirá a escolha de um clube que tenha abrangência esportiva, econômico-financeira, política, social, cultural e elevado envolvimento de partes interessadas para as fases subsequentes do estudo.

A escolha da unidade de análise leva em consideração a localização, acessibilidade e contatos do pesquisador, garantindo uma menor probabilidade de dificuldades na realização da pesquisa. Além disso, o contexto brasileiro oferece alternativas semelhantes em caso de dificuldades de acesso a um determinado clube profissional.

Outro ponto importante é a adoção mínima de práticas de governança pelos clubes pré-selecionados. Clubes que adotam modelos amadores ou distantes das práticas mínimas do mercado, mesmo que sejam relevantes e de grande porte, foram excluídos. Para avaliar esse critério, a primeira fase da pesquisa envolve um levantamento das práticas adotadas com base em divulgações.

Como mencionado anteriormente, o critério de porte influencia a seleção das unidades de análise devido à importância de identificar os efeitos e o uso potencial dos mecanismos contábeis de governança pelos *stakeholders* dos clubes de futebol profissionais. O tamanho organizacional tem relevância nessa parte do estudo, pois está diretamente relacionado ao número de partes interessadas envolvidas.

Yin (2015) destaca a importância de definir e delimitar o caso como parte do processo de pesquisa, pois os pesquisadores podem ser tentados a coletar informações excessivas, muitas vezes fora do escopo originalmente estabelecido. Questões e proposições específicas são fundamentais para auxiliar na identificação das informações relevantes a serem coletadas.

Os limites também se referem às unidades de análise selecionadas, evitando a análise de diversos departamentos, documentos ou indivíduos que fujam do escopo inicialmente estabelecido pelo estudo. Portanto, nos clubes selecionados, foram analisados em profundidade os departamentos contábeis, de controladoria, de auditoria interna e externa, de planejamento estratégico e de *compliance*. Em casos específicos em que a inserção ou análise de outras seções foi necessária, essas considerações foram explicitamente mencionadas no desenvolvimento do trabalho.

### 3.5 Coleta de dados

Compreendendo o conjunto de operações através do qual são confrontados modelos de análises e dados coletados (Gerhardt & Silveira, 2009), o processo de coleta de dados consiste em uma etapa fundamental para as ações subsequentes do estudo, incluindo os resultados e achados. Como o estudo se divide em duas fases, faz-se necessário aqui também a consideração de processos distintos de coleta de dados para cada uma delas, com técnicas adequadas para cada um dos métodos adotados. Os autores ainda pontuam que a concepção da fase de coleta de dados necessita levar em consideração três questões: “O que coletar? Com quem coletar? Como coletar?”.

Na fase inicial, de levantamento documental, o estudo adota a estratégia-local de campo, utilizando a fonte documental dos dados (Appolinário, 2011), uma vez que não utiliza sujeitos (humanos ou não) como base de coleta. Essa classificação considera a categorização do levantamento em relação ao local de coleta (campo ou laboratório) e à fonte de dados (documental ou campo).

Independentemente da estratégia, alguns requisitos como validade, confiabilidade e precisão precisam ser cumpridos ao longo dessa fase de coleta para garantir a medição dos dados no desenvolvimento do estudo (Gerhardt & Silveira, 2009). Para isso, o instrumental utilizado adotou as seguintes técnicas para a coleta de dados: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa eletrônica, seguida da aplicação de um questionário por meio eletrônico.

A primeira técnica, ponto fundamental de partida para qualquer estudo acadêmico que se pretenda robusto, serviu de instrumento de construção e base para a aplicação das técnicas subsequentes, incluindo a seleção de teorias de referência para nortear o estudo. Utilizadas de forma subsequente e, em parcela significativa das vezes, de forma conjunta e indissociável, as pesquisas documental e eletrônica permitiram a coleta de documentos e informações para a aplicação do método e continuidade do estudo.

Na fase seguinte, de aplicação de estudo de múltiplos casos, o estudo adota a abordagem das seis fontes de evidências propostas por Yin (2015), sendo elas: documentação, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Tendo como objetivo alcançar um entendimento aprofundado na busca pela resposta da pergunta de pesquisa, todas as fontes foram inicialmente consideradas, ainda que, no desenvolvimento subsequente, uma ou mais possam ter sido desconsideradas em virtude de sua indisponibilidade ou inviabilidade de aplicação.

Comparativamente, cada fonte de evidência aplicável ao estudo de caso possui

vantagens e desvantagens na sua aplicação, sendo que a complementaridade entre elas termina por se tornar o maior benefício em sua utilização de forma conjunta, quando tal possibilidade de faz presente. Para isso, o preparo do pesquisador para fazer uso de várias fontes de evidências, que possam convergir, ampliando a fidedignidade e validade dos achados é essencial no desenvolvimento da pesquisa (Martins, 2008).

A seguir, são elencadas as fontes de evidências propostas por Yin (2015) e sua aplicação no desenvolvimento do presente estudo de caso, quando possível, ou os motivos para sua indisponibilidade:

- **Documentação:** A primeira fonte é a documentação, que é fundamental tanto na primeira fase do estudo quanto no desenvolvimento do estudo de caso, por sua estabilidade e ampla cobertura (Yin, 2015). Nessa fase final, foram coletados dados por meio de memorandos, anúncios, atas de reuniões e eventos, relatórios, documentos administrativos, estudos e pesquisas formais, reportes de avaliações, notícias e artigos de mídia impressa e eletrônica. A coleta desses documentos foi realizada principalmente nos canais oficiais dos clubes estudados como unidades de análise, mas também se utilizou de fontes externas não oficiais quando possível.
- **Registros em arquivo:** Outra fonte de evidência são os registros em arquivo, que apresentam as mesmas vantagens da documentação, além da precisão e possível formatação quantitativa, embora o acesso a eles possa ser dificultado por questões de privacidade (Yin, 2015). No estudo de múltiplos casos, houve uma extensa utilização de registros externos, como pesquisas realizadas por consultorias, agências privadas, confederações, federações e entidades de gerenciamento e organização esportivas, bem como institutos relacionados ao contexto esportivo, governança, contabilidade e gestão do futebol.
- **Entrevistas:** A técnica de entrevistas também foi utilizada, devido aos benefícios de direcionamento, foco e captura das percepções e atitudes dos entrevistados (Yin, 2015). No estudo, todas as análises de caso contaram com essa fonte de dados, permitindo não apenas obter visões pessoais, mas também compreender eventos comportamentais e fornecer *insights* relevantes para a pesquisa, além de auxiliar na compreensão das outras fontes de evidência.
- **Observações diretas:** As observações diretas foram adotadas para possibilitar a cobertura em tempo real e a contextualização dos casos, embora sua utilização também demande tempo e recursos, e possa gerar seletividade e reflexividade devido à atuação dos pesquisadores (Yin, 2015). Nesse estudo, a abordagem informal de observação direta foi



adotada, permitindo que fosse realizada durante o trabalho de campo, simultaneamente à coleta de outras evidências, como entrevistas, levantamento de registros e arquivos. Isso possibilitou a obtenção de informações adicionais e a compreensão da cultura e do funcionamento dos clubes estudados como unidades de análise.

- **Observação participante:** A observação participante, embora compartilhe benefícios similares aos da observação direta, permite um discernimento mais profundo sobre o comportamento e os motivos interpessoais, ainda que possa gerar parcialidade devido à manipulação dos eventos pelo pesquisador (Yin, 2015). No presente estudo, essa técnica foi menos adotada, exceto em situações específicas em que o pesquisador tinha contatos prévios que possibilitaram a realização da observação durante reuniões profissionais relacionadas ao tema em uma das unidades de análise.
- **Artefatos físicos:** A última fonte de evidência é a dos artefatos físicos, que tem uma aplicação limitada e é comumente utilizada em estudos antropológicos, envolvendo o uso de dispositivos tecnológicos, ferramentas ou outras evidências físicas. Essa técnica permite uma distinção das características culturais e operações técnicas, mas apresenta desvantagens como a seletividade e a disponibilidade (Yin, 2015). Neste estudo, foram utilizados documentos físicos registrados, como contratos e documentos históricos, que não estavam disponíveis de forma digital.

A aplicação das divisões de técnicas de coleta propostas por Yin (2015) também levou em consideração a limitação do método de estudo de casos realizado de maneira individual, ou solitária, característico do cenário acadêmico brasileiro (Martins, 2008), considerando características como acesso, oportunidade, recursos e tempo em cada fase do estudo.

Para garantir a transparência do estudo, foi calculado o tempo investido pelo pesquisador em cada unidade de análise nos casos estudados, assim como a distribuição nas técnicas aplicadas em cada uma dessas unidades, conforme representado na Tabela 3. É importante ressaltar que a combinação de técnicas pode fazer com que o tempo total das técnicas aplicadas em uma unidade exceda o tempo total investido nessa unidade.

**Tabela 3** – Resumo das entrevistas realizadas

Entrevistas		
Unidade de Análise	Entrevistados	Duração
Modelo Privado (Capital fechado)	Entrevistado 1	00h51m28s
	Entrevistado 2	00h39m45s
Modelo Público (Capital aberto)	Entrevistado 1	01h32m39s
	Entrevistado 2	01h40m26s
Modelo Associativo	Entrevistado 1	01h09m58s
	Entrevistado 2	00h46m33s

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

### ***3.5.1 Dimensões e critérios para coleta de dados (Conselho Administrativo, Comitê de Auditoria e Conselho Fiscal)***

Um ponto fundamental que deve ser definido antes da coleta de dados e do trabalho de campo é a determinação dos critérios e dimensões a serem analisados para responder à pergunta de pesquisa. Isso busca identificar características que estão relacionadas aos mecanismos que compõem parte do sistema ou modelo de governança adotado formalmente pelas organizações participantes do estudo.

Na primeira parte do estudo, relacionada ao levantamento das estruturas de governança dos clubes, amparado no modelo proposto por Assis (2017), serão analisadas dimensões da governança de alcance geral nas organizações, como a presença de organismos essenciais (Comitê de Auditoria, Conselho Administrativo, entre outros) e o cumprimento de código de governança, remunerações de administradores, relações com acionistas, comunidade e grupos de torcedores, prestação de contas, auditoria e o funcionamento da Assembleia Geral (Hamil, Holt, Michie, Oughton & Shailer, 2004).

Na segunda parte da pesquisa, que está relacionada aos estudos de caso, as investigações serão direcionadas ao ambiente de governança presente nos órgãos internos dos clubes de futebol profissionais. Serão analisadas as forças de controle, tanto internas (Conselhos) quanto externas (Auditoria) (Rossetti & Andrade, 2014).

Dessa forma, as unidades de análise selecionadas serão investigadas por meio de suas estruturas de governança formalizadas em órgãos e/ou instituições dentro das entidades. A pesquisa terá um foco particular em quatro desses órgãos: Conselho Administrativo, Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria e Auditoria Independente.

É importante ressaltar que, embora a Auditoria Independente não seja considerada um órgão com uma presença formal estruturada como os demais, ela pode ser caracterizada como uma instituição organizada e relevante no ambiente organizacional (Jensen & Berg, 2012). Ela desempenha um papel fundamental na garantia da transparência, prestação de contas e atendimento às demandas dos *stakeholders* (Santos & Grateron, 2003).

Cada um desses órgãos será analisado dentro do contexto organizacional das unidades de análise selecionadas para o estudo de múltiplos casos, levando em consideração três dimensões consolidadas na literatura como características relevantes para compreender seu funcionamento, alcance e utilidade: tamanho, independência (composição) e atribuições (funções) (Dellaportas, Leung, Cooper, Lary & Taylor, 2012; De Villiers, Naiker & Van Staden, 2011; Rossetti & Andrade, 2014).

### **3.5.1.1 Tamanho**

A dimensão de tamanho dos órgãos é uma das características de composição mais estudadas na literatura de governança (Moghaddam, Massihabadee, Shorvarzi & Mehrazeen, 2018; Zahra & Pearce, 1989). Essa dimensão se refere basicamente ao número de membros que compõem os órgãos. A alocação dessa dimensão na estrutura do organismo é objeto de debate: alguns autores a consideram como uma característica enquadrada no grupo de inputs das dinâmicas dos conselhos e órgãos de governança, juntamente com a dimensão da independência (Nordberg & Booth, 2019), enquanto outros a posicionam como processos e estruturas (uma categoria intermediária entre *inputs* e *outputs*), localizando-a entre as habilidades e conhecimentos dos conselheiros (*inputs*) e as funções e atribuições do órgão (*outputs*) (Cornforth, 2001).

Existem duas principais visões sobre o tamanho dos órgãos de governança: enquanto alguns pesquisadores afirmam que órgãos com menos membros enfrentam menos dificuldades coletivas, o que aumenta a eficiência do processo de tomada de decisão, outros argumentam que um maior número de conselheiros pode resultar em uma maior diversidade de visões e conhecimentos individuais, gerando maior eficiência para a organização (Moghaddam, Massihabadee, Shorvarzi & Mehrazeen, 2018).

No contexto da estrutura e composição do órgão (Judge & Talaulicar, 2017), algumas pesquisas indicam que órgãos maiores facilitam a obtenção de recursos, esforços de monitoramento e envolvimento no planejamento estratégico (Anderson, Mansi & Reeb, 2004; Chaganti, Mahajan & Sharma, 1985; Harrison, 1987; Lipton & Lorsch, 1992; Pfeffer, 1972).

Por outro lado, existe uma visão contraditória de que uma formação excessivamente ampla, com um número excessivo de membros, pode prejudicar o envolvimento estratégico do órgão (Judge & Talaulicar, 2017), principalmente devido às dificuldades de organização e coordenação de tarefas e serviços (Conyon & Peck, 1998; Jensen, 1993; Judge & Zeithaml, 1992; Lipton & Lorsch, 1992).

Um ponto adicional a ser considerado em relação ao tamanho do órgão de governança é seu papel como mecanismo de controle da direção executiva (Johnson, Daily & Ellstrand, 1996). Estudos indicam que órgãos com mais membros são menos suscetíveis à dominação, enquanto órgãos maiores têm menor envolvimento em questões de sucessão executiva e são mais suscetíveis ao controle da diretoria (Zahra & Pearce, 1989; Alexander, Fennell & Halpern, 1993; Lipton & Lorsch, 1992). O número ideal de membros para o órgão de governança situa-se entre 8 e 10 (Chaganti, Mahajan & Sharma, 1985).

### ***3.5.1.2 Independência (Composição)***

A independência é uma característica amplamente discutida e considerada um pilar essencial na governança corporativa (Neville, Byron, Post & Ward, 2019), tornando-se um padrão global. Ela se refere à maioria dos membros de um órgão não estarem ligados a indivíduos que dependem do sucesso da empresa para benefício pessoal, possuindo autonomia para monitorar efetivamente a direção executiva, suas atividades táticas e contribuir para a estratégia da organização (Judge & Talaulicar, 2017).

Embora algumas pesquisas alocem a dimensão de independência dentro de um grupo maior de características do conselho, como parte do subgrupo de composição do Conselho, que inclui também a base de conhecimento dos conselheiros, representação feminina, entre outros (Åberg, Bankewitz & Knockaert, 2019; Nordberg & Booth, 2019), Neville, Byron, Post e Ward (2019) identificam três variantes dominantes na implementação da independência nos órgãos: participação de conselheiros independentes (externos), grau de independência dos Comitês de Auditoria no Conselho e a separação das funções de CEO e presidente do Conselho.

Na conceituação da independência dos membros de um órgão, Anderson e Reeb (2004) distinguem três tipos de diretores: (1) diretores internos empregados pela empresa, executivos aposentados pela empresa ou membros da família fundadora; (2) diretores afiliados não empregados pela empresa, mas que possuem relacionamentos potenciais ou relações comerciais, como consultores, profissionais jurídicos, financeiros ou de investimentos; e (3) diretores “não executivos” independentes, cuja única forma de relacionamento com a empresa

é sua nomeação como parte do órgão.

Embora a forma e a operacionalização da independência possam variar de acordo com a literatura, segmento ou tipo de organização estudada, o conceito de independência é fundamental para o funcionamento adequado e eficiente dos órgãos de governança e na resolução de conflitos entre os *stakeholders* organizacionais, sendo central na Teoria da Agência (Dalton, Hitt, Certo & Dalton, 2007).

De maneira geral, a literatura identifica que a independência dos órgãos de governança em relação aos seus membros e formas de atuação está positivamente relacionada ao valor da empresa (Dahya, Dimitrov & McConnell, 2008), reputação da empresa (Post, Rahman & Rubow, 2011), envolvimento do órgão nas decisões estratégicas (Ogbechie, Koufopoulos & Argyropoulou, 2009) e em ações de RSC (Galbreath, 2016).

### **3.5.1.3 Atribuição (Funções)**

A dimensão das atribuições e funções dos órgãos de governança é ampla e muitas vezes tratada de forma intercambiável na literatura. Åberg, Bankewitz e Knockaert (2019), em uma revisão da literatura sobre as tarefas desempenhadas pelos conselhos, observam que termos como tarefas do conselho, papéis do conselho, atividades do conselho e funções do conselho são frequentemente agrupados em uma única dimensão pelos acadêmicos, sem detalhar o que está sendo mensurado.

Ao contrário das duas dimensões anteriores analisadas nos processos e dinâmicas de avaliação dos conselhos nas organizações (*inputs*), a dimensão das atribuições e funções é classificada como *outputs* produzidos pelos órgãos (Nordberg & Booth, 2019), e seu envolvimento nas atividades da organização é considerado estratégico para o processo de tomada de decisão (Judge & Talaulicar, 2017).

Em uma revisão sistemática das funções do Conselho, Zahra e Pearce (1989) dividem as contribuições do órgão em três: (1) função de controle, que busca monitorar a direção executiva; (2) função estratégica, que visa orientar e aconselhar a direção executiva no desenvolvimento e implementação da estratégia da empresa; e (3) função de serviço, que busca obter acesso a recursos externos para a empresa.

Uma categorização semelhante é realizada na revisão de Johnson, Daily e Ellstrand (1996), que agrupa as funções em funções de controle, de serviço e de dependência de recursos. A função de controle atribui aos membros do órgão a tarefa de monitorar os diretores executivos como fiduciários dos acionistas, podendo contratar ou demitir gestores, determinar valores que

eles receberão, entre outras tarefas que evitam a expropriação da riqueza pelos executivos (Fama & Jensen, 1983).

Já a função de serviço envolve a atuação dos membros do órgão no aconselhamento de diretores, executivos e outros atores de alto escalão em questões administrativas ou de diversas naturezas, incluindo sua participação ativa na elaboração, formulação e acompanhamento da estratégia organizacional (Johnson, Daily & Ellstrand, 1996).

Por fim, a função de dependência de recursos, alinhada à visão de Pfeffer (1973) de posicionar o órgão como meio de obter recursos críticos para o sucesso da empresa, geralmente leva à nomeação de representantes de instituições específicas no órgão (facilitando o acesso a esses recursos) ou serve para a função de legitimação social.

Ao analisar o envolvimento estratégico do Conselho Administrativo, ampliando o trabalho realizado por Pugliese, Bezemer, Zattoni, Huse, Van den Bosch e Volberda (2009), Judge e Talaulicar (2017) dividem o envolvimento do conselho na organização em quatro períodos: pré-1990, com foco no debate sobre o envolvimento ativo do órgão no domínio da estratégia (Zald, 1969); década de 1990, com ênfase no estudo de inputs e outputs para identificar determinantes e consequências do envolvimento do órgão na estratégia (Judge & Zeithaml, 1992); período entre 2000 e 2007, que muda o foco da participação do órgão para a tomada de decisão estratégica (Carpenter & Westphal, 2001); e período pós-2008, que engloba pesquisas mais diversificadas, abordando aspectos comportamentais e habilidades dos conselheiros.

Dessa forma, a análise considerará uma ampla verificação das dimensões nos órgãos em cada uma das unidades de análise estudadas, identificando o tamanho, a composição (incluindo a independência) e as atribuições (funções) dos órgãos selecionados, quando existirem e estiverem em funcionamento nos clubes: Conselho Administrativo, Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria e Auditoria Independente.

No caso das dimensões de tamanho e composição que garantem a independência dos órgãos, o estudo se baseia nos trabalhos de Jensen (1993), Core, Holthausen e Larcker (1999), Anderson, Mansi e Reeb (2004), Coombes e Wong (2004), Brown e Caylor (2006) e Yermack (1996), com contribuição adicional de Rossetti e Andrade (2014).

Em relação ao tamanho, Jensen (1993), Yermack (1996), Anderson, Mansi e Reeb (2004) e Brown e Caylor (2006) sugerem que os Conselhos não devem ser numerosos, mas devem ter perspectivas diversificadas necessárias para desafiar o pensamento da administração. Rossetti e Andrade (2014) sugerem um tamanho mediano (7 membros, mais ou menos 2), uma composição mista (com *insiders* que possuam um conhecimento aprofundado da empresa e

*outsiders* com independência e visão mais aberta) e características como tamanho, diversidade e complementaridade definidas a partir das perspectivas da empresa e ajustadas aos estágios de desenvolvimento da organização.

A questão da composição é caracterizada pela separação de funções entre o presidente do órgão e o diretor executivo (ou CEO) da organização. Yermack (1996), Core, Holthausen e Larcker (1999), Coombes e Wong (2004) e Brown e Caylor (2006) afirmam que o princípio da governança preza pela separação das funções, garantindo a independência dos órgãos em relação à direção e sua capacidade de monitorar os diretores, embora isso não seja uma regra universal (Rossetti & Andrade, 2014).

A dimensão das funções e/ou atribuições dos órgãos de governança é ampla e ainda está em discussão constante no âmbito acadêmico. Para a construção do protocolo de pesquisa, foram considerados trabalhos como o de Cornforth (2001), Zahra e Pearce (1989), bem como estratégias, aspectos, boas práticas, condutas e posturas (esperadas e seguidas) analisadas por Rossetti e Andrade (2014).

### ***3.5.2 Dimensões e critérios para coleta de dados (Auditoria Independente)***

Enquanto os três organismos anteriores (Conselho Administrativo, Conselho Fiscal e Comitê de Auditoria) são essencialmente órgãos internos, formalmente organizados e amplamente reconhecidos como instrumentos de governança corporativa no ambiente moderno (IBGC, 2015), a auditoria independente atua de forma singular, não fazendo parte de um órgão específico, mas atuando como mecanismo de controle externo para a governança (Rossetti & Andrade, 2014).

Assim, considerando sua organização e formatação, as dimensões avaliadas na pesquisa exigem também a consideração de aspectos adicionais, sendo a qualidade dos serviços de auditoria prestados um fator fundamental nesse processo (Braunbeck, 2010), envolvendo funções sociais, atribuições éticas e também o papel tradicional de controle (Santos & Grateron, 2003).

Embora seja uma variável de difícil mensuração, a literatura aponta uma relação causal entre a qualidade dos relatórios produzidos pela auditoria e a independência da empresa responsável pela prestação desses serviços (Tepalagul & Lin, 2015), sendo essa independência considerada a partir da relação do auditor com o principal acionista ou com o Conselho Administrativo (Warming-Rasmussen & Jensen, 1998).

Além da independência, outro aspecto relevante entre os determinantes da qualidade na

execução do serviço de auditoria se refere ao tamanho da empresa que o realiza, com DeAngelo (1981) apontando que empresas de auditoria com um número maior de clientes têm mais a perder ao não relatar violações descobertas nos registros de um cliente, o que amplia a qualidade dos serviços de auditoria prestados por grandes empresas.

Enquanto a dimensão do tamanho da empresa de auditoria enfrenta poucas dificuldades na mensuração, a independência alcança um patamar de acesso mais restrito, com Tepalagul e Lin (2015) listando fatores como ameaças à sua obtenção, tais como: importância do cliente, serviços adicionais prestados pela auditoria, prazo de duração do contrato e afiliação do cliente com empresas de auditoria.

É importante destacar a possibilidade de um ou mais organismos terem a formatação e/ou algumas das dimensões e características dos órgãos mencionados, mesmo que sejam denominados ou designados por nomes ou termos diferentes nos clubes ou organizações em que estão inseridos. Nesses casos, verificando-se que eles atendem às condições básicas e estruturas que os qualificam como os organismos citados, eles passam a fazer parte da análise.

### ***3.5.3 Protocolo de Entrevistas***

A fase de aplicação das entrevistas é uma etapa fundamental na técnica de estudo de caso. Além dos cuidados dedicados às outras fases do estudo, essa fase exigiu um planejamento cuidadoso na preparação de uma estrutura prévia, apoiada na revisão de literatura realizada anteriormente. Isso resultou na construção de um protocolo contendo um modelo semi-estruturado, que serviu como guia para o autor durante o contato com os entrevistados nos casos.

Após a elaboração inicial do modelo e a seleção do embasamento teórico utilizado em sua construção, o documento foi submetido a dois especialistas acadêmicos na área de governança esportiva. Ambos os especialistas faziam parte dos contextos em que os casos foram selecionados, embora não tivessem relação direta com as entidades objeto de estudo. Após as considerações de cada especialista, o modelo foi aprimorado.

Com o objetivo de garantir a premissa básica da construção do conhecimento científico e permitir a replicação de estudos futuros seguindo metodologias ou linhas de pesquisa semelhantes, os protocolos de entrevistas em ambos os idiomas, bem como o suporte da literatura por meio das referências acadêmicas que embasaram cada uma das perguntas, foram disponibilizados nos anexos do estudo.



### **3.6 Análise de dados**

Assim como nas fases anteriores, o processo de análise de dados do estudo segue dois caminhos distintos que se conectam para uma conclusão geral ao final da pesquisa. Na primeira parte, é realizada a análise dos dados do levantamento documental realizado anteriormente. Em seguida, são analisados os dados coletados nas unidades dos múltiplos casos, na fase final da pesquisa.

#### ***3.6.1 Levantamento documental***

Após a seleção, acesso e coleta de dados, a fase de levantamento documental será seguida por um processo de análise e codificação na seção de análise de dados (Godoy, 1995). Com o objetivo de fornecer uma visão abrangente sobre os mecanismos de governança adotados pelos clubes, será utilizada uma das técnicas mais comuns para essa finalidade, a análise de conteúdo proposta por Bardin (1977).

A técnica de análise de conteúdo também será adotada na fase subsequente, o estudo de caso (que será descrito com mais detalhes na seção seguinte). Essa técnica é um instrumento metodológico que pode ser aplicado a diversos discursos e formas de comunicação, bem como ao suporte em que estão presentes (Godoy, 1995). Ela auxilia na descrição e interpretação do conteúdo da mensagem, indo além do significado restrito à simples leitura dos textos e documentos (Bardin, 1977).

A análise de conteúdo seguirá as três fases fundamentais propostas por Godoy (1995): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Essas fases envolvem a organização e formulação de hipóteses e/ou objetivos, elaboração e interpretação do material, preparação formal, cumprimento dos pontos anteriormente definidos e utilização de técnicas quantitativas e/ou qualitativas para condensar os resultados em busca de padrões, tendências ou relações implícitas.

#### ***3.6.2 Estudo de caso***

Os procedimentos de análise de dados são geralmente a fase com menor preparo e evolução por parte dos pesquisadores na aplicação da técnica de estudo de caso. Como apontado por Yin (2015), tanto pesquisadores novatos quanto experientes frequentemente falham ao não planejar previamente os desdobramentos que guiarão a melhor forma de analisar os dados

obtidos nas fases anteriores.

Gerhardt e Silveira (2009) destacam que um dos equívocos mais comuns na análise de material qualitativo é a crença de que a interpretação dos dados ocorrerá de forma automática e espontânea pelo pesquisador. Nesse sentido, em um estudo predominantemente qualitativo, esta pesquisa utiliza duas principais formas de análise e interpretação do material: análise de conteúdo e análise do discurso.

A análise de conteúdo é uma técnica que permite agregar objetividade, sistematização e inferência à interpretação do conteúdo de uma mensagem, composta por documentos e textos, indo além do significado obtido por meio de uma simples leitura (Bardin, 1977). Essa técnica pode adotar abordagens quantitativas ou qualitativas (Caregnato & Mutti, 2006).

Por sua vez, a análise do discurso permite uma reflexão mais ampla sobre a produção e a transmissão do significado dos textos e mensagens em diferentes campos (Gerhardt & Silveira, 2009). Ela não se limita à análise de conteúdo, mas também considera o sentido manifestado pelo sujeito em seu discurso, levando em conta a natureza não transparente e nítida da linguagem, bem como a posição discursiva do sujeito e as questões sociais envolvidas (Caregnato & Mutti, 2006).

Para a fase de análise de dados a partir da coleta dos estudos de casos múltiplos, foi utilizado um *software* de análise de dados assistido por computador (*Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software – CAQDAS*), que permite uma organização mais adequada e um sistema automatizado de codificação. Essa ferramenta auxilia na categorização de grandes quantidades de dados, especialmente aqueles obtidos por meio de entrevistas e documentos.

No entanto, é importante ressaltar que o uso de ferramentas auxiliares não elimina a participação ativa do pesquisador. A atuação do pesquisador é essencial, pois, diferentemente da emergência passiva de dados presente na Teoria Fundamentada, por exemplo, o pesquisador deve identificar itens importantes ou reveladores em relação às questões gerais de pesquisa (Bryman, 2003; Williams & Caulfield, 2019).

Dentre as estratégias gerais propostas por Yin (2015), esta pesquisa adotou a abordagem de proposições teóricas combinada com o exame de explicações rivais plausíveis. A primeira estratégia baseia os objetivos nas proposições teóricas, refletindo as questões de pesquisa, as revisões de literatura e as hipóteses analisadas, fornecendo uma parte significativa das prioridades analíticas. A segunda estratégia envolve a definição e o teste de hipóteses rivais, contrastando visões e estruturas distintas.

Em um nível mais aprofundado e direcionado para uma compreensão detalhada, Yin (2015) propõe cinco técnicas analíticas para examinar os dados obtidos na fase de coleta:

combinação de padrão, construção da explicação, análise de séries temporais, modelos lógicos e síntese cruzada dos casos. Exceto pela análise de séries temporais e pelos modelos lógicos, todas as outras técnicas são aplicadas em maior ou menor grau neste trabalho.

A técnica da combinação de padrão confronta os achados empíricos com base nos resultados e descobertas dos casos com os padrões definidos previamente na fase de planejamento do estudo, sendo também conhecida como método de congruência (Yin, 2015).

A técnica da construção da explicação é uma forma específica de combinação de padrão que envolve a análise dos dados e a construção de uma ou mais explicações sobre o caso. No caso de estudos exploratórios, como este, a técnica pode ser utilizada para levantar e estruturar hipóteses a serem testadas futuramente (Yin, 2015).

Por fim, a técnica de síntese cruzada dos casos é aplicada apenas na análise de casos múltiplos. Ela visa agregar e estruturar coletivamente os achados dos estudos individuais, podendo incorporar técnicas quantitativas comumente utilizadas em outras formas de pesquisa ou meta-análises. Essa técnica centraliza as categorias, padrões ou descobertas mais relevantes que servem como guia para as demais análises (Yin, 2015).

Na fase de entrevistas, os dados transcritos foram codificados e analisados com base na versão da análise temática teórica proposta por Braun e Clarke (2006). Essa metodologia permite a identificação, o exame e a saliência dos padrões temáticos presentes nos dados, oferecendo uma organização e descrição flexíveis dos dados da pesquisa qualitativa (Boyatzis, 1998; Joffe & Yardley, 2004).

### **3.7 Aspectos éticos e considerações adicionais**

As metodologias propostas nesta pesquisa foram estruturadas com base na literatura de referência e no planejamento prévio. Além disso, levaram em consideração algumas considerações de ordem social. Essas metodologias visam garantir não apenas o enquadramento da pesquisa no campo científico e contribuir para a área acadêmica, mas também abordar aspectos sociais mais amplos que permitam sua inserção no contexto social de aplicação prática.

#### ***3.7.1 Aspectos éticos***

A investigação foi conduzida de forma a minimizar o impacto nas funções dos participantes em todas as fases do estudo, desde o planejamento até a conclusão, incluindo a coleta e análise de dados. A preservação dos ambientes de atuação e rotinas dos participantes

foi uma preocupação fundamental para garantir a robustez dos resultados obtidos.

Outra preocupação importante foi preservar a saúde física e mental dos participantes. Para lidar com essa questão, foi adotada a técnica de anonimato nas entrevistas e consultas realizadas. A preservação da identidade dos participantes teve como objetivo principal garantir a manutenção de suas carreiras profissionais, o que foi essencial para a obtenção de dados relevantes.

A confidencialidade foi um aspecto crucial no estudo em relação ao acesso a informações, documentos e entrevistas realizadas nos casos múltiplos. A confidencialidade foi determinante não apenas no primeiro contato, mas também para estabelecer relações que permitiram a obtenção de informações internas das organizações. A confidencialidade foi considerada uma consideração ética fundamental no estudo (Stake, 1995).

Devido às diferenças geográficas, culturais, sociais e legais dos clubes estudados, o nível de confidencialidade exigido variou de acordo com esses fatores. Portanto, a pesquisa adotou a abordagem de apresentar uma carta de apresentação contendo informações básicas e objetivos do estudo, bem como o tipo de informação que seria divulgada.

O documento foi redigido em português e posteriormente traduzido para o inglês, que é o idioma de uma das organizações participantes do estudo de caso. A carta de apresentação foi enviada à organização e seus representantes, e antes de cada entrevista, foi enviada por e-mail aos entrevistados para que eles tomassem conhecimento do estudo.

Além disso, na apresentação inicial da pesquisa aos entrevistados, no dia das entrevistas, foram destacados o nível de informação desejado e o escopo do estudo. As transcrições das entrevistas foram enviadas aos entrevistados antes da publicação dos estudos, dando a opção deles de excluir tópicos e dados que pudessem representar riscos ou desconforto em sua utilização.

Além das considerações éticas, foram feitas algumas considerações adicionais para garantir a validade do método de estudo de múltiplos casos, seguindo o modelo de Yin (2015) e outros autores. Essas considerações se relacionaram aos testes de qualidade que serão mencionados na próxima seção, bem como a particularidades específicas detalhadas nos anexos de cada instrumento.

### ***3.7.2 Testes de qualidade***

Com o objetivo de garantir a qualidade da aplicação da metodologia de estudo de múltiplos casos, adotada na segunda fase do projeto, foram analisadas quatro características

essenciais: fidedignidade, credibilidade, confirmabilidade e fidelidade dos dados (Yin, 2015; Riege, 2003). Essas características foram avaliadas por meio de testes específicos: validade do constructo, validade interna, validade externa e confiabilidade.

A validade do constructo tem como objetivo reduzir a subjetividade na definição das medidas utilizadas pelo pesquisador, um desafio comum em estudos de caso (Sykes, 1990). Para alcançar esse objetivo, a pesquisa adotou três estratégias propostas por Yin (2015): o uso de múltiplas fontes de evidências, o estabelecimento de uma cadeia de evidências (ambos na fase de coleta de dados) e a revisão do relatório final do estudo pelos informantes-chave ao longo do processo.

O teste de validade interna, que busca estabelecer uma relação causal entre condições específicas, não se aplica diretamente à presente pesquisa, que se caracteriza principalmente como descritiva e exploratória. No entanto, alguns dos testes de validade interna foram adotados para reforçar a qualidade do estudo na fase de análise de dados, incluindo a combinação de padrões, a construção da explicação e a consideração de abordagens rivais (Yin, 2015).

O teste de validade externa é fundamental para estudos de caso, que muitas vezes são criticados pela dificuldade de generalização de seus achados (Alves-Mazzotti, 2006; Doxsey & De Riz, 2011). Esse teste busca definir o domínio para o qual os resultados podem ser generalizados. No caso do estudo de múltiplos casos, a pesquisa adotou a estratégia de replicação analítica, em oposição à generalização estatística, conforme proposto por Yin (2015). Além disso, foram tomados cuidados adicionais na definição da questão problema inicial que guia o estudo.

Por fim, para minimizar os erros e parcialidades na pesquisa, o teste de confiabilidade proposto por Yin (2015) oferece duas táticas fundamentais, aplicadas ainda na fase de coleta de dados do presente trabalho, visando permitir a replicação (e a obtenção de resultados semelhantes) do estudo em pesquisas futuras: a adoção de protocolo de pesquisa e o desenvolvimento de uma base de dados robusta.



## 4 LEVANTAMENTO DOCUMENTAL

### 4.1 A Construção de um modelo de governança para clubes

A primeira fase do estudo consistiu em um levantamento documental exploratório, conforme descrito na seção metodológica, com o objetivo de encontrar evidências que apoiassem a literatura e permitissem aos pesquisadores uma compreensão inicial do contexto da governança nos clubes de futebol profissionais brasileiros antes da aplicação do estudo comparativo de múltiplos casos.

Esse levantamento foi repetido nos demais contextos selecionados para compor as unidades de análise do estudo de múltiplos casos. Além da análise dos mecanismos de governança nos clubes brasileiros associativos, a pesquisa foi estendida aos contextos norte-americano (substituindo o britânico inicialmente planejado) para a análise do modelo de propriedade privado e português para a análise do formato de clubes de capital aberto.

É importante ressaltar que esse levantamento não se trata de uma avaliação qualitativa ou quantitativa com o objetivo de julgar as práticas como melhores ou piores. Considerando as particularidades culturais, sociais, econômicas e legais dos sistemas de governança, o objetivo é compreender as características dos cenários investigados (Rossetti & Andrade, 2014).

Vale destacar também que essa análise prévia não inclui apenas o clube que será objeto do estudo de caso subsequente, mas também os maiores clubes de cada região, com base nos critérios descritos na seção metodológica. Portanto, o levantamento envolve clubes localizados nesses mercados e/ou competições que não necessariamente adotam o mesmo modelo de propriedade.

O objetivo dessa verificação prévia é também dar suporte ao modelo de propriedade majoritário na região e/ou mercado a ser utilizado na fase seguinte (estudo de múltiplos casos), analisando se as características dos clubes selecionados são representativas dos clubes da região, garantindo assim a validade externa da pesquisa.

Por último, no caso do modelo de capitais abertos, devido à disponibilidade limitada de clubes que utilizam essa estrutura, eles foram selecionados a partir do índice STOXX Europe Football, abrangendo diversos mercados. Essa fase da pesquisa tem como objetivo construir um panorama da governança entre os maiores clubes profissionais no mercado e competições relacionados à unidade de análise.

Nessa fase, inicialmente a pesquisa buscou construir um *framework* básico de governança a ser adotado pelos clubes profissionais em cada um dos contextos analisados. Para

essa construção, foram utilizados modelos estruturais propostos por autores acadêmicos, especialistas, entidades de pesquisa e organizações nacionais e internacionais, voltados ou não para o esporte.

Como resultado dessa construção, a estrutura de governança para clubes de modelo associativo (no caso dos clubes brasileiros) utilizou a proposta de Assis (2017), que organiza um *framework* em quatro princípios (Participação e Democracia; Gestão, Funcionamento e Sustentabilidade; Transparência, Comunicação e Prestação de Contas; e Solidariedade e Responsabilidade Social), subdivididos em nove seções, cada uma contendo uma quantidade de mecanismos, práticas e estruturas de governança que serão explorados em detalhes posteriormente, conforme representado no quadro da Tabela 4.



**Tabela 4 – Estrutura de governança para clube de futebol**

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

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A análise inicial foi realizada sob a ótica dos organismos responsáveis pela governança nos clubes, com o objetivo de compreender o grau de adoção das estruturas de implantação, consolidação, aprimoramento, monitoramento e/ou controle das práticas de governança dos clubes profissionais de futebol nesses sistemas.

Os organismos desempenham um papel fundamental nos sistemas de governança, uma vez que as relações estabelecidas entre eles e os atores organizacionais são responsáveis pela eficácia dos processos de governança nas instituições (Rossetti & Andrade, 2014). Relacionamentos sólidos entre esses órgãos resultam em uma boa governança, baseada na prestação de contas e na troca de expectativas e informações (Montgomery & Kaufman, 2003).

Para a implementação das práticas e ferramentas de governança, além de uma clara determinação institucional, é fundamental contar com organismos consolidados, que sejam responsáveis por estabelecer a estratégia, políticas e ações relacionadas à governança nas entidades, bem como monitorar e fiscalizar sua execução (Michie & Oughton, 2005).

A grande vantagem desses organismos está na organização dos atores em grupos que permitem identificar os principais pontos da governança, considerando o cumprimento das normas e o jogo de forças de influência entre os diversos participantes direta ou indiretamente relacionados à empresa. A Assembleia Geral, a Diretoria Executiva e o Conselho Administrativo formam o triângulo básico da governança, que ainda envolve, no âmbito da fiscalização e controle, o Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria, Auditoria Interna e Auditoria Externa Independente.

Dessa forma, a estrutura de órgãos de governança investigada nos clubes que compõem a amostra partiu do modelo especificamente proposto para os clubes de futebol profissionais brasileiros, adaptado por Assis (2017). Esse modelo é adequado aos clubes nacionais, que geralmente são baseados em um formato de personalidade associativa, com seções que englobam esportes amadores, categorias de base e o setor de futebol profissional que participa das competições esportivas da modalidade (Matias, Athayde, Húngaro & Mascarenhas, 2015). Portanto, é necessário um modelo que leve em consideração essas características das organizações.

Embora esse modelo de propriedade não seja exclusivo do contexto brasileiro (Franck, 2010), é amplamente utilizado nesse mercado (Fernandez & Capelo, 2019), principalmente devido aos benefícios fiscais que oferece (Matias, Athayde, Húngaro & Mascarenhas, 2015), o que dificulta a implementação de modelos avançados de administração, gestão e ferramentas adicionais de governança (Rezende & Dalmácio, 2015).

As análises subsequentes dos clubes que adotam o modelo de propriedade privada e de capital aberto seguiram a mesma abordagem, com adaptações necessárias para incluir órgãos específicos desses mercados e/ou modelos de propriedade. Para essas adaptações, foram selecionados modelos distintos específicos para esses contextos.

No caso dos clubes norte-americanos, que possuem um modelo de propriedade e estrutura privada, e nos clubes do último cenário da análise, que envolvem clubes com modelo de propriedade público, com ações negociadas em bolsas de valores, a adoção de um único modelo de governança é complexa devido às particularidades de cada mercado de capital. Cada mercado possui seu próprio conjunto de regras e normas a serem seguidas.

No entanto, considerando a universalidade do modelo, o sistema proposto pela OCDE serviu como referência para os clubes que adotam o modelo de propriedade com capital aberto e para os clubes de capital privado. É importante destacar que o sistema americano está vinculado a leis e normas estaduais, diferentemente de um sistema federal abrangente (Grapsas, Holland & Gregory, 2018).

Embora não exista um modelo universal de governança que englobe todos os mercados, países e modelos de organizações, devido à consideração das particularidades institucionais, culturais, sociais e econômicas de cada contexto (Rossetti & Andrade, 2014), é possível identificar modelos e princípios universais de governança em todos os códigos (Claessens & Fan, 1996).

Dois pontos requerem mais detalhes: quando possível, foram utilizadas fontes adicionais, não necessariamente oficiais, para obter alguns documentos. Por exemplo, sites de torcidas organizadas de clubes, *blogs* de torcedores e conselheiros, e portais que acompanham diariamente os clubes. Em alguns casos, documentos não publicados nos sites oficiais dos clubes são divulgados por essas fontes alternativas. Caso a autenticidade dessas fontes fosse confirmada, elas seriam incluídas na fase de coleta de dados.

Também relacionado à coleta de dados, é importante ressaltar que alguns dos documentos ou práticas listadas no modelo de governança podem existir ou ser aplicados pela instituição, mas não foram divulgados. Portanto, eles não puderam ser incluídos nos dados analisados no estudo.

No entanto, é relevante destacar que a primeira fase da pesquisa se caracteriza, em certa medida, pela análise da divulgação, e não necessariamente da existência ou aplicação dos mecanismos e práticas. Essa característica não compromete a validade da pesquisa, uma vez que os princípios da transparência e da prestação de contas, que resultariam na divulgação desses documentos, são centrais em todos os códigos e estruturas de governança revisados na

literatura (Cadbury, 1992; CVM, 2002; IBGC, 2015; OCDE, 2015).

#### **4.1.1 Explorando o modelo de governança**

O modelo de governança proposto por Assis (2017) para os clubes de futebol profissional brasileiros se baseia na contribuição de autores e entidades, incluindo estruturas direcionadas ao futebol e outras modalidades esportivas. Esse modelo incorpora práticas e mecanismos de governança que visam gerar valor e atender aos diversos *stakeholders* da organização.

O *framework* é composto por quatro pilares centrais: Participação e Democracia, Gestão, Funcionamento e Sustentabilidade, Transparência, Comunicação e Prestação de Contas, e Solidariedade e Responsabilidade Social. Esses pilares fornecem suporte para a definição de organismos e estruturas específicas formatadas pelos clubes, refletindo a função dos princípios e pilares da governança.

Os princípios que orientam as práticas e mecanismos de governança têm sido embasados nas últimas décadas por sólidos fundamentos conceituais e éticos, essenciais para a adoção efetiva e os benefícios das organizações, mercados e nações que os adotam, independentemente do setor (Rossetti & Andrade, 2014).

O núcleo de participação e democracia diz respeito ao estímulo, fortalecimento e engajamento da participação das partes interessadas no processo de governança organizacional, assegurando o acesso dos *stakeholders* aos mecanismos de voto e ao direito de expressão para atender às suas demandas, bem como sua participação nos sistemas de eleição dos representantes da entidade.

Dividido entre participação e direitos dos acionistas e processo democrático, esse núcleo é composto por ferramentas como liberdade de associação, mecanismos democráticos e direito de voto, prazos para convocação e facilidades para a presença em assembleias, acesso dos sócios a informações como atas e documentos das reuniões, reforma do estatuto social, além de limites para a perpetuação no poder por parte dos órgãos constituídos.

Por sua vez, o núcleo de gestão, funcionamento e sustentabilidade é o mais abrangente em termos de práticas, sistematizando os diversos mecanismos de administração da organização, desde áreas administrativas até aspectos econômico-financeiros, abrangendo uma variedade de processos gerenciais que visam garantir a criação de valor para as partes interessadas relacionadas à entidade.

Esse núcleo é categorizado em grupos como cultura organizacional, gestão e

administração, conselhos e sustentabilidade financeira. Suas ferramentas abrangem desde aquelas relacionadas ao ambiente e contexto da entidade até a profissionalização do gerenciamento da organização, incluindo organismos de garantia da aplicação da governança e mecanismos que buscam assegurar a geração de valor com foco econômico-financeiro.

Como componente fundamental na mediação das relações entre a organização e os diversos agentes que compõem suas estruturas relacionais, o núcleo de transparência, comunicação e prestação de contas tem como objetivo garantir o acesso informacional dos *stakeholders*. Isso visa não apenas envolvê-los no processo organizacional, mas também fornecer dados e informações para embasar seu processo de tomada de decisão sobre assuntos que afetam seus direitos na entidade.

Para alcançar esse objetivo, são utilizadas divisões como transparência e prestação de contas, auditoria e comunicação pública. Suas ferramentas envolvem monitoramento e fiscalização, prestação de contas e transparência dos agentes políticos na organização, fluxo de processos de auditoria e qualquer procedimento que amplie a comunicação de informações entre os *stakeholders* da entidade.

O núcleo de solidariedade e responsabilidade social abrange aspectos da relação organizacional com atores de abrangência ampla, incluindo setores como comunidade, grupos sociais e partes nem sempre envolvidas na cadeia produtiva. Esses aspectos têm recebido maior atenção nos últimos anos, visando promover a inserção social da entidade e garantir seu retorno no uso dos recursos da sociedade.

Os grupos fundamentais desse núcleo incluem mecanismos de retorno social, baseados em práticas de responsabilidade corporativa, como políticas de igualdade e fortalecimento da inclusão das minorias, sustentabilidade ambiental e comunitária, e inclusão de grupos interessados na organização que possuem um poder de influência reduzido, como jovens e empregados. Além disso, são utilizados dispositivos como o relato integrado.

Dessa forma, o modelo se estrutura em quatro pilares ou núcleos fundamentais que consideram as particularidades do sistema jurídico, social, econômico e esportivo brasileiro, com base em propostas de entidades e autores, tanto acadêmicos como práticos, conforme Assis (2017). Essa estrutura propõe um *framework* de governança que combina gestão, administração e transparência nos clubes e organizações brasileiras.

Cada um desses pilares envolve um conjunto de ações, políticas e diretrizes que visam aprimorar a administração e o processo de gestão de um grande clube profissional brasileiro. Essas medidas facilitam o posicionamento econômico-financeiro, social e cultural do clube, bem como o relacionamento com as diversas partes interessadas, incluindo torcedores,

associados, sócios-torcedores, dirigentes, atletas, acionistas, investidores, federações, ligas, patrocinadores, mídia, sociedade e governos.

É importante destacar que um modelo de governança único, com práticas, mecanismos e organismos sugeridos, não esgota o universo e o potencial de alcance da governança nas organizações. As organizações podem adotar diversas ferramentas, usuários, dados e instituições para ampliar e/ou melhorar sua relação com as partes interessadas e atender aos interesses e demandas desses *stakeholders*.

Esse entendimento, aliado ao fato de que as especificidades de cada organização participante de determinado mercado ou segmento não podem ser totalmente capturadas por um modelo com mecanismos imutáveis, não invalida a necessidade de as organizações adotarem princípios básicos (ou núcleos centrais, como no caso da estrutura apresentada) em suas operações. Isso pode ser feito por meio de outras ferramentas ou justificando as razões por trás da não adoção de práticas consagradas ou recomendadas.

Nessa linha, um dos grandes avanços foi a regra do “*Aplique ou Explique*”, uma ferramenta adotada pelo Código Brasileiro de Governança Corporativa para companhias abertas (Grupo de Trabalho Interagentes, 2016). Essa regra permite que as empresas sigam as práticas recomendadas pelo documento ou informem ao mercado quando e por quais razões adotam parcialmente ou não adotam alguma prática, promovendo o aprimoramento das práticas em todo o contexto do mercado.

#### **4.2 Avaliando a estrutura nos clubes brasileiros (modelo associativo)**

A análise da adoção dessa estrutura foi aplicada em 44 dos principais clubes profissionais do futebol brasileiro. A seleção dos clubes foi baseada em critérios como a participação nas Séries A e B do Campeonato Brasileiro nas edições de 2018 e 2019, incluindo times que competiram na primeira ou segunda divisão do mais importante torneio interclubes nacional.

A amostra final resultou em 44 clubes, entre os quais estão representados pelo menos os 18 maiores times do país em termos de faturamento (BDO, 2017; Itaú BBA, 2018; Soccerex, 2018), número de torcedores (Capelo, 2018; Datafolha, 2018) e de acordo com o *ranking* oficial da Confederação Brasileira de Futebol (CBF, 2017). O ranking da CBF é atualizado anualmente com base no desempenho das equipes e é utilizado como critério de qualificação para seus torneios. Além disso, todos os vencedores da primeira divisão nacional nos últimos 40 anos fizeram parte da amostra.

A técnica utilizada consistiu no levantamento de todos os documentos institucionais disponíveis nos sites oficiais dos clubes durante um determinado período de análise. Isso incluiu documentos registrados, como estatutos, convocações, demonstrações contábeis, atas de assembleias e reuniões de conselhos, além dos documentos produzidos pelas instituições para divulgação, como relatórios, organogramas, pesquisas e códigos internos, avaliações.

Foram identificados os órgãos de governança utilizados pelos clubes, de acordo com seus documentos oficiais e não oficiais. Foram destacados aspectos como o tamanho desses órgãos (quantidade de membros), a forma de composição (origem dos membros e exigências quanto à qualificação) e os atributos e funções de cada um desses órgãos dentro do escopo da organização e seu modelo de atuação (associação).

O levantamento foi realizado pela primeira vez no período de 1º a 3 de julho de 2020, e as informações foram transcritas, estruturadas, categorizadas e analisadas durante o mês de julho do mesmo ano. Uma segunda análise da mesma amostra foi realizada no período de 10 a 13 de agosto de 2020, e os resultados dessa análise foram examinados no mês de agosto de 2020. Por fim, um levantamento adicional e de atualização foi realizado em novembro de 2022.

É importante ressaltar que, embora os clubes selecionados para o estudo tenham sido baseados em uma amostragem das equipes que participaram das temporadas de 2018 e 2019 da competição nacional, o período de verificação documental compreendeu os anos de 2020 e 2022. Portanto, alguns times que fizeram parte da amostra já não disputavam o torneio, enquanto outros times que não estavam presentes na seleção passaram a participar da competição.

#### **4.2.1 Resultado do levantamento documental**

A primeira característica investigada no levantamento foi o modelo de propriedade adotado pelos clubes brasileiros da amostra. Assim como a maioria dos clubes ao redor do mundo, é importante destacar que as organizações esportivas adotam modelos mistos, utilizando diferentes formatos, que às vezes são unificados sob uma holding. Tipos específicos são adotados para lidar com tarefas, explorar segmentos e alcançar objetivos específicos (Moore & Levermore, 2012; Murphy, 2011).

No levantamento documental, a pesquisa direcionou a análise para as organizações responsáveis pela administração direta do departamento de futebol masculino, que podem ser distintas do futebol feminino e das categorias de base. Essas organizações lidam com as despesas, receitas, ativos e passivos decorrentes da exploração do segmento do futebol como

atividade esportiva profissional.

No caso dos clubes brasileiros da amostra, o modelo predominante é o de associação privada, identificado em 95% dos clubes (41 dos 43). No caso do Figueirense, o formato atual é um sistema misto, pois o clube havia adotado o formato de companhia limitada para administrar o futebol, mas está em processo de reaver o controle do departamento pelo clube que adota o modelo associativo.

Dois clubes da amostra, Bragantino e Cuiabá, adotam o formato de companhia limitada, representando 7% da amostra (incluindo o Figueirense). O Bragantino, que originalmente possuía um clube social adotando o formato de associação privada, adotou o formato de companhia limitada após sua fusão com a empresa Red Bull em 2019, passando a se chamar “*Red Bull Bragantino*”.

Por fim, apenas um clube da amostra, o Botafogo Futebol Clube, da cidade de Ribeirão Preto (SP), adota o modelo de sociedade anônima (S.A.), no formato fechado, totalizando 2% da amostra. Assim como o Bragantino, o Botafogo também possui uma associação privada responsável por sua fundação e pelo segmento de futebol profissional em grande parte de sua história, mas optou pelo modelo S.A. nos últimos anos para gerir o futebol profissional e alguns ativos, como seu estádio.

Um dos órgãos mais presentes e identificados com a formatação, adoção e cumprimento das regras e boas práticas de governança nas organizações é o Conselho Administrativo. Embora não possua um formato definitivo e sua estruturação dependa das particularidades do ambiente e contexto em que atua, o Conselho Administrativo conta com algumas bases fundamentais para sua aplicação, documentadas no Brasil por entidades como o IBGC e a CVM.

Na amostra, assim como no cenário do futebol profissional brasileiro em geral, o Conselho Administrativo é encontrado em apenas um dos clubes (2%): o Botafogo Futebol Clube, que adota o modelo S.A. no formato fechado. Nesse clube, o Conselho Administrativo é composto por 7 membros: três indicados pelo clube associativo, dois indicados pela empresa Trexx Holding e outros dois membros independentes.

Nos demais clubes da amostra, podem ser identificados diversos organismos, seja de função executiva (Conselho Gestor, Conselho Diretor, Conselho Executivo, entre outros) ou de função consultiva (Conselho Consultivo, Conselho de Beneméritos, Conselho de Notáveis, entre outros), sendo que estes últimos geralmente são formados por membros com ampla experiência na gestão executiva não remunerada dos clubes, principalmente ex-presidentes e ex-vice-presidentes com cargos vitalícios.



No entanto, é importante fazer uma distinção relevante em relação à nomenclatura, função e composição dos órgãos. Com exceção do órgão do Botafogo mencionado acima (devido ao modelo de propriedade adotado), em nenhum dos outros clubes da amostra foi possível identificar a existência do Conselho Administrativo com as duas características fundamentais para sua execução no modelo tradicional de governança: independência de ação e supervisão estratégica da direção executiva das organizações, e composição equilibrada entre membros dependentes e independentes.

Essa ênfase se faz necessária, pois parte significativa da amostra possui clubes que adotam algum órgão com o nome de Conselho Administrativo ou similar (por exemplo, Conselho de Representantes), porém esses órgãos não possuem as mesmas atribuições, atividades ou independência necessárias para garantir que sua atuação seja estratégica na entidade, conforme exigem as melhores práticas de governança presentes em manuais ou documentos de referência.

América-MG, Chapecoense, Coritiba, Figueirense, Grêmio e Guarani são os clubes da amostra que possuem um órgão nomeado “Conselho Administrativo”, eleito e/ou indicado pelo Conselho Deliberativo ou pela Assembleia Geral de associados, cujas atribuições estão associadas às desempenhadas de forma executiva na gestão.

Por outro lado, Athletico Paranaense, Flamengo e São Paulo estão entre os clubes da amostra que possuem um órgão denominado “Conselho Administrativo” cuja finalidade não envolve questões executivas ou do cotidiano operacional dos clubes. Esses órgãos atuam de forma supervisora e/ou estratégica, embora a independência desses organismos não permita classificá-los como o Conselho Administrativo presente nos manuais de melhores práticas.

No caso do São Paulo, o Conselho Administrativo é composto por membros da Diretoria Executiva, do Conselho Deliberativo e do Conselho Consultivo, além de membros indicados pelo presidente. Já no Flamengo, o Conselho Administrativo é formado por membros natos e membros eleitos da Diretoria Executiva, e no Athletico Paranaense, o Conselho Administrativo é eleito pelo Conselho Deliberativo.

Devido ao modelo associativo e às características do sistema de governança, alguns clubes possuem órgãos com formatos únicos e diferentes dos tradicionais. Um exemplo é o Londrina, que possui um Conselho de Representantes eleito por associados e membros da sociedade civil municipal, incluindo a principal torcida organizada do clube.

Em relação à presença de órgãos de fiscalização voltados para dados econômico-financeiros e/ou auditoria, a análise se concentra na presença e formatação do Conselho Fiscal ou do Comitê de Auditoria. O Conselho Fiscal é geralmente indicado por acionistas, associados

e/ou conselheiros, enquanto o Comitê de Auditoria é tradicionalmente utilizado como órgão de assessoramento ao Conselho Administrativo.

O Conselho Fiscal, característico no cenário corporativo e organizacional brasileiro, foi identificado na maioria dos clubes analisados na amostra: 39 dos 44 clubes (89%) possuem um órgão denominado dessa forma ou com atribuições semelhantes, como o Conselho de Orientação (CORI) no Corinthians ou o Conselho de Orientação e Fiscalização (COF) no Palmeiras, conforme observado na Tabela 5.

**Tabela 5** – Clubes brasileiros selecionados no levantamento documental

Clubes	Conselho de Administração - Board	Conselho Fiscal	Comitê de Auditoria	Auditoria Independente
América Mineiro	N/I	Conselho Fiscal (3 members)	N/I	Ovalle Leão Auditoria e Consultoria (2019)
Athletico Paranaense	N/I	Conselho Fiscal (3 members)	N/I	BDO RCS Auditores Independentes SS (2019)
Atlético Goianiense	N/I	Conselho Fiscal (5 members)	N/I	VR Group UC&CS (2019)
Atlético Mineiro	N/I	Conselho Fiscal (3 members)	N/I	Soltz, Mattoso & Mendes Auditores Independentes (2018)
Avai	N/I	Conselho Fiscal (3 members)	N/I	Audibanco - Auditores Independentes SS (2018)
Bahia	N/I	Conselho Fiscal (5 members)	N/I	BDO RCS Auditores Independentes SS (2019)
Boa Esporte	N/I	N/I	N/I	N/I
Botafogo	N/I	Conselho Fiscal (10 members)	N/I	BDO RCS Auditores Independentes SS (2019)
Botafogo-SP	Board Of Direct	N/I	N/I	Moore Prisma Auditores e Consultores (2018)
Bragantino	N/I	N/I	N/I	N/I
Brasil de Pelotas	N/I	Conselho Fiscal (3 members)	N/I	V.L. Cardoso e Cia - Auditores e Consultores (2018)
Ceará	N/I	Conselho Fiscal (3 members)	N/I	Sistema Auditores Independentes S/C (2019)
Chapecoense	N/I	Conselho Fiscal (3 members)	N/I	RL Solutions Auditores & Consultores Associados (2018)
Corinthians	N/I	Conselho Fiscal (3 members)	N/I	RSM Brasil Auditores Independentes SS (2019)
Coritiba	N/I	Conselho Fiscal (5 members)	N/I	Pétrea PDE Auditores Independentes SS (2018)
CRB	N/I	Conselho Fiscal (3 members)	N/I	N/I
Criciúma	N/I	Conselho Fiscal (3 members)	N/I	OMV - Auditores Independentes SS (2019)
Cruzeiro	N/I	Conselho Fiscal (3 members)	N/I	Moore Stephens Consulting News Auditores Independentes (2019)
CSA	N/I	Conselho Fiscal (3 members)	N/I	N/I
Cuiabá	N/I	N/I	N/I	N/I
Figueirense	N/I	Conselho Fiscal (5 members)	N/I	BDO RCS Auditores Independentes SS (2018)
Flamengo	N/I	Conselho Fiscal (5 members)	N/I	Ernst & Young Auditores Independentes SS (2019)
Fluminense	N/I	Conselho Fiscal (3 members)	N/I	Mazars Auditores Independentes (2019)
Fortaleza	N/I	Conselho Fiscal (5 members)	N/I	Accord Auditores Independentes SS (2019)
Goias	N/I	Conselho Fiscal (3 members)	N/I	Floresta Auditores Independentes S/S (2019)
Grêmio	N/I	Conselho Fiscal (6 members)	N/I	Rokembach + Lahm, Villanova & Cia. Auditores (2019)
Guarani	N/I	Conselho Fiscal (5 members)	N/I	Assessoria - Assessores e Auditores (2019)
Internacional	N/I	Conselho Fiscal (5 members)	N/I	BDO RCS Auditores Independentes SS (2019)
Juventude	N/I	Conselho Fiscal (5 members)	N/I	Rosito e Filomena Auditores Independentes (2018)
Londrina	N/I	Conselho Fiscal (3 members)	N/I	N/I
Oeste	N/I	N/I	N/I	N/I
Operário-PR	N/I	Conselho Fiscal (5 members)	N/I	N/I
Palmeiras	N/I	Conselho Fiscal (15 members)	N/I	GF Auditores Independentes (2019)
Paraná	N/I	Conselho Fiscal (10 members)	N/I	Müller & Prei Auditores Independentes SS (2019)
Paysandu	N/I	Conselho Fiscal (5 members)	N/I	N/I
Ponte Preta	N/I	Conselho Fiscal (3 members)	N/I	Audicorp Auditoria e Contabilidade SS (2019)
Sampaio Corrêa	N/I	Conselho Fiscal (3 members)	N/I	N/I
Santos	N/I	Conselho Fiscal (5 members)	N/I	Rokembach + Lahm, Villanova & Cia. Auditores (2019)
São Bento	N/I	Conselho Fiscal (3 members)	N/I	ACR - Auditores Independentes S/S (2018)
São Paulo	N/I	Conselho Fiscal (5 members)	N/I	RSM Brasil Auditores Independentes SS (2019)
Sport	N/I	Conselho Fiscal (3 members)	N/I	José Geraldo Lins de Queirós (2019) - Auditor
Vasco da Gama	N/I	Conselho Fiscal (3 members)	N/I	BDO RCS Auditores Independentes SS (2019)
Vila Nova	N/I	Conselho Fiscal (3 members)	N/I	Work7 Auditores Independentes SS (2019)
Vitória	N/I	Conselho Fiscal (5 members)	N/I	RSM Brasil Auditores Independentes SS (2019)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Dos cinco clubes (11%) nos quais a identificação do Conselho Fiscal não foi realizada, exceto o Botafogo Futebol Clube de São Paulo, que adota o formato de sociedade anônima e possui maior incentivo para adoção do Comitê de Auditoria, nos demais casos (Boa Esporte, Bragantino, Cuiabá e Oeste), a não identificação pode estar relacionada à falta de transparência e/ou inexistência devido ao modelo de propriedade adotado pelo clube.

Entre os 39 clubes nos quais foi possível identificar a existência do Conselho Fiscal, a formatação do órgão variou de 3 a 15 membros, sendo o modelo com 3 membros o mais comum, presente na maioria dos clubes, com 21 deles optando por essa composição (54%), seguido pelo modelo com 5 membros, identificado em outros 14 clubes (36%).

O formato com um número ímpar de membros, utilizado para facilitar a tomada de

decisões (evitando empates nas votações e/ou a aplicação de critérios como o “voto de desempate” ou o “voto de qualidade”), é o mais comum, com apenas 3 dos 39 clubes (8%) adotando números pares no total de membros do Conselho Fiscal: Botafogo-RJ, Paraná (ambos com 10 membros) e Grêmio (com 6 membros).

Embora o formato com 3 membros seja o mais comum entre os clubes brasileiros da amostra, sendo também a quantidade mínima identificada (já que nenhum clube possui um modelo com apenas um ou dois conselheiros), um caso específico é o do Palmeiras, que possui um órgão com maior tamanho, totalizando 15 membros, considerando apenas os membros efetivos eleitos para o cargo, uma vez que o modelo também permite a inclusão de membros natos e vitalícios.

Nenhum dos clubes da amostra adota o Comitê de Auditoria, um órgão característico de empresas com capital aberto em países anglo-saxões e europeus. A falta de presença desse órgão pode ser explicada pela baixa utilização do Conselho Administrativo, que normalmente está associado ao Comitê de Auditoria, também sendo pouco presente entre os clubes brasileiros que seguem as boas práticas de governança. Em vez disso, é comum a utilização do Conselho Fiscal entre as organizações brasileiras.

Em relação à empresa responsável pelos serviços de Auditoria Independente, em 10 dos 44 clubes da amostra (23%), não foi possível identificar a empresa responsável. No caso do Boa Esporte, a página de *internet* do clube estava fora do ar, e nos demais casos (Bragantino, CRB, CSA, Cuiabá, Londrina, Oeste, Operário-PR, Paysandu e Sampaio Correia), as demonstrações contábeis financeiras não estavam disponíveis ou foram disponibilizadas de forma incompleta.

Nos casos em que foi possível identificar a empresa de auditoria, a “BDO RCS Auditores Independentes SS” foi a mais presente na amostra, auditando 6 dos 34 clubes (17%): Athletico, Bahia, Botafogo, Figueirense, Internacional e Vasco da Gama.

Outras duas empresas de auditoria apareceram mais de uma vez na amostra: a “RSM Brasil Auditores Independentes SS”, responsável pela auditoria em 3 clubes (9%): Corinthians, São Paulo e Vitória; e a “Rokembach + Lahm, Villanova & Cia. Auditores”, que prestou serviços de Auditoria Independente em dois clubes (6%) da amostragem: Grêmio e Santos.

Dois pontos dignos de menção são que o Flamengo é o único clube da amostra (3%) auditado por uma empresa do grupo conhecido como “Big 4”, que reúne as quatro maiores empresas de auditoria do mundo (Deloitte, EY, KPMG e PwC). Em 2019, o clube carioca foi auditado pela “Ernst & Young Auditores Independentes SS”. Além disso, o Sport é o único clube em que a auditoria das contas é realizada por uma pessoa física, José Geraldo Lins de

Queirós.

### 4.3 Avaliando a estrutura nos clubes norte-americanos (modelo privado)

A análise inicial das estruturas de governança foi aplicada nos principais clubes profissionais de futebol do Reino Unido e Irlanda do Norte, com base nos critérios de participação na primeira divisão dos respectivos campeonatos nacionais na temporada 2019/20.

No entanto, devido à falta de acesso detalhado a um clube específico dessa região, o mercado selecionado foi alterado para os Estados Unidos, com base nas 28 equipes participantes da temporada 2022 da *Major League Soccer* (MLS), excluindo o *St. Louis City Soccer Club*, que ingressaria na competição somente em 2023.

A amostra selecionada inclui algumas das equipes financeiramente mais fortes do mundo, com 3 das 30 (10%) maiores de acordo com o índice FF100 (*Football Finance 100*) (Soccerex, 2019). Além disso, representa 10 das 50 (20%) primeiras equipes no *ranking* e 14 dos 100 times listados no levantamento anual realizado pela entidade com clubes de todos os países.

Em termos de popularidade, a MLS está entre os 10 campeonatos nacionais de futebol com maior média de público, ocupando a oitava posição no *ranking* que considera o período de 2013 a 2018, com média de 21.358 espectadores. Dois de seus clubes, *Atlanta United* e *Seattle Sounders*, estão entre as 30 equipes com as maiores médias de público no mundo. O *Atlanta United* é o time não europeu mais bem posicionado no levantamento, ocupando o 10º lugar (Poli, Ravenel & Besson, 2019).

Para a análise, foram utilizados os documentos institucionais disponíveis nas páginas oficiais dos clubes, incluindo estatutos, demonstrações contábeis, atas de reuniões, relatórios, entre outros. Os órgãos de governança foram identificados com base nesses documentos, observando seu tamanho, forma de composição, atributos e funções dentro da organização.

É importante ressaltar que, no sistema de gestão e governança norte-americano, não há obrigatoriedade de publicação das demonstrações contábeis e informações de governança nas páginas oficiais dos clubes, o que dificultou a identificação dos órgãos de governança e das empresas de auditoria responsáveis pela análise das demonstrações contábeis e controles internos dos clubes norte-americanos.

Para garantir a comparabilidade da análise, os proprietários e principais executivos dos clubes foram considerados como componentes do *Board*, uma vez que frequentemente desempenham papéis semelhantes ao Conselho Administrativo quando isso pode ser

claramente identificado nos clubes.

Assim, as informações sobre esses atores foram obtidas nas páginas oficiais das equipes, especialmente nas seções “*Clubs*”, “*Front Office*”, “*Staff*”, “*Executive Staff*”, “*Ownership*” e “*Owners*”. Assim, sempre que identificados, os representantes da alta administração e os proprietários dos clubes foram incluídos no *Board* dos respectivos clubes.

O levantamento foi realizado pela primeira vez entre 4 e 8 de novembro de 2022, e as informações coletadas foram estruturadas, categorizadas e analisadas ao longo do mês de novembro do mesmo ano. Uma segunda análise da mesma amostra foi realizada entre 3 e 8 de janeiro de 2023, e os resultados foram examinados em janeiro de 2023.

#### **4.3.1 Resultado do levantamento documental**

Inicialmente, o levantamento buscou identificar o modelo de propriedade adotado pelos clubes norte-americanos da amostra. Todos os 28 clubes analisados são considerados propriedades privadas, formados por investidores. Isso ocorre porque a MLS opera sob uma estrutura de entidade única na qual as equipes são de propriedade central da liga, e cada time tem um operador-investidor (ou grupo de investidores) que é acionista da mesma.

Em relação aos órgãos de governança, não foram identificados em nenhum dos clubes analisados a presença do Comitê de Auditoria, do Conselho Fiscal e a empresa responsável pela auditoria das contas das equipes. Isso se deve à falta de obrigatoriedade da publicação de demonstrativos em suas páginas de *internet* e às dificuldades em encontrar referências diretas ao Conselho Administrativo.

Em relação ao Conselho Administrativo (*Board*), a verificação clara desse órgão nas equipes analisadas foi dificultada. Embora alguns times façam referências ao órgão em suas páginas de internet, nenhum deles disponibiliza diretamente informações sobre o Conselho Administrativo e sua composição. Os órgãos de governança dos clubes norte-americanos são apresentados na Tabela 6.

**Tabela 6 – Clubes norte-americanos selecionados no levantamento documental**

Clubes	País	Conselho de Administração - <i>Board</i>	Conselho Fiscal	Comitê de Auditoria	Auditoria Independente
Atlanta United FC	EUA	Club Executives (6 members)	N/I	N/I	N/I
Austin FC	EUA	Ownership & Executives (8 members)	N/I	N/I	N/I
CF Montréal	CAN	Executives (6 members)	N/I	N/I	N/I
Charlotte FC	EUA	Ownership & Executive Staff (2 members)	N/I	N/I	N/I
Chicago Fire FC	EUA	Ownership & Executive Staff (10 members)	N/I	N/I	N/I
Colorado Rapids	EUA	Ownership & Rapids Executive Staff (6 members)	N/I	N/I	N/I
Columbus Crew	EUA	Ownership & Team Executives (7 members)	N/I	N/I	N/I
D.C. United	EUA	Ownership & Executives (24 members)	N/I	N/I	N/I
FC Cincinnati	EUA	Managing Owners & Executive Administration (17 members)	N/I	N/I	N/I
FC Dallas	EUA	Ownership & Executive (6 members)	N/I	N/I	N/I
Houston Dynamo FC	EUA	Owners & Executives (9 members)	N/I	N/I	N/I
Inter Miami CF	EUA	Ownership & Executives (6 members)	N/I	N/I	N/I
Los Angeles FC	EUA	Ownership & Co-president and General manager (30 members)	N/I	N/I	N/I
Los Angeles Galaxy	EUA	Ownership & Administration (6 members)	N/I	N/I	N/I
Minnesota United FC	EUA	Executive Staff (6 members)	N/I	N/I	N/I
Nashville SC	EUA	Executives (8 members)	N/I	N/I	N/I
New England Revolution	EUA	Investor/Operators & Club Executives (3 members)	N/I	N/I	N/I
New York City FC	EUA	N/I	N/I	N/I	N/I
New York Red Bulls	EUA	N/I	N/I	N/I	N/I
Orlando City SC	EUA	N/I	N/I	N/I	N/I
Philadelphia Union	EUA	Ownership and Staff (20 members)	N/I	N/I	N/I
Portland Timbers	EUA	Ownership & Executive Staff (12 members)	N/I	N/I	N/I
Real Salt Lake City	EUA	Executive Administration (14 members)	N/I	N/I	N/I
San Jose Earthquakes	EUA	Principal Ownership Partners (7 members)	N/I	N/I	N/I
Seattle Sounders FC	EUA	Ownership & Senior Management (9 members)	N/I	N/I	N/I
Sporting Kansas City	EUA	Ownership (6 members)	N/I	N/I	N/I
Toronto FC	CAN	Executive Administration (4 members)	N/I	N/I	N/I
Vancouver Whitecaps FC	CAN	Ownership & Front Office Leadership (7 members)	N/I	N/I	N/I

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A análise realizada revela que o modelo de decisão adotado pelos clubes da elite do futebol nos Estados Unidos é influenciado pelo sistema de propriedade privado do país. Nesse modelo, há uma tendência de operacionalização que envolve a colaboração de executivos contratados e proprietários, que ocupam posições de destaque na cadeia de comando. O *Board* desempenha um papel central nesse cenário organizacional, sendo composto por executivos e proprietários.

Em relação às considerações apresentadas anteriormente, verificou-se que um sistema de gestão similar ao papel do Conselho Administrativo esteve presente em 25 (89%) dos 28 clubes analisados. No entanto, menções indiretas ao termo “*Board*” foram encontradas em apenas 2 equipes. Nos casos do *New York City FC* e do *New York Red Bulls*, ambos ligados a conglomerados internacionais, e no caso do *Orlando City SC*, que recentemente passou por uma troca de proprietários, o modelo de gestão não pôde ser identificado por meio da análise documental.

Em relação ao tamanho do Conselho Administrativo, variou-se de 2 a 30 membros na amostra. O *Los Angeles FC* foi identificado como o clube com o maior número de membros (30), devido à presença de um amplo conjunto de proprietários, mencionados na seção de “*Ownership*” em sua página oficial. Por outro lado, o *Charlotte FC* apresentou apenas 2 membros, com um integrante listado na seção de “*Ownership*” e outro na seção de “*Executive Staff*” em sua página oficial. O tamanho mais comum na amostra foi de seis membros (21%), identificado em 8 clubes.

Novamente, é importante ressaltar que, devido à falta de divulgação e acesso às demonstrações financeiras das equipes, não foi possível identificar os demais organismos de

fiscalização, como o Comitê de Auditoria, o Conselho Fiscal e a empresa responsável pela Auditoria Externa Independente dos clubes. Além disso, essas informações não estavam disponíveis nas estruturas apresentadas nas páginas de internet.

A análise por meio do levantamento documental das estruturas de propriedade e organismos de governança nos clubes norte-americanos proporciona a compreensão de características já discutidas na literatura acadêmica (Dietl, Franck, Hasan & Lang, 2009; Dietl, Franck, Lang & Rathke, 2011; Francis & Zheng, 2010; Kim, Jeong & Zhang, 2021; MacMillan, 2017; Warren & Agyemang, 2018) no contexto da MLS, tanto para os clubes norte-americanos quanto para os clubes canadenses que fazem parte da liga.

O modelo de propriedade privada identificado na maioria dos clubes da amostra está alinhado ao conceito de clube governado como uma firma capitalista clássica, proposto por Franck (2010). Uma característica-chave dessa estrutura de governança é a alocação dos direitos residuais de controle e reivindicações à mesma pessoa, ou seja, o proprietário, o que molda o sistema de governança da organização (Hamil, Holt, Michie, Oughton & Shailer, 2004) e impacta sua capacidade de investimento e desempenho esportivo e/ou econômico (Bradbury, 2021; Wilson, Plumley & Ramchandani, 2013).

A estrutura de governança encontrada nos clubes norte-americanos, na qual a entidade é controlada diretamente pelos proprietários, administradores e gestores indicados por eles, está alinhada ao modelo de propriedade privada controlada de forma centralizada pela liga (Warren & Agyemang, 2018). Essa estrutura encontra respaldo no trabalho de McLeod, Shilbury e Ferkins (2019), que aborda a conciliação dos interesses entre agente e principal, conforme pressuposto pela Teoria de *Stewardship*, e presume a capacidade do último de exercer influência e controle sobre as atividades diárias da entidade.

#### **4.4 Avaliando a estrutura nos clubes portugueses (modelo de capital aberto)**

Para avaliar a adoção das estruturas de governança em clubes que seguem o formato de propriedade com capital aberto, o estudo selecionou clubes componentes do índice STOXX Europe Football, clubes com capitais abertos em outras regiões e/ou mercados, e todas as equipes que participaram da Primeira Liga (na época, “Liga NOS”) na temporada 2019/20, visando capturar as peculiaridades do modelo de governança dos clubes portugueses.

O índice STOXX Europe Football abrange todos os clubes de futebol profissionais listados em bolsa de valores no contexto europeu, incluindo Europa, Europa Oriental, Turquia e região ampliada da União Europeia.



No entanto, essa métrica não considera clubes sediados na Europa que negociem títulos patrimoniais em mercados de capitais fora do continente europeu. Para abordar essa lacuna, foram adicionados ao levantamento clubes como *Arsenal*, *Manchester United*, *Colo-Colo*, *Universidad de Chile* e *Universidad Católica*, que negociam ações fora da Europa.

Além disso, os clubes participantes da primeira divisão portuguesa foram incluídos para capturar os mecanismos de governança específicos desse contexto. Essa inclusão também levou em consideração a seleção de uma unidade de análise para a fase posterior do estudo de caso. A amostra totalizou 42 clubes, incluindo 18 equipes da primeira divisão portuguesa, 22 componentes do índice STOXX Europe Football em novembro de 2019 e clubes chilenos com ações negociadas.

Os documentos institucionais disponíveis nos websites oficiais das agremiações foram levantados da amostra durante um período de análise específico. Esses documentos incluíram registros e produções internas da instituição, bem como materiais disponibilizados pelos órgãos reguladores dos mercados de capitais nos quais as ações dos clubes são negociadas.

Os órgãos de governança foram identificados com base nos documentos oficiais e extraoficiais, e foram destacados seus tamanhos, formas de composição e atributos e funções dentro da organização e do modelo de atuação.

O levantamento foi realizado em três etapas: julho de 2020, agosto de 2020 e novembro de 2022. Vale ressaltar que, embora os clubes tenham sido selecionados com base na temporada 2019/20, a verificação documental abrangeu temporadas subsequentes (2020/21 e 2022/23). Isso significa que alguns clubes da amostra já não participavam do torneio, enquanto outros clubes não selecionados passaram a participar.

#### ***4.4.1 Resultado do levantamento documental***

Com base nas grandes disparidades entre os 42 clubes componentes da amostra apresentada na Tabela 7, decidiu-se dividir a análise do levantamento documental em três subconjuntos. O primeiro subconjunto consiste apenas nos clubes listados no índice STOXX Europe Football, que têm suas ações negociadas em bolsas europeias. O segundo subconjunto inclui os clubes que negociam ações em mercados fora da Europa, como os clubes chilenos. Por fim, o terceiro subconjunto analisa os clubes portugueses.

**Tabela 7 – Clubes de capital aberto selecionados no levantamento documental**

Clubes	País	Conselho de Administração - Board	Conselho Fiscal	Comitê de Auditoria	Auditoria Independente
Famalicão	POR	Board Of Directors (3 members)	Fiscal Único (1 member)	N/I	Armando Magalhães, Carlos Silva & Associa
Universidad Católica	CHI	Board Of Directors (11 members)	N/I	Audit Committee (3 members)	Audidores - Humphreys y Cia Auditores (2011
Colo-Colo	CHI	Board Of Directors (9 members)	N/I	N/I	BDO (2019)
Celtic	SCO	Board Of Directors (7 members)	N/I	Audit Committee (3 members)	BDO LLP (2019)
Belenenses SAD	POR	Board Of Directors (4 members)	Fiscal Único (1 member)	N/I	Black & Perry (2019)
AS Roma	ITA	Board Of Directors (13 members)	N/I	Board of Auditors (3 members)	Deloitte (2019)
AFC Ajax	NED	Board Of Directors (5 members)	N/I	Audit Committee (2 members)	Deloitte (2019)
Lazio	ITA	Board Of Directors (6 members)	N/I	N/I	Deloitte (2019)
Boavista	POR	Board Of Directors (3 members)	Conselho Fiscal (3 members)	N/I	N/I
Desportivo das Aves	POR	Board Of Directors (3 members)	Conselho Fiscal (N/I)	N/I	N/I
AGF	DEN	Board Of Directors (6 members)	N/I	Audit Committee (N/I)	Deloitte (2019)
Vitória de Guimarães	POR	Board Of Directors (3 members)	Fiscal Único (1 member)	N/I	N/I
Silkeborg	DEN	Board Of Directors (6 members)	N/I	Audit Committee (N/I)	Deloitte (2019)
Arsenal	ENG	Board Of Directors (5 members)	N/I	N/I	Deloitte LLP (2019)
AIK Football	SWE	Board Of Directors (10 members)	N/I	N/I	EY (2019)
Futebol Clube do Porto	POR	Board Of Directors (6 members)	Conselho Fiscal (3 members)	N/I	EY (2019)
Galatasaray	TUR	Board Of Directors (7 members)	N/I	Audit Committee (3 members)	EY (2019)
Aalborg Boldspilklub	DEN	Board Of Directors (7 members)	N/I	N/I	EY (2019)
Fenerbahce Sportif Hizmet	TUR	Board Of Directors (9 members)	N/I	Audit Committee (3 members)	EY (2019)
Juventus	ITA	Board Of Directors (9 members)	N/I	Board of Auditors (3 members)	EY (2019)
SC Braga	POR	Board Of Directors (7 members)	Fiscal Único (1 member)	N/I	G. Castro, R. Silva, A. Dias & F. Amorim (21
Marítimo	POR	Board Of Directors (5 members)	Fiscal Único (1 member)	N/I	Grant Thornton (2018)
Beşiktaş	TUR	Board Of Directors (9 members)	N/I	Audit Committee (3 members)	JPA International (2019)
Universidad de Chile	CHI	Board Of Directors (10 members)	N/I	N/I	KAM Auditores Consultores Spa (2019)
Borussia Dortmund	GER	Board Of Directors (3 members)	N/I	N/I	KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (
Trabzonspor Sportif Yatir	TUR	Board Of Directors (5 members)	N/I	Audit Committee (3 members)	Mazars (2019)
Olympique Lyonnais	FRA	Board Of Directors (14 members)	N/I	Audit Committee (5 members)	PKF Cogepar / Advolis Orfis (2019)
Sport Lisboa e Benfica	POR	Board Of Directors (5 members)	Conselho Fiscal (3 members)	N/I	PricewaterhouseCoopers & Associados (2015
Sporting	POR	Board Of Directors (5 members)	Conselho Fiscal (3 members)	N/I	PricewaterhouseCoopers & Associados (2015
Bronby IF B	DEN	Board Of Directors (10 members)	N/I	Audit Committee (3 members)	PricewaterhouseCoopers (2019)
Pariken Sport & Entertainment	DEN	Board Of Directors (8 members)	N/I	Audit Committee (2 members)	PricewaterhouseCoopers (2019)
Manchester United	ENG	Board Of Directors (12 members)	N/I	Audit Committee (3 members)	PricewaterhouseCoopers LLP (2019)
Ruch Chorzów	POL	Board Of Directors (6 members)	N/I	N/I	Śląska Firma (2019)
Portimonense	POR	Board Of Directors (N/I)	N/I	N/I	N/I
Teteks AD Tetovo	MAC	N/I	N/I	N/I	N/I
Gil Vicente	POR	N/I	Conselho Fiscal (3 members)	N/I	N/I
Moreirense	POR	N/I	N/I	N/I	N/I
Paços de Ferreira	POR	N/I	N/I	N/I	N/I
Rio Ave	POR	N/I	Conselho Fiscal (3 members)	N/I	N/I
Santa Clara	POR	N/I	N/I	N/I	N/I
Tondela	POR	N/I	N/I	N/I	N/I
Vitória de Setúbal	POR	N/I	N/I	N/I	N/I

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

#### 4.4.1.1 Clubes do índice STOXX Europe Football

Uma análise mais detalhada foi realizada considerando apenas os 22 clubes componentes do índice STOXX Europe Football. Essa seleção permitiu obter uma visão mais específica das equipes que negociam ações nos mercados de ações europeus. O grupo é composto por 5 clubes da Dinamarca, 4 da Turquia, 3 da Itália, 3 de Portugal, além de um clube de cada um dos demais países, como Alemanha, Escócia, França, Holanda, Macedônia, Polônia e Suécia.

No que diz respeito ao modelo de propriedade adotado, todos os clubes selecionados configuram-se como empresas de capital aberto, adotando o formato de companhia pública. Cada clube segue as características legais específicas de seus respectivos países ou regiões, como a *Società per azioni* (S.p.A. ou SpA) para os clubes italianos, *Sociedade Anónima Desportiva* (SAD) para as equipes portuguesas, *Aktieselskab* (A/S ou a/s) para os clubes

dinamarqueses, *Kommanditgesellschaft auf Aktien* (KGaA) na Alemanha e *Naamloze vennootschap* (N.V. ou NV) na Holanda.

A fonte principal de consulta para a pesquisa foi a página de *internet* oficial dos clubes, considerando sua configuração como empresas de capital aberto, o que implica em exigências regulatórias de transparência e prestação de contas. Geralmente, essas páginas fornecem amplo acesso às informações acionárias e de mercado. No entanto, em casos específicos, como o clube macedônio *Teteks AD Tetovo*, a página estava indisponível durante todo o período de coleta de dados, o que impossibilitou o acesso e a consulta às informações.

Dos 22 clubes presentes na amostra, apenas um clube (*Teteks AD Tetovo*, da Macedônia) não apresentou informações sobre a presença do Conselho Administrativo. Nos demais clubes, o número de membros do Conselho variou entre 3 e 14, sendo os formatos com 6 membros (24%) e 5 membros (19%) os mais comuns, presentes em cinco e quatro clubes, respectivamente. Além disso, foram encontrados três clubes com 7 membros e três clubes com 9 membros.

Quanto à presença de um órgão similar ao Conselho Fiscal, formado por sócios e/ou proprietários da organização, em 17 dos clubes da amostra (77%), esse órgão não foi identificado. Nos três clubes portugueses da amostra, foi possível identificar o Conselho Fiscal, o qual faz parte da cultura do país. No caso dos clubes Roma e Juventus, ambos da Itália, é possível identificar a presença de um Conselho de Auditoria. Em todos esses casos, o Conselho de Auditoria é composto por 3 membros.

Quanto ao Comitê de Auditoria, que geralmente é composto principalmente por membros do Conselho Administrativo, não foi possível identificar sua existência em 11 clubes (50% da amostra). Nos outros 11 clubes, o número de membros do Comitê variou entre 2 e 5. O formato com 3 membros foi o mais comum, presente em 6 clubes (55%), enquanto em dois clubes não foi possível identificar o número de membros do Comitê.

Quanto às empresas de auditoria que prestam serviços independentes aos clubes, apenas em um clube não foi possível identificar a empresa responsável (*Teteks AD Tetovo*, da Macedônia). A presença das chamadas “Big Four” (Deloitte, PwC, EY e KPMG) é marcante entre os clubes.

Das equipes da amostra, 16 (73%) são auditadas por uma das quatro maiores. A *Ernst & Young* (EY) é a empresa mais presente, responsável pelos serviços de auditoria em 6 clubes, seguida pela *Deloitte* (5 clubes), *PricewaterhouseCoopers* (4 clubes) e *KPMG* (1 clube). As demais empresas de auditoria aparecem apenas uma vez na amostra, incluindo o caso específico do Lyon (FRA), que é auditado por duas empresas distintas.

A análise detalhada dos clubes componentes do índice está em linha com os resultados encontrados na literatura acadêmica sobre clubes de capital aberto. Embora alguns órgãos obrigatórios para empresas listadas não tenham sido detectados, talvez devido à falta de divulgação e/ou adoção de mecanismos de funções similares, os resultados obtidos são consistentes com os estudos anteriores (Baur & McKeating, 2011; Benkraiem, Louhichi & Marques, 2009; Duque & Ferreira, 2005; Franck, 2010; Gimet & Montchaud, 2016; Hamil & Chadwick, 2010; Samagaio, Couto & Caiado, 2009).

#### **4.4.1.2 Clubes com capital aberto**

A segunda parte da análise se concentrou nos clubes que adotam o modelo de capital aberto de forma ampla e internacional. Isso incluiu os clubes que fazem parte do índice STOXX Europe Football, além de equipes portuguesas que possuem o modelo de capital aberto, mesmo sem fazer parte do índice, e clubes que têm suas ações negociadas em outras bolsas fora do continente europeu.

No total, esse grupo é composto por 39 clubes, sendo 22 do índice STOXX Europe Football, dois clubes ingleses (*Arsenal* e *Manchester United*) que negociam suas ações de forma infrequente em mercados especializados e/ou fora do continente europeu, três clubes chilenos com ações listadas na Bolsa de Santiago e outros 12 clubes portugueses que adotam o modelo de capital aberto, independentemente de estarem listados ou não na Bolsa de Lisboa.

Assim como na análise dos clubes do índice STOXX Europe Football, a página de *internet* oficial dos clubes é a principal fonte de consulta. Devido à configuração dos clubes como empresas de capital aberto e às exigências regulatórias de transparência e prestação de contas, a maioria das páginas dos clubes permite um acesso mais amplo em comparação com os clubes de outros modelos. No entanto, em alguns casos, como o clube macedônio *Teteks AD Tetovo*, a página de *internet* estava fora do ar, o que impossibilitou a verificação das informações.

Quanto ao Conselho Administrativo, em cinco clubes (13%), sendo quatro portugueses e um macedônio, não foi possível identificar a presença do órgão. Em outro clube (Portimonense), embora a existência do órgão tenha sido mencionada, não foram fornecidos detalhes sobre seu tamanho e composição. Considerando que o Conselho Administrativo é um órgão característico desse modelo e geralmente exigido pelas entidades reguladoras, é provável que esses clubes também possuam o órgão, mesmo que sua identificação não tenha sido clara.

Nos outros 33 clubes em que o Conselho Administrativo foi identificado, o tamanho

varia de 3 a 14 membros. O formato mais comum é composto por 5 membros, presente em seis clubes da amostra (18%). Em seguida, os formatos com 3 e 6 membros estão presentes em cinco clubes cada (15%). Outros quatro clubes (12%) adotam os formatos com 7 e 9 membros, enquanto três clubes (9%) seguem o modelo com 10 membros. A amostra também inclui um clube que adota os formatos com 4, 8, 11, 12, 13 e 14 membros

Em relação ao Conselho Fiscal, sua presença foi identificada nos clubes portugueses da amostra, considerando a característica desse órgão no ambiente corporativo português e no sistema brasileiro. Além disso, foi feita uma consideração adicional em relação ao modelo italiano, que possui o chamado *Board of Auditors*, composto por três membros, identificado nos clubes Roma e Juventus e classificado como Comitê de Auditoria devido às suas características.

Dessa forma, em 29 dos 39 clubes da amostra (74%), não foi identificada a presença de um órgão semelhante ao Conselho Fiscal responsável pela fiscalização de dados econômico-financeiros e/ou auditoria. A fiscalização, quando aplicável, é realizada por outros órgãos, tais como o Comitê de Auditoria.

Quando esse órgão foi identificado, em 10 clubes, todos participantes da primeira divisão do futebol profissional de Portugal (Primeira Liga), metade deles adotava um modelo de órgão colegiado, tipicamente o Conselho Fiscal, enquanto a outra metade optava pelo órgão Fiscal Único, uma estrutura característica do sistema corporativo português em que um único agente é responsável pelas funções que normalmente seriam desempenhadas pelo órgão.

Portanto, em cinco clubes da amostra (13%), foi adotado o modelo de Conselho Fiscal, sendo que em quatro deles (Boavista, Sport Lisboa e Benfica, Sporting e Futebol Clube do Porto) foi possível identificar a composição do órgão, que conta com 3 membros, enquanto em um caso (Desportivo das Aves) o tamanho não foi informado. Por outro lado, outros cinco clubes (13%) adotam o modelo de Fiscal Único: Famalicão, Vitória de Guimarães, Belenenses SAD, Marítimo e SC Braga.

Quanto ao Comitê de Auditoria, um órgão que atua de forma paralela ou alternativa ao Conselho Fiscal e é característico de países anglo-saxônicos e/ou corporações em mercados que requerem sua implementação, foi identificado em 15 dos 39 clubes da amostra (38%). Dos 24 clubes em que o Comitê de Auditoria não foi identificado, 10 deles (26%) possuíam o Conselho Fiscal.

Destaca-se que, embora em 13 desses clubes a denominação seja exatamente Comitê de Auditoria (em inglês, "*Audit Committee*"), nos clubes italianos Roma e Juventus ele é chamado de "*Board of Auditors*". No entanto, em ambos os casos, sua configuração, estrutura, tamanho,

composição e funções são semelhantes ao Comitê de Auditoria, e por isso foram categorizados nesse grupo.

O tamanho do Comitê de Auditoria variou de 2 a 5 membros entre os clubes da amostra, sendo que em dois clubes (AGF e *Silkeborg* da Dinamarca) não foi possível identificar a composição do órgão. Dois clubes (*Ajax* e *Parken Sport & Entertainment*, responsável pelo controle do clube dinamarquês *F.C. København*) tinham o tamanho mínimo de 2 membros (5%), enquanto um clube (*Olympique Lyonnais da França*) tinha o tamanho máximo de 5 membros (3%). A composição de 3 membros foi a mais comum, presente em 10 clubes da amostra (26%).

Em geral, é evidente o paralelismo entre o Conselho Fiscal e o Comitê de Auditoria (ou *Board of Auditors*, no caso dos clubes italianos), uma vez que nenhum dos 39 clubes da amostra possui ambos os órgãos. O Conselho Fiscal está presente em 10 clubes, enquanto o Comitê de Auditoria foi identificado em 15 clubes. Nos outros 14 clubes da amostra, nenhum dos órgãos foi encontrado, provavelmente devido à falta de divulgação e transparência, já que a maioria dos mercados nos quais operam exige a presença de um ou outro organismo.

No que diz respeito à Auditoria Independente, em nove dos 39 clubes da amostra (23%), sendo oito clubes portugueses e o macedônio *Teteks AD Tetovo*, a empresa responsável pelos serviços não foi identificada. Essa situação ocorre geralmente devido à falta de disponibilização ou publicação das demonstrações financeiras nas páginas de *internet* oficiais dos clubes, o que impossibilita o acesso às informações sobre a empresa de auditoria responsável.

Motivados pelo fato de a maioria dos clubes possuir capital aberto, negociar ações e estar sujeita a regulamentações que demandam um maior nível de fiscalização e controle, os clubes da amostra mostram uma preferência por organizações de auditoria de grande porte, com alcance internacional e presença em diversos mercados. Isso inclui as quatro maiores empresas de auditoria do mundo, conhecidas como “*Big Four*”.

Dentre os 39 clubes da amostra, 18 (46%) utilizam os serviços de auditoria de uma dessas empresas. A *Deloitte* e a *EY* são as empresas mais presentes na amostra, atendendo cada uma a seis clubes (15% do total). Em seguida, a *PricewaterhouseCoopers* é responsável pela auditoria de cinco clubes (13%) e a *KPMG* está presente nas demonstrações de um único clube (3%) da amostra: o alemão *Borussia Dortmund*.

Ao ampliar a análise para o chamado “*Big Six*”, que inclui as quatro maiores empresas de auditoria mencionadas anteriormente, além da *BDO* e da *Grant Thornton*, duas organizações de grande alcance no mercado internacional de auditoria, verifica-se que esse grupo é responsável pelos serviços de auditoria de 54% dos clubes da amostra. A *BDO* atua em duas

demonstrações (5%) de clubes da amostra, o chileno *Colo-Colo* e o escocês *Celtic*, enquanto a *Grant Thornton* realiza a auditoria das demonstrações de outro clube (3%): o português *Marítimo*.

Os outros nove clubes da amostra (23%), provenientes de cinco países diferentes (três de Portugal, dois do Chile, dois da Turquia e um da França e Polônia), utilizam os serviços de auditoria de empresas de porte pequeno, médio e/ou com alcance nacional ou internacional, que não fazem parte do grupo das quatro (ou seis) maiores empresas de auditoria mencionadas anteriormente.

#### **4.4.1.3 Clubes portuguesas**

A análise dos 18 clubes portugueses que participam da primeira divisão nacional, a Primeira Liga (*Liga NOS*), depara-se com a limitação de informações disponibilizadas pelos clubes em suas páginas de *internet* oficiais e/ou nos mercados de ações em que seus títulos são negociados. Grande parte dos detalhes sobre suas estruturas sociais e dados são divulgados em relação aos clubes sociais, e não em relação às organizações responsáveis pelo controle do futebol por força da lei, tais como a *Sociedade Anónima Desportiva* (SAD) ou *Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas* (SDUQ).

Em Portugal, os clubes desportivos que competem em níveis profissionais de futebol possuem duas opções de formato para suas sociedades comerciais: SAD ou SDUQ. O primeiro modelo, estabelecido pelo Decreto-Lei n.º 67/97, por meio do Regime Jurídico dos Clubes Sociedades Desportivas, foi objeto de revisões, e em 2013, o Novo Regime Jurídico das Sociedades Desportivas (Decreto-Lei n.º 10/2013) determinou a obrigatoriedade de os clubes constituírem sociedades desportivas a partir da temporada 2013/14.

O formato de SAD prevê uma separação completa entre a Sociedade e o clube, enquanto o modelo SDUQ permite que os clubes preservem sua identidade e integridade institucional, uma vez que a titularidade do capital social pertence exclusivamente ao clube fundador. Além disso, outras exigências, como a participação de pelo menos 2 “gestores executivos” na administração da SAD e 1 na gerência da SDUQ, diferenciam os dois modelos de gestão (Capelo, 2015).

Dos 18 clubes da amostra, levando em consideração a exigência de adoção de um dos dois modelos pelas equipes locais para participarem da primeira divisão, 15 equipes (83%) adotam o formato de SAD, enquanto apenas três clubes (17%) optam pelo formato de SDUQ: Gil Vicente, Paços de Ferreira e Rio Ave.

Quanto ao canal de divulgação das informações consultadas, as páginas de *internet* oficiais, base de verificação da pesquisa, destaca-se que apenas nos casos dos clubes mais visíveis no cenário português (Benfica, Porto, Sporting e, parcialmente, Braga), o acesso aos dados é amplo, permitindo a consulta das informações acionárias e de mercado, além dos dados e levantamentos sobre a organização. Nos demais casos, o acesso varia, em alguns casos sendo possível verificar a existência de determinados organismos, mas sem permitir o acesso à sua configuração.

Desconsiderando os órgãos sociais dos clubes portugueses relacionados aos clubes sociais, a análise se concentra exclusivamente nas sociedades no formato SAD ou SDUQ, que são responsáveis pelo futebol profissional nos clubes. No entanto, o levantamento documental não identificou informações sobre os organismos sociais estudados em cinco das 18 equipes da amostra: Moreirense, Paços de Ferreira, Santa Clara, Tondela e Vitória de Setúbal.

Em nenhum dos 18 clubes da amostra, incluindo os 3 grandes clubes de Portugal (Benfica, Porto e Sporting), que compõem o índice STOXX Europe Football, foi identificada a presença do Comitê de Auditoria. Isso pode ser atribuído à cultura local, que opta pela utilização do Conselho Fiscal. Mesmo assim, em 6 dos 18 clubes (33% da amostra), nem mesmo um órgão semelhante ao Conselho Fiscal foi identificado. Em outras 7 equipes (39%), órgãos semelhantes também não foram claramente identificados. Além disso, a auditoria independente não pôde ser verificada em 11 dos 18 clubes (61%), devido à falta de acesso aos documentos.

Entre os 11 clubes em que o Conselho Administrativo foi identificado nas instituições responsáveis pelo futebol profissional (SAD ou SDUQ), o tamanho do conselho variou entre 3 e 7 membros (em apenas um dos clubes não foi possível determinar a quantidade de conselheiros). A composição de 3 membros foi a mais comum, identificada em 4 dos 10 clubes (40%), seguida pela composição de 5 membros, presente em 3 casos (30%).

No que se refere ao Conselho Fiscal dos clubes portugueses, dos 12 componentes da amostra em que o órgão foi identificado, 6 deles (50%) possuem uma composição de 3 membros, enquanto cinco (42%) adotam o modelo de Fiscal Único, que também inclui um suplente para a posição. Em apenas um dos clubes (Desportivo das Aves), o órgão foi identificado sem especificações sobre seu tamanho e/ou composição.

A Auditoria Independente dos clubes portugueses pôde ser identificada em apenas 7 clubes da amostra, devido à dificuldade de acesso aos documentos financeiros e contábeis das equipes. Mesmo entre as equipes da primeira divisão local, a divulgação das demonstrações econômico-financeiras e contábeis ainda é limitada, desatualizada e/ou restrita nas páginas de *internet* e canais de acesso disponíveis aos *stakeholders*.



Apenas os três maiores clubes portugueses (Benfica, Porto e Sporting) utilizam os serviços do chamado “*Big Four*”. A PwC é responsável pelos serviços de auditoria nos dois clubes da capital Lisboa, Benfica e Sporting, enquanto a EY desempenha a mesma função no Porto.

Considerando uma expansão do grupo das grandes empresas de auditoria para incluir também empresas como Grant Thornton, BDO e Crowe Global, o Marítimo, cujos serviços na área são realizados pela Grant Thornton, também pode ser incluído no grupo. Nos outros três casos identificados na amostra, foram utilizados serviços de auditoria de alcance nacional, por empresas sediadas em Portugal.

#### **4.5 Uma análise comparativa**

Dando continuidade ao levantamento dos organismos de governança presentes nos clubes de futebol realizado na fase anterior, subdividido em três ambientes de características distintas, realizou-se uma análise comparativa dos achados obtidos nos modelos de propriedade privada, associativa e público (de capital aberto), com o objetivo de identificar as similaridades e distinções primárias entre eles.

De forma quali-quantitativa, a análise do levantamento documental permite constatar, de acordo com o desenho prévio da amostra, a prevalência dos modelos de propriedade associativa entre os clubes brasileiros (95%), o modelo de propriedade privada entre os clubes norte-americanos (100%) e o modelo de capital aberto entre os demais clubes listados, além do modelo de sociedade anônima nos clubes portugueses (83%). Essa escolha se justifica pela intenção de capturar o impacto dos diferentes modelos sobre os mecanismos de governança.

A análise comparativa dos modelos de propriedade nos clubes de futebol revela que, embora não sejam exclusivos em todos os cenários, observa-se a predominância de associações privadas nas Séries A e B do Campeonato Brasileiro, empresas privadas limitadas na MLS (Estados Unidos e Canadá) e empresas públicas nos clubes com capital aberto ou que disputam a Primeira Liga (*Liga NOS*) em Portugal. Esses resultados são apresentados na Tabela 8.

**Tabela 8** – Comparativo dos modelos de propriedade

Modelo de Propriedade			
Regiões / Dimensão	Brasil	Estados Unidos e Canadá	Listadas + Portugal
Modelo	Associativo	Privado	Sociedade Anônima
Alcance	95%	100%	83%
Amostra	Campeonato Brasileiro (Séries A e B)	Major League Soccer (EUA)	Empresas de capital aberto e Primeira Liga (POR)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Os resultados da análise dos organismos de governança revelam que o Conselho Administrativo é característico dos modelos de propriedade privada nos Estados Unidos e Canadá, assim como nos clubes que adotam o formato de capital aberto. No entanto, entre os clubes portugueses com modelo de sociedade aberta, o Conselho Administrativo não foi identificado.

Por outro lado, no modelo associativo, representado pelos clubes brasileiros, o Conselho Administrativo não foi identificado em sua forma tradicional. A presença desse órgão ficou restrita a menções em sua nomenclatura, com variações nos modelos e composições encontradas na amostra.

A análise revelou a presença do Conselho Administrativo em um total de 60 clubes da amostra: um clube brasileiro, 25 clubes norte-americanos e canadenses e 34 clubes com modelo de capital aberto, incluindo os clubes portugueses. Em relação ao tamanho do Conselho Administrativo, verificou-se uma variação que vai de 2 (*Charlotte FC-EUA*) a 30 (*Los Angeles FC-EUA*) membros, com pouca padronização relacionada ao mercado e ao ambiente social e cultural do clube.

Destacam-se dois tamanhos de Conselho Administrativo na amostra total de 60 clubes: modelos com 5 a 9 membros, que são considerados ideais para a composição do órgão corporativo. O modelo com seis membros está presente em 13 clubes (22% do total), enquanto o modelo com 7 membros pode ser identificado em 8 equipes (13%). Embora a soma desses modelos não seja majoritária, a ampla variação no tamanho do órgão é suportada pelos diferentes contextos organizacionais e modelos de gestão adotados pelos clubes.

Além disso, foram identificados modelos com 3, 5 e 9 membros em 6 clubes cada (10%

do total). Também foram observados órgãos com 10 (em 4 clubes), 8 (em 3 clubes), 4, 12, 14, 11, 13, 17, 20, 24 e 30 membros (cada um aparecendo uma única vez na amostra). Vale ressaltar que, no caso do Portimonense, não foram identificadas as informações sobre a composição e o tamanho do órgão.

Quanto à utilização de quantidades ímpares de membros, comum para facilitar a tomada de decisão por maioria simples, menos da metade dos clubes analisados (48%) adotam essa composição, enquanto 50% utilizam um número par de membros.

O resumo comparativo das características dos Conselhos Administrativos nos clubes analisados é apresentado no quadro da Tabela 9.

**Tabela 9** – Comparativo dos Conselhos Administrativos em diferentes modelos de propriedade

Conselho de Administração			
Modelo de Propriedade	Associativo	Privado	Capital aberto
<b>Mercado</b>	Brasil	Estados Unidos e Canadá	Mundial (+Portugal)
<b>Presença</b>	Não	Sim	Sim
<b>Alcance</b>	2%	89%	81%
<b>Tamanho</b>	7 membros (100%)	6 membros (21%)	Entre 5 e 7 membros (44%)
<b>Formato</b>	Informal (sem as mesmas características de independência/atributos)	Informal	Formal

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Em relação aos órgãos de fiscalização e controle econômico-financeiro, observa-se a adoção comum de um único organismo, seja o conselho fiscal ou o comitê de auditoria. Embora tenham origens e formatos distintos, esses órgãos frequentemente desempenham tarefas semelhantes nas organizações estudadas, como indicado pela literatura acadêmica.

O conselho fiscal está amplamente presente nos clubes brasileiros, principalmente no formato associativo, e nos clubes portugueses, inclusive aqueles que adotam o modelo de listagem no mercado de ações. Essa presença pode estar relacionada ao ambiente cultural e econômico dos países e regiões onde as organizações estão localizadas. Por sua vez, o comitê de auditoria é predominante na maioria dos clubes com capital aberto, possivelmente em decorrência do histórico de abertura de capital de muitos deles ou das características do cenário institucional local.

No que diz respeito ao tamanho dos órgãos, sua composição varia de acordo com as regras a que os clubes estão sujeitos, especialmente aqueles estruturados como empresas de

capital aberto cujas ações são negociadas na bolsa. Essas regras, em sua maioria, são definidas por dispositivos de entidades reguladoras e de supervisão, bem como por manuais de boas práticas de governança aplicados ao mercado.

Dos 15 clubes da amostra nos quais foi possível identificar o comitê de auditoria (todos eles listados na bolsa), o formato com 3 membros prevalece, abrangendo 67% dos clubes (10 equipes). Dois clubes (13%) possuem um comitê com 2 membros e um clube (*Lyon-FRA*) adota um comitê com 5 membros (7%). Em dois clubes (*AGF-DIN* e *Silkeborg-DIN*), embora a existência do órgão tenha sido verificada, a quantidade de membros não é especificada.

Quanto ao Conselho Fiscal, seu tamanho varia mais amplamente: é predominante nos clubes brasileiros e portugueses e inexistente no cenário norte-americano analisado. O Conselho fiscal pôde ser identificado em 51 clubes da amostra, sendo 39 brasileiros e 12 portugueses. Vale ressaltar que as atribuições e seleção também variam de acordo com a cultura e as características legais das regiões onde os países estão inseridos, mesmo que a pesquisa tenha categorizado todos esses órgãos sob a mesma denominação organizacional.

Considerando a amostra geral, o tamanho do Conselho Fiscal varia de 1 (no formato de “Fiscal Único” em Portugal) a 15 membros (no caso do Conselho de Orientação e Fiscalização do Palmeiras-BRA). O formato predominante é o de 3 membros (em 27 clubes, representando 53% dos casos), seguido pelo modelo com 5 membros (encontrado em 14 clubes, ou 27% do total da amostra). Além disso, há uma presença majoritária de Conselhos Fiscais com números ímpares de membros (47 clubes, ou 92% da amostra).

O resumo comparativo das características dos Conselhos Fiscais e/ou Comitês de Auditoria nos clubes analisados é apresentado no quadro da Tabela 10.

**Tabela 10** – Comparativo dos Conselhos Fiscais e Comitês de Auditoria em diferentes modelos de propriedade

Conselho Fiscal / Comitê de Auditoria			
Modelo de Propriedade	Associativo	Privado	Capital aberto
Mercado	Brasil	Estados Unidos e Canadá	Mundial (+Portugal)
Presença	Sim (Conselho Fiscal)	Não	Sim (Comitê de Auditoria no mundo e Conselho Fiscal em Portugal)
Formalização	Formal	Informal	Formal
Tamanho	Com 3 ou 5 membros	N/A	1 membro ("Fiscal Único") em Portugal e 3 membros (Comitê de Auditoria) nos demais

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Por fim, em relação aos serviços prestados por empresas de auditoria externa independente, observa-se uma diversidade na seleção das companhias responsáveis pela execução dos trabalhos. Isso ocorre devido aos dispositivos e regulamentos envolvidos na seleção, que podem ou não exigir empresas de determinado porte, alcance ou registro em órgãos de controle.

Um resultado que pode ser parcialmente justificado pelo interesse público nos clubes, além do crescimento da indústria do futebol, é o predomínio das “*Big Six*” entre os clubes da amostra. No cenário brasileiro, a BDO é responsável pelos serviços em 17% dos clubes, confirmando os achados de Assis e Santos (2021). Já entre os clubes listados no índice STOXX Europe Football, 73% são auditados por uma das empresas do “*Big Four*”.

Com exceção das empresas de auditoria do grupo “*Big Six*”, apenas outras duas aparecem na amostra auditando mais de um clube: “*RSM Brasil Auditores Independentes SS*” e “*Rokembach + Lahm, Villanova & Cia. Auditores*” no cenário brasileiro. Todas as outras empresas são responsáveis pela auditoria de apenas um clube da amostra.

O resumo comparativo das características de Auditoria Externa nos clubes analisados é apresentado no quadro da Tabela 11.

Tabela 11 – Comparativo da Auditoria Externa em diferentes modelos de propriedade

<b>Auditoria Externa Independente</b>			
<b>Modelo de Propriedade</b>	<b>Associativo</b>	<b>Privado</b>	<b>Capital aberto</b>
<b>Mercado</b>	Brasil	Estados Unidos e Canadá	Mundial (+Portugal)
<b>Concentração</b>	17% dos clubes são auditados pela BDO	N/I	73% dos clubes auditados por firmas da "Big Four" (Deloitte, EY, KPMG e PwC)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A análise das estruturas dos clubes selecionados para comporem as três amostras (ou duas, considerando a impossibilidade de verificação na MLS) permite obter uma representação dos modelos e formatos gerais dos organismos de governança em cada um dos modelos levantados. Isso inclui modelos de propriedade específicos predominantes, bem como a existência, formato e composição dos órgãos de governança. Apesar das restrições impostas à variabilidade interna de algumas características, essas informações respaldam a seleção dos casos para o estudo subsequente em cada um desses cenários, fornecendo os primeiros indícios de validade externa da pesquisa.

## 5 ESTUDO DE CASO

Após o levantamento documental, foi adotada a metodologia de estudo de caso, baseada na proposta de Yin (2015) e considerando as limitações mencionadas por Martins (2008) no cenário brasileiro. O objetivo era identificar o modelo de governança adotado e as principais práticas contábeis relacionadas ao tema em clubes de diferentes formas de propriedade.

O estudo de múltiplos casos foi utilizado como o segundo passo da pesquisa, seguindo as especificações e fases metodológicas detalhadas anteriormente. Os casos selecionados possuíam similaridades em tópicos teóricos, mercadológicos, contextuais e ambientais, com exceção dos componentes que os diferenciavam (modelo de propriedade e localização), permitindo uma análise aprofundada e enriquecedora.

Nesta seção, serão apresentados os resultados do estudo de caso piloto, que teve como objetivo verificar a aplicabilidade das propostas teóricas e protocolos de pesquisa a serem utilizados nos casos subsequentes. Serão discutidas as adequações realizadas com base nos resultados obtidos na fase piloto, além de fornecer detalhes sobre a aplicação do estudo em cada um dos casos analisados ao longo da investigação.

### 5.1 Estudo piloto

Antes de iniciar a abordagem de estudo de caso, foi realizado um estudo piloto em uma organização esportiva. O objetivo foi identificar dificuldades, obstáculos, necessidades de adaptação teórica e metodológica, além de possíveis alterações estruturais nas fases de preparação, planejamento, coleta e análise das evidências que compõem o estudo de múltiplos casos.

A organização selecionada para a fase de testes do estudo de caso possuía um formato de propriedade semelhante aos clubes que seriam examinados nas fases subsequentes, embora seu porte e localização não necessariamente correspondessem aos dos clubes que seriam utilizados na pesquisa principal.

Os dados coletados e as análises realizadas durante esse estudo piloto não foram considerados nos achados e resultados analisados nas conclusões. No entanto, esses resultados contribuíram para o aprimoramento dos instrumentos de pesquisa utilizados no método adotado e foram apresentados em um relatório disponibilizado ao clube, além de serem resumidos na próxima seção.

### ***5.1.1 Mecanismos de governança em um clube de futebol***

Com base no estudo de caso realizado na entidade, foi evidenciada a importância dos mecanismos contábeis de governança para o cumprimento das normas e procedimentos exigidos pelas partes interessadas, como federação e confederação, governo, órgãos de controle fiscal e organismos internos de monitoramento e controle, incluindo Conselho Fiscal e Deliberativo.

Antes de prosseguir com o estudo de caso, foram observadas limitações na adoção de mecanismos avançados de normas e discussões contábeis internacionais, o que influenciou a seleção de políticas contábeis, elaboração das demonstrações contábeis e a contratação de auditoria externa no clube analisado.

O estudo piloto desempenhou um papel central na melhoria e refinamento da metodologia e dos instrumentos de pesquisa utilizados na fase principal do estudo. Foram realizadas alterações específicas nos protocolos de entrevistas, levando em consideração as dificuldades de compreensão mencionadas pelos entrevistados, além de correções terminológicas e a inclusão de detalhes adicionais para ampliar os referenciais.

## **5.2 Departamentos e critérios**

Considerando os diversos mecanismos, práticas e organismos de governança organizacional, o estudo focou em três dimensões que capturam a governança no contexto empresarial e suas relações com os atores envolvidos direta ou indiretamente na organização.

Inicialmente, as unidades de análise foram investigadas com base em suas estruturas de governança formalizadas em órgãos e/ou instituições internas. O estudo se concentrou em quatro órgãos tradicionais no contexto empresarial: Conselho Administrativo, Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria e Auditoria Independente.

As dimensões dos organismos foram analisadas em profundidade nas unidades de análise por meio da técnica de estudo de múltiplos casos. Buscou-se investigar suas relações e alcance em áreas como contabilidade, controladoria, auditoria interna e externa, planejamento estratégico e conformidade, além de realizar investigações em setores adicionais quando necessário, de forma a capturar critérios que vão além desses departamentos.

Os organismos, em essência, podem ser considerados instituições, pois são estruturas ou mecanismos sociais que têm como objetivo regular o comportamento de um grupo de indivíduos em uma comunidade ou empresa (Miller, 2019). Eles representam “padrões de

comportamento recorrentes, valorizados e estáveis” (Huntington, 1965, p. 394), desempenhando uma função social específica.

Essa abordagem permitiu uma análise abrangente das dimensões dos organismos e sua interação com os departamentos contábeis, de controladoria, auditoria interna e externa, planejamento estratégico e conformidade (*compliance*) nas unidades de análise. O estudo de múltiplos casos possibilitou uma compreensão mais ampla das relações e do alcance desses organismos, incluindo investigações em setores adicionais quando necessário para capturar critérios que vão além dos departamentos mencionados.

Foram considerados órgãos de controle e monitoramento essenciais para a governança, como Auditoria Interna, Controle Interno, *Compliance*, Riscos, entre outros, sempre que esses departamentos se enquadram nos três critérios anteriormente definidos, com base em suas funções, escopo, alcance, objetivos e resultados produzidos ao longo do estudo.

É importante ressaltar que nos clubes, é possível que esses organismos sejam agrupados em uma única área ou departamento da organização, enquanto em outros casos, essas funções podem ser divididas em mais de um departamento. Além disso, uma mesma categoria pode ser objeto de trabalho de duas ou mais seções dos clubes de futebol, dependendo da estrutura organizacional das unidades selecionadas. Quando ocorre essa situação, ela será devidamente destacada.

Por fim, é relevante destacar que os casos selecionados seguiram o modelo prevalente nos países e/ou formatos de propriedade adotados pelos clubes que representam. Dessa forma, nos clubes de propriedade privada do primeiro caso, a maioria possui *Conselho Administrativo* e Auditoria Externa, sem a presença de organismos como o Conselho Fiscal e/ou Comitê de Auditoria. Já nos clubes de propriedade pública, há o Conselho Administrativo, Comitê de Auditoria e Auditoria Externa, sem a presença do Conselho Fiscal. Por sua vez, nos clubes do formato associativo, há o Conselho Fiscal e a Auditoria Externa, estando majoritariamente ausentes o Conselho Administrativo e o Comitê de Auditoria.

### **5.3 Análise de Casos**

O estudo de múltiplos casos foi realizado em três cenários distintos, que representam três modelos de propriedade diferentes predominantes nos respectivos países: um clube de propriedade privada nos Estados Unidos, um clube de propriedade pública (com ações negociadas no mercado de capitais) em Portugal e um clube no formato associativo no Brasil.



### 5.3.1 Análise do Caso 1 – propriedade privada: Orlando City (Estados Unidos)

O primeiro caso abordado na pesquisa envolveu o clube norte-americano *Orlando City*, estruturado no modelo de propriedade privada, que segue o modelo de firma clássica tradicional. Nesse modelo, a propriedade é exercida conjuntamente com o controle administrativo da organização, geralmente por um dono ou um grupo reduzido de proprietários, que assumem o clube e podem exercer ou indicar aqueles que gerenciarão a instituição.

O modelo de propriedade privada oferece vantagens, como a adoção de regras e práticas corporativas, o comprometimento dos acionistas e o interesse na gestão profissional, reduzindo questões políticas internas. Além disso, possibilita a obtenção de capital e financiamento por meio de linhas de crédito no mercado.

No entanto, esse modelo também apresenta desafios, como o risco de abandono pelos acionistas, o personalismo com a concentração de poder em poucas pessoas, a possibilidade de má gestão levando à falência e a necessidade de definir o perfil do negócio, escolhendo entre buscar lucro com a venda de atletas ou priorizar o desempenho esportivo. Esses obstáculos são mais comuns nos clubes que adotam o modelo de propriedade privada (Grafietti, 2020).

Diferentemente dos demais modelos, o modelo privado concede maior espaço para a presença e influência de diversos *stakeholders*. No entanto, nesse modelo, as decisões e processos operacionais estratégicos são predominantemente derivados dos acionistas que possuem o controle acionário dos clubes ou dos administradores e profissionais designados por eles para a gestão das agremiações.

Apesar de outras partes interessadas terem ganhado voz e maior espaço de influência em ações que envolvem iniciativas comunitárias, o próprio desenho histórico corporativo, utilizado como base no nascimento do sistema de franquias nos esportes norte-americanos, contribuiu para um envolvimento reduzido de torcedores e grupos de apoio no cotidiano dos clubes (Andreff, 2011).

Ao considerar o enquadramento do caso no modelo de propriedade de firma clássica tradicional, é essencial evitar confusões com o modelo de capital aberto, no qual as ações são negociadas no mercado. Portanto, a seleção desse caso não incluiu clubes que disponibilizam parte de seu capital para investidores no mercado de ações, como ocorre com a franquia do *Green Bay Packers* no futebol americano.

### 5.3.1.1 Unidade de Análise: Orlando City (Estados Unidos)

O clube selecionado para o primeiro caso foi o *Orlando City Soccer Club*, sediado em Orlando, Flórida, nos Estados Unidos. O clube faz parte das franquias que compõem a MLS, principal liga profissional de futebol nos Estados Unidos. A MLS opera sob uma estrutura de organização única, centralizando contratos com atletas e equipes, e cada franquia também é acionista da liga.

Fundado em novembro de 2013, o *Orlando City Soccer Club* substituiu o antigo *Orlando City SC*, que competiu na *USL Pro*, equivalente à terceira divisão do futebol profissional nos Estados Unidos, de 2011 a 2014. Desde o surgimento do precursor em 2010, os proprietários e investidores, Phil Rawlins, Flavio Augusto da Silva, Brendan Flood e John Bonner, anunciaram a intenção de se juntar à MLS como franquia representante do estado.

O clube foi anunciado como a 20ª franquia da liga no final de 2013 e fez sua estreia na temporada principal em 2015. Nos primeiros cinco anos, o *Orlando City* teve mais derrotas do que vitórias e não se classificou para os jogos classificatórios (*playoffs*). A primeira classificação ocorreu apenas em 2020, repetindo o desempenho na temporada seguinte.

Com a inclusão do clube na liga norte-americana, a antiga equipe se tornou um clube-satélite para a equipe principal. Ao longo dos anos, devido a mudanças na estrutura e reorganizações das ligas inferiores, o *Orlando City B*, composto principalmente por reservas e jovens jogadores, competiu na *United Soccer League (USL)* em 2016 e 2017, na *USL League One* em 2019 e 2020, e, a partir de 2022, passou a participar da remodelada *MLS Next Pro*, formada principalmente por equipes afiliadas às franquias da *MLS*.

Atuando nos setores de operação de instalações e na indústria do entretenimento e lazer, o grupo opera sob a estrutura de uma *holding* denominada *Orlando City Soccer Holdings LLC*. Essa companhia serve como uma entidade guarda-chuva para diversas empresas subsidiárias que executam atividades relacionadas ao futebol em diferentes níveis do mercado esportivo norte-americano, abrangendo as ligas masculinas (profissionais e de base) e a liga feminina.

Diferente dos modelos adotados por clubes profissionais em outros mercados tradicionais do futebol, como Brasil e Portugal, a estrutura de propriedade das equipes nos Estados Unidos é caracterizada pelo controle privado, com as ações das empresas detidas por um ou poucos proprietários. Esses proprietários têm a opção de negociar parte do controle com outros proprietários ou grupos privados.

Como resultado desse modelo de propriedade, a estrutura de gestão do clube é determinada pelos proprietários da equipe, podendo ou não ser alterada em caso de mudança

de controle. Um exemplo disso ocorreu em 2021, quando a posse do *Orlando City*, incluindo as equipes profissionais masculina e feminina, as categorias de base, o estádio e outras propriedades relacionadas ao esporte, foi transferida dos fundadores do clube para a família Wilf, proprietária também do *Minnesota Vikings*, time da *National Football League* (NFL).

O novo modelo de gestão adotado pelo clube inclui uma estrutura de supervisão e direcionamento estratégico, com o objetivo de facilitar a sinergia entre as ferramentas e os negócios de todas as empresas e processos do grupo. Além disso, o clube possui um sistema de gerenciamento executivo composto por profissionais exclusivamente remunerados, contratados para desempenhar funções administrativas e operacionais diárias do clube.

O Conselho Administrativo, constituído como *Board of Directors*, após o período de adaptação e implementação da filosofia dos proprietários, atua principalmente em questões estratégicas. É composto por três membros, um presidente (*Chairman*) e dois vice-presidentes (*Vice Chair*), atualmente ocupados pelos proprietários e membros da família. Nas reuniões do Conselho, também podem participar diretores executivos, consultores, profissionais de outras empresas do grupo, familiares e herdeiros envolvidos no processo de sucessão.

O setor executivo (*Front Office*) é responsável pela administração e operacionalização das estratégias do clube. Ele inclui diretores nas áreas de negócios e operações, administração, finanças, parcerias corporativas, relações comunitárias, futebol, comunicação e marketing. Além disso, existem departamentos dedicados à tecnologia, jurídico, *merchandising*, vendas, serviços médicos, performance esportiva, comissão técnica, futebol feminino, categorias de base e operações do estádio, cada um com sua própria estrutura específica.

As parcerias comerciais desempenham um papel fundamental na estratégia de negócios do *Orlando City*, seguindo uma política institucionalizada pela liga e pelos clubes da *MLS*. Essas parcerias fornecem recursos financeiros e sustentabilidade para o clube, além de apoiarem e promoverem indústrias e setores da região local e de outras partes do país.

Atualmente, o grupo possui cinco categorias de patrocinadores. Duas delas possuem exclusividade: o patrocinador do estádio (*Stadium Sponsor*) e o patrocinador principal do uniforme (*Jersey Sponsor*). As outras três categorias têm um número variado de parceiros: a categoria de parceiros fundadores (*Founding Partners*), no entanto, é restrita às empresas que se associaram ao clube desde sua fundação, enquanto as categorias de parceiros de *marketing* (*Marketing Partners*) e parceiros de transmissão (*Broadcast Partners*) dependem de negociações e propriedades específicas.

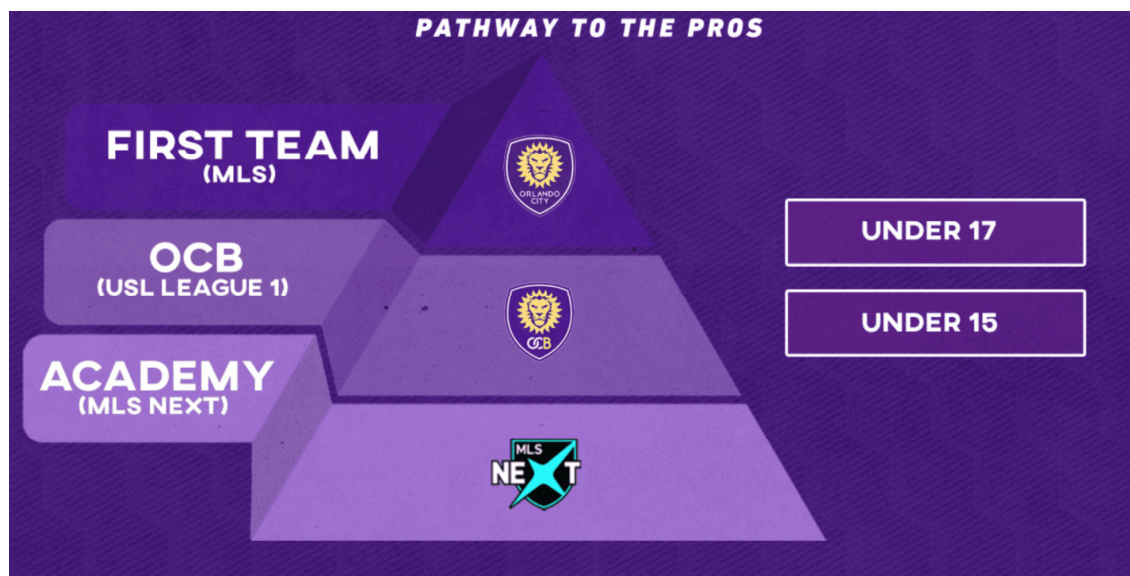
Como parte da política de incentivo ao esporte feminino na região de Orlando e visando a sustentabilidade da categoria profissional feminina do grupo, a estratégia comercial busca

parcerias de negócios que apoiem o *Orlando Pride*. Esses acordos direcionam-se especificamente para o desenvolvimento do futebol feminino na instituição, seja de forma conjunta ou isolada.

Essa estratégia se estende a outros setores do grupo, como as categorias de base, permitindo a criação de áreas de atuação específicas para o futebol feminino. Isso inclui o desenvolvimento de ações entre as atletas e a comunidade, a implementação de programas e políticas e a criação de uma plataforma comercial com um site exclusivo para produtos do *Orlando Pride*.

No que diz respeito à estrutura de equipes e categorias, além da equipe de reservas, o clube possui um sistema de formação estruturado em torno da “*Orlando City Development Academy*”, que abrange as equipes sub-15 e sub-17. Essa estrutura oferece aos atletas mais talentosos um caminho para uma carreira profissional nas principais divisões do futebol no país, com base na visão, estilo de jogo e filosofia adotados pela franquia, sendo representada esquematicamente na Figura 2.

**Figura 2** – Sistema estruturado para o futebol profissional na MLS



Fonte: *Orlando City SC*, disponível em: <https://www.orlandocitysc.com> (2023).

Além dos eventos regulares para seleção de jovens atletas, que são realizados principalmente na região de Orlando, onde o clube tem sua sede, o *Orlando City* mantém em seu website oficial um formulário para potenciais jogadores interessados em fazer parte das

equipes de base. Esse formulário solicita informações pessoais, técnicas e inclui a possibilidade de envio de vídeos.

O grupo possui uma divisão profissional no futebol feminino, anunciada em 2015, sob o nome de *Orlando Pride*. A equipe estreou na principal liga feminina dos Estados Unidos, a *National Women's Soccer League* (NWSL), na temporada de 2016, utilizando as mesmas estruturas e espaços de treinamento e jogos destinados às equipes masculinas.

As instalações do grupo Orlando City incluem um complexo composto por três estruturas principais: o *Exploria Stadium*, a praça esportiva onde as equipes profissionais do grupo disputam suas partidas de torneios locais e internacionais, e duas divisões do espaço de treinamento e desenvolvimento de atividades físicas e preparação dos atletas, conhecido como *Orlando Health Training Ground*. Uma das divisões está localizada no *Osceola Heritage Park* e a outra no *Sylvan Lake Park*.

O *Exploria Stadium* está localizado próximo ao centro da cidade de Orlando. Sua construção foi iniciada em 2014 e foi financiada exclusivamente com recursos privados. O estádio foi aberto ao público em fevereiro de 2017, ao custo de aproximadamente 155 milhões de dólares.

O estádio do *Orlando City* tem capacidade para 25.500 espectadores, sendo cerca de 3.800 lugares na seção chamada de “*supporters' section*”, que não possui cadeiras. O estádio conta com terraço, iluminação esportiva de LED, campo de jogo rebaixado, espaços para camarotes, eventos e recepções, entrada privativa e o *Audi Sport Club*.

O complexo de treinamento em *Osceola Heritage Park*, denominado *Orlando City Training Ground*, serve como sede permanente para a equipe principal, o time de reservas e as equipes de base. Com uma área de 20 acres, o complexo possui quatro campos de dimensões oficiais, sendo três de grama natural e um sintético. Além disso, conta com centro de *fitness*, instalações para treinamento e recuperação, sala de descanso e refeitório, e é o primeiro “*Audi Performance Center*”.

A antiga sede do clube em *Sylvan Lake Park*, no Condado de Seminole, foi convertida no centro de treinamento do *Orlando Pride*, a equipe feminina do clube. O *Orlando Pride Training Ground* é a primeira instalação exclusiva de treinamento de uma franquia da NWSL. O espaço inclui academia, refeitório, sala de análise de dados e estatísticas, sala de reuniões, vestiário projetado para replicar o vestiário do estádio, dois campos de treinamento de grama, escritórios médicos e áreas para operações de mídia.

As ações comunitárias desempenham um papel significativo no envolvimento do clube na região de Orlando, fortalecendo a conexão da equipe com suas instalações e espaços de

atuação. Isso é realizado principalmente por meio das atividades das equipes profissionais masculina e feminina, bem como das categorias de base. Essas ações comunitárias também contribuem para o desenvolvimento de negócios do grupo e da localidade onde o clube está inserido.

O *Orlando City* adota dois principais canais de atuação para desenvolver essas ações comunitárias. O primeiro é o programa de relações comunitárias (*Community Relations*), focado em iniciativas sociais, com destaque para as regiões onde o clube está sediado. O segundo são as ferramentas e iniciativas específicas de relacionamento com os torcedores, sejam eles indivíduos ou grupos organizados.

No âmbito dos programas comunitários, o clube participa do programa oficial da liga (MLS WORKS), que abrange iniciativas sociais nas comunidades onde a equipe está localizada ou joga. Isso envolve a implementação de programas nacionais, campanhas de doação, inclusão e projetos que visam impactar essas comunidades e os jovens locais, com foco especial na área educacional. Alguns dos programas oficiais da liga em que o Orlando participa são: *Soccer For All*, *Greener Goals*, *Kick Childhood Cancer* e *Special Olympics Unified Sports Soccer Exchange Program*.

O clube possui um departamento de Relações com a Comunidade (*OCSC Community Relations*), responsável por estabelecer políticas, diretrizes e avaliar solicitações relacionadas à participação de atletas, membros do clube e da mascote oficial em eventos e instituições. Além disso, o departamento coordena doações de itens para entidades de caridade e outras organizações filantrópicas.

Para atender às necessidades da comunidade, o clube possui a Fundação *Orlando City* (*Orlando City Foundation*), uma organização sem fins lucrativos estabelecida separadamente do clube. O principal objetivo da fundação é arrecadar fundos para programas e ações de caridade e filantrópicos em projetos comunitários na região da Flórida Central, com foco especial em crianças e famílias nas áreas de saúde e bem-estar.

A fundação, fundada em 2012, obtém financiamento por meio de parcerias com o clube, além de recursos de terceiros. Eventos como “*The SoccerBall*” (com a participação de atletas e comissão técnica dos times masculino e feminino), “*PlayBingo Ladies Luncheon*” (evento de bingo) e “*FootGolf Tournament*” (torneio de golfe que reúne jogadores, treinadores, parceiros e torcedores) são realizados para angariar fundos.

A diretoria da fundação é composta por três membros permanentes (presidente, diretor de desenvolvimento comunitário e embaixador comunitário do projeto “*Kicking It Back*”), e há um Conselho de Diretores (*Boards of Directors*) formado por 15 membros de diversas

especialidades, representando os diversos braços de atuação do grupo, investidores e segmentos sociais da região de Orlando.

A fundação desenvolve várias iniciativas, como o programa “*Mini-pitches*”, que financia e instala minicampos de futebol em comunidades com pouco espaço; o programa “*Free Soccer Programs*”, que ensina conceitos básicos de saúde, bem-estar e habilidades fundamentais do futebol para crianças em centros comunitários, com a participação de atletas do time profissional; e o programa “*Community Gardens*”, que promove a agricultura urbana através da criação de hortas comunitárias para melhorar a nutrição e aumentar o consumo de frutas e hortaliças entre os moradores da região da Flórida.

Em relação aos torcedores, o *Orlando City* adota uma estratégia de tratamento e orientação semelhante à adotada pela liga MLS e pelos demais clubes. Os torcedores são vistos não apenas como apoiadores que acompanham as partidas e os desdobramentos ao longo da temporada, mas também como clientes que consomem produtos do clube e potenciais parceiros de negócios.

Na área de relacionamento, os torcedores são segmentados e tratados de acordo com iniciativas específicas, levando em consideração não apenas a sua localização geográfica em relação ao clube (se estão próximos fisicamente ou são internacionais, por exemplo), mas também seus interesses e formas de envolvimento com o time, como aquisição de ingressos, compra de produtos e acompanhamento de resultados.

Dentro dessas linhas de atuação, destacam-se as estratégias comerciais e de *marketing*, que têm como objetivo criar, fortalecer e incentivar o consumo de produtos e serviços do clube pelos clientes e potenciais consumidores. Além disso, a área de relacionamento é responsável por manter contato e desenvolver iniciativas voltadas para os torcedores, tanto de forma individualizada e personalizada quanto em grupos de fãs.

Na área comercial, quatro iniciativas principais se destacam: a compra de ingressos para os jogos e eventos dos times, o programa de relacionamento com torcedores chamado “Nação Leonina” (“*Lion Nation*”), as vendas de produtos oficiais licenciados por meio de lojas físicas e *online*, e os programas e ações relacionados ao estádio do clube, o “*Exploria Stadium*”.

A compra de ingressos para as partidas dos times do clube é realizada por meio da página de *internet* oficial, oferecendo diferentes opções para os torcedores. Além dos ingressos avulsos para jogos individuais, também é possível adquirir pacotes de ingressos para toda a temporada (*season tickets*) ou para períodos e dias específicos.

Para fortalecer o relacionamento com os torcedores e consumidores, o Orlando

desenvolveu o programa de membros “Nação Leonina” (“*Lion Nation*”), que oferece benefícios para os torcedores dos times masculino e feminino do grupo. Esse programa envolve um sistema de pontuação que permite aos participantes desfrutar de experiências exclusivas, eventos especiais e obter descontos em produtos e serviços oferecidos pelo clube e por seus parceiros.

O relacionamento com os torcedores é principalmente conduzido por meio do aplicativo oficial, que pode ser acessado por meio de um cadastro personalizado para os detentores de ingressos para a temporada completa (*Season Ticket Member*) ou por meio do formato gratuito (*LionNation Free*). Além de oferecer ingressos complementares e produtos especiais, o aplicativo também possibilita que os torcedores da região central da Flórida e da metrópole de Orlando assistam a algumas partidas transmitidas pela televisão.

As vendas de produtos oficiais dos times do grupo são realizadas principalmente de duas formas: por meio de lojas físicas espalhadas pelos Estados Unidos e internacionalmente, onde os licenciados podem negociar os produtos e serviços oficiais; e através de páginas e lojas *online*, nos quais os compradores recebem os produtos adquiridos em suas casas.

No caso das vendas *online*, o canal principal utilizado é a loja oficial do Orlando, que é subdividida em duas partes: a “*Shop City*”, que reúne os produtos e serviços relacionados ao time masculino; e a “*Shop Pride*”, que oferece os produtos licenciados para a equipe feminina do grupo. Ambas as lojas são divididas em seções, tipos de produtos e departamentos personalizados para facilitar o acesso e a compra por parte dos consumidores.

O Exploria Stadium, representado esquematicamente na Figura 3, é praça esportiva utilizada pelo clube para sediar suas partidas, desempenha um papel importante na estratégia comercial, pois é o principal local de exibição dos jogos durante a temporada, incluindo partidas amistosas e da pré-temporada. O estádio proporciona o contato entre os atletas e os torcedores, além de promover a cultura da região e o Orlando como instituição



**Figura 3** – Representação esquemática setorial do estádio Exploria



Fonte: *Orlando City SC*, disponível em: <https://www.orlandocitysc.com> (2023).

Localizado no centro da cidade de Orlando, o estádio está próximo a bares e espaços de encontro de torcedores em eventos pré-jogo. Sua construção foi financiada integralmente por fundos privados e abriga as partidas principais e oficiais de todas as equipes do grupo, com destaque para os times masculino e feminino durante a temporada de suas respectivas ligas profissionais (MLS e NWSL).

O projeto do estádio foi desenvolvido com o objetivo de criar uma atmosfera barulhenta e intimidadora para os adversários. Isso é alcançado através de um teto baixo e inclinado, que amplia a conexão entre a torcida e os times mandantes. O estádio também possui grama natural, um campo rebaixado (abaixo do nível do solo), abrigo para chuva e espaço de ventilação para a torcida.

O código de conduta (*Code of Conduct*) estabelece uma série de regras e diretrizes para os torcedores e público que frequentam o estádio em dias de jogos. Ele abrange serviços e formas de acesso, restrições ao consumo de bebidas e idade, uso de equipamentos e acessórios, comportamento, emergências, estacionamento, credenciais, negociação de ingressos, segurança e números e *e-mails* de contato.

O estádio também oferece espaços para aluguel, possibilitando a realização de eventos e cerimônias. Diversas áreas dentro do estádio estão disponíveis para aluguel, que podem ser utilizadas para festas particulares, casamentos, recepções e eventos corporativos. A capacidade dos espaços varia, e é possível alugar segmentos específicos ou combinar setores para eventos maiores.

Aliando parte do projeto comunitário do grupo à estratégia comercial, o Orlando desenvolveu o programa *Orlando City Youth Soccer Network* (OCYSN). Esse programa tem como objetivo principal desenvolver o esporte na região da Flórida Central e arredores, ao mesmo tempo em que promove a marca do clube e identifica novos talentos para integrar as categorias de base dos times masculino e feminino.

O programa é dividido em várias iniciativas que proporcionam experiências personalizadas aos jovens participantes. Essas iniciativas incluem o Programa de Afiliados (*Affiliate Program*), Programa Pós Escola (*After School Program*), Campos e Clínicas (*Camps & Clinics*), Torneios (*OC Tournaments*) e Ligas (*OC Leagues*).

A estratégia de comunicação do grupo é dividida em ações direcionadas para os diferentes grupos de torcedores, clientes, parceiros e patrocinadores que se relacionam com o clube. Grande parte dessas iniciativas é realizada no ambiente digital, utilizando diferentes canais de comunicação para entrar em contato e enviar diversas formas de comunicação.

Além da página de *internet* oficial, que desempenha um papel central na comunicação, concentrando as principais informações e orientações para os parceiros, o grupo utiliza as redes sociais oficiais como canais de contato com os fãs, torcedores e a mídia. Atualmente, quatro redes sociais principais são utilizadas pelo clube: *Twitter*, *Facebook*, *Instagram* e *YouTube*. Essas plataformas são utilizadas para divulgar notícias, resultados, conteúdo dos bastidores e muito mais.

O departamento de comunicação do clube também é responsável pelo relacionamento com a mídia esportiva especializada, seja ela de alcance nacional ou internacional, abrangendo diversos meios de comunicação, como impressos, televisão, rádio e *internet*. A página *online* oficial do Orlando é utilizada como ponto de contato para essa relação em três frentes principais: solicitações de credenciais, guia de mídia e *kits* de imprensa.

As Requisições de Credenciais (*Credential Request*) podem ser feitas diretamente pelo site do clube para qualquer jogo dos times que pertencem ao grupo (masculino, feminino e categorias de base/reservas) nas ligas em que participam (*MLS*, *NWSL* e *MLS NEXT Pro*). O envio das informações deve ser feito por meio de um formulário específico na página de *internet*, com prazo de até 72 horas antes de cada partida.

O processo de credenciamento, assim como outras informações e regulamentos para a mídia, é supervisionado pelo departamento de comunicação do clube. Isso inclui o acesso de fotógrafos, produtores de vídeo e escritores freelancers para a produção de diversos conteúdos, como sessões de treinamento, entrevistas com jogadores e comissão técnica, pré e pós-jogo, entre outros.

O clube também disponibiliza em sua página de *internet* oficial pacotes direcionados à imprensa (*press kits*) para os times masculino (*Orlando City*) e feminino (*Orlando Pride*). Esses *press kits* contêm informações pré-preparadas pela equipe de comunicação, incluindo detalhes sobre a equipe de comunicação, diretrizes, fotos e vídeos, instalações, elencos, estatísticas e informações sobre a liga, *branding* e editorial.

Os grupos organizados de torcedores (“*supporter clubs*”), são integrados em uma estratégia que segue a lógica dos demais membros da liga nacional. Isso permite que os coletivos que alcançam esse *status* sejam oficialmente reconhecidos pelo clube e apareçam na página de *internet* do Orlando, facilitando a promoção e a captação de novos membros, bem como fortalecendo sua estrutura.

Atualmente, dois grupos de torcedores possuem esse status (“*Iron Lion Firm – ILF*” e “*The Ruckus*”), que possuem suas próprias páginas oficiais na *internet* e perfis no *Twitter* para interagir com o clube e outros torcedores. Esses grupos desfrutam de certos privilégios, como o uso de bandeiras e emblemas, instrumentos musicais e tambores, fumaça controlada e assento no Conselho Consultivo de Fãs (*Fan Advisory Council*).

Para reunir esses grupos, o Orlando possui a iniciativa “*The Wall*”, que consiste em uma coalizão de grupos de torcedores que se reúnem em dias de jogos para apoiar e promover as iniciativas e a cultura do *Orlando City*. A ideia é criar uma atmosfera mais barulhenta, criativa, apaixonada e visualmente impactante nos estádios por parte da torcida que acompanha o clube.

Como parte do plano de expansão do clube e devido às origens de seus fundadores e de uma parte significativa da comunidade na região em que a equipe está sediada, o Orlando também permite o cadastramento oficial de grupos de torcedores e iniciativas que visam promover a marca internacionalmente e reunir torcedores e potenciais consumidores para assistir aos jogos e acompanhar o time.

Os fãs-clubes internacionais (“*International Fan Clubs*”) também possuem um espaço exclusivo na página de *internet* oficial do clube, onde podem divulgar suas ações e seus canais de comunicação, como redes sociais e portais. Atualmente, o Orlando conta com dois agrupamentos de torcedores internacionais, um no Reino Unido (“*Orlando City UK*”) e outro no Brasil (“*Torcida Orlando City Brasil*”).

O clube também oferece uma *newsletter* para o contato direto com os fãs, que inclui informações e atualizações semanais, como notícias, conteúdo de bastidores (*behind the scenes content*), ofertas especiais e outras promoções. Os torcedores se cadastram diretamente na página de *internet* oficial e podem escolher o conteúdo referente às equipes masculina (*Orlando City*) ou feminina (*Orlando Pride*) do grupo.

O Código de Conduta dos Fãs (*Code of Conduct*), estabelecido pelo clube, incentiva o apoio e o canto nos estádios em favor do time, porém coíbe cânticos com linguagem imprópria, incluindo comentários sobre racismo, orientação sexual, etnia, entre outros. O mau comportamento, como jogar objetos não aprovados, conduta desordeira e gestos abusivos, também é proibido. Além disso, o uso de chamas, dispositivos incendiários, bombas de fumaça, faíscas e fogos de artifício de qualquer tipo sem aprovação oficial é estritamente proibido.

Outro documento voltado para os torcedores é o Código de Conduta nas Mídias Sociais (*Social Media Code of Conduct*), que estabelece regras para o uso dos canais de mídia social oficiais das equipes do grupo. Seu objetivo é criar uma atmosfera inclusiva e regulada, permitindo ao clube moderar os canais e garantir a participação dos fãs em suas redes.

### **5.3.2 Análise do Caso 2 – propriedade pública (modelo de capital aberto)**

Como segundo caso, a pesquisa analisou um clube estruturado no modelo de propriedade pública, também conhecido como capital aberto, que tem suas ações negociadas nos mercados de capitais, tanto localmente (como é o caso de clubes italianos, como Juventus, Roma e Lazio, cujas ações são negociadas na Bolsa de Milão) quanto internacionalmente (como o *Manchester United*, da Inglaterra, que utiliza a Bolsa de Nova York para negociar suas ações).

A adoção do modelo de capital aberto apresenta diversas vantagens, tais como a adoção de regras e práticas corporativas, o engajamento dos acionistas e o consequente interesse na gestão profissional do clube (o que reduz questões políticas internas), as possibilidades de aporte de capital e a presença de torcedores que podem adquirir ações de forma pulverizada. Além disso, o financiamento por meio de linhas de crédito com prazos e custos disponíveis no mercado e um maior nível de governança e transparência, seguindo as regras das entidades

reguladoras do mercado, são fatores positivos.

Por outro lado, o modelo de sociedade anônima também apresenta desafios, como o risco de abandono por parte dos acionistas, o que pode levar ao desinteresse ou abandono do clube, a concentração de poder nas mãos de uma ou poucas pessoas, a má gestão que pode levar o clube à falência e a questão do perfil do negócio, ou seja, a decisão entre buscar lucro por meio da venda de jogadores ou priorizar o desempenho esportivo (Grafietti, 2020).

Uma vez que o número de clubes que adotam o modelo de propriedade pública ainda é limitado e nenhum país possui essa estrutura como predominante, principalmente após o movimento de deslistagem dos clubes britânicos nas últimas décadas (Hamil & Chadwick, 2010), revertendo a tendência de abertura iniciada em 1983 pelo Tottenham (Huth, 2019), não foi considerado um país específico na seleção dos clubes analisados. A escolha foi baseada em clubes que negociam ações ou têm a possibilidade de fazê-lo nos mercados de capitais.

Um aspecto fundamental nas organizações de capital aberto é a concentração de propriedade, que ainda é uma característica presente na maioria dos clubes identificados, mesmo nos casos em que as ações são negociadas no mercado. Essa concentração se torna uma maneira encontrada por governos, legisladores, administradores de clubes e dirigentes de manter algum nível de controle e influência por parte dos torcedores, associações e/ou entidades que fundaram ou historicamente representaram a organização.

#### **5.3.2.1 Unidade de Análise: Sporting (Portugal)**

Assim, o clube selecionado no segundo caso foi o Sporting Clube de Portugal (*Sporting CP*), sediado em Lisboa, capital de Portugal. O clube, fundado em 1906, possui como atividade principal o futebol profissional, além de diversas modalidades competitivas, como handebol, futsal, hóquei em patins, basquete, tênis de mesa, boxe, capoeira, judô, atletismo, remo, polo aquático, ciclismo, natação, entre outras.

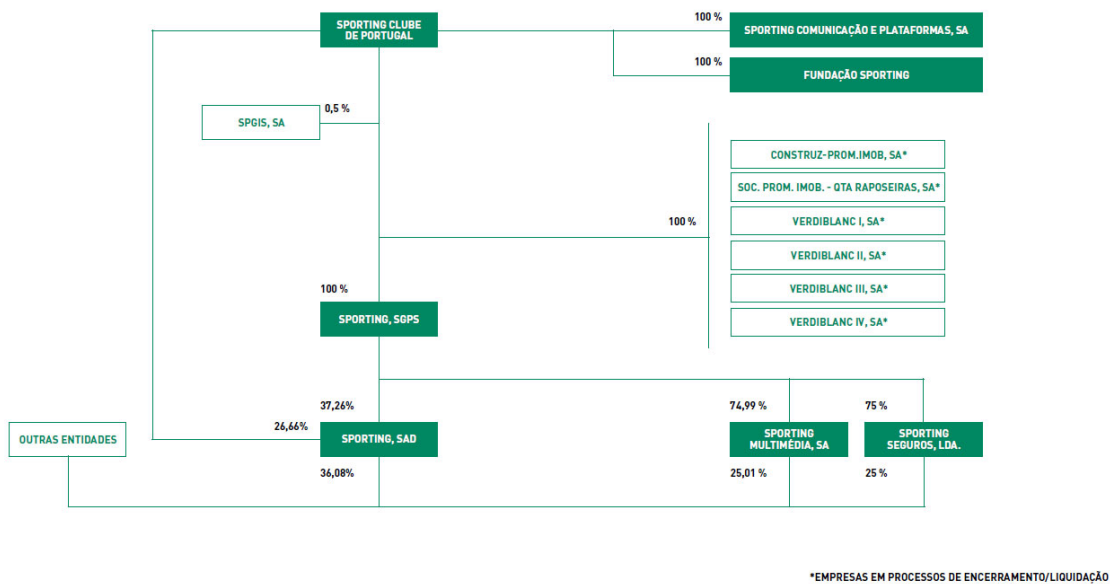
Além da sede, localizada no estádio José Alvalade (inaugurado em 2003), o clube conta com outras estruturas para suas atividades esportivas. A Academia *Sporting*, inaugurada em 2002, o Pavilhão João Rocha, inaugurado em 2017, e o edifício Multidesportivo, inaugurado em 2004, são espaços utilizados para treinamentos e práticas das diferentes modalidades esportivas, assim como para o desenvolvimento das categorias de base nos esportes em que o clube atua profissionalmente.

Organizacionalmente, o Sporting possui duas estruturas principais: o Sporting Clube de

Portugal (SCP) e o Sporting Clube de Portugal – Futebol, S.A.D. (SAD). Essas duas entidades se relacionam por meio das participações detidas pelo SCP na SAD. Apesar de possuírem personalidades jurídicas e estruturas legais distintas, essas entidades adotam diferentes modelos de propriedade de acordo com os regimes disponíveis para os clubes de futebol profissional em Portugal.

O Grupo Sporting, sistema organizacional que engloba todas as empresas relacionadas, também inclui outras entidades, como a “Sporting Comunicação e Plataformas S.A.”, a “Fundação Sporting”, a “Sporting SGPS”, a “Sporting Multimédia S.A.”, a “Sporting Seguros LDA” e a “SPGIS S.A.”. Esta última, por sua vez, é composta por entidades como a “Construz – Promoção Imobiliária S.A.”, a “Soc. Prom. Imob. – Quinta das Raposeiras S.A.”, a “Verdiblanc I S.A.”, a “Verdiblanc II S.A.”, a “Verdiblanc III S.A.” e a “Verdiblanc IV S.A.” Sua estrutura organizacional é representada esquematicamente na Figura 4.

**Figura 4** – Estrutura organizacional do Grupo Sporting



Fonte: *Sporting*, disponível em: <https://www.sporting.pt> (2023).

### 5.3.2.2 *Sporting Clube de Portugal*

O Sporting Clube de Portugal (SCP) é um clube desportivo que adota o modelo de pessoa coletiva de direito privado e é declarado de utilidade pública. Organiza sua estrutura com base no modelo associativo, tendo como finalidade a educação física, o fomento e a prática do desporto (recreativo e de alto rendimento) e de atividades culturais. O funcionamento e

modelo estrutural do clube são regidos pelo estatuto da associação.

### Stakeholders: Sócios

O SCP possui três categorias de sócios: efetivos, auxiliares e atletas. Os sócios efetivos são membros plenos, enquanto os auxiliares são dependentes dos sócios efetivos, como familiares, e os atletas são aqueles que participam de forma competitiva das modalidades desenvolvidas pelo clube e solicitam sua participação no quadro associativo. O direito de voto e tomada de decisão nos rumos do SCP é restrito aos sócios efetivos.

Mesmo entre os sócios efetivos, existem subcategorias: sócio efetivo categoria A, B, C e D. Essas subcategorias são essencialmente distinções relacionadas ao valor da quota mensal paga como contribuição ao SCP, resultando em pesos diferentes nos votos de cada categoria e tempo de associação requerido para participar (e exercer o direito de voto) na Assembleia Geral.

Os pesos dos votos e o tempo requerido para que os sócios efetivos exerçam o direito de participar, apresentar propostas, intervir nas discussões e votar nas Assembleias Gerais do SCP são os seguintes: peso de dois votos (e tempo de associação ininterrupta de 12 meses) para os sócios da categoria A, peso de um voto (e tempo requerido de 12 meses ininterruptos) para os da categoria B, e peso de um voto (48 e 96 meses ininterruptos de associação) para os sócios das categorias C e D, respectivamente.

Além disso, o clube possui estruturas externas de associação previstas no estatuto, com o objetivo de agregar torcedores que não necessariamente residem próximos à sede do clube (e, portanto, não podem utilizar a estrutura física e participar das decisões sociais presencialmente) e/ou interessados em seções específicas do SCP. Essas estruturas são denominadas Filiais, Delegações, Núcleos e Organizações, sendo consideradas Grupos Organizados de Adeptos (GOA). A atribuição das qualidades de Filial e Delegação, bem como o reconhecimento de Núcleos e Organizações, é de responsabilidade do Conselho Diretivo do clube.

O modelo de governança do SCP coloca-o no centro do “Grupo Sporting”, tendo controle direto ou indireto sobre todas as instituições que fazem parte dele. Em alguns casos, o clube detém 100% das ações, enquanto em outros possui a maioria simples dos votos. Isso permite a entrada de investidores, acionistas, parceiros ou outros interessados como forma de viabilizar projetos e/ou condições econômico-financeiras específicas.

### Organismos de Governança

Os órgãos de gestão e governança do SCP são o Conselho Diretivo, a Assembleia Geral e o Conselho Fiscal e Disciplinar. Esses órgãos são compostos por associados que ocupam



cargos na Assembleia Geral, com mandatos de quatro anos (no caso da Mesa e da presidência da Assembleia Geral, do Conselho Diretivo e do Conselho Fiscal e Disciplinar). A Assembleia Geral é formada por associados que atendem ao tempo mínimo de associação exigido.

A Assembleia Geral é a entidade de maior representatividade e o órgão supremo no governo do SCP. Para seu funcionamento, possui a Mesa de Assembleia Geral (MAG), composta por cinco membros: presidente, vice-presidente e três secretários, além de três suplentes. Para ser presidente da MAG, é necessário ter no mínimo vinte anos de inscrição contínua como associado.

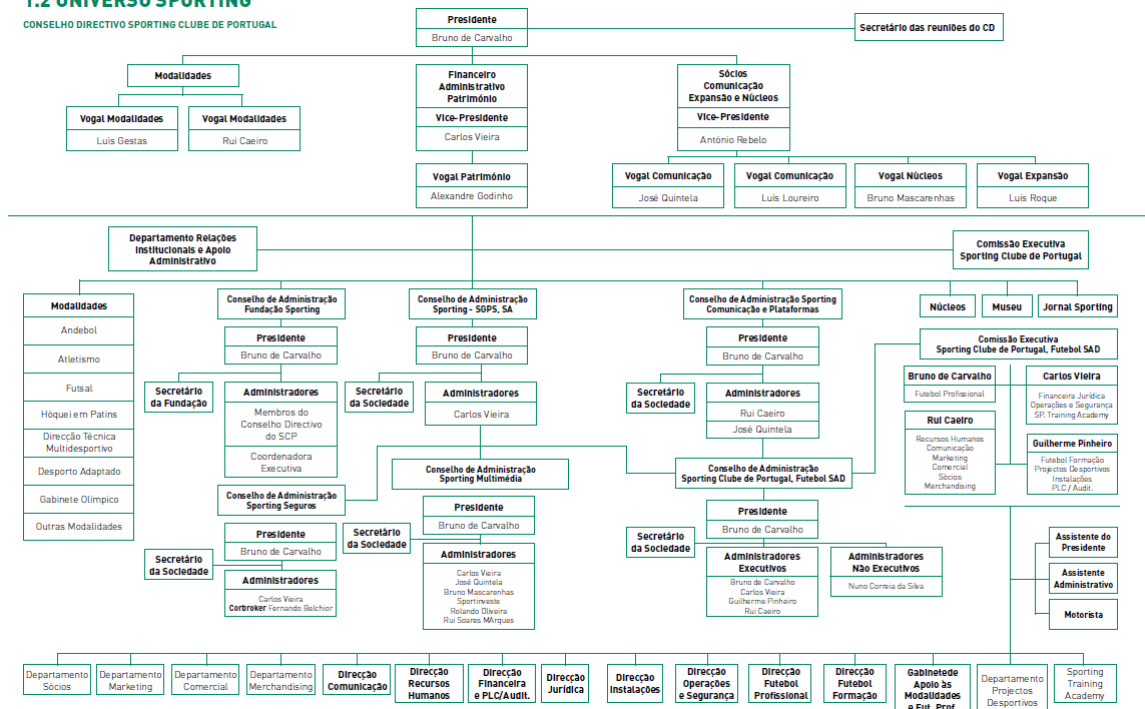
Entre suas diversas funções, a Assembleia Geral tem exclusividade para alterar os estatutos do SCP, eleger e destituir membros dos órgãos sociais, deliberar sobre questões relacionadas a modalidades esportivas profissionais, atividades comerciais e iniciativas que envolvam aspectos econômico-financeiros da organização. Além disso, a Assembleia Geral discute e vota o orçamento, o planejamento anual de atividades, orçamentos suplementares, relatório de gestão e contas dos exercícios.

Para a execução das atividades administrativas do SCP, gerenciamento, promoção e direção das atividades associativas, bem como representação e execução das deliberações de outros órgãos, o clube conta com o Conselho Diretivo. O Conselho Diretivo realiza reuniões, no mínimo, uma vez por mês, presididas pelo presidente ou, na sua ausência, pelo vice-presidente. O organograma do Conselho Diretivo do Sporting é apresentado na Figura 5.

**Figura 5** – Organograma do Conselho Diretivo do Sporting

## 1.2 UNIVERSO SPORTING

CONSELHO DIRECTIVO SPORTING CLUBE DE PORTUGAL



Fonte: *Sporting*, disponível em: <https://www.sporting.pt> (2023).

A composição do Conselho Diretivo respeita um número mínimo de cinco e máximo de onze membros, sempre em quantidade ímpar. O presidente do Conselho Diretivo possui voto de qualidade. O conselho segue as seguintes regras: um terço dos membros devem ter mais de vinte anos de associação ininterrupta como sócios efetivos categoria A, e outro terço deve ter mais de quinze anos de associação ininterrupta como sócios efetivos categoria A. As reuniões exigem a presença da maioria simples dos membros efetivos.

Atualmente, o Conselho Diretivo do SCP é composto por um vice-presidente, 5 vice-presidentes (que formam a Comissão Executiva e podem ser remunerados), 5 membros efetivos (chamados “vogais”) e 2 membros suplentes. As disposições estatutárias permitem a existência de 2 a 4 membros suplentes.

As funções do Conselho Diretivo incluem a definição e direção da política desportiva da associação, a designação de representantes do SCP na Assembleia Geral da SAD, o fornecimento de elementos requisitados ao Conselho Fiscal e Disciplinar, a arrecadação de receitas e a ordenação de despesas de acordo com o orçamento para a manutenção das atividades, além da representação do clube nos órgãos associativos e federativos.

O Conselho Fiscal e Disciplinar é o órgão de governança responsável por fiscalizar a gestão administrativa e financeira do SCP. Suas principais funções incluem supervisionar a atuação do Conselho Diretivo, analisar documentos econômico-financeiros, empréstimos e operações de crédito, e reportar indícios de fraudes ou irregularidades aos demais órgãos do

clube.

Este órgão é composto por um número ímpar de membros efetivos, sendo no mínimo 3 e no máximo 7. Um dos membros é designado como presidente e outro como vice-presidente do órgão. Também é possível ter membros suplentes, entre 2 e 3.

Na ausência do presidente, o vice-presidente ou outra pessoa indicada assume a coordenação do Conselho Fiscal e Disciplinar. O órgão realiza reuniões convocadas pelo presidente ou por 2 de seus membros efetivos. A presença da maioria dos membros efetivos é necessária nas reuniões, e as deliberações são tomadas por maioria dos membros presentes. Caso haja negligência na identificação de irregularidades, os membros do Conselho são responsáveis solidários pelas infrações constatadas.

Por meio dos órgãos mencionados acima (Conselho Diretivo, Assembleia Geral e Conselho Fiscal e Disciplinar), ocorre a governança e gestão do Sporting Clube de Portugal (SCP). A associação SCP é acionista majoritária e controladora da Sporting Clube de Portugal - Futebol S.A.D., que é responsável pelo planejamento e execução das atividades profissionais relacionadas ao futebol.

Além disso, o Conselho Leonino é um órgão consultivo e estratégico composto por um número ímpar de membros, não superior a 15, que são sócios que serviram ao SCP como conselheiros. O objetivo do Conselho Leonino é aconselhar na definição de estratégias de médio e longo prazo para as atividades do clube.

Entre suas atribuições, o Conselho Leonino zela pela observância dos Estatutos, emite parecer sobre assuntos de interesse do clube (por solicitação do presidente da Mesa da Assembleia Geral ou do Conselho Diretivo), analisa o relatório de gestão e contas do exercício antes da apresentação à Assembleia Geral, e apresenta sugestões ao Conselho Diretivo e ao Conselho Fiscal e Disciplinar sobre questões relevantes da atividade do clube.

### Mecanismos e Práticas de Governança

A entidade também implementa mecanismos e práticas de governança específicas, que servem como ferramentas para equilibrar as forças e interesses de seus diversos *stakeholders*. Entre esses mecanismos estão o relatório de sustentabilidade organizacional, a definição clara da missão, visão e valores da organização, e iniciativas específicas para lidar com suas partes interessadas.

O “Relatório de Sustentabilidade do Sporting Clube de Portugal” é um documento fundamental para diagnosticar a governança nas organizações. Sua primeira edição foi

publicada em 2017, com o objetivo de avaliar e comunicar a contribuição do clube para o desenvolvimento sustentável, abrangendo os pilares econômico, ambiental e social, e atendendo às expectativas de suas partes interessadas.

O relatório é estruturado em três eixos centrais: perspectivas econômicas (com valores gerados e distribuídos aos *stakeholders*), perspectivas ambientais (com políticas e ações para redução do consumo de recursos) e perspectivas sociais (envolvendo relações humanas com colaboradores, comunidade e sociedade em geral), conforme ilustrado na Figura 6.

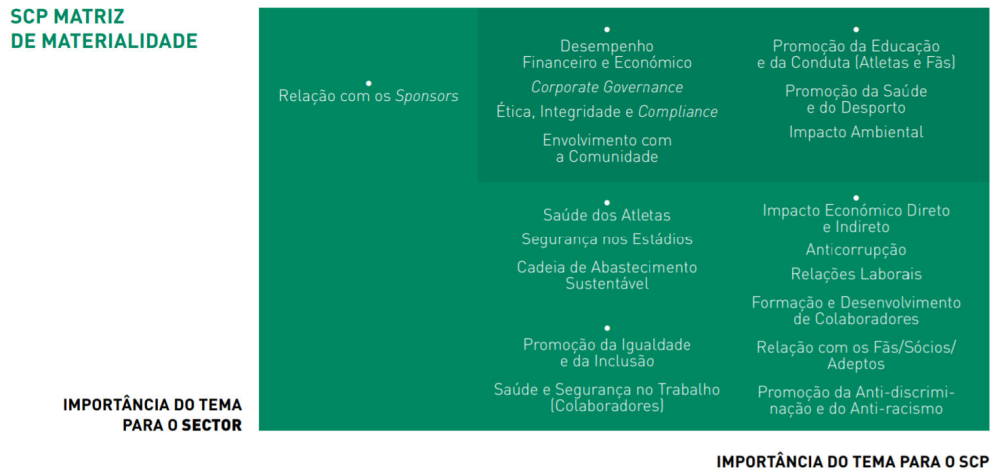
**Figura 6** – Perspectivas econômica, ambiental e social do Sporting



Fonte: *Sporting*, disponível em: <https://www.sporting.pt> (2023).

A análise de materialidade dos temas de sustentabilidade foi realizada pelo SCP para identificar os temas mais relevantes para a organização e o setor em geral. Essa análise foi embasada em fontes e informações do mercado, contato com *stakeholders* internos e departamentos estratégicos da entidade. A matriz de materialidade da Figura 7 identificou os temas considerados chave, que são abordados no relatório.

**Figura 7 – Matriz de materialidade do Sporting**



Fonte: *Sporting*, disponível em: <https://www.sporting.pt> (2023).

A divulgação da visão, missão e valores da organização tem como objetivo orientar a atividade e o comportamento profissional dos funcionários. Essas informações são divulgadas nos relatórios anuais de alcance social, como o relatório de sustentabilidade, e em ferramentas de comunicação, como a página de *internet* oficial do SCP. Isso possibilita a adoção de uma estratégia com objetivos claros e institucionalizados.

Para alinhar a missão, visão e valores do clube, o SCP possui um “Código de Ética e Conduta”, que se aplica a todos os membros do grupo, incluindo colaboradores dos setores esportivo e empresarial, dirigentes e membros dos órgãos sociais, independentemente do vínculo jurídico ou da representação institucional.

O documento estabelece princípios de conduta no SCP (e em todo o Grupo Sporting) em relação a relacionamentos internos, relacionamentos externos, relacionamentos com a mídia, confidencialidade e responsabilidade, conflitos de interesse, responsabilidade social, segurança e saúde, consciência ambiental, cumprimento e participação.

### Stakeholders

Reconhecendo a importância dos *stakeholders*, elementos fundamentais para a continuidade das atividades do SCP e o sucesso da organização ao longo de sua história, o envolvimento com as partes interessadas é apontado como ação essencial para o desenvolvimento sustentável do clube. Esse envolvimento visa identificar questões emergentes, moldar respostas e promover a melhoria contínua do desempenho.

Para garantir a efetividade desse envolvimento, o SCP realiza o mapeamento dos principais *stakeholders* do clube, levando em consideração critérios como responsabilidade (partes interessadas sobre as quais o SCP tem ou pode ter responsabilidades legais, comerciais, operacionais ou éticas/morais), influência (partes interessadas que podem impactar as decisões do SCP e o valor da organização) e dependência (partes interessadas que dependem direta ou indiretamente das atividades, produtos ou serviços do SCP, ou das quais o clube depende para operar).

Esse mapeamento identificou os principais *stakeholders* do SCP: atletas, fornecedores, acionistas e investidores, Liga Portuguesa de Futebol Profissional (Liga Portugal), bancos (credores), mídia, colaboradores, sócios e torcedores, comunidade, patrocinadores e parceiros de negócio, concorrentes, União das Associações Europeias de Futebol (UEFA) e entidades governamentais e de desporto.

#### Stakeholders: Torcedores adeptos

As reuniões de sócios e torcedores ocorrem por meio do “Congresso Leonino”, um evento de grande porte que reúne diversas partes interessadas do SCP. Esse evento permite que os sócios e adeptos se manifestem abertamente sobre questões relacionadas à instituição, incluindo “*o estudo dos problemas fundamentais da educação física, dos esportes e das atividades culturais e recreativas, além de promover o espírito de solidariedade entre os desportistas portugueses em geral e os sportinguistas em particular*”.

Previsto no estatuto do SCP, o Congresso Leonino é o evento de maior potencial de alcance entre os *stakeholders* do clube, possibilitando uma participação abrangente. Embora esteja programado para ocorrer a cada quatro anos, sua periodicidade ao longo da história tem sido irregular, com intervalos entre algumas cerimônias de menos de um ano e outros de cerca de 26 anos.

O Congresso pode ser realizado em território nacional ou internacional, e sua organização e promoção são de responsabilidade do Conselho Diretivo (CD). O funcionamento e as disposições do evento são estabelecidos em um regulamento próprio, que inclui a criação de uma Comissão Organizadora. Esse regulamento deve ser elaborado e aprovado pelo CD, com audiência prévia dos órgãos sociais em plenário. As propostas validadas nas seções e aprovadas por todos os delegados presentes são entregues ao CD como recomendações a serem encaminhadas ao SCP e à Direção Executiva.

Além do Congresso Leonino, o relacionamento do SCP com suas diversas partes

interessadas também ocorre por meio da participação em eventos, associações e grupos específicos. Essas iniciativas permitem não apenas alcançar e defender as demandas e interesses dos *stakeholders*, mas também promover os objetivos institucionais do clube, divulgando suas bases de sustentação nos aspectos sociais, culturais e desportivos.

#### Stakeholders: Mídia e Entidades

As participações do SCP em eventos do segmento esportivo constituem a parte mais significativa do tempo dedicado pela organização nessa área. Destacam-se as participações nas seguintes organizações: Associação Portuguesa de Estádios (APE), da qual o clube é associado, faz parte do Conselho Diretivo e é responsável pelo departamento contábil; Liga Portugal, com participação na direção e nos diversos grupos de trabalho (Jurídico, Competições, Financeiro, *Marketing*, Comunicação e Alterações Regulamentares); *Youth Working Group* da *European Club Association* (ECA); e *European Multisport Club Association* (EMCA), na qual ocupa um cargo na direção.

No âmbito das organizações e eventos esportivos nacionais e internacionais, o SCP destaca seu papel como defensor de temas fundamentais para o presente e futuro do futebol, especialmente em relação à sua vocação como clube formador de atletas. A organização apresenta propostas de alteração da regulamentação esportiva junto a entidades como FIFA, UEFA, Liga Portugal e Federação Portuguesa de Futebol (FPF), além de contribuir para a elaboração de legislação desportiva em colaboração com o governo e grupos parlamentares.

#### Stakeholders: Clubes

Reforçando sua atuação como clube formador, o SCP estabelece parcerias com clubes nacionais e estrangeiros por meio de “Protocolos de Cooperação para o Fomento do Futebol de Formação”. Essas parcerias visam promover o futebol de base em ambas as organizações, por meio da troca de conhecimentos, metodologias, intercâmbio de atletas e profissionais, entre outras medidas. Algumas parcerias adotam o modelo “Escola Academia Sporting”.

No cenário nacional, o SCP possui acordos atuais com: Associação Desportiva de Oeiras, Clube Atlético e Cultural (CAC), Sport Grupo Sacavenense, Amora Futebol Clube, Associação Desportiva Cultural Encarnação e Olivais (ADCEO), Leixões Sport Club e Sport Club Praiense. No âmbito internacional, os acordos em vigor atualmente são com: Desportivo de Caala (Angola), 1º de Agosto (Angola), Batuque Futebol Clube (Cabo Verde), Sporting

Clube Tenerife (Espanha), Internacional de Porto Alegre (Brasil), Atlético Clube Goianense (Brasil), *Al Ittihad* (Egito), *New England Revolution* (EUA), Menedy F.C. (Guatemala) e Centro Escolar e Desportivo Norberto de Castro (Angola).

### Stakeholders: Associados

Em relação aos sócios, o clube divulgou em julho de 2017 um total de 157.817 sócios, sendo 79% do sexo masculino e os 21% restantes do sexo feminino. O crescimento do número de sócios, que em janeiro de 2014 era de aproximadamente 102.000, é atribuído ao desenvolvimento de programas de relacionamento específicos, melhoria nos processos de atendimento e prestação de serviços, bem como ao aprimoramento e criação de novos canais de comunicação com o associado.

Entre esses canais, o SCP destaca o “*Socionumminuto.pt*”, um portal integrado à página de *internet* oficial do clube que permite uma adesão rápida dos interessados em se tornarem sócios, além das iniciativas “*RegressoNumMinuto*” e “*Gift Card*”, que visam incentivar o aumento na adesão. Além disso, o clube implementou o *call-center* “*Sporting CP - Linha Sporting*” para aprimorar o atendimento e os procedimentos de gestão dos produtos comercializados, e adotou um *software* de gestão de relacionamento (*Customer Relationship Management – CRM*) para gerir a base de clientes, integrando os canais “*Linha Sporting*”, “*Centro de Atendimento*”, “*Bilheteira*” e “*Website*”.

O relacionamento com sócios e torcedores, considerados *stakeholders* fundamentais para o clube, tem sido aprimorado por meio de ações como “*Matchday Sócio e Adeptos*”, que busca identificar as principais necessidades e ampliar a compreensão do público. O clube também disponibiliza um espaço de atendimento exclusivo aos sócios em dias de jogo, incorporado à “Loja Verde”, e uma área exclusiva para sócios na página de *internet* oficial, que oferece informações sobre quotas, *Gamebox*, *Jornal SCP*, entre outros.

### Stakeholders: Patrocinadores e Parceiros

Stakeholders considerados essenciais no ambiente de negócios, principalmente devido à sua capacidade de equilibrar as finanças do clube no contexto competitivo do futebol moderno, o relacionamento com patrocinadores e parceiros comerciais no universo do SCP permite a associação das marcas com a instituição, conectando-se aos valores e princípios seguidos e defendidos pelo clube.



Por meio dessa associação, as marcas parceiras têm a oportunidade de se promover junto aos mais de 3,5 milhões de torcedores e associados do clube em Portugal, assim como nas comunidades de fãs internacionais espalhadas pelo mundo, em diversos contextos emocionais que se ligam à prática esportiva, aos ideais e valores do clube, seja na vitória, seja em sua atuação social e cultural.

Essa relação de inclusão das marcas no ambiente do Sporting ocorre, em geral, de duas maneiras: por meio da propriedade de patrocínio (através de uma associação direta ao clube, às suas instalações ou às suas equipes/atletas e modalidades) ou por meio da propriedade de anunciante (utilizando os meios e as plataformas do clube para promover seus serviços, produtos e valores de marca). Os parceiros são divididos em cinco categorias, atualmente ocupadas por 39 patrocinadores: *premium partner* (1 patrocinador), *main partner* (3 patrocinadores), *official partner* (9 patrocinadores), *other sports partner* (10 patrocinadores) e *other partners* (16 patrocinadores).

Na relação com parceiros comerciais, o SCP busca desenvolver políticas que fortaleçam ambos de forma contínua, com uma conscientização dos valores e ideais, além de uma preocupação constante com políticas e práticas sustentáveis que não apenas reforcem o posicionamento do clube no mercado, mas também evitem causar qualquer tipo de dano aos seus patrocinadores e anunciantes. Para isso, o clube promove anualmente a entrega de dois prêmios aos patrocinadores ou anunciantes que se destacaram na temporada por meio de ações e ativações diretas ou indiretas, valorizando o desenvolvimento sustentável e as boas práticas de negócios.

#### Stakeholders: Funcionários

Outro grupo de *stakeholders* fundamental na estrutura organizacional do SCP são os funcionários, que, ao fim da temporada 2016/17, somavam um total de 358 colaboradores, um aumento de 79 em relação ao ano anterior, incluindo *staff*, jogadores, treinadores e técnicos de futebol, além de 657 pessoas que possuem com o clube contrato de prestação de serviços, como jogadores e treinadores de modalidades além do futebol.

Dos 358 funcionários, 193 compõem o quadro de *staff*, 14 são treinadores e técnicos de futebol e 151 são jogadores. Enquanto 288 possuem contrato de trabalho efetivo, com 161 (45%) desses com prazo determinado e 127 (35%) com contratos efetivos, 70 estão ligados ao SCP mediante contrato de formação, sendo que, do total, 80% dos contratos foram firmados

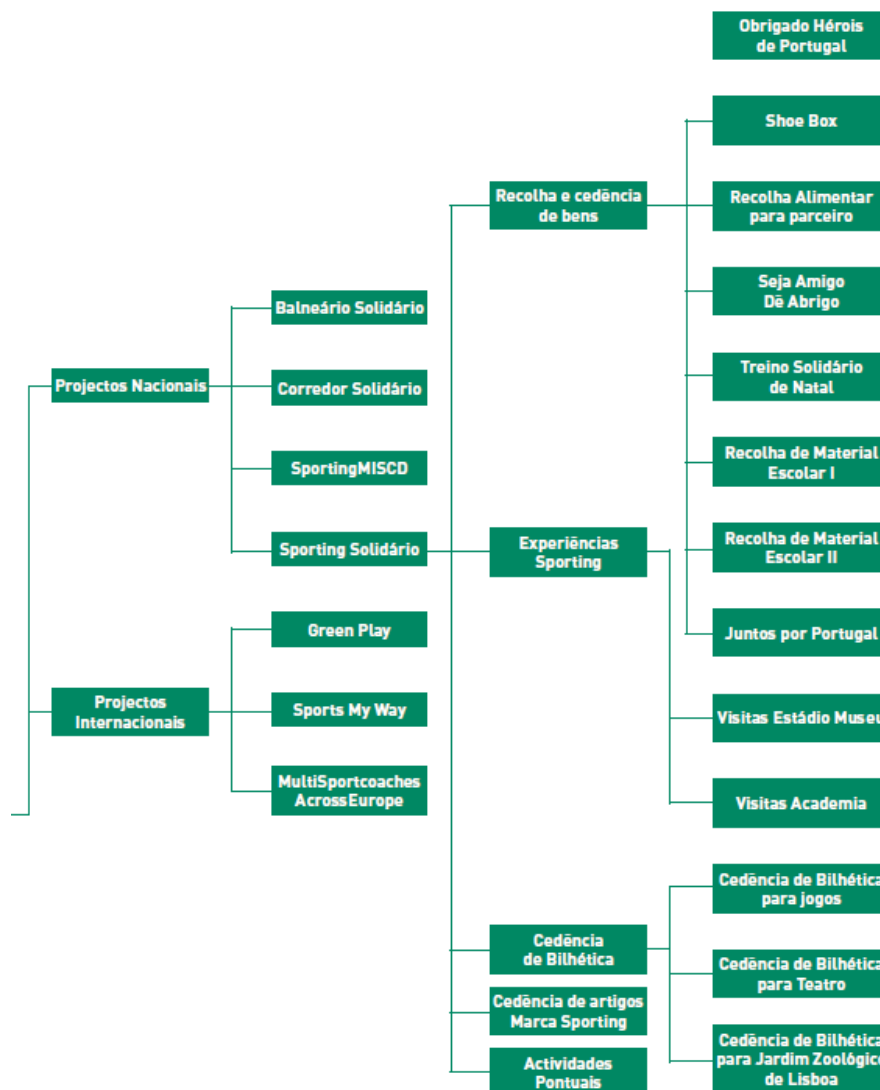
nos últimos 10 anos. A temporada analisada ainda registrou 90 novas contratações e a saída de 13 funcionários do quadro.

O processo de governança no que se relaciona aos funcionários como *stakeholders* envolve, entre outros, um programa de integração (contendo fases de pré-contratação e acolhimento), relações sindicais, formação e desenvolvimento, programas de estágio e *trainee* com universidades e centros de formação e produção do conhecimento, avaliação de desempenho, e programa de saúde e segurança no trabalho (SST).

#### Stakeholders: Comunidade e Sociedade (RSC)

Na área de relacionamento com a sociedade e a comunidade, o SCP desenvolve ações enquadradas sob o tema de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), atuando primordialmente em duas grandes frentes de projetos: nacionais e internacionais. Esses braços de atuação ocorrem por meio da Fundação Sporting, em território português, incluindo regiões autônomas (projetos nacionais) e no estrangeiro (projetos internacionais). Assim, os principais projetos da Fundação Sporting são apresentados esquematicamente na Figura 8.

**Figura 8** – Projetos da Fundação Sporting



Fonte: *Sporting*, disponível em: <https://www.sporting.pt> (2023).

Fundada em 20 de dezembro de 2012 e reconhecida como uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) em 2015, a Fundação Sporting tem como função “*promover a solidariedade social, a justiça entre os indivíduos e a dimensão humana*”, buscando alcançar tais objetivos por meio da implantação “*de diversas atividades, além de promover o fortalecimento da instituição fundadora, do desporto, de Portugal e da língua portuguesa*”.

Na seção de projetos nacionais, destacam-se o “*Balneário Solidário*”, o “*Corredor Solidário*”, o “*Movimento de Inclusão Social pelo Desporto e pela Cultura (MISCD)*” e o “*Sporting Solidário*”. Esse último envolve ações como o recolhimento e distribuição de bens, as chamadas “*Experiências Sporting*”, a distribuição de ingressos para atividades desportivas e culturais e artigos da marca Sporting, além de outras ações pontuais.

Os programas nacionais de RSC são desenvolvidos por meio de um sistema de voluntariado, com cerca de 40 membros regularmente utilizados nas diversas iniciativas aplicadas pelo SCP. A quantidade de voluntários varia de maneira pontual, de acordo com o calendário e a necessidade logística das ações realizadas. Os voluntários são contatados via *e-mail* sempre que requisitados, com informações sobre o projeto e questionamentos sobre o interesse em participar. Os interessados selecionados são convocados para uma reunião prévia e, no dia do evento, apresentam-se com antecedência para a distribuição de uniformes (camisa da Fundação Sporting) e para o *briefing*. Especificamente, o projeto “*Balneário Solidário*” conta com 2 voluntários fixos.

Os projetos internacionais se agrupam em três frentes principais dentro da Fundação Sporting: o “*6 Green Play*”, o “*Sports My Way*” e o “*MultiSportcoaches Across Europe*”. Além desses, há também o projeto “*5 Football Aid*”, iniciativa que permite aos torcedores atuarem com as cores do time em uma partida disputada no estádio do clube, realizada em parceria com a *Football Aid Association*. O objetivo dessa iniciativa é angariar fundos para a Fundação Sporting e os projetos por ela realizados.

Além das perspectivas econômico-financeira e social, o eixo de RSC do clube também contempla as perspectivas ambientais, com foco na eficiência no uso dos recursos naturais, como água e energia, e no tratamento adequado dos resíduos produzidos. Em abril de 2013, o clube iniciou um projeto ambientalmente responsável e sustentável, realizando uma análise detalhada das instalações para identificar oportunidades de melhoria do desempenho ambiental.

#### Stakeholders: Categorias de base

Essencial para os clubes profissionais de futebol, os jogadores representam o principal capital humano da organização, podendo ser adquiridos de duas fontes: aqueles provenientes de outros clubes e/ou países, adquiridos por meio de contratos profissionais de prestação de serviços; ou atletas formados nas categorias inferiores, sendo o SCP considerado um dos mais tradicionais clubes formadores em âmbito nacional e internacional.

O projeto de formação das categorias de base do SCP abrange três áreas principais: formação educacional, desportiva e de saúde para os atletas, além da expansão e divulgação da marca Sporting como clube formador, com foco especial no futebol por meio dos jovens alojados na Academia Sporting (ou *Sporting Academy*), bem como nas demais modalidades praticadas profissional ou amadoramente pela organização desportiva.

As ações na área de formação do SCP são complementadas por iniciativas que também

promovem a expansão e divulgação da marca Sporting em relação ao seu potencial de cultivo de jovens jogadores e como clube formador de talentos em âmbito nacional e internacional. Entre essas iniciativas, destacam-se os projetos “*Férias Academia Sporting*”, estágios na “*Academia Sporting*” e “*Escolas Academia Sporting (EAS)*” e “*Sporting Training Academy (STA)*”.

### **5.3.2.3 Sporting Clube de Portugal - Futebol S.A.D.**

Estruturado sob o regime jurídico especial de Sociedade Desportiva de Futebol (SAD), formato de sociedade aberta para clubes profissionais em Portugal, o Sporting SAD foi estabelecido pelo Decreto-Lei n.º 67/97, de 3 de abril, com alterações introduzidas pela Lei n.º 107/97, de 16 de setembro, e posteriormente pelo Decreto-Lei n.º 10/2013, de 25 de janeiro. A Sporting SAD possui um capital social de 67 milhões de euros (e capital próprio de €13.324.000,00), dividido em 67 milhões de ações ordinárias, nominativas e escriturais, sendo que suas ações são negociadas na Bolsa de Lisboa (*Euronext Lisboa*).

As ações da Sporting SAD estão divididas em duas categorias, A e B, com distinções na titularidade. As ações da categoria A são subscritas diretamente pelo Sporting Clube de Portugal (SCP) e conferem direitos especiais de sociedades anônimas desportivas, como o direito de veto em questões como fusão, cisão, dissolução e mudança de localização ou símbolos da sociedade, além da designação de ao menos um membro do Conselho Administrativo (*Board*). As ações da categoria B são detidas pelos demais acionistas.

O grupo Sporting (Sporting SAD) é composto pelo Sporting Clube de Portugal, que conta com aproximadamente 150.000 sócios, pela Sporting SGPS e por entidades que estão em relação de domínio ou de grupo com ela. O Sporting Clube de Portugal detém, diretamente e indiretamente, 63,819% do capital social da Sporting SAD em forma de ações, conforme indicado na Tabela 12. O objetivo social da Sporting SAD é a participação em competições profissionais de futebol, a promoção e organização de espetáculos desportivos e o fomento ou desenvolvimento de atividades relacionadas com a prática desportiva profissionalizada na modalidade de futebol.

**Tabela 12** – Descritivo das participações acionárias no Sporting

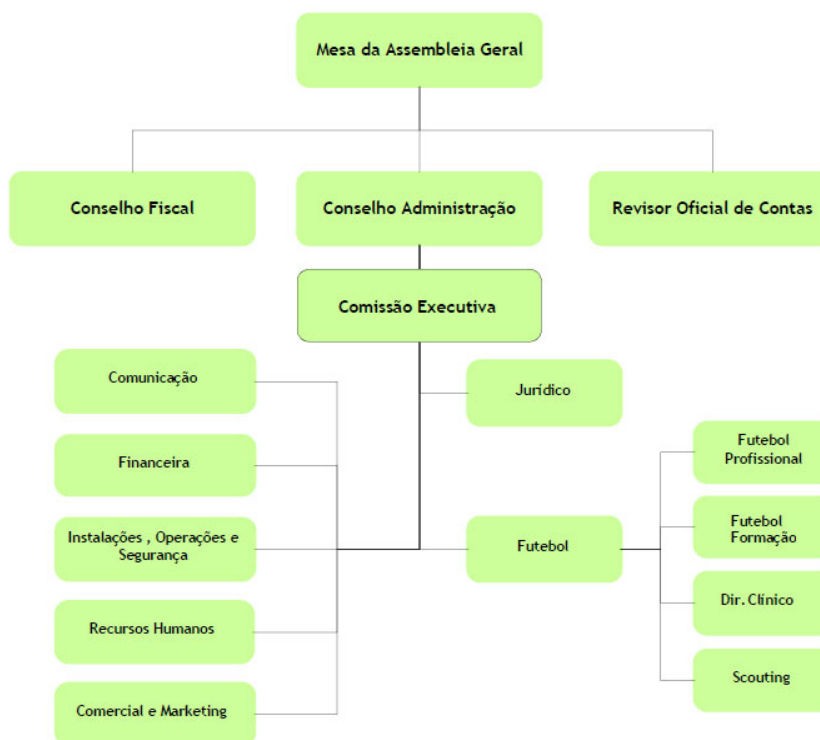
Participações Qualificadas	Número de Acções	% Direitos de Voto
<b>Sporting Clube de Portugal:</b>		
<b>Directamente:</b>		
- Acções da categoria A	17.859.359	26,656%
<b>Através de:</b>		
<i>Acções de categoria B</i>		
Sporting SGPS	24.898.382	37,162%
João Sampaio (SCP e SAD)	100	0,000%
Filipe Miguel Rebelo Osório de Castro (SCP)	330	0,000%
Miguel Ingenerf Duarte Afonso (SCP)	72	0,000%
Alexandre Matos Jorge Ferreira (SCP)	72	0,000%
Fernando Augusto de Sousa Ferreira Pinto SAD	100	0,000%
Gonçalo Navarro de Castro de Sousa Uva SAD	500	0,001%
Luis Alberto Vilalonga Pinto Durão SAD	122	0,000%
<b>Total imputável</b>	<b>42.759.037</b>	<b>63,819%</b>
<b>Álvaro Madaleno de Oliveira Sobrinho</b>		
Através de Holdimo - Participações e Investimentos S.A.	20.000.000	29,851%
<b>Joaquim Francisco Alves Ferreira de Oliveira</b>		
Através de Olivedesportos SGPS, SA	2.134.770	3,186%

Fonte: *Sporting*, disponível em: <https://www.sporting.pt> (2023).

A participação societária restante na Sporting SAD é detida pela “*Holdimo - Participações e Investimentos S.A.*” (cuja vice-presidência é ocupada por Nuno Jorge Lopes Correia da Silva, membro do *Board* da Sporting SAD), que possui 29,851% das ações adquiridas em 21 de novembro de 2014, e pela “*Olivedesportos SGPS S.A.*”, por meio de Joaquim Francisco Alves Ferreira de Oliveira, que possui 3,186% das ações.

O governo da Sporting SAD é regulado por regras definidas em seu estatuto e pelas previstas em lei, de acordo com o Código das Sociedades Comerciais. A gestão é exercida por meio da Assembleia Geral como organismo de decisão suprema, seguida pelo Conselho Fiscal, pelo Revisor Oficial de Contas (auditoria externa independente) e pelo Conselho Administrativo (*Board*), sendo que os demais organismos, incluindo a direção executiva, estão sob responsabilidade deste último. A estrutura organizacional da Sporting SAD é representada no organograma da Figura 9.

**Figura 9** – Estrutura de órgãos da Sporting SAD



Fonte: *Sporting*, disponível em: <https://www.sporting.pt> (2023).

Além dos órgãos sociais e executivos responsáveis pela gestão diária da entidade e pelo sistema de governança, a SAD possui mecanismos internos que funcionam como forças de controle, atuando no equilíbrio dos interesses e dinâmica dos diversos *stakeholders* envolvidos direta ou indiretamente com a entidade.

Dentre os principais instrumentos de governança internos utilizados pela SAD, destacam-se os canais de comunicação e denúncias de irregularidades internas, o sistema de controles internos e gestão de riscos, incluindo aqueles relacionados a transações com partes interessadas, as ferramentas de suporte aos investidores e acionistas, bem como os mecanismos de transparência e prestação de contas disponíveis ao público em geral.

### Mecanismos de Governança

A proximidade dos membros do Conselho Administrativo (CA) com a gestão da organização, aliada às ferramentas de controle e fiscalização sob responsabilidade de órgãos como o Conselho Fiscal (CF), decorrentes do modelo de administração da SAD, são apontados

como fatores fundamentais para minimizar a probabilidade de existência de irregularidades relevantes desconhecidas pelos órgãos responsáveis.

Além disso, a SAD comunicou a aprovação, por parte do CA, de uma proposta apresentada pelo CF, estabelecendo um documento orientador com um conjunto de regras e procedimentos internos aplicáveis à recepção, processamento e tratamento de comunicações de irregularidades e à averiguação da sua efetiva existência e saneamento. Esse documento configura um canal de denúncias que será recebido pelo CF, que, por sua vez, adotará os procedimentos necessários.

O sistema de controles internos e gestão de riscos da SAD, alinhado com o objetivo de controlar oportunidades e ameaças que possam afetar os objetivos da organização a longo prazo, é conduzido pela Comissão Executiva, sob gestão do CA, supervisionado pelo CF e avaliado pela auditoria externa e independente, que é responsável por relatar quaisquer deficiências no sistema ao CF.

Embora a organização não possua sistemas autônomos de *Compliance* e Auditoria Interna, o CA tem como responsabilidade incorporar a gestão de riscos em todos os processos de gestão e negociação, institucionalizando o tema de forma que todos os funcionários e *stakeholders* da SAD assumam a responsabilidade em relação a ele.

Em seu funcionamento, os mecanismos de controles internos são aplicados em diversas áreas por meio da adoção de um conjunto de procedimentos e práticas de reporte, como a análise regular e sistematizada do plano de negócios, orçamento de exploração e tesouraria, bem como indicadores de gestão. O objetivo é monitorar o adequado funcionamento dos departamentos e minimizar os riscos aos quais estão expostos.

O sistema de controles internos e gestão de riscos, que compreende o processo de identificação, avaliação, acompanhamento, controle e gestão dos perigos e ameaças, é de responsabilidade do CA, encarregado de implementar sistemas que permitam identificar os riscos aos quais a organização está exposta, monitorando a evolução daqueles identificados e dos instrumentos de cobertura.

Quanto à metodologia, cabe ao CA identificar os riscos internos e externos aos quais a SAD pode estar suscetível, os quais têm potencial para afetar de maneira relevante a busca dos objetivos estratégicos, colocando em risco a capacidade da organização em atender as expectativas dos órgãos de gestão, dos acionistas e demais *stakeholders* direta ou indiretamente relacionados ao grupo. Além do CA, os responsáveis operacionais nos diversos departamentos também estão envolvidos no processo de identificação de fatores de risco e eventos com capacidade de afetar as operações, atividades, processos e mecanismos de controle das

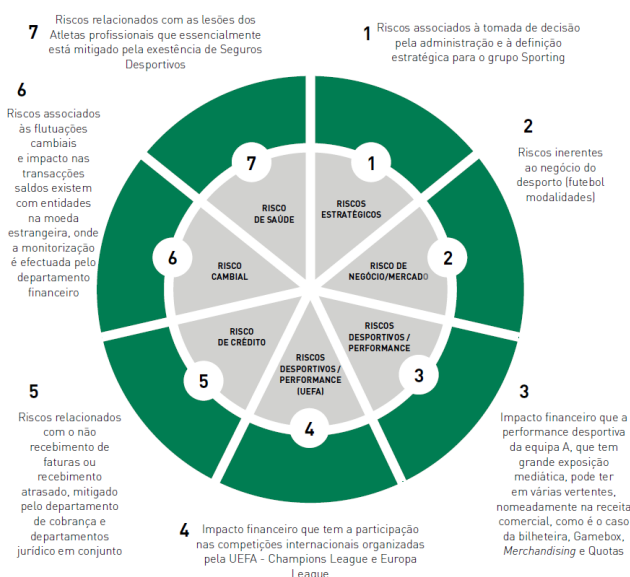


unidades.

A matriz de gestão de riscos da organização, que engloba também todas as companhias do grupo Sporting, é estruturada em sete unidades, conforme representado na matriz da Figura 10. As sete unidades são definidas pela Comissão Executiva e pelo Conselho Administrativo, com procedimentos específicos para cada situação, visando gerir todos os riscos existentes, seja evitando, reduzindo, aceitando, transferindo, compartilhando, mitigando, prevendo ou detectando os mesmos.

Essas sete unidades que compõem a matriz de gestão de riscos são numeradas de acordo com sua ordem de definição, servindo de guia para a definição das estratégias de gerenciamento e processos de tomada de decisão, sendo elas: riscos estratégicos, risco de negócio e/ou mercado, riscos desportivos e de performance (UEFA), risco de crédito, risco cambial e risco de saúde, conforme a Figura 10.

**Figura 10** – Matriz de riscos do Sporting



Fonte: *Sporting*, disponível em: <https://www.sporting.pt> (2023).

Para possibilitar um sistema de detecção eficaz dos riscos relacionados às atividades do grupo, a SAD possui canais de reporte funcionais à Comissão Executiva e ao CA. Esses canais têm o objetivo de permitir um controle permanente sobre diversas áreas e departamentos, com foco principal nas áreas financeira (contabilidade, controle, reporte, orçamento), de recursos humanos e comercial (clientes, fornecedores, controle de qualidade).

Com esse foco em mente, o departamento financeiro, sob o comando da Direção Geral

Financeira, desenvolveu um conjunto de mecanismos de controle de riscos. Esse conjunto inclui a negociação e contratação de financiamentos bancários para atender às necessidades financeiras do grupo, monitoramento e controle por meio de instrumentos financeiros para reduzir os riscos das taxas de juros, além da negociação e contratação de seguros para garantir a cobertura dos riscos seguráveis.

O processo de divulgação de informação financeira na SAD é fundamental, especialmente devido ao seu formato estrutural com ações negociadas no mercado de capitais. Esse processo envolve um número restrito de colaboradores na análise financeira do grupo, o que atenua os riscos. Todos os colaboradores envolvidos são considerados como tendo acesso a informações privilegiadas e estão bem informados sobre suas obrigações e as sanções decorrentes do uso indevido dessa informação.

Os sistemas de controle interno na contabilidade são desenvolvidos de forma departamental com o objetivo de identificar e melhorar os processos mais relevantes em termos de preparação e divulgação de informação financeira.

Esses sistemas incluem a utilização dos princípios e práticas contábeis detalhados nas demonstrações financeiras, análise sistemática e regular da informação financeira para monitoramento e controle orçamentário, compartilhamento do calendário de encerramento das contas entre as diferentes áreas envolvidas, preparação dos demonstrativos contábeis por profissionais certificados, revisão pela direção financeira, envio da documentação para revisão do Conselho Administrativo e Auditor Externo, que emite a Certificação Legal de Contas e o Relatório de Auditoria, e supervisão do processo pelo Conselho Fiscal e pelo Conselho Administrativo.

A SAD não adota políticas de cobertura de risco de taxa de juro, pois suas operações são baseadas nas necessidades de financiamento das atividades. Quanto à liquidez, a gestão do risco é realizada com base nos compromissos com devedores e credores, buscando equilibrar os fluxos de caixa. Além dos riscos financeiros e de liquidez, o grupo enfrenta outros riscos relevantes, como os desportivos, relacionados à sua atividade principal, bem como riscos inerentes a empresas em setores específicos e/ou atuantes no mercado de capitais.

No âmbito do risco esportivo, a SAD tem como atividade principal a participação em competições desportivas nacionais e internacionais de futebol profissional. Sua dependência está vinculada à existência dessas competições, à manutenção dos direitos de participação e ao desempenho alcançado por sua equipe de futebol, sobretudo em relação à qualificação para competições continentais. É importante destacar que esse desempenho esportivo pode ser afetado pela venda ou aquisição dos direitos desportivos de jogadores destacados do time

principal.

Assim, a organização fica sujeita a riscos, como aqueles correspondentes à variação nos preços de transação (compra e venda) de atletas (ativos intangíveis em sua classificação contábil), às variações nas tendências do mercado de jogadores (como oferta e demanda dotados de conjuntos específicos de qualidades, resultados esportivos anteriores, lesões graves que gerem desvalorização, entre outros) e a fatores que produzam um encerramento antecipado dos contratos de atletas com a SAD.

A política de gestão desses riscos esportivos é traçada com base em um planejamento de mescla no time principal entre jogadores formados nas categorias de base e atletas de valor no mercado nacional e/ou internacional. Além disso, é realizada a contratação de seguros de responsabilidade e a formação de uma equipe composta por médicos, enfermeiros, preparadores físicos, olheiros e prestadores de serviços de *scouting* (olheiros).

Na interseção entre as áreas de desempenho (esportiva) e econômico-financeira, envolvendo o departamento de futebol profissional e a direção geral financeira, os custos com atletas assumem peso preponderante nas contas da entidade. Portanto, tanto a rentabilidade quanto o equilíbrio econômico-financeiro da SAD dependem significativamente da capacidade da administração, liderada pelo CA, de assegurar uma evolução moderada dos custos médios por jogador e a racionalização do número de jogadores.

Ainda dentro do espectro que agrega departamentos esportivo e financeiro, parte fundamental das receitas da organização derivam dos contratos de transmissão das partidas da equipe principal e de contratos de publicidade. O faturamento está diretamente relacionado à projeção midiática e desportiva do time, além da capacidade de negociação da SAD frente aos potenciais parceiros e emissoras interessados. Esse canal de risco envolve também a gestão da capacidade de pagamento dos contratos negociados e, em caso negativo, a busca por novos parceiros, a política de concessão de crédito e as receitas resultantes da participação do time principal nas competições europeias.

Além dos riscos inerentes à atividade, a organização fica sujeita a outros riscos comuns a diversas atividades, como aqueles decorrentes da conjuntura econômica e financeira, nacional e internacional, e de eventuais alterações legislativas no âmbito nacional e/ou internacional. Tais fatores podem ter repercussões a nível interno, o que pode afetar negativamente a atividade e rentabilidade dos negócios da SAD. Contudo, a organização não está exposta a riscos de mercado de valores e apenas marginalmente a riscos cambiais.

Por último, ainda dentro do espectro da gestão e controle de riscos adotados na governança da SAD, a sociedade possui mecanismos implantados para controle de transações

com partes relacionadas, caso ocorram negociações entre a SAD e os titulares de participações qualificadas, de acordo com as regras do código que regula o mercado de capitais onde a sociedade negocia suas ações.

Para prevenir potenciais conflitos de interesses, os mecanismos envolvem o envio, por parte do Conselho Administrativo, para avaliação e apreciação prévias do Conselho Fiscal (CF). Nesse sentido, o CF submeteu uma proposta, aprovada pelo CA, instituindo um regulamento específico que prevê o procedimento de controle por parte do CF das transações concluídas ou a concluir pela SAD com as partes relacionadas.

Esse regulamento estabelece que qualquer transação com partes relacionadas obriga o CA a submetê-la para apreciação do CF. Além disso, são previstos dois níveis de apreciação pela Comissão de Auditoria: o “parecer prévio” para transações significativas e a “apreciação subsequente” para transações com partes relacionadas que não estejam sujeitas ao parecer prévio.

No caso do “parecer prévio”, as transações significativas são caracterizadas por operações que envolvem compra e/ou venda de bens, prestação de serviços ou empreitada comum com valor superior a um milhão de euros, aquisição ou alienação de participações sociais, empréstimos, financiamentos e subscrição de investimentos financeiros que representem um valor agregado anual de endividamento superior a cem milhões de euros, ou qualquer transação com valor superior a um milhão de euros considerada relevante pela administração da sociedade, em virtude de sua natureza ou de sua capacidade de configurar uma situação de conflito de interesses.

No contexto do Grupo Sporting, a sociedade formada pelo Sporting Clube de Portugal (SCP), pela Sporting SGPS e pelas entidades relacionadas em relação de domínio ou de grupo são as partes relacionadas mais comumente envolvidas nas transações com partes relacionadas. Isso ocorre porque o SCP detém, de maneira direta ou indireta, 63,957% do capital social da Sporting SAD. Portanto, as transações e operações envolvendo os componentes do grupo Sporting recebem maior atenção na análise e divulgação.

Um exemplo mencionado é que a Sporting SAD é solidariamente responsável, em conjunto com o Sporting Clube de Portugal e com a Sporting SGPS, SA, pelo cumprimento dos contratos de financiamento celebrados por essas entidades. Assim, caso ocorra mora ou descumprimento das obrigações das entidades do grupo nos respectivos contratos de financiamento, nos quais a Sporting SAD é mutuária e garante, a sociedade pode ser obrigada a cumprir as obrigações das referidas entidades do grupo Sporting para com os respectivos credores, mesmo que tal situação ainda não tenha ocorrido.

A entidade cita como exemplo desse tipo de transação relevante um plano de reestruturação financeira firmado em novembro de 2014. Esse plano consistiu na renegociação dos termos e condições de financiamento bancários existentes mediante a contratação de novas linhas de financiamento. O contrato foi celebrado em conjunto com o clube (SCP) e a Sporting SGPS, envolvendo a constituição de garantias e promessas de garantias. No âmbito desse contrato, foram prestadas pela Sporting SAD, pelo clube (SCP) e pela Sporting SGPS, a favor dos credores *Novo Banco* e *Millennium bcp*, um conjunto diverso de garantias para o cumprimento das obrigações.

A contratação do plano e a celebração dos contratos e demais operações societárias foram objetos de análise e parecer prévio do CF da SAD, com aprovação do organismo e, posteriormente, do Conselho Administrativo da sociedade. É importante ressaltar que, em caso de não pagamento, a Sporting SAD pode ser obrigada a cumprir as obrigações assumidas pelo Sporting e pela Sporting SGPS.

Além dessa operação, a SAD declarou que não realizou outros negócios ou operações com membros dos órgãos sociais (administração ou fiscalização) ou com titulares de participações qualificadas, com exceção daqueles que fazem parte da atividade corrente da sociedade e foram realizados em condições normais de mercado, respeitando as normas sobre os preços de transferência.

Dois mecanismos adicionais adotados pela SAD, complementares aos pilares de transparência e prestação de contas no contexto da governança corporativa, são os canais de suporte ao investidor e acionista (ou de relacionamento com o mercado) e os canais de divulgação pública de informações, amplamente utilizando meios digitais para ampliar o alcance dessas divulgações.

No caso do serviço de relacionamento com os acionistas, a organização criou o Gabinete de Apoio ao Investidor e nomeou um Representante para as Relações com o Mercado responsável por seu funcionamento. Esse representante é um membro do CA da SAD e tem como objetivo garantir o acesso à informação por parte dos investidores, reduzindo eventuais disparidades que possam surgir entre os acionistas.

Em consonância com esse objetivo, a missão do Gabinete de Apoio ao Investidor consiste em assegurar a prestação de toda informação relevante ao mercado, divulgar informações financeiras intermediárias e notícias relacionadas à SAD, além de responder a questionamentos e solicitações de esclarecimentos de investidores ou do público em geral sobre informações de caráter público relacionadas à atividade da organização. Os contatos podem ser realizados por telefone, fax, *e-mail* ou presencialmente.

Além de disponibilizar informações e esclarecimentos necessários, observando as disposições legais e regulamentações aplicáveis, o departamento mantém um fluxo de comunicação constante com acionistas e investidores, bem como com a bolsa de valores dos mercados onde as ações da SAD são negociadas e as respectivas entidades reguladoras e de supervisão, como a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) e a Euronext.

Além do serviço direcionado especificamente para o relacionamento com detentores de ações e (potenciais) investidores e analistas, a organização mantém um canal de contato para suas informações públicas por meio digital, principalmente através de sua página de *internet* oficial. Esse portal é a principal ferramenta adotada para alcançar a comunicação permanente e servir como mecanismo de transparência e prestação de contas.

A página de *internet* oficial da entidade disponibiliza os principais documentos e informações relacionadas à SAD, abordando temas de governança, gestão e relacionamento com o mercado e outras partes interessadas na seção do “Clube”, dentro da subseção “Instituição”. Nessa seção, é possível encontrar itens como “Missão”, “Estatutos”, “Órgãos Sociais”, “Investidores”, “Sustentabilidade”, “Contatos” e “Outras Informações”.

Dentro desses itens, são apresentadas informações relevantes relacionadas ao formato de propriedade, gestão e governança adotados pela organização. Isso inclui, por exemplo, a divulgação dos estatutos, da forma jurídica, da qualidade de sociedade aberta, da sede e outros elementos obrigatórios pela regulamentação local. Também são divulgadas informações como a identidade dos titulares dos órgãos sociais e do representante para as relações com o mercado, além de seus respectivos currículos. Outros detalhes importantes são a identificação do Gabinete de Apoio ao Investidor, suas funções e meios de acesso.

Adicionalmente, no portal oficial da entidade, são disponibilizados os documentos referentes à prestação de contas da Sociedade, que devem estar acessíveis por pelo menos cinco anos. Além disso, é divulgado um calendário semestral de eventos societários, apresentando as propostas para discussão e votação em Assembleia Geral, bem como as convocatórias de Assembleia Geral, e a divulgação de contas anuais, semestrais e, se aplicável, trimestrais. Essas informações são disponibilizadas para acesso público via portal oficial da entidade.

### Órgãos de Governança

Organismo de decisão supremo da entidade, a Assembleia Geral da sociedade representa a vontade dos acionistas detentores de títulos patrimoniais. Nela, titulares ou representantes dos titulares de ações deliberam com base no sistema de votação pela maioria absoluta dos votos

emitidos, exceto quando a lei ou os estatutos exigem maioria qualificada. Cada cem ações correspondem a um voto.

Para seu funcionamento e deliberações, a Assembleia Geral (AG) requer, em primeira convocação, a representação da totalidade das ações da categoria A. A direção do órgão é executada pela Mesa da Assembleia Geral (MAG), composta por um presidente e um secretário, eleitos pela AG. Pode ser eleito também um vice-presidente, com mandato de quatro anos, renovável e possibilidade de remuneração por meio de quantia fixa a ser determinada pela AG ou pela Comissão de Remunerações.

A Comissão Executiva, responsável pela gestão corrente da Sporting SAD, é constituída pelo CA, que não é um organismo social. Com exceção dos secretários (efetivo e suplente), todos os membros dos demais órgãos sociais são eleitos pela AG de acionistas, com mandatos de quatro anos e permissão de reeleição quadrienais sucessivas. A organização ainda possui uma Comissão de Remunerações, formada por acionistas e responsável pela aprovação das remunerações de todos os órgãos sociais.

O CA, órgão responsável pela execução administrativa da organização, é composto por um número de membros que varia de três a onze, eleitos por proposição de acionistas e aprovados em AG. A AG também designa, entre os membros do CA, aquele que ocupará o cargo de presidente e um ou dois vice-presidentes (caso a designação não seja feita, a indicação pode ser substituída por decisão do próprio CA).

O processo de seleção de membros do CA busca administradores com conhecimento específico nas atividades da organização e nas dimensões por ela alcançadas, considerando o potencial de contribuição efetiva em termos de conhecimento de mercado e da prática da atividade esportiva principal da entidade: o futebol profissional.

Uma característica relevante na caracterização dos membros do CA se refere à distinção entre componentes executivos e não executivos: enquanto os primeiros recebem remuneração pelos serviços executados, aos segundos não cabe remuneração pela participação no órgão. A presença dos membros não executivos nas reuniões e decisões do CA é vista como uma forma de acesso dos componentes da AG à informação relevante sobre a atividade, negócios e operações da organização, podendo solicitar aos membros executivos do órgão informações e esclarecimentos adicionais que julguem necessários.

Eleito em Assembleia Geral em 26 de outubro de 2018, o atual Conselho Administrativo da Sporting SAD é composto por cinco membros, sendo quatro executivos e um não executivo. Essa composição é detalhada na Tabela 13. Seu presidente, Frederico Nuno Faro Varandas, foi designado pelo Sporting Club de Portugal (SCP) como representante das ações de categoria A,

com poderes de veto em questões específicas estabelecidas estatutariamente.

**Tabela 13** – Composição dos Conselhos no Sporting

Membros dos Corpos Sociais da Sociedade detentores de Obrigações		Número de Obrigações
<b>Conselho de Administração</b>		
Frederico Nuno Faro Varandas	(SCP e SAD)	200
Francisco Salgado Zenha	(SCP e SAD)	2.000
João Ataíde Ferreira Sampaio	(SCP e SAD)	2.000
Miguel Garcia Rodrigues Cal	SAD	10.000
Nuno Jorge Lopes Correia da Silva	SAD	60
<b>Conselho Fiscal</b>		
Fernando Augusto de Sousa Ferreira Pinto		-
Gonçalo Navarro de Castro de Sousa Uva		1.000
Telmo Gastão Ramalho Alves Marques dos Santos		20
Luis Alberto Vilalonga Pinto Durão		-

Fonte: *Sporting*, disponível em: <https://www.sporting.pt> (2023).

O funcionamento do CA segue um regulamento específico, amparado pelo estatuto da SAD. O conselho se reúne sempre que convocado pelo presidente ou por dois de seus membros, exigindo a presença da maioria de seus membros. As deliberações são validadas pela maioria dos votos dos conselheiros presentes ou representados, incluindo votos por correspondência. O presidente, ou quem o substitua, possui o voto de qualidade.

Suas funções incluem deliberar sobre todos os assuntos e exercer todos os atos legalmente considerados como exercício de poderes de gestão da organização. Entre suas responsabilidades está a delegação da gestão corrente e operacional da SAD à Comissão Executiva, definindo a composição e o funcionamento dessa estrutura.

A Comissão Executiva, a única comissão designada pelo CA, é presidida pelo presidente do CA e composta por administradores executivos indicados pelo próprio Conselho. Essa comissão coordena operacionalmente as direções funcionais e os diferentes negócios da entidade, realizando reuniões periódicas com seus respectivos diretores.

Suas tarefas incluem tomar decisões, gerenciar e acompanhar as atividades societárias, incluindo a celebração de contratos desportivos. Também são responsáveis por desenvolver, planejar e programar as linhas de atuação estratégica definidas pelo CA, especialmente no que diz respeito à verificação dos instrumentos de supervisão da situação econômico-financeira e de controle da organização. Além disso, a Comissão Executiva presta assistência ao Conselho



na atualização das estruturas de assessoria e suporte funcional, bem como nos procedimentos das empresas integradas no Grupo Sporting.

A fiscalização da organização é realizada por meio de dois organismos no modelo de governança adotado: o Conselho Fiscal (CF) e a Auditoria Independente (Revisor Oficial de Contas ou Sociedade de Revisores Oficiais de Contas). O CF atua como interlocutor da organização em relação à auditoria, sendo o primeiro destinatário dos relatórios produzidos por ela. O CF também realiza a avaliação anual da atividade desempenhada pelo Revisor Oficial de Contas e pelo Auditor Externo, tendo poderes para propor à AG sua destituição, caso seja justificado.

O CF é composto por três membros efetivos e um suplente, eleitos pela AG para mandatos com duração de quatro anos e possibilidade de reeleição. O presidente do CF também é eleito pela AG de acionistas. Caso a AG não eleja os membros do CF ou seu presidente, o CA pode fazê-lo, mas qualquer acionista tem o direito de requerer sua nomeação para o órgão.

O CF realiza reuniões com frequência mínima mensal (por exemplo, ao longo do exercício 2018/19, o órgão se reuniu 13 vezes), e suas deliberações são tomadas por maioria simples dos membros presentes. As atas de cada reunião são levadas ao CA.

Uma das principais funções do CF é selecionar a empresa responsável pela prestação dos serviços de Auditoria Externa, incluindo eventuais serviços adicionais que possam afetar a independência e autonomia dos trabalhos de auditoria sobre as declarações e relatórios contábeis da SAD. Caso a isenção desses serviços possa ser violada, o CF avalia e propõe à AG a destituição da firma responsável pela revisão de contas.

Além disso, o CF tem a responsabilidade de fiscalizar a administração da sociedade, verificar a regularidade dos livros, registros contábeis e documentos de suporte, bem como a exatidão dos documentos de prestação de contas. Também é atribuído ao CF a elaboração de um relatório anual sobre sua ação fiscalizadora, incluindo parecer sobre o relatório, contas e propostas apresentadas pela administração. Outras tarefas incluem a fiscalização da eficácia do sistema de gestão de riscos, do sistema de controle interno e do sistema de Auditoria Interna.

O CF também recebe comunicações de irregularidades apresentadas por acionistas, colaboradores da sociedade ou outros. Ademais, é responsável por fiscalizar os processos de preparação e divulgação de informações financeiras, a revisão de contas e os documentos de prestação de contas da sociedade, bem como a independência do revisor oficial de contas. O CF atua como interlocutor da SAD perante o auditor externo, sendo o primeiro destinatário dos relatórios realizados por este, e procede à avaliação anual da atividade desempenhada pelo Revisor Oficial de Contas e Auditor Externo.

O Revisor de Contas Oficial e Auditor Externo, um organismo externo de fiscalização das contas da entidade, é responsável pela emissão da certificação legal da informação financeira da organização. O Revisor de Contas é designado pela AG por um período de quatro anos, sendo a Sociedade de Revisores Oficiais de Contas responsável pelos trabalhos de Auditoria Externa Independente.

O Revisor de Contas Oficial tem diversas competências, incluindo verificar a regularidade dos livros, registros contábeis e documentos de suporte, bem como a exatidão das demonstrações financeiras, expressando sua opinião na “Certificação Legal de Contas” e no “Relatório de Auditoria”. Ele também realiza exames e testes necessários para a auditoria e certificação legal das contas, seguindo os procedimentos estipulados pela lei. Além disso, é responsável por verificar a aplicação das políticas e sistemas de remunerações, bem como a eficácia e funcionamento dos mecanismos de controle interno, reportando quaisquer deficiências ao CF.

A empresa “*PricewaterhouseCoopers & Associados*” (SROC 183) atua como Revisor Oficial de Contas da Sociedade, sendo eleita pela primeira vez pela AG de acionistas para o quadriênio 2010/14 e reeleita para os quadriênios 2014/18 e 2018/20. Desde 1º de janeiro de 2016, com a entrada em vigor da Lei n.º 140/2015, de 7 de setembro, que estabelece o novo “Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas”, observa-se um novo período de rodízio entre as auditorias, conforme exigido pela SAD.

Qualquer serviço adicional prestado pela empresa “*PricewaterhouseCoopers & Associados*” para a SAD como auditor de contas requer aprovação e supervisão do CF. Esse órgão também supervisiona a atuação e execução dos trabalhos e avalia a qualidade da auditoria. Os serviços adicionais incluem garantia de fiabilidade, procedimentos acordados, formações e traduções de informações financeiras.

Quanto à remuneração, decidida e aprovada pela Comissão de Remuneração, os valores pagos à “*PricewaterhouseCoopers & Associados*” no exercício 2018/19 são discriminados com base na natureza do serviço prestado pela empresa, incluindo relatórios requeridos pelo sistema de licenciamento da UEFA, o FFP, além de relatórios exigidos por credores bancários e serviços de tradução das informações financeiras. O resumo remuneratório de auditoria é apresentado na Figura 11.

**Figura 11** – Remunerações de Auditoria no Sporting

a) Serviços de revisão legal de contas e auditoria  
Remuneração anual: Euros 104.500

b) Serviços de revisão limitada às contas intercalares/semestrais  
Remuneração anual: Euros 35.000

c) Serviços de garantia de fiabilidade e procedimentos acordados;  
Remuneração anual: Euros 23.780

Os serviços dizem respeito a emissão de relatórios sobre informação financeira prospectiva, controlo orçamental, dívidas a clubes de futebol e jogadores no âmbito do processo de candidatura às competições desportivas da LPFP e UEFA, monitorização do fair play da UEFA, bem como sobre o apuramento de cash flow no âmbito do enunciado no Acordo Quadro celebrado entre a Sociedade e as entidades bancárias.

e) Outros serviços  
Remuneração anual: Euros 2.000

Fonte: *Sporting*, disponível em: <https://www.sporting.pt> (2023).

Por fim, a Comissão de Remunerações é um órgão social adicional composto por acionistas independentes em relação aos órgãos de administração e a qualquer grupo de interesses. São eleitos três membros pela AG anual de acionistas, com mandato válido para o quadriênio 2018/2022.

Essa comissão é responsável por aprovar as remunerações dos membros do CA e dos demais órgãos sociais. A política de remunerações definida pela comissão é proposta aos acionistas, apreciada e votada em AG, e é elaborada com base em estudos de *benchmarking* em práticas e políticas remunerativas, divulgadas anualmente pelas principais consultorias, bem como os valores praticados em outras SADs.

A política de remunerações vigente, aplicada durante o exercício 2018/2019, estabelece que os membros da MAG e os membros do CF não recebem remuneração. Por outro lado, a Sociedade de Revisores Oficiais de Contas é remunerada com base nos honorários normais para serviços similares, seguindo referências do mercado e mediante proposta do CA.

Essa mesma política, aplicada ao CA, determina que apenas seus membros executivos têm direito a receber uma remuneração fixa, paga mensalmente, com valores limitados a €10.500,00 para o presidente do órgão e €7.000,00 para os demais membros executivos. Além disso, os membros executivos do CA podem receber remuneração variável, dependendo do desempenho e dos objetivos alcançados pela equipe profissional de futebol da entidade.

A Sporting SAD também conta com um Secretário e um suplente, designados pelo CA. Sua função principal é prestar apoio especializado aos órgãos sociais, especialmente ao presidente do CA e à Comissão Executiva, garantindo que o desempenho e a gestão estejam em conformidade com a legislação aplicável, os estatutos da sociedade e os regulamentos internos.

Em relação à composição de todos os seus órgãos sociais, a SAD se compromete a seguir

as melhores práticas do setor, incluindo a busca pela igualdade de gêneros, conforme estabelecido na Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto - “*Regime da representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa*”. No entanto, a empresa enfrenta desafios para cumprir plenamente essas regulamentações devido a exigências estatutárias de tempo mínimo de associação para a inclusão de mulheres nos órgãos sociais.

#### **5.3.2.4 Grupo Sporting**

Além do Sporting Clube de Portugal (SCP) e da Sporting SAD (SAD), que foram explorados nas seções anteriores, as demais organizações do grupo têm a estrutura voltada para prestar serviços e/ou atividades que apoiam o desenvolvimento e o alcance dos principais objetivos definidos pelos estatutos e planos de gestão, principalmente no que diz respeito ao apoio às atividades culturais, sociais e desportivas dos associados.

A “*Sporting SGPS S.A.*” é uma sociedade comercial que tem como objeto social a gestão de participações sociais de outras empresas, funcionando como uma forma indireta de exercício de atividades econômicas. Atualmente, a empresa detém 37,16% do capital social e direitos de voto na SAD. Essa propriedade, somada à participação social direta do SCP, que é de 26,66% no momento, proporciona o controle majoritário de 63,82% do capital e direitos de voto da SAD do Sporting.

Além disso, a “*Sporting SGPS S.A.*” também possui quotas do capital social de outras empresas, como “*Sporting Multimédia S.A.*” e “*Sporting Seguros LDA*”, detendo 74,99% e 75% do capital social de cada empresa, respectivamente. Seus principais órgãos sociais são: a AG, composta por um acionista único, o SCP; o CA, responsável pela gestão e condução dos negócios da sociedade; e um CF, responsável pela fiscalização da empresa.

Com o objetivo de promover ações de solidariedade e justiça social entre os indivíduos, bem como fortalecer o SCP, a “*Fundação Sporting*” é uma organização sem fins lucrativos, atuando tanto em território português quanto no exterior, especialmente em territórios de língua portuguesa com colônias portuguesas. Ela é composta por órgãos como o CA, a Comissão Executiva, o CF e a Comissão de Honra.

Por sua vez, a “*Sporting Comunicação e Plataformas S.A.*” é uma sociedade anônima que tem como objetivo explorar atividades de televisão e operações de mídia direcionadas aos sócios e torcedores do SCP em suas atividades desportivas. Ela realiza consultoria, promoção e gestão da comunicação, edição de publicações periódicas e exploração comercial dos direitos

de imagem próprios e de terceiros em todos os canais de comunicação. Além disso, a empresa detém a propriedade do canal de transmissão oficial do clube: a “Sporting TV”.

A totalidade das ações dessa sociedade está sob controle do SPC, e o clube, como acionista único, é responsável pela composição da AGe pela gestão da companhia, incluindo a formação dos seus órgãos sociais, que são compostos pelo CF, responsável pela gestão e condução dos negócios da empresa, e um Fiscal Único Efetivo e Suplente, responsáveis pela fiscalização da sociedade.

Para gerir, editar, produzir e comercializar materiais e conteúdo multimídia relacionados ao Sporting, abrangendo os âmbitos desportivos, culturais e sociais, o grupo conta com a empresa “*Sporting Multimédia - Gestão, Produção e Exploração Multimédia S.A.*”, que possui atividades relacionadas e pode firmar contratos com terceiros para explorar os direitos dos quais é titular.

Os principais órgãos sociais da “*Sporting Multimédia S.A.*” são: a AG, composta pelos acionistas Sporting Clube de Portugal (SCP) e “*Sporting SGPS S.A.*”; o CA, responsável pela gestão e condução dos negócios da sociedade, bem como o cumprimento dos seus objetos sociais; e um Fiscal Único Efetivo e Suplente, responsável pela fiscalização da sociedade.

A “*Sporting Seguros - Mediadora de Seguros LDA*” é uma sociedade comercial por quotas cujo objeto social exclusivo é a mediação de seguros. Sua AG é composta pelos sócios “*Sporting SGPS S.A.*”, “*Villas Boas Corretores Associados de Seguros LDA*” e “*Corbroker, Mediadores Associados de Seguro*”, e sua gerência é exercida por três gerentes, cada um indicado por um dos sócios, assegurando a gestão e condução dos negócios da sociedade. A fiscalização é exercida por um Fiscal Único Efetivo e Suplente.

Quanto à “*S.P.GIS - Planeamento e Gestão de Estacionamento S.A.*”, trata-se de uma sociedade comercial cujo objetivo é planejar, construir e explorar o espaço de estacionamento nos eventos desportivos, sociais e culturais da infraestrutura do grupo. O SCP possui uma participação minoritária no capital social da sociedade, que tem como órgãos sociais uma AG de acionistas, um CA, responsável pela gestão, e um Fiscal Único Efetivo e Suplente, a quem está conferida a fiscalização da sociedade.

O grupo também conta com seis sociedades adicionais, criadas para promoção e exploração de negócios imobiliários. Dentre elas, a “*Construz – Promoção Imobiliária S.A.*” tem a totalidade de sua propriedade detida pelo SCP. Quanto às sociedades “*Soc. Prom. Imob. – Quinta das Raposeiras S.A.*”, “*Verdiblanc I S.A.*”, “*Verdiblanc II S.A.*”, “*Verdiblanc III S.A.*” e “*Verdiblanc IV S.A.*”, todas se encontram atualmente em processo de encerramento e/ou liquidação.

### **5.3.3 Análise do Caso 3 – propriedade associativa: Palmeiras (Brasil)**

O terceiro caso de pesquisa abordou um clube que segue o modelo de propriedade associativa, caracterizado por ser uma organização composta por membros que participam através da aquisição e posse de títulos patrimoniais ou do pagamento de mensalidades avulsas, permitindo que possam participar de decisões do clube. Nesse modelo, a ênfase não é o lucro, diferenciando-se de uma empresa tradicional (Grafietti, 2020).

Entre as vantagens desse modelo estão a preservação da história e tradição da instituição, a proximidade com o clube, a possibilidade de alternância de poder, as restrições que dificultam a falência e/ou incentivam o auxílio do poder público, além da participação ativa dos torcedores como sócios na vida política do clube e o aumento de receitas decorrente dessa adesão.

Por outro lado, existem obstáculos ao formato associativo, como o elevado risco de fatores políticos influenciarem a gestão, as restrições ao aporte de capital e à responsabilização de gestores e sócios, o controle do poder hereditário e as dificuldades no planejamento a longo prazo, bem como nas mudanças de gestão exigidas pelo ambiente corporativo (Grafietti, 2020).

O modelo associativo possui uma ligação histórica com o ambiente do futebol em alguns países, como Espanha e Alemanha no contexto europeu, embora desdobramentos recentes possam alterar essa realidade. Em países como Brasil e Argentina, o formato ainda é predominante entre os clubes de diversos portes, o que levanta debates sobre a possibilidade de migração para o modelo empresarial.

Diferente dos modelos de propriedade pública (com capital aberto e negociado no mercado de ações), cuja adoção ainda é incipiente, ou do modelo de propriedade privada clássica, que vem sendo incentivada, o modelo associativo, quando adotado em determinado país ou contexto, costuma ser predominante, sendo o formato usual para quase todos os clubes na região ou liga (como no caso do clube selecionado).

Além disso, o formato associativo requer considerações distintas em relação ao universo de *stakeholders* envolvidos com os clubes (Senaux, 2008), uma vez que essas organizações não produzem valor apenas para acionistas, mas também para outras partes interessadas, como mídia, associações esportivas e administração pública, envolvendo um processo multidimensional e amplo de geração de valor social (Mendizabal, San-Jose & Garcia-Merino, 2020).

#### **5.3.3.1 Unidade de Análise: Palmeiras (Brasil)**

O clube selecionado para o terceiro caso foi a Sociedade Esportiva Palmeiras (SEP), um clube poliesportivo com sede na cidade de São Paulo, Brasil. Fundada em 26 de agosto de 1914, a SEP possui mais de cem anos de existência e tem como principal esporte o futebol profissional masculino competitivo, adotado na mesma estrutura interna, de gestão e formato legal do clube associativo.

A SEP é uma entidade civil sem fins econômicos e com personalidade jurídica própria, estabelecendo como objetivo principal cultivar, praticar e desenvolver atividades sociais, educacionais e esportivas, tendo o futebol como sua principal bandeira.

A formatação do clube segue o modelo de entidade de prática desportiva, de acordo com as Leis 9.615/98 e 10.672/03, possuindo personalidade jurídica de direito privado, sem fins econômicos lucrativos, constituída mediante o exercício de livre associação. A atividade econômica principal da SEP é classificada como “*Clubes sociais, esportivos e similares*”, sendo a secundária “*Artes cênicas, espetáculos e atividades complementares não especificadas anteriormente*”.

Mesmo sendo uma associação privada, a organização tem previsão estatutária para, mediante aprovação prévia do Conselho Deliberativo, constituir ou deter participação societária em sociedades que explorem a prática esportiva profissional em diversas modalidades, com o objetivo de tomar parte em competições profissionais. O documento estabelece ainda a possibilidade de transferência de bens e direitos relacionados à prática profissional para o desenvolvimento dessas sociedades, com a condição de que a SEP detenha, no mínimo, 75% das ações ou quotas em que se divide o capital social e votante da sociedade.

Além do futebol, a SEP também pratica outras modalidades esportivas, tanto no formato masculino quanto feminino, abrangendo atividades como aikido, atletismo, basquete, boxe, corrida de rua, futebol americano, futebol de mesa, futebol *society*, futsal, ginástica (acrobática, aeróbica e artística), handebol, hóquei *in line*, judô, karatê, natação, patinação, sinuca, *taekwondo*, tênis, tênis de mesa, tiro com arco e vôlei.

Em relação aos ativos imobilizados, a SEP possui diversas instalações destinadas à execução de suas atividades-fim. Isso inclui o clube social e o clube de campo, destinados ao usufruto dos associados patrimoniais e dos praticantes de esportes amadores e profissionais. Além disso, a SEP possui o estádio Allianz Parque (antigo Palestra Itália), utilizado para a atividade de futebol profissional, eventos e outras modalidades esportivas, bem como a “*Academia de Futebol*”, utilizada para treinamentos e alojamentos do futebol profissional, e a “*Academia de Futebol 2*”, voltada às categorias de base.

A organização também conta com duas unidades sociais: o clube cidade e o clube de campo, destinados principalmente à utilização por parte de associados e convidados, embora também possam ser eventualmente utilizados por atletas ligados às modalidades competitivas da SEP. Tais locais oferecem atividades esportivas, artísticas, culturais, serviços de *fitness*, bem-estar, estacionamento e alimentação, com a possibilidade de uso para eventos corporativos e competitivos.

O estádio Allianz Parque, localizado na Avenida Francisco Matarazzo, no bairro da Água Branca, na cidade de São Paulo, é o principal palco das partidas da equipe masculina de futebol profissional. Reinaugurado em 2014, o estádio é considerado a principal praça esportiva do clube, sendo construído no mesmo local que, por mais de cem anos, abrigou o antigo Parque Antarctica e, posteriormente, o estádio Palestra Itália, que serviram de casa para a SEP ao longo do século XX.

Base para os treinamentos da equipe de futebol masculina profissional, a Academia de Futebol, situada na Zona Oeste da cidade de São Paulo, próxima à sede social do clube e do estádio *Allianz Parque*, foi inaugurada em 1991. Passou por diversas reformas e ações de modernização do espaço, que conta com o “*Complexo Técnico Patrono Luigi Cervo*” e o “*Centro Crefisa Capitão Adalberto Mendes*”, além do prédio que abriga a Presidência, a Comunicação, o *Marketing*, o Transporte e a Manutenção e do edifício onde estão o vestiário dos funcionários, a estamperia, a lavanderia, o depósito e a churrasqueira.

De uso exclusivo para as categorias de formação da SEP, a Academia de Futebol 2, localizada no município de Guarulhos (Grande São Paulo), dentro do “*Parque Ecológico do Tietê*”, conta com cinco campos em tamanho oficial e grama natural, com parâmetros que atendem aos padrões da FIFA, e arquibancada e camarote anexos, recebendo partidas dos campeonatos estaduais das categorias Sub-11 a Sub-20.

### Stakeholders: Sócios

A SEP possui nove categorias distintas de associados, algumas delas contando com subcategorias específicas, com direitos e deveres próprios. As categorias são: honoríficos (grão-beneméritos e honorários); beneméritos; vitalícios; contribuintes (individual, família, universitários, infantis, juvenis, militares, do interior, proprietários – remidos e usuários do clube de campo); concessionários; militantes; do futebol; remidos; e correspondentes. Qualquer alteração na classe dos associados, bem como a ativação ou desativação de determinada categoria, pode ser aplicada com aprovação do Conselho Deliberativo sob proposta do



presidente da Diretoria Executiva ou do presidente do Conselho de Orientação e Fiscalização.

O processo de associação ao clube pode ser feito por qualquer interessado, mediante o preenchimento de uma proposta individual ou familiar, com sua aprovação ou recusa informada no período médio de 48 horas. A associação ao clube social pode ser feita inicialmente por meio da aquisição dos seguintes títulos: “*Remido*”, “*Fundo Social*”, “*Clube Cidade*”, “*Clube de Campo*” e “*Sócio Interior*”, totalizando cerca de 25 mil associados patrimoniais.

A adesão individual só é oferecida nos títulos de “*Clube Cidade*” e “*Clube de Campo*”, mediante a cobrança de uma taxa de associação de R\$ 6.000,00 ou R\$ 550,00, respectivamente. Já a adesão familiar pode ser realizada nas categorias de “*Remido*”, “*Fundo Social*”, “*Clube Cidade*”, “*Clube de Campo*”, com o valor da taxa cobrada sendo de R\$ 50.000,00, R\$ 16.000,00, R\$ 8.000,00 ou R\$ 550,00, respectivamente. No caso do “*Sócio Interior*”, a taxa de adesão não é cobrada.

Os associados têm diversos direitos, respeitadas as determinações estatutárias específicas das categorias. Entre eles, destacam-se: participar de reuniões sociais e desportivas; participar de assembleias e utilizar as dependências desportivas da SEP; exercer cargo ou função na administração social; requerer convocação dos poderes coletivos da SEP; e ter acesso irrestrito ao relatório anual da administração social e à prestação de contas do exercício anterior, acompanhado de parecer do Conselho de Orientação e Fiscalização.

Em relação ao direito democrático de voto, o estatuto do clube estabelece o direito ao voto secreto aos associados na AG das categorias contribuintes, beneméritos, grão-beneméritos, vitalícios, remidos e proprietários-remidos que tenham suas obrigações quitadas com a SEP e, no mínimo, três anos completos após a data do ingresso no quadro associativo. O direito de voto é indelegável e intransferível, com peso único (1) e igual para todas as categorias. Adicionalmente, o associado adquire o direito de ser votado para os órgãos sociais (dentro de suas especificações) após 5 anos completos da data da aquisição da qualidade de votante, respeitada a exigência legal.

#### Stakeholders: Torcedores/Consumidores

Por meio de diversos institutos e entidades específicas, como o “*Ibope Repucom*”, “*Datafolha*”, “*Pluri Consultoria*” e “*Instituto Paraná Pesquisas*”, o perfil da torcida do Palmeiras vem sendo traçado nos últimos anos. Em geral, o clube é posicionado como aquele de quarta maior torcida no Brasil, em algumas ocasiões tecnicamente empatado no terceiro posto com o São Paulo, ficando atrás de Corinthians e Flamengo (Globo Esporte, 2019b).

Ao longo das últimas três décadas, em número absoluto de torcedores, a SEP oscilou entre o terceiro e o quarto posto, alcançando 7% do total em 2010 (Datafolha, 2010) e 6% nos anos seguintes (Datafolha, 2019), conforme dados do instituto “Datafolha”; variando de 6% em 2010 (Ibope, 2010) para 9% em 2018 (Ibope Repucom, 2018) segundo o “Ibope Repucom”; também com 6% do total de acordo com o “Instituto Paraná Pesquisas” (Paraná Pesquisas, 2014); repetindo esse percentual em 2020, de acordo com a análise da “Pluri Pesquisas Esportivas”, totalizando em torno de 13,12 milhões (Pluri Consultoria, 2020).

O clube possui quatro agrupamentos de torcidas organizadas atualmente em atividade nos estádios: as mais antigas, “*Torcida Uniformizada do Palmeiras (TUP)*”, fundada em 1970, e “*Mancha Alviverde*”, fundada inicialmente em 1983; além das mais recentes “*Pork’s Alviverde*”, fundada em 1991, “*Acadêmicos da Savóia*”, iniciada em 2004, e a “*Rasta*”.

Uma das formas da SEP manter contato com sua base de torcedores nas regiões que se estendem para além da Grande São Paulo é através dos consulados, grupos de associados que obtêm do clube o poder de representar o Palmeiras em cidades do interior de São Paulo, do Brasil e do mundo.

Na relação com os torcedores infantis (ou potenciais torcedores), o clube desenvolve diversas iniciativas de relacionamento, que envolvem ações específicas, como “*Crianças no Hino*”, “*Crianças no Aquecimento*”, “*Saudação à Torcida*”, “*Setor Família*”, “*Match Day*” e as escolas oficiais “*Academia de Futebol*”, alguns deles diretamente ligados à participação de crianças e adolescentes como dependentes nos “*Planos Avanti*” ou realizados de maneira independente.

O projeto de escolinhas oficiais é conduzido pelo departamento comercial do clube, configurando-se como um produto de licenciamento disponível para investidores interessados em possuir uma unidade do modelo de negócio. Esse sistema se assemelha ao de franquias e franqueados com a SEP, permitindo a utilização da marca e da metodologia tanto em território nacional como internacional.

### Stakeholders: Atletas

Por ser uma associação esportiva com a prática desportiva como uma de suas finalidades estatutárias, a SEP considera o agrupamento de atletas como um de seus principais atores, sendo eles *stakeholders* fundamentais para sua existência e o desenvolvimento de suas atividades e objetivos principais. A política de atuação e o espaço concedido aos atletas refletem na forma de governo adotada pela organização.

Os atletas da SEP podem ser identificados e agrupados em cinco categorias com base na modalidade, nível (ou faixa etária) e formato em que praticam as diversas modalidades esportivas do clube. Em termos de importância (tanto em desempenho esportivo quanto econômico-financeiro), os atletas do futebol masculino compõem dois grupos distintos: o time principal (com contrato profissional) e as categorias de base (com contratos de formação).

Os três grupos restantes são compostos pelos praticantes de todas as outras modalidades desenvolvidas no clube (ou representadas por atletas do Palmeiras), além do futebol feminino e de recreação. Esses grupos são divididos em atletas de modalidades competitivas com contrato profissional com o Palmeiras; atletas de modalidades competitivas em formação (geralmente de faixas etárias mais jovens) e/ou sem contrato profissional remunerado (também chamados de amadores); e atletas de práticas esportivas recreativas.

O último grupo é composto por atletas que praticam modalidades desportivas de forma recreativa, embora possam participar de disputas competitivas. A finalidade central dessas práticas não é o desempenho profissional, mas sim o lazer e a recreação. Geralmente, essas atividades são desenvolvidas por associados da SEP, seja internamente ou em torneios externos, com custos podendo ser suportados diretamente pelos participantes e/ou divididos com o clube.

#### Stakeholders: Categorias de base

Apesar de contar com esportes de formação em diversas modalidades, a maior parte deles formada por associados ou entusiastas interessados na prática desses esportes, o futebol se destaca como foco do desenvolvimento de atletas em níveis inferiores, visando, além da formação e contribuição social, a descoberta de novos talentos para suprir o time principal do clube.

Sob a responsabilidade do “*Centro de Formação de Atletas (CFA)*”, a estrutura atual se subdivide em quatro núcleos: técnico, de saúde e performance, psicossocial e administrativo e operacional. A SEP possui nove categorias de base no futebol masculino (Sub-10, Sub-11, Sub-12, Sub-13, Sub-14, Sub-15, Sub-16, Sub-17 e Sub-20), sendo que os alojamentos possuem acomodações para jogadores do Sub-15 ao Sub-20.

Os cerca de 200 atletas que fazem parte das categorias de base realizam seus treinamentos na “*Academia de Futebol 2*”, em Guarulhos (SP), um espaço exclusivo para a formação. Desde 2013, o clube iniciou um plano de estruturação, investindo profissionalmente em diversas áreas e promovendo a integração, o que permitiu estabelecer uma filosofia única adotada em todos os níveis de formação e um intercâmbio com o departamento de futsal do clube.

O núcleo de captação de talentos passou por uma reformulação em 2015, contando com uma equipe de seis observadores técnicos (anteriormente denominados “*olheiros*”), com áreas de atuação especificamente definidas. Essa equipe é responsável pela descoberta, avaliação e indicação de potenciais atletas profissionais espalhados pelo Brasil, monitorando o desempenho de jovens em torneios, escolinhas, projetos sociais e comunidades, além de se utilizar de uma rede de contatos adicionais espalhadas pelo país.

#### Stakeholders: Patrocinadores e Parceiros

Tendo o futebol masculino como principal veículo de divulgação, além das demais atividades esportivas e sociais desenvolvidas pela SEP, o clube mantém, por meio de seu Departamento Comercial, uma lista de parceiros e patrocinadores que se relacionam com o Palmeiras em busca da promoção e divulgação de seus produtos e serviços proporcionado pelos canais do clube. Isso inclui transmissão, eventos e utilização da base de associados, torcedores e consumidores.

Atualmente, 12 entidades mantêm algum tipo de parceria com a SEP, que pode envolver, além da simples exposição gerada pelo patrocínio de uniformes e/ou outras propriedades, a posição de fornecedor oficial ou mesmo o fornecimento de produtos e serviços a serem utilizados por atletas, comissão técnica, associados, torcedores ou outros atores envolvidos com o clube de maneira direta ou indireta.

A propriedade de patrocínio é atualmente ocupada pelo grupo composto pelas empresas “*Crefisa*” (do segmento de crédito) e FAM (do setor educacional). Ainda que o futebol profissional masculino conte com diversas cotas e propriedades de divulgação via uniforme, o grupo detém a exclusividade das peças de jogo e treinos, enquanto a posição de fornecedora oficial é ocupada pela “*Puma*”, responsável pelo projeto, confecção, distribuição e venda das peças.

Por meio de outras propriedades como descontos em produtos e serviços para torcedores e associados, programas específicos, fornecimento de produtos e serviços diversos, além dos direitos de utilização da marca “*Palmeiras*” em seus negócios, o clube também possui parcerias com “*Brahma*”, “*Gatorade*”, “*Levity*”, “*Konami*”, “*Volkswagen Caminhões*”, “*Honda*”, “*Technogym*”, “*Todeschini*” e “*Sírio-Libanês Ensino e Pesquisa*”.

#### Stakeholders: Funcionários

Os direitos e deveres dos funcionários da SEP, responsáveis direta ou indiretamente pelo funcionamento das atividades sociais e desportivas, são definidos pelo Regimento Interno da organização. Tanto o grupo composto por profissionais de serviços remunerados quanto os empregados do clube compõem o quadro de funcionários subordinado ao Departamento Administrativo e são chefiados por um diretor de nomeação do presidente.

A SEP possui empregados em diversas áreas, envolvidos direta ou indiretamente com a operação do clube social (e suas diversas atividades culturais, artísticas, esportivas e/ou de apoio administrativo), com os esportes amadores, de base (formação) ou profissionais, e com o futebol profissional, que é a principal fonte de receitas e, conseqüentemente, de gastos com folha de pagamentos, benefícios e encargos sociais.

O clube também conta com a prestação de serviços de profissionais independentes, que realizam tal prestação de maneira ocasional ou frequente, de acordo com as necessidades dos diversos departamentos do clube social ou das práticas profissionais. Isso inclui, por exemplo, serviços de assessoria jurídica (legal), assessoria técnica, esportiva e na intermediação da negociação de atletas, principalmente no futebol profissional masculino.

#### Stakeholders: Mídia

A mídia é a principal fonte de divulgação da marca e do conteúdo institucional da SEP, alcançando uma parte significativa dos torcedores e/ou consumidores do clube, bem como outros *stakeholders*. As diversas formas de acesso e comunicação do clube e suas atividades, principalmente no caso do futebol profissional, são potencializadas pela demanda gerada pelo interesse na modalidade.

O contato e todo o processo operacional de troca de conteúdo entre a SEP e as organizações e grupos de mídia que divulgam informações do Palmeiras são gerenciados pelo Departamento de Comunicação do clube, por meio da “*Assessoria de Imprensa*”, que organiza as atividades de credenciamento para jogos, treinos e entrevistas coletivas, eventos e entrevistas exclusivas, uso de conteúdo e contato e *mailing*.

O processo de atendimento da mídia e seus veículos é realizado prioritariamente por meio do endereço eletrônico específico da área de comunicação e assessoria, visando atender demandas jornalísticas e permitir a inclusão dos diversos grupos de mídia em um *mailing* voltado também para o envio de notícias e avisos de pautas institucionais.

A página de *internet* oficial do clube, bem como as redes sociais, constitui atualmente sua principal fonte de conteúdo, abastecendo diretamente torcedores, consumidores e outros

interessados, bem como, indiretamente, por meio dos diversos canais de mídia que se utilizam do conteúdo produzido oficialmente ou produzem informações de forma intermediária para outros consumidores e/ou interessados.

O conteúdo institucional é centralizado na seção "*Central de Mídia*" da página de *internet*, que contém notícias, fotos, vídeos e áudios das diversas atividades produzidas e/ou organizadas pelo clube e seus atores, subdividindo-se em futebol (envolvendo profissional masculino e feminino e as categorias de base), esportes (demais modalidades), clube (atividades do clube social), experiências (relacionamento com torcedores e/ou consumidores) e institucional.

O Departamento de Comunicação, integrado a outras seções, como o Departamento de *Marketing*, é responsável pela gestão das redes e plataformas sociais digitais da SEP, que servem como canal de contato não apenas com os diversos grupos e agentes de mídia interessados no clube, mas também como ponto de comunicação com os diversos *stakeholders*, como associados, torcedores, consumidores, entre outros.

O Palmeiras se constitui atualmente como um dos clubes brasileiros com o maior número de seguidores nas redes sociais, somando, em julho de 2017, mais de 11 milhões de seguidores nas cinco principais plataformas de interação social (*Facebook, Instagram, Twitter, YouTube e TikTok*), atrás de Flamengo, Corinthians e São Paulo, e à frente das demais equipes nacionais, como Santos, Grêmio, Vasco e Atlético-MG (REF). Este *ranking* é apresentado na Figura 12.

Figura 12 – Ranking digital das redes sociais dos clubes brasileiros

RANKING DIGITAL - CLUBES BRASILEIROS DE FUTEBOL		IBOPE   REPUcom						
JULHO/2020 - Facebook, Twitter, Instagram, YouTube e TikTok								
SÉRIE	#	Clube	Combinado	Facebook	Twitter	Instagram	YouTube	TikTok
A	1	Flamengo	32.734.537	12.078.168	6.703.522	8.432.847	4.220.000	1.300.000
A	2	Corinthians	23.688.769	11.236.891	6.072.268	4.828.510	1.180.000	371.100
A	3	São Paulo	15.368.661	6.654.548	4.312.695	2.931.518	1.260.000	209.900
A	4	Palmeiras	11.211.971	4.400.352	3.113.678	2.367.941	1.330.000	*
A	5	Santos	8.533.700	3.517.303	2.824.705	1.238.992	894.000	58.700
A	6	Grêmio	8.310.956	3.118.071	2.771.787	1.762.098	628.000	31.000
A	7	Vasco	7.400.065	3.087.666	2.310.469	1.250.830	661.000	90.100
A	8	Atlético Mineiro	7.099.522	3.186.671	2.109.939	1.511.312	254.000	37.600
B	9	Cruzeiro	7.099.295	3.068.472	2.140.436	1.451.587	279.000	159.800
B	10	Chapecoense	5.753.917	3.780.844	614.708	1.308.365	29.400	20.600
A	11	Internacional	5.663.268	2.513.992	1.642.465	1.212.711	239.000	55.100
A	12	Fluminense	3.595.585	1.445.243	1.298.644	615.098	213.000	23.600
A	13	Botafogo	3.448.750	1.377.952	1.309.917	521.981	204.000	34.900
A	14	Sport	3.440.304	1.059.862	1.567.640	610.002	108.000	94.800
A	15	Bahia	3.370.122	1.118.350	1.438.412	636.660	118.000	58.700
A	16	Athletico Paranaense	2.714.251	985.001	1.089.435	418.715	153.000	68.100
B	17	Vitória	1.996.784	483.823	1.132.025	318.236	39.400	23.300
A	18	Ceará	1.993.850	883.947	319.043	654.660	93.300	42.900
A	19	Fortaleza	1.941.738	915.967	265.718	616.853	113.000	30.200
A	20	Coritiba	1.651.747	434.127	948.185	177.935	77.200	14.300
A	21	Goiás	1.297.997	316.190	637.905	244.802	73.300	25.800
C	22	Santa Cruz	1.138.218	551.246	240.840	253.332	59.200	33.600
B	23	Figueirense	1.079.979	286.998	667.617	118.864	6.500	*
C	24	Paysandu	846.752	358.890	184.866	262.741	39.500	755
C	25	Criciúma	838.473	192.131	576.262	62.520	7.560	*
C	26	Remo	738.993	398.655	91.942	214.757	33.300	339
B	27	Avai	650.962	256.964	216.123	121.875	16.500	39.500
B	28	Ponte Preta	584.476	285.369	195.262	91.245	12.600	*
B	29	Náutico	516.660	212.036	144.180	126.344	12.200	21.900
	30	Íbis Sport Club	473.719	140.901	205.388	127.430	*	*
D	31	ABC	470.653	220.050	122.126	110.253	17.900	324
D	32	América RN	460.983	237.189	98.937	99.051	25.600	206
B	33	CSA	444.906	157.635	44.185	205.086	23.300	14.700
B	34	Paraná	434.770	203.866	116.200	82.404	17.300	15.000
D	35	Joinville	391.363	224.957	99.832	63.834	2.740	*
B	36	CRB	386.970	143.786	81.992	143.362	16.100	1.730
B	37	América MG	362.524	148.193	128.025	80.836	5.230	240
	38	Red Bull Brasil	361.091	242.686	18.916	95.599	3.890	*
C	39	Vila Nova	353.979	112.658	96.911	99.410	17.600	27.400
	40	Portuguesa	324.593	168.065	81.965	62.633	4.070	7.860
A	41	Red Bull Bragantino	319.832	67.475	43.319	209.038	*	*
B	42	Sampaio Corrêa	297.518	156.086	12.654	118.333	9.840	605
B	43	Botafogo SP	293.156	188.871	41.317	51.868	11.100	*
B	44	Brasil de Pelotas	284.890	164.104	62.496	52.990	5.300	*
B	45	Juventude	266.829	160.717	59.135	43.512	1.730	1.735
	46	Audax SP	264.830	197.763	1.233	64.394	1.440	*
B	47	Guarani	257.127	89.874	39.702	87.201	7.550	32.800
A	48	Atlético GO	249.341	90.302	79.455	73.964	5.620	*
C	49	Botafogo PB	237.992	89.653	33.047	92.242	22.700	350
C	50	Londrina	225.704	103.427	45.964	68.483	7.830	*

Data da coleta: 01 de Julho/2020 - somente dados das páginas oficiais dos clubes.  
 Não são considerados dados declarados, apenas as contagens oficiais das próprias plataformas.  
 Critério: todos os 20 clubes da Série A, incluindo os 30 demais clubes de futebol com as maiores bases digitais do país em 2020.  
 Informações coletadas: Facebook: curtidas da página. Twitter: seguidores. Instagram: seguidores. YouTube: inscritos. TikTok: seguidores.  
 \* Clube não possui conta oficial nesta plataforma ou não divulga o número de inscritos em seu canal.

Fonte: IBOPE Repucom (2023).

No *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*, o clube segue o *ranking* geral e possui também a quarta posição entre aqueles com o maior número de seguidores na lista de clubes brasileiros, enquanto no caso do *YouTube*, plataforma na qual o Palmeiras chegou a liderar entre as equipes nacionais, o canal oficial da SEP possui o segundo maior número de inscritos entre os clubes brasileiros, atrás apenas do Flamengo.

Cada uma das plataformas de redes sociais utilizadas pelo clube possui especificidades que permitem ao Departamento de Comunicação lidar com públicos distintos, oferecendo conteúdo e materiais diversos em formatos voltados para essas redes, além de permitir maneiras de interações com esses públicos, incluindo promoções, divulgações, informativos e acessos, que variam de acordo com o tipo de usuário e mensagem pretendida.

No *Facebook*, uma das maiores plataformas de interação social do mundo, com cerca de 850 milhões de usuários mensais, o Palmeiras possui mais de 4,3 milhões de seguidores (e usuários que curtiram a página). O portal *online* de fãs, criada em 2010, permite ao clube compartilhar vídeos, fotos e *links* com informações acerca de promoções, ingressos, jogos, calendário, atividades esportivas e institucionais, entre outras formas de contato com os usuários.

Na plataforma *Instagram*, rede social de compartilhamento de vídeos e fotos com mais de 500 milhões de usuários diários, o clube conta com 2,4 milhões de seguidores, com o perfil oficial do Palmeiras utilizando principalmente imagens de partidas, bastidores, treinos, preparação de atletas, além de fotos e vídeos de torcedores nos jogos ou em promoções que permitam a interação, além de recursos visuais históricos ou institucionais.

Já no *Twitter*, serviço de rede social com mais de 300 milhões de usuários mensais, o perfil oficial do clube, criado em 2009, conta atualmente com cerca de 3,1 milhões de seguidores. Além do compartilhamento de fotos e vídeos de partidas, treinos, eventos, bastidores e outras informações esportivas e/ou institucionais, a plataforma permite interação com usuários por meio de comentários e compartilhamentos.

Canal oficial do clube na plataforma de compartilhamento de vídeos *YouTube*, a “*TV Palmeiras/FAM*” soma mais de 1,3 milhão de inscritos, permitindo a utilização de vídeos de maior duração e profundidade em comparação às demais redes sociais. Além de transmissões de vídeos ao vivo e conteúdo gravado, o canal conta com entrevistas, bastidores, apresentações e melhores momentos de partidas do clube em diversas competições, modalidades e categorias.

Canal de comunicação de mais recente criação e utilização de maneira institucional pelo clube, o aplicativo *TikTok*, de grande crescimento recente no número de *downloads* no mundo digital, teve seu perfil criado pela SEP no mês de julho de 2020. Na plataforma, que permite a



criação e compartilhamento de vídeos curtos, o Palmeiras apresenta informações de bastidores com atletas e desafios com o mascote oficial do clube, além de conteúdos divertidos no aplicativo.

### Mecanismos e Práticas de Governança

Dotado de uma estrutura organizacional semelhante àquela adotada por outros clubes profissionais de futebol brasileiros, tanto em seu formato associativo quanto nas disposições estatutárias, a SEP não dispõe de organismos como conselhos de administração e fiscal, comitês de *compliance* e sistema de auditoria e controles internos estabelecidos de forma permanente, e compostos por profissionais de mercado, o que influencia o modelo de governo adotado.

A entidade dispõe de mecanismos de governança formalizados em seu estatuto, como a administração financeira (por meio da regulamentação e estabelecimento de dispositivos como exercício financeiro, despesas, receitas, execução orçamentária, contabilidades e bens) e a regulação do uso dos símbolos e uniformes, ou em outros documentos internos específicos, como o Regimento Interno.

No Departamento Financeiro, o exercício social adotado pela SEP segue o modelo utilizado no cenário empresarial e econômico brasileiro, tendo início no dia 1º de janeiro e se encerrando no dia 31 de dezembro de cada ano, data na qual devem ser levantadas e publicadas as Demonstrações Financeiras exigidas pela lei aplicável ou pelo estatuto, cabendo ao presidente da Diretoria Executiva a responsabilidade pela adoção de medidas que garantam sua tempestividade.

O processo de administração financeira sob responsabilidade do departamento é guiado pelo orçamento e sua execução, obedecendo à previsão de receitas e despesas que será o instrumento de autorização e controle das efetivas receitas e despesas do exercício social da SEP. Assim, “*orçamento*” e “*previsão orçamentária*” se referem, no âmbito interno da gestão, à previsão de receitas e despesas.

De forma anual, para cada exercício social, esse documento deve ser previamente submetido para apreciação do COF dentro do mês de dezembro de cada ano. Em seguida, o COF deverá, dentro do mês de dezembro do exercício anterior ao que a proposta orçamentária corresponder, manifestar-se sobre ela, submetendo o parecer ao Conselho Deliberativo e dando conhecimento ao presidente da Diretoria Executiva.

Como resultado da proposta orçamentária elaborada pelo Departamento Financeiro e revista pela Diretoria Executiva com aprovação do presidente, o orçamento deverá ser

observado por todos os órgãos sociais que compõem a SEP, entrando em vigor no primeiro trimestre do respectivo exercício financeiro, seguindo as conclusões, pareceres e potenciais deliberações emitidas pelo COF, que também será responsável por fiscalizar sua execução desde o início de sua vigência.

No documento, serão discriminados todos os recursos de receita e encargos de despesas, sendo vedada a outorga de verbas não previstas no orçamento aprovado, sejam elas extraordinárias, suplementares ou especiais, sem a expressa autorização por escrito do CD, salvo casos de comprovada urgência, sob responsabilidade do presidente da Diretoria Executiva, mediante decisão fundamentada e representada por escrito do Departamento Financeiro, posteriormente submetida para exame ao COF.

As receitas são destinadas à manutenção e ao desenvolvimento dos objetivos sociais da SEP, sendo classificadas em ordinárias (arrecadação das contribuições dos sócios, das bilheterias, dos serviços internos, participações em jogos, torneios e campeonatos, aluguéis e os arrendamentos de dependências, utilidades e serviços e direitos peculiares oriundos de contrato ou disposições de leis desportivas) e extraordinárias (donativos e os auxílios financeiros, subscrições promovidas para determinados fins, indenizações pecuniárias provenientes, ou não, de contratos, arrecadações advindas de promoções de sorteios, concursos, bingos e similares, de acordo com a legislação vigente, rendas provenientes da participação societária da SEP em sociedades, de eventuais aplicações financeiras, recursos recebidos para o fomento de desportos olímpicos e paraolímpicos via incentivos fiscais previstos em lei e qualquer outro tipo de rendimento eventual).

Da mesma forma que as receitas, as despesas se subdividem entre aquelas ordinárias (de impostos, taxas, aluguéis, luz, força, seguro, e quaisquer outros que tenham fundamento em lei, vencimentos, ordenados, salários e as comissões dos cobradores, o custeio, a conservação, a limpeza, os consertos e os melhoramentos da sede e suas dependências, instalações, utensílios, troféus e bibliotecas, a aquisição do material indispensável ao funcionamento ou à execução dos serviços, taxas e contribuições para entidades desportivas, juros e outras obrigações) e extraordinárias (pagamentos eventuais, quitações de encargos fiscais e de cobrança compulsórias, na forma da lei, execução de obras necessárias e os encargos pecuniários não expressamente referidos nos itens anteriores e justificados pela sua origem e natureza).

O processo de administração financeira da entidade se assenta em uma estrutura contábil organizada e regida pelos princípios de contabilidade, assistida por contador habilitado na forma da lei, sob o qual recai a responsabilidade por: manter escrituração completa de suas receitas e despesas em livros revestidos das formalidades que assegurem a respectiva exatidão;

conservar em boa ordem, pelo prazo de cinco anos, contado da data de emissão, os documentos que comprovem a origem de suas receitas e a efetivação de suas despesas, bem assim a realização de quaisquer outros atos ou operações que venham a modificar sua situação patrimonial; e apresentar, anualmente, declaração de rendimentos, em conformidade com o disposto em ato da Secretaria da Receita Federal.

Além dos mecanismos de fiscalização e controle internos definidos pelo estatuto, a SEP possui uma ouvidoria encarregada de receber, processar e responder as solicitações relacionadas à gestão, devendo, para controle social, transparência e prestação de contas, dar publicidade por meio de sua página de *internet* oficial aos dados referentes à movimentação de recursos públicos que porventura lhe sejam repassados.

Adicionalmente, também por meio da página de *internet* oficial da organização, deverão ser publicados: cópia do Estatuto Social, regimentos, código de conduta e demais regulamentos atualizados da entidade; relação nominal atualizada dos dirigentes da entidade; cópia integral dos convênios, contratos, termos de parceria, acordos, ajustes ou instrumentos congêneres realizados com o Poder Executivo federal, respectivos aditivos, e relatórios finais de prestação de contas, na forma da legislação aplicável.

Em virtude de dispositivo legal de alcance nacional para as entidades desportivas profissionais (CFC, 2017), o clube deve elaborar de forma anual suas demonstrações contábeis, compostas das seguintes peças: Balanço Patrimonial (BP), Demonstração do Resultado (DRE), Demonstração do Resultado Abrangente (DRA), Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL), Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) e Notas Explicativas (NE).

Com frequência mínima anual, o estatuto da SEP determina o levantamento do BP e da DRE, em 31 de dezembro, data do encerramento do exercício, sendo tais documentos assinados pelo contador responsável, pelo presidente da Diretoria Executiva e pelo diretor financeiro da SEP, sendo objetos de auditoria interna e externa, de acordo com o estabelecido pela legislação aplicável e com os termos estatutários.

O BP deve ser acompanhado de demonstrações analíticas dos componentes do ativo e do passivo, ficando sob responsabilidade do Departamento Financeiro a realização com frequência mínima anual do inventário físico dos bens, direitos e obrigações da SEP, podendo o COF determinar, a partir dos inventários, o reajuste dos valores contábeis para a correção de eventuais desatualizações. Eventuais correções monetárias e constituição de provisões para atender ao prejuízo derivados de devedores duvidosos ou insolúveis somente poderão ser registradas nos livros contábeis com autorização do presidente da Diretoria Executiva e após manifestação do COF.

O BP levantado ao final de cada exercício deverá ser acompanhado de demonstrações comparativas, permitindo a evidenciação das variações sofridas em relação às rubricas, constantes da previsão orçamentária, além de respeita, em conjunto com a DRE, os princípios e normas de contabilidade geralmente aceitos e manter a uniformidade em relação aos exercícios anteriores, respeitando a ordem das rubricas, constantes da previsão das receitas e despesas.

Em relação aos demonstrativos e peças contábeis e orçamentárias, o COF possui, independentemente de autorização do CD, poder para aprovar modificações na estrutura do balanço ou do orçamento, de forma que sejam apresentados de maneira uniforme, assim como tanto o BP quanto a DRE devem ser acompanhadas de parecer do COF, da Auditoria Interna e da Auditoria Externa Independente.

De forma estatutária, e servindo também como base legal e representativa dos informativos econômico-financeiros, os bens da SEP são constituídos por imóveis, móveis, depósitos em estabelecimentos de créditos, títulos do Fundo Social, títulos da dívida pública e outros bens de renda, a juízo do COF, troféus, taças e prêmios que representam valor intrínseco, disponibilidades de caixa e valores mobiliários de qualquer natureza não especificados anteriormente.

Os bens sociais, quando for o caso, podem ser objetos de tombamento por parte do Departamento do Patrimônio da SEP, com a respectiva avaliação escriturada na contabilidade social, sujeita a laudo de perito, para garantir sua manutenção, proteção e sustentabilidade histórica, sendo mantidos em depósito, com a respectiva descrição e histórico, os de que a SEP seja detentora sem posse definitiva, nos termos da lei desportiva.

O estádio “*Palestra Itália*”, situado na “*Avenida Francisco Matarazzo*”, constitui bem inalienável, não podendo ser onerado de qualquer forma, assim como quaisquer outros que se lhe acrescerem e a ele se incorporarem, sendo a concessão de sua superfície objeto de prévia autorização da AG, por proposta justificada da Diretoria Executiva, aprovada pelo COF e CD, mantendo as finalidades sociais e obedecendo as formalidades legais vigentes.

De maneira oficial, a SEP possui dois mascotes que representam o Palmeiras junto à torcedores, principalmente jovens e crianças, e em eventos comemorativos e duelos competitivos: o “*Periquito*” e o “*Porco Gobatto*”. Ambos também podem ser contratados de forma unitária ou conjunta por meio do braço comercial “*Palmeiras Tour*”, tomando parte em eventos como aniversários, casamento ou celebrações corporativas.

O Periquito se tornou o primeiro mascote oficial da SEP (à época “*Palestra Itália*”) ao ser adotado pelos próprios torcedores ainda em 1917, quando o time passou a utilizar uniformes

totalmente verdes, além do fato de nos bosques do “*Parque Antarctica*” existirem muitas aves do tipo. Os registros oficiais, contudo, apareceram nos anos 1940, quando, em virtude da Segunda Guerra Mundial, o “*Palestra*” precisou mudar seu nome de maneira definitiva para Palmeiras. Por ser uma ave típica da Mata Atlântica, o “*Periquito*” ganhou espaço entre os torcedores e os jornalistas esportivos por reforçar o lema “*que sabe ser brasileiro*” do hino e se tornando símbolo do clube.

Mais recente, o “*Porco Gobbato*” se tornou mascote oficial em 2016, após quase 30 anos de utilização por parte da torcida. O mascote, que faz referência a “*João Roberto Gobbato*”, diretor de *marketing* do clube nos anos 1980, teve origem na maneira pejorativa pela qual os torcedores do Palmeiras eram chamados pelos rivais ao longo das duas décadas anteriores. Durante uma partida contra o Santos, pelo Campeonato Brasileiro de 1986, a torcida passou a entoar cânticos favoráveis, assumindo a alcunha de maneira extraoficial.

Como parte significativa dos demais clubes de futebol profissionais, nacionais e internacionais, a principal fonte de troca de informações da SEP com seus diversos *stakeholders*, incluindo associados, torcedores e consumidores, trata-se do seu portal de internet oficial, a página de *internet* oficial do Palmeiras, por meio do qual podem ser realizados os processos de prestação de contas e transparência do clube com suas partes interessadas.

Além das abas de acesso público, disponível, a página de *internet* conta com seções de acesso exclusivo integradas, como o portal administrativo, que permite a troca de informações e tarefas entre os colaboradores, conselheiros e diretores por meio de *login* de usuário e senha; e o portal do associado, de acesso exclusivo para o detentor do título patrimonial, que permite, através do número de matrícula e senha, a verificação e atualização das informações cadastrais, consultas e pagamentos de mensalidades, além de canais de comunicação voltados para os associados.

O endereço de *internet* do Palmeiras se qualifica, em essência, como um portal, que abriga, além da página oficial do clube, na qual podem ser encontradas as informações acerca do clube social e das equipes profissionais das modalidades desenvolvidas pela SEP, contendo também as páginas do programa de sócio torcedores “*Avanti*” e da loja de produtos oficiais do clube, a “*Palmeiras Store*”. Os três endereços podem ser acessados já há página principal do endereço de acesso ao portal, conforme ilustrado na Figura 13.

**Figura 13** – *Banner* da página de internet do Portal Palmeiras



Fonte: Palmeiras, disponível em: <https://www.palmeiras.com.br> (2023).

A página de *internet* oficial contém todas as informações relativas ao clube social e aos esportes amadores e profissionais das modalidades desenvolvidas pela SEP, contendo também os canais de comunicação direta entre clube e associados, torcedores, atletas, consumidores, mídia, conselheiros, demais membros dos órgãos sociais, empregados e outras partes relacionadas diretamente ou indiretamente envolvidas com a organização.

A loja eletrônica de produtos oficiais do clube, a "*Palmeiras Store*", pode ser acessada por meio do endereço "*https://www.palmeirasstore.com*", permitindo aos torcedores, locais ou não, adquirirem, diretamente do clube, artigos licenciados da SEP, dos fornecedores e parceiros oficiais, incluindo uniformes de jogo e de treino, coleções e peças exclusivas, linhas casuais, artigos para presentes, acessórios, entre outros.

Na área de RSC, o clube possui diversas ações que envolvem, além de formação esportiva, social e educacional nas diversas práticas esportivas desenvolvidas interna e externamente, a participação institucional da SEP em iniciativas de envolvimento comunitário e social, seja de maneira direta ou indireta (por meio de seus diversos *stakeholders*, como associados, atletas, dirigentes, entre outros).

É válido destacar que, como associação sem fins lucrativos, modalidade institucional presente no sistema legal brasileiro, a SEP possui benefícios tributários e fiscais que demandam, como contrapartida, além da não distribuição de lucro entre seus associados (e da finalidade de obtenção dele), uma presença social e comunitária mais ampla, potencializada pela exposição alcançada em virtude dos esportes praticados (principalmente do futebol profissional) pelo clube.

Ao longo de sua história, a SEP participou de amistosos e campanhas beneficentes, sendo condecorada duas vezes pela ONU (em 1918, por combater a Gripe Espanhola em sua sede, e em 1968, pelas apresentações solidárias do "*Periquitos em Revista*"). Na década de 1970, o clube tornou-se um dos maiores redutos musicais da cultura negra, abrigando a "*Chic Show*", festival internacional de "*black music*".

Os programas de RSC institucionais são coordenados atualmente por meio da iniciativa "*Por Um Futuro Mais Verde*", cujas principais bandeiras são a inclusão social, o estímulo à vida saudável, a preservação do meio ambiente e o desenvolvimento sustentável, pilares que visam nortear a decisão de apoio direto e/ou indireto da SEP a projetos e ações próprios ou de terceiros (entidades e pessoas físicas).

A iniciativa é guiada por uma visão de sustentabilidade que abrange diversas áreas, tanto de maneira institucional, como influenciando direta ou indiretamente as diversas partes interessadas da SEP, tendo como objetivo central consolidar o Palmeiras como uma organização responsável, geradora de impacto positivo para a indústria do futebol e toda a sociedade na qual possui atuação e/ou impacto.

São três os pilares da ação "*Por Um Futuro Mais Verde*": econômico (empregando processos responsáveis de gestão e governança, gerando equilíbrio financeiro, prosperidade e perenidade à instituição), social (aplicando os valores do esporte na formação e na inclusão de cidadãos, promovendo a prática de atividades físicas e estimulando uma vida saudável) e ambiental (incentivando comportamentos e atitudes conscientes em relação a hábitos cotidianos de consumo, descarte e interação com a natureza).

Esses três fundamentos guiam a seleção de projetos desenvolvidos e/ou apoiados pela SEP, alguns deles incluem: "*Palmeiras de Todos*" (por meio de ações de identidade agregadora junto aos torcedores, posicionando-se a favor do respeito às diferenças e contra preconceitos por conta de deficiência física, orientação sexual, raça, origem, religião ou classe social), "*Academia de Futebol*" (desenvolvido por meio das escolas oficiais e do CFA), "*SOS Mata Atlântica*" (em parceria com a ONG "*SOS MA*"), além de ações solidárias (incluindo "*Periquitos em Revista*", "*Ingresso Solidário*", "*Mães da Sé*", campanhas do agasalho e doações de sangue) e campanhas de saúde (como aquelas promovendo as iniciativas "*Outubro Rosa*", "*Novembro Azul*", "*Respire em Agosto*" e "*Setembro Amarelo*").

Outras iniciativas na área de RSC envolvem parcerias específicas e pontuais, como no caso do projeto "*Ame o Verde*", firmado entre a SEP e a montadora Fiat, então patrocinadora do clube, em 2007, que envolvia diversas medidas de conscientização ambiental no município de São Paulo, unindo atletas, torcedores e outras figuras do clube em ações como, por exemplo, a plantação de palmeiras em torno do Rio Tietê.

Em 2019, foi lançado o projeto de "*Responsabilidade Social da Arena*", incluindo iniciativas de sustentabilidade das práticas e das diversas operações diárias do espaço, além da abertura do local para visita social e do envolvimento com a comunidade local (com mais de 300 visitantes passando pelo estádio no ano de 2019), permitindo a integração da praça

esportiva com a sociedade por meio de ações de participação e inserção do espaço no contexto (e com os atores que dele fazem parte) do qual toma parte.

Como parte dessa iniciativa, em ação conjunta com a prefeitura da cidade de São Paulo, por exemplo, o clube abriu as portas do “*Allianz Parque*” para famílias de catadores e profissionais de coleta do município ligados à “*Autoridade Municipal de Limpeza Urbana*” (Amlurb), para, em comemoração ao “*Dia dos Pais*” em 2019, realizarem um *tour* pelo estádio, conhecendo arquibancadas, sala de imprensa, gramado e outros espaços da arena.

Por fim, iniciativas de cunho social envolvendo colaboradores do clube foram realizadas também ao longo da pandemia de coronavírus que atingiu o mundo em 2020: diferente de parte das equipes nacionais, que optou por demitir funcionários e/ou suspender contratos, a SEP optou pela redução salarial apenas para o elenco do futebol masculino profissional, comissão técnica e diretoria (responsáveis pelos maiores montantes), mantendo os valores integrais dos colaboradores do clube social, das categorias de base e do futebol feminino, além de garantir uma ajuda de custo adicional, benefícios e cesta básica para os funcionários que tiveram sua renda familiar afetada pela crise sanitária.

### Organismos de Governança

O modelo de governo da SEP é organizado em quatro poderes, sendo eles: (i) a Assembleia Geral (AG), composta por todos os associados do clube (maiores de 18 anos e no gozo dos direitos associativos); (ii) o Conselho Deliberativo (CD), composto por até 300 membros, sendo 152 membros eleitos pelos associados e 148 membros vitalícios; (iii) o Conselho de Orientação e Fiscalização (COF), cuja finalidade principal é orientar e fiscalizar as contas, cabendo-lhe também opinar quanto às informações financeiras que serão remetidas ao CD; (iv) a Diretoria, composta pelo Presidente, Vice-Presidentes e Diretores de departamentos.

Organismo soberano da entidade, a AG tem por finalidade eleger entre os associados conselheiros e suplentes para composição do CD, destituir administradores, alterar o Estatuto Social, deliberar sobre extinção, fusão ou qualquer alteração societária na qual a SEP tome parte, além de eleger Presidente e Vice-Presidentes da Diretoria Executiva entre as chapas previamente aprovadas pelo CD. É composta por todos os associados do clube, maiores de 18 anos e no gozo dos direitos associativos, que contem, no mínimo, três anos completos de permanência como associado titular de matrícula, até a data da AG.

Seu funcionamento envolve a convocação dos associados por meio de edital contendo



hora, local, data de realização e ordem do dia (com temas a serem abordados) afixado na sede da SEP, com antecedência mínima de 30 dias ao prazo para sua realização, além da publicação em pelo menos três jornais diários de grande circulação na cidade de São Paulo e disponibilização para consulta na secretaria do clube. Sua convocação também pode ser realizada, além daquelas previstas no estatuto ou por requisição dos órgãos constituídos, mediante solicitação de ao menos 1/5 dos associados com direito a voto.

Para que suas deliberações e eleições sejam válidas, o quórum mínimo exige a presença de 30 associados na primeira convocação, seguido por segunda convocação automática, com qualquer número, 30 minutos após, com exceção de deliberações acerca de extinção, fusão ou qualquer alteração societária na qual a SEP tome parte, que exigem quórum específico de 2/3 dos associados com direito a voto. Pedidos de anulação da AG podem ser interpostos por 1/3 dos associados com direito a voto que tenham participado da AG, desde que justificados e direcionados ao presidente da Mesa Diretora, no máximo, 24 horas após seu encerramento.

Eleito pela AG, o CD se trata do órgão de representação e manifestação coletiva dos associados. Como representante constituído dos associados, manifesta-se sobre sua competência, compondo-se por até 300 membros, sendo que ao menos 2/3 de seus componentes devem ser brasileiros. Desse total, 152 membros e seus suplentes são escolhidos por eleições diretas na AG, enquanto um número máximo de 148 são apontados na qualidade de Conselheiros Vitalícios, selecionados entre os associados beneméritos.

Cumprindo a exigência de 8 anos completos como associado, amparado na data de registro da matrícula (três anos após a data do ingresso no quadro associativo, além de 5 anos adicionais da data da aquisição da qualidade de votante), o associado maior de 18 anos pode concorrer à eleição para o cargo de Conselheiro Efetivo do CD, sendo obrigatório o registro de chapas com 60 nomes, que serão votadas em AG específica, baseado no modelo de quociente eleitoral, com os nomes mais votados de cada chapa sendo selecionados para o órgão. As eleições são bienais, com 76 Conselheiros (e 15 suplentes) eleitos para mandatos com quatro anos de duração.

Para o cargo de Conselheiro Vitalício, os candidatos são indicados pela Diretoria Executiva, com aprovação do COF e eleitos pelo CD, por maioria dos presentes em reunião para tal fim, em votação secreta, com no mínimo, metade mais um dos votos dos presentes. Os requisitos prévios para o cargo exigem que associado esteja na categoria de benemérito ou tenha exercido um mandato completo como presidente ou vice-presidente da Diretoria Executiva, presidente do CD ou do COF.

As exigências para alcançar a categoria de benemérito podem seguir de duas maneiras:

(1) que o associado faça parte do quadro associativo há pelo menos 12 anos e tenha exercido certa quantidade de mandatos completos como parte da Diretoria Executiva ou tomado parte como membro do COF; ou (2) que o associado faça parte do quadro associativo há pelo menos 30, 40, 45 ou 50 anos (variando de acordo com a exigência seguinte) e tenha exercido ao menos 3, 4, 5 ou 2 mandatos como Conselheiro Efetivo (nesse último caso, acompanhado da exigência de ter ocupado cargo público).

Os cargos de presidente e vice-presidente do Conselho Deliberativo são preenchidos na primeira reunião após a eleição de seus membros, em caráter extraordinário, mediante escrutínio secreto, conduzida pelo presidente da Diretoria Executiva, podendo concorrer ao cargo todos os conselheiros eleitos. O mandato é válido até a eleição de seu sucessor. No caso de renúncia, vacância ou impedimento, o cargo de presidente ou vice-presidente será ocupado por conselheiro indicado pelo COF, permanecendo no cargo até a próxima eleição, obrigatoriamente convocado no prazo máximo de 60 dias.

Entre outras funções exercidas pelo Conselho Deliberativo, estão: eleger bienalmente entre seus membros os membros do COF e seus suplentes; apreciar e votar a proposta orçamentária anual, assim como reforçar ou reduzir a verba orçamentária, proposta pela Diretoria Executiva; votar autorização de verbas especiais para custeio das atividades de desporto; conceder autorização para a concessão de empréstimos com valores superiores a 30% do orçamento anual aprovado; e discutir a fixação dos números e condições de inscrições dos associados vitalícios.

Cabe ainda ao CD as seguintes atribuições: suspender, em caso de violação estatutária, o mandato do seu presidente e vice-presidente, do presidente e dos vice-presidentes da Diretoria Executiva, e dos membros do COF, mediante a aprovação de pelo menos 50% mais um, dos membros que compõem o CD; punir seus membros, e dos demais órgãos sociais, que violarem temas estatutários; requisitar papéis e documentos da administração, necessários ao julgamento da matéria sujeita à sua decisão; rever o estatuto (respeitando as questões sujeitas à AG), deliberando sobre as propostas de alteração; e convocar AG extraordinária.

O funcionamento do CD se dá na forma de reuniões periódicas. Ordinariamente, mediante convocação do seu presidente, o organismo se reúne durante os meses de março, junho, outubro e dezembro de cada ano, de forma que na reunião de março, deverá, obrigatoriamente, ser analisado e votado o relatório da administração social, o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício anterior, documentação essa que deverá ser acompanhada do parecer do COF e de auditoria externa, os quais deverão ser entregues aos conselheiros em até 15 dias de antecedência da reunião. De maneira extraordinária, o CD poderá

se reunir, sempre que se fizer necessário, para deliberar acerca de temáticas sob sua responsabilidade, mediante convocação de seu presidente, do presidente da Diretoria Executiva, do COF, de 60 conselheiros do órgão ou de 1.000 associados com direito a voto.

As reuniões, quer sejam ordinárias ou extraordinárias, do CD e as temáticas nela discutidas são conduzidas pelo presidente ou, na falta deste, do vice-presidente. A Mesa Diretora dos trabalhos será composta também por um secretário designado pelo presidente do órgão, além do presidente da Diretoria Executiva e o presidente do COF (ou seus substitutos legais).

Para a instalação das reuniões e deliberação acerca dos temas presentes à pauta do CD, faz-se necessário a presença de pelo menos 50% dos membros do organismo, em primeira convocação. Caso o quórum não seja alcançado na primeira chamada, após 60 minutos é realizada uma segunda chamada, sendo essa instalada com qualquer número, com exceção de matéria que demande quórum especial.

Cada conselheiro possui direito a um único voto nas reuniões do CD, não se admitindo voto por procuração, sendo que as deliberações do CD serão simbólicas, nominais ou secretas, requerendo, para sua aprovação, voto favorável da maioria de seus membros presentes à reunião, com exceção de matérias estipuladas pelo Estatuto, ou específicas, que exijam quantidade diferenciada.

Por fim, com relação à presença e assiduidade dos membros do CD, o conselheiro que deixar de comparecer a 3 reuniões oficiais consecutivas ou 5 alternadas, sem motivo justificado, durante um mandato, terá esse interrompido, com a perda dos direitos correspondentes, tendo a opção de licenciar-se de suas funções, por motivo de força maior, por período entre 1 e 12 meses, sendo substituído pelo seu suplente.

O COF tem como finalidade orientar e fiscalizar a administração da SEP, garantindo as tradições e o alcance de seus fins, por meio do cumprimento dos itens estatutários e demais documentos específicos, corrigindo os atos de administração praticados sem observância das respectivas disposições, sendo subordinado aos poderes emanados dos demais organismos e órgãos desportivos de hierarquia superior.

O organismo é composto de membros natos, efetivos e suplentes. Os membros efetivos (em número de 15) e suplentes (7, no total) são escolhidos bienalmente pelo CD entre os conselheiros que tenham exercido, ao menos, oito anos de mandato no CD, ao passo que são considerados membros natos do COF o presidente honorário e os associados que tenham exercido o cargo de presidente da SEP por um mandato completo. Estatutariamente, o número de membros efetivos deve sempre exceder o de membros natos em ao menos uma unidade.

Cabe aos membros do COF elegerem seu presidente e vice-presidente entre os membros eleitos, sendo permitidas reeleições, por meio de voto secreto (incluindo no direito ao voto os membros natos), na primeira reunião ordinária, convocada pelo presidente da Diretoria Executiva no período de até 15 dias após a eleição dos membros do órgão. Na ausência ou impedimento do presidente ou vice, assumem os cargos, por ordem decrescente de idade ou por antiguidade, os demais membros do organismo.

O funcionamento do COF se dá por meio de reuniões mensais ordinárias (convocadas pelo seu presidente) e extraordinárias (que podem ser convocadas pelo seu presidente, por no mínimo oito de seus membros, pelo presidente da Diretoria Executiva, pelo CD ou por meio de requerimento de, no mínimo, mil associados), sendo necessária, para seu funcionamento, a presença de, no mínimo, metade de seus membros, e tendo o presidente do organismo voto de qualidade, quando necessário.

Compete ao COF, entre outros: a orientação da presidência da Diretoria Executiva; a fiscalização da administração; o exame mensal dos livros, documentos e balancetes da SEP, podendo convocar terceiros para assessoria; apresentar parecer anual sobre o movimento econômico, financeiro e administrativo; fiscalizar o cumprimento da legislação vigente; e denunciar erros administrativos ou qualquer violação da lei ou do Estatuto, sugerindo as medidas a serem tomadas.

Adicionalmente, o COF também possui poderes para convocar o CD quando ocorrer motivo grave e urgente; aprovar e expedir o Regimento Interno da SEP, com direito à revisão do texto, dentro do primeiro trimestre de cada ano; dar parecer ao CD sobre as propostas de orçamento da receita e das despesas do clube; atuar em questões orçamentárias; solicitar informações ao presidente da Diretoria Executiva e requisitar papéis e documentos necessários para suas atribuições; e propor ao CD a concessão de títulos de associados grãos-beneméritos, beneméritos e honorários.

O organismo também desempenha papel preponderante na fiscalização das ações e iniciativas da Diretoria Executiva, podendo: apurar a responsabilidade de qualquer membro da Diretoria Executiva, por iniciativa própria ou mediante recomendação do CD, e determinar as providências necessárias para a responsabilização do infrator; designar um de seus membros para assumir a direção da SEP, em caso de renúncia ou destituição do presidente e dos vice-presidentes da Diretoria Executiva; homologar os atos de nomeação dos Diretores expedidos pelo presidente da Diretoria Executiva; e conceder licença ao presidente da Diretoria Executiva.

Em relação às funções de acompanhamento e fiscalização da Diretoria Executiva, a apuração da responsabilidade de qualquer membro da Diretoria Executiva, inclusive do

presidente e vice-presidentes, pode ser feita a partir da representação de, ao menos, 1.000 associados, sendo requisitado, para o encaminhamento do pedido de destituição ao CD, a concordância de 2/3 dos membros do COF, que são considerados solidariamente responsáveis com a Diretoria Executiva por irregularidades ou crimes praticados por eles, dos quais sejam responsáveis, desde que tenham conhecimento destes fatos e não propuserem ao CD as providências necessárias à sua punição.

Por fim, a Diretoria Executiva é o grupo responsável pela execução da administração da SEP, composta pelo presidente e vice-presidentes, eleitos pela AG, além dos Diretores de Departamentos, nomeados pelo presidente. O organismo funciona como Conselho Diretor da administração social do clube, não podendo, de maneira alguma, ser remunerada pelo exercício dessas funções, sendo assegurado o direito de participação de atletas da SEP nos colegiados da Diretoria Executiva.

As relações entre os associados, direção e a administração, o funcionamento das atividades sociais e desportivas, assim como os serviços gerais e o cumprimento do Estatuto, constam de um Regimento Interno que visa definir os direitos e deveres do pessoal remunerado e dos empregados da SEP, atribuindo funções aos administradores e cobrindo a centralização imediata de todos os serviços do clube.

Compete à Diretoria Executiva, de maneira geral, entre outras funções: zelar pelo cumprimento do Estatuto, Regimento Interno e demais normas da SEP, além das deliberações dos poderes e órgãos desportivos; elaborar o Regimento Interno e submetê-lo ao COF; organizar regulamentos e instruções de serviços e submetê-los à aprovação do presidente; indicar providências necessárias ao aperfeiçoamento das atividades sociais; apreciar a proposta orçamentária e acompanhar a sua elaboração; zelar pelos bens e interesses da SEP; e assistir ao presidente no desempenho de suas funções administrativas.

Seu funcionamento se dá de forma permanente, com reuniões constantes, a fim de que os Diretores estejam permanentemente informados das atividades administrativas e possam coordenar as providências indispensáveis ao bem social. As reuniões da Diretoria Executiva ocorrem quinzenalmente, com a presença de, ao menos, 12 de seus membros, sendo um deles, obrigatoriamente, o presidente ou um dos vice-presidentes em exercício. Nessas reuniões, o presidente relata o andamento dos assuntos sociais e despacha com os Diretores.

O cargo de presidente de Diretoria Executiva é exercido, como administrador, por brasileiros, com idade superior a 30 anos, escolhido entre membros do CD que tenham cumprido, ao menos, quatro anos de mandato efetivo, eleito pela AG, por mandato de 3 anos, sendo permitida uma reeleição, tendo 15 dias após a posse para assumir efetivamente o cargo.

Junto ao cargo de presidente, também são eleitos o primeiro, segundo, terceiro e quarto vice-presidentes, todos com possibilidade de uma única reeleição, podendo estes substituir o presidente da Diretoria Executiva em caso de faltas, impedimentos, falecimento, renúncia ou vacância. Para qualquer dos cargos da Diretoria Executiva passíveis de eleição (presidente e vice-presidentes), são inelegíveis cônjuges, parentes consanguíneos ou afins até o segundo grau dos ocupantes dos referidos cargos.

Como dirigente e titular da função executiva da administração da SEP, cabe ao presidente, entre outras funções: a administração social, com poderes para dirigir a organização dos serviços do clube; a nomeação de comissões permanentes ou provisórias, necessárias à manutenção de desenvolvimento das atividades sociais; o despacho com os Diretores de Departamentos; a convocação do COF e da Diretoria Executiva; a execução e ordenação de operações financeiras; a gestão de interesses sociais; e a nomeação, dispensa ou punição de empregados.

Adicionalmente, cabe ao presidente a submissão anual da proposta da receita e da despesa, o balancete, a demonstração da receita e da despesa e o relatório das atividades da SEP; a aprovação das contas antes do pagamento ou sua delegação para o Diretor do Departamento Financeiro; a prática de atos de administração plena; a nomeação de Diretores e Diretores Adjuntos da SEP, mediante homologação do COF; a divulgação anual do sumário do relatório social e resultados das contas financeiras; a análise de documentos de assuntos de interesse relevante para a SEP; e a presidência da Diretoria Executiva.

Os vice-presidentes, eleitos pela Assembleia Geral em conjunto com o presidente, também tomam parte como administradores da SEP, competindo-lhes o cumprimento e guarda das disposições contidas no estatuto, auxiliando o presidente no desempenho de suas atribuições e substituindo-o, pela ordem definida na eleição da AG, em suas faltas, impedimentos e na vacância do cargo.

Além do presidente e dos vice-presidentes, a administração social é subdividida em departamentos, superintendidos pelo presidente e dirigidos por seus respectivos Diretores, associados do clube, com ao menos 3 anos de matrícula social. A nomeação dos Diretores de Departamento acontece por meio do presidente, pendente de homologação pelo COF, e as atribuições de cada departamento são estabelecidas pelo Regulamento Interno da SEP.

Atualmente, a divisão social-administrativa da SEP é composta de 26 departamentos, sendo eles: Administrativo; Financeiro; Jurídico; de Patrimônio; de Obras e Conservação; Social; Secretaria Geral; de Propaganda e Comunicação; de Futebol; de Esportes não Profissionais; de Atividades Aquáticas; de Cultura e Arte; de Atividades Campestres; de Sede;

do Interior; Sócio-Desportivo; de Tênis; de Sindicância; de Patinação; Médico; de Auditoria Interna; de Atendimentos Internos; de *Marketing*; de Relações Externas; de Acervo Histórico e Memória; e Assessorias Especiais.

Aos diretores cabe a responsabilidade pela organização e funcionamento dos respectivos Departamentos, a manutenção das disposições estatutárias e demais normas internas, a disciplina das atividades sociais e o respeito aos poderes e cumprimento das deliberações dos órgãos desportivos superiores, tendo suas funções emanadas do Regimento Interno e das instruções do presidente. Devem submeter anualmente ao mesmo o relatório das atividades do respectivo Departamento, contribuindo para a organização do relatório geral da Administração da SEP, sujeito à aprovação do COF e do CD.

Em suas faltas ou impedimentos, os diretores serão substituídos pelos diretores adjuntos, que desempenharão as atribuições constantes no Regimento Interno da SEP ou que lhe forem cometidas pelo Diretor, por período de até 60 dias. O período de licença, bem como a supervisão e o reporte das tarefas e despacho dos diretores adjuntos são penderes de autorização pelo presidente da Diretoria Executiva.

Os departamentos poderão contar com mais de um diretor-adjunto, cabendo sua indicação por parte dos diretores das respectivas áreas, com fundamentação submetida pelo presidente da Diretoria para aprovação do COF. A participação dos diretores-adjuntos nas reuniões da Diretoria, com direito a voto, só será realizada quando no exercício regular do cargo do Diretor, na substituição, falta e/ou impedimento do diretor titular.

#### **5.4 Análise das entrevistas**

Utilizado como instrumento principal de investigação nos casos do presente estudo, o método de entrevista envolveu personagens de amplo alcance e conhecimento das organizações selecionadas, considerando aspectos como: tempo de atuação na entidade, nível de acesso às informações e dados delas, capacidade de influência no processo de tomada de decisão e conhecimento dos mecanismos básicos e dos conceitos de governança e gestão corporativa.

Dessa maneira, foram selecionados 6 personagens no total, 2 deles em cada uma das unidades de análise selecionadas para a pesquisa. Por questões éticas, os nomes e cargos dos entrevistados foram mantidos sob sigilo na transcrição e análise dos resultados, bem como ao longo do estudo e sua posterior publicação. Tal ação não prejudica os resultados e a conclusão desenvolvidos ao longo do projeto.

Visando garantir o anonimato dos entrevistados, os nomes foram substituídos por

referências à ordem de realização da entrevista no processo dentro da organização (“Ent. 01” para o primeiro entrevistado e “Ent. 02” para o segundo) e também ao modelo organizacional no qual a unidade de análise está enquadrada (“organização privada” para o caso 1, “capital aberto” para o caso 2 e “organização associativa” no caso 3), além de referenciar as entrevistas também dentro dessa ordem (“A” e “B” para o caso 1, “C” e “D” para o caso 2 e “E” e “F” no caso 3), conforme a legenda descrita na Tabela 14 abaixo.

**Tabela 14** – Legendas dos modelos representados por cada entrevistado

<b>Legendas</b>
A - Ent. 01 - Modelo organização privada
B - Ent. 02 - Modelo organização privada
C - Ent. 01 - Modelo capital aberto
D - Ent. 02 - Modelo capital aberto
E - Ent. 01 - Modelo organização associativa
F - Ent. 02 - Modelo organização associativa

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

As entrevistas tiveram duração total de 06 horas e 41 minutos, sendo todas gravadas e posteriormente transcritas de maneira independente para análise. O processo de transcrição, realizado de forma padronizada, resultou em um total de 78 páginas, contendo 47.367 palavras. As entrevistas e suas respectivas durações estão listadas na *Tabela 15* abaixo.

**Tabela 15** – Resumo da duração das entrevistas realizadas

<b>Entrevistas</b>		
<b>Unidade de Análise</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Duração</b>
<b>Modelo Privado (Capital fechado)</b>	Entrevistado 1	00h51m28s
	Entrevistado 2	00h39m45s
<b>Modelo Público (Capital aberto)</b>	Entrevistado 1	01h32m39s
	Entrevistado 2	01h40m26s
<b>Modelo Associativo</b>	Entrevistado 1	01h09m58s
	Entrevistado 2	00h46m33s
	<b>Total</b>	<b>06h40m49s</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

#### **5.4.1 Análise na perspectiva factual**



Tendo como objetivo inicial fornecer um panorama objetivo dos dados coletados nas entrevistas por meio de uma perspectiva factual, nessa sessão eles passaram por análise com base na frequência de palavras e no processo de codificação dos dados qualitativos, utilizando, para tal, o *software* NVivo (versão 14.23.0).

Inicialmente, analisando os dados de maneira agregada, foram alcançadas as palavras apresentadas na Tabela 16 abaixo como de maior frequência obtidas ao longo do conjunto de entrevistas, ou seja, sem subdividir os grupos de entrevistados por caso. Assim, a tabela apresenta as palavras mais frequentes encontradas na base de dados das entrevistas. Também é apresentado o seu percentual ponderado, bem como a extensão do termo pesquisado.

**Tabela 16** – Frequência de palavras contabilizadas nas entrevistas

Palavra	Extensão	Contagem	Percentual Ponderado(%)
Conselho	8	444	2
clube	5	402	1
entrevistador	13	275	1
gente	5	229	1
fazer	5	220	1
entrevistado	12	215	1
teria	5	182	1
auditoria	9	171	1
administração	13	151	1
fiscal	6	149	1
membros	7	147	1
independência	13	139	1
empresa	7	133	1
função	6	118	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Inicialmente, percebe-se a presença de termos intrinsecamente ligados à pesquisa, conforme esperado, incluindo palavras como “*entrevistador*”, “*entrevistado(s)*”, entre outras, além de verbos como “*fazer*” e “*teria*”, que estão presentes mais pela sua frequência de menção em frases comuns do cotidiano, bem como em falas de entrevistas, como na atividade desempenhada nessa parte do trabalho.

Desconsiderando tais palavras, podemos notar a presença de termos realmente relevantes para a pesquisa, e esperados, uma vez que constituem os temas principais da pesquisa. Em geral, a palavra mais frequente é “*Conselho*” (mencionada 444 vezes ao longo

das entrevistas), seguida por “clube” (com mais de 400 menções). Ambos se destacam em relação às demais, algo previsto, uma vez que os diversos mecanismos internos que recebem o nome de conselho nas organizações esportivas se configuram na principal ferramenta de governança, sendo por esse motivo muitas vezes mencionado. Da mesma forma, o termo “*clube*” referencia as organizações que representam os casos estudados, o que justifica sua constante menção nas entrevistas.

Outra palavra muito frequente, “*gente*”, com quase 230 menções, pode ser justificada, por um lado, pelo fato de ser uma terminologia comumente presente nas frases. Por outro lado, também aponta para um fato interessante: o termo representa um povo, a humanidade ou mesmo um grupo de seguidores de uma ideia, facção ou causa, possuindo, de tal forma, relevante conexão com o termo governança e sua causa de alcance social mais amplo.

Na sequência, observa-se termos mais alinhados com o tema da pesquisa, tendo em vista as temáticas exploradas nas entrevistas que versam sobre governança e a codificação inicialmente definida: “*auditoria*”, “*fiscal*”, “*membros*”, “*independência*” e “*função*”, todos eles aparecem ao longo das entrevistas com uma frequência entre 100 e 200 menções cada um, justificando sua importância, bem como o direcionamento dos entrevistadores.

Também vale destacar a presença de dois termos adicionalmente mencionados de forma constante: “*administração*” e “*empresa(s)*”. Além de terminologias comuns no âmbito da governança e no universo corporativo, o primeiro tem conexão forte com a maneira pela qual a entidade é gerida, enquanto o último pode ser utilizado de forma intercambiável com “*clube(s)*” ou “*organização(ões)*”, além de ser utilizada como referência para bons (ou ruins) modelos de governança utilizados no mercado tradicional.

Excetuando-se os termos comumente presentes na forma e no hábito de falar (como os verbos acima mencionados), observa-se que os demais termos são relevantes, dentre os apresentados, demonstrando que são palavras importantes para o contexto desta pesquisa. A Figura 14 abaixo, por sua vez, apresenta a nuvem de palavras gerada a partir das entrevistas com os 6 personagens anteriormente mencionados, de forma que foram mantidos apenas os termos que possuem ligação com a pesquisa (e não aqueles utilizados como jargões ou formas comuns de falar, como verbos, advérbios, pronomes, entre outros).

**Figura 14** – Nuvem de palavras ponderada



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Ressalta-se que, para a análise de frequência de palavras realizada, foram excluídas da amostra analisada as intervenções dos entrevistadores que formataram as questões no roteiro, de maneira que somente as respostas e considerações dos entrevistados foram levadas em conta para as análises posteriores.

#### **5.4.1.1 Processo de codificação**

O processo subsequente de análise dos fatos considerou a codificação, com sua categorização definida *a priori*, utilizando como base as plataformas teóricas da pesquisa, ou *a posteriori*, levando em consideração a leitura e interpretação dos dados oriundos do levantamento na própria pesquisa.

Amparado pela estruturação do instrumento de pesquisa, que permitiu guiar e direcionar as entrevistas e as falas dos entrevistados, o trabalho definiu três categorias de nível 1 (“*Conselho Administrativo*”, “*Comitê de Auditoria*” ou “*Conselho Fiscal*”, de acordo com o tipo de organização do entrevistado, e “*Auditoria Externa*”) e três subcategorias, ou categorias de nível 2 (“*tamanho*”, “*função*” e “*independência*” nas duas primeiras categorias e somente “*tamanho*” e “*independência*” no caso da última). Como a pesquisa não resultou em alterações categóricas, as mesmas categorias foram mantidas *a posteriori*, conforme a Tabela 17 abaixo.

**Tabela 17** – Arquivos e referências

Nome	Arquivos	Referências
Conselho de Administração	6	82
Tamanho	6	24
Independência	6	16
Função	6	41
Comitê de Auditoria ou Conselho Fiscal	4	18
Tamanho	4	11
Independência	3	7
Função	4	24
Auditoria Externa	6	31
Tamanho	6	14
Independência	6	17

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A tabela apresenta os códigos que foram utilizados, bem como o resultado dessa codificação, demonstrando na coluna “referências” a quantidade de inserções para um determinado código da tabela ao longo das entrevistas realizadas. Por meio dessa análise, é possível perceber que a maioria dos termos aparece em todas as entrevistas, com frequência que justifica sua inclusão na listagem.

Entretanto, no caso da segunda categoria (“Comitê de Auditoria” ou “Conselho Fiscal”), percebe-se que elas não se fazem presentes em todos os arquivos, fator que se justifica pelo fato de que, em geral, a organização conta com apenas um desses mecanismos, e não ambos, sendo que, em alguns casos, até mesmo sua existência se vê prejudicada pela forma de propriedade adotada pela entidade.

#### 5.4.1.2 Codificação em matriz

As tabelas e gráficos a seguir apresentam os resultados da codificação em uma matriz. Esse processo tem como objetivo associar a frequência de codificação de um determinado código a uma entrevista específica. Com base nos resultados, é possível obter uma relação mais precisa entre os entrevistados e suas falas, considerando os códigos definidos previamente no processo estruturado da pesquisa.

No caso do Conselho Administrativo, é possível observar na Tabela 18 e no gráfico da Figura 15 a seguir uma maior presença do código “função” em comparação com “independência” e “tamanho”. Isso permite inferir, preliminarmente, que, com base nos dados

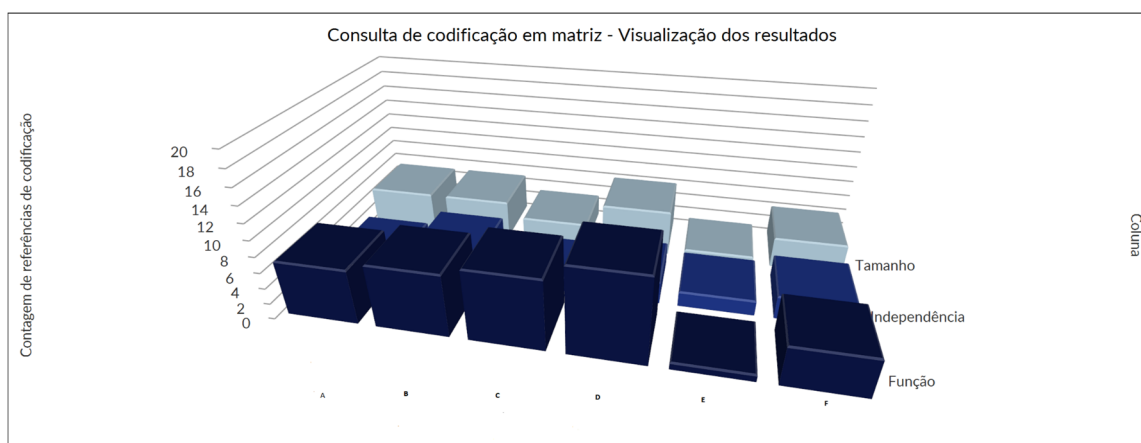
analisados, os entrevistados abordam com maior frequência as funções desempenhadas pelo órgão em questão, em detrimento dos demais fatores codificados.

**Tabela 18** – Codificação do Conselho Administrativo

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>
<b>1 - Função</b>	7	8	9	11	1	5
<b>2 - Independência</b>	2	4	2	3	2	3
<b>3 - Tamanho</b>	5	5	3	6	1	4

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

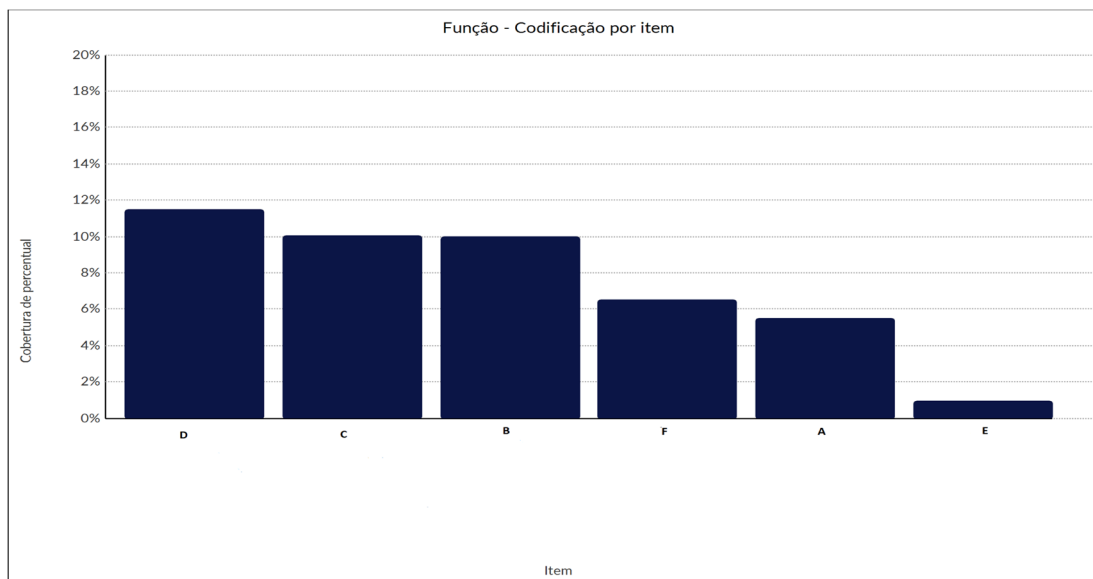
**Figura 15** – Gráfico de codificação do Conselho Administrativo



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Apesar de a literatura não apontar que itens como independência e tamanho sejam menos relevantes no contexto da governança do CA em organizações, a pesquisa destaca, com base nas falas dos entrevistados, que há uma maior preocupação em identificar e definir as funções e finalidades desse órgão.

Além disso, o gráfico da Figura 16 a seguir apresenta a codificação da função por entrevista, mostrando sua cobertura com base na presença (e destaque dado) desse item nas falas de cada entrevistado.

**Figura 16** – Gráfico de codificação do Conselho Administrativo

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A partir desses dados, identifica-se que há pouca distinção entre os diferentes modelos de propriedade e uma maior preocupação com a temática da função do CA. Isso porque entrevistados de todos os três modelos deram destaque semelhante a esse código em suas falas e nas discussões posteriores.

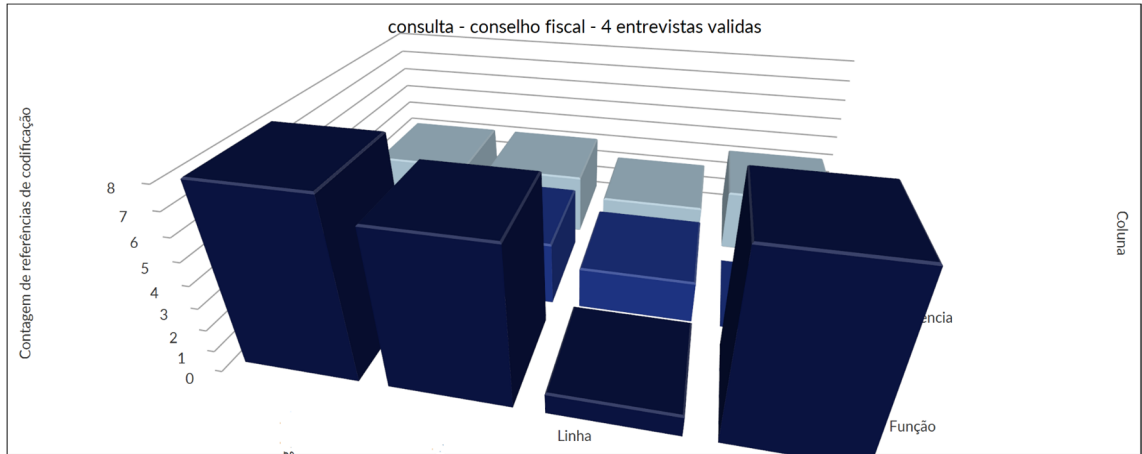
No que diz respeito ao Conselho Fiscal e ao Comitê de Auditoria, a segunda categorização de nível 1 abordada no estudo, as diferenças entre os modelos de propriedade e seus respectivos órgãos se tornam mais perceptíveis, conforme evidenciado na Tabela 19 e no gráfico da Figura 17 a seguir.

**Tabela 19** – Codificação do Conselho Fiscal e do Comitê de Auditoria

	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>
<b>1 - Função</b>	8	7	1	8
<b>2 - Independência</b>	2	3	2	0
<b>3 - Tamanho</b>	3	3	2	3

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

**Figura 17** – Gráfico de codificação do Conselho Fiscal e do Comitê de Auditoria



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

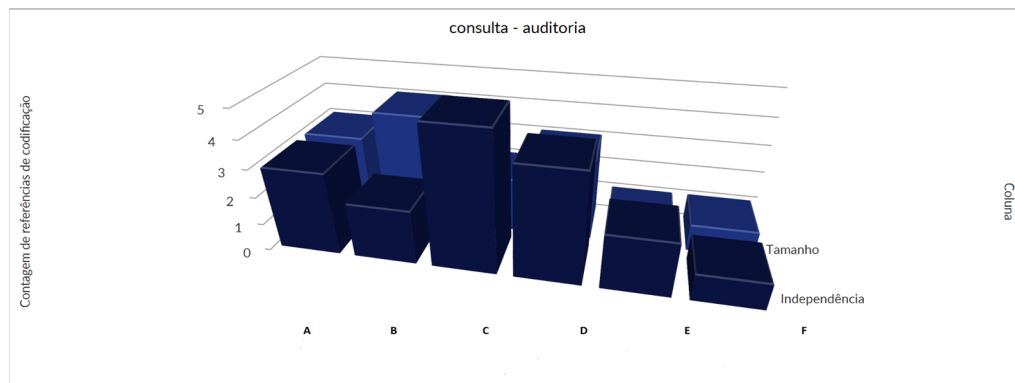
Com base nos dados apresentados, no caso do Conselho Fiscal, por exemplo, podemos observar que apenas quatro das seis entrevistas mencionaram esse tópico, uma vez que o órgão não possui presença no mercado norte-americano, no qual o modelo de propriedade privada investigado está situado. Além disso, mesmo quando o recorte é feito para o Comitê de Auditoria, como a organização objeto de estudo do caso 1 não conta com tal organismo (em geral, um comitê do CA), também não foi identificada a sua presença nas entrevistas e nos dados analisados.

Por fim, em relação à auditoria externa, foram levantadas a Tabela 20 e o gráfico da Figura 18.

**Tabela 20** – Codificação da Auditoria

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>
<b>1 - Função</b>	3	2	5	4	2	1
<b>2 - Independência</b>	3	4	2	3	1	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

**Figura 18** – Gráfico de codificação da Auditoria

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

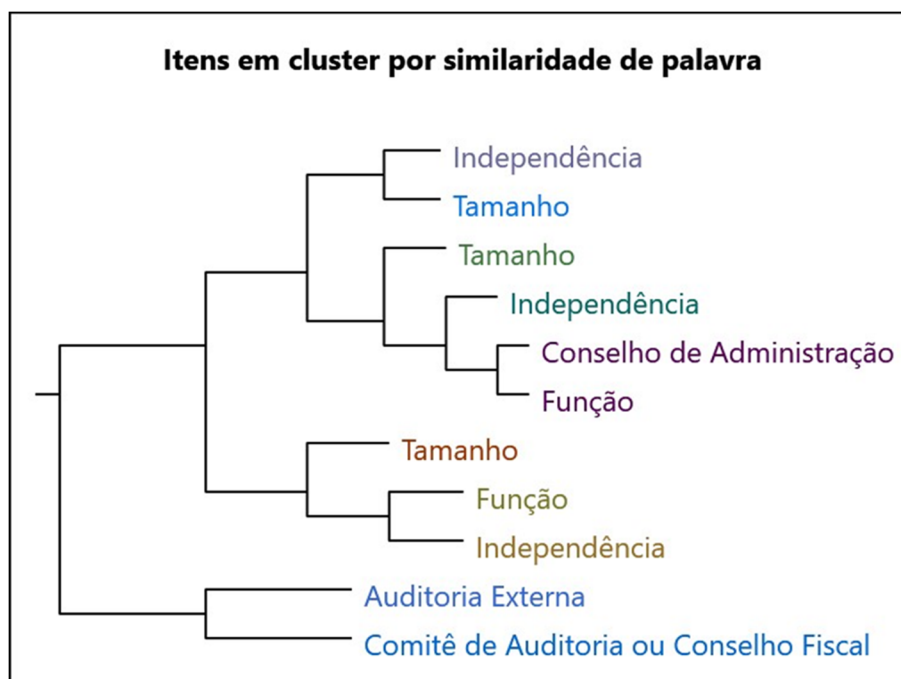
Com base nesses últimos, pode-se inicialmente verificar que em todas as entrevistas houve ocorrências dos códigos que foram mapeados (tamanho e independência), o que sugere que são temáticas relevantes e que atraem a atenção da relação da Auditoria Externa com ambos no contexto da governança corporativa dos clubes em todos os modelos.

#### 5.4.1.3 Cluster *por similaridade de palavras*

Para verificar a similaridade de palavras, *clusters* foram criados com o objetivo de visualizar associações entre códigos que possuem conjuntos de palavras similares. Na presente pesquisa, considerando as codificações definidas *a priori*, que não sofreram modificações subsequentes, foi gerado o *cluster* de palavras da Figura 19.



**Figura 19** – Cluster por similaridade de palavras

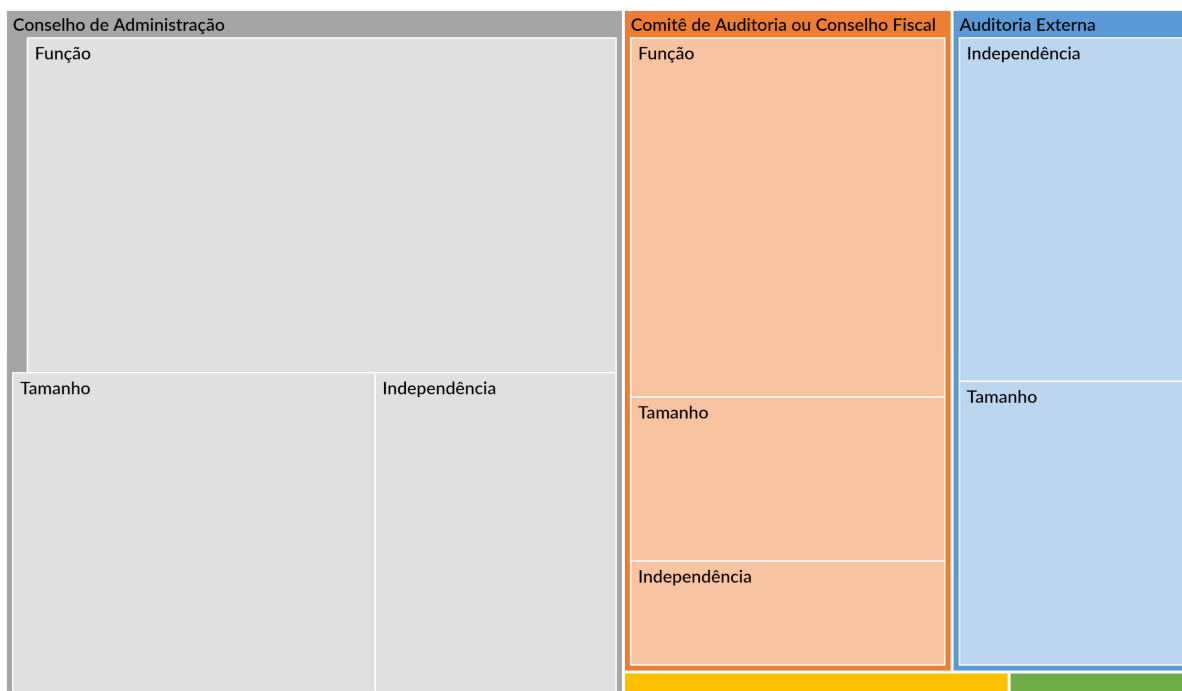


Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Assim, para o conjunto de dados analisados, é possível visualizar os clusters criados, bem como a relação entre esses *clusters*, indicando que eles possuem conjuntos de palavras similares. Por exemplo, pode-se verificar que os *clusters* “Função” e “Independência” estão associados pela similaridade de palavras.

#### 5.4.1.4 Gráfico de Hierarquia comparado pelo número de referências

A visualização de um gráfico de hierarquia diz respeito à relevância de cada código dentro da análise exploratória. Ou seja, quanto maior o bloco do código dentro do gráfico, maior será a sua relevância. O gráfico da Figura 20 abaixo foi produzido como resultado da análise resultante da pesquisa, representando a relevância dos subcódigos (ou índices de nível 2) dentro dos códigos (ou codificação de nível 1).

**Figura 20** – Gráfico de hierarquia

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Assim, podemos observar que os códigos do CA são os mais relevantes para esta pesquisa, pois se mostram maiores quando comparados com os demais. Individualmente, os subcódigos “*função*” (no caso do CA e do Comitê de Auditoria ou Conselho Fiscal) e “*independência*” (no caso da Auditoria Externa) se apresentam como os mais relevantes.

#### 5.4.1.5 Cobertura de termos na pesquisa

Alguns termos aparecem como destaque na transcrição das entrevistas, em virtude de sua relevância e conseqüente maior inserção no contexto das falas dos entrevistados. A totalidade desses termos se insere no universo corporativo e ressalta a intrínseca conexão entre o mesmo e o ambiente do futebol profissional, representado nesta pesquisa pelas organizações esportivas de modelos diversos.

O primeiro termo cuja cobertura carece de análise é a auditoria. A Tabela 21 abaixo apresenta a cobertura do termo “*auditoria*” nas entrevistas que foram realizadas. Mais importante do que a quantidade de vezes em que o termo foi referenciado (na coluna “*Referências*”), deve-se observar o seu percentual de cobertura na entrevista.

**Tabela 21** – Cobertura do termo "auditoria" nas entrevistas

Nome	Referências	Cobertura
Ent.01 - Modelo organização privada	27	0,68%
Ent. 02 - Modelo organização privada	18	0,48%
Ent.01 - Modelo capital aberto	31	0,47%
Ent. 02 - Modelo capital aberto	42	0,52%
Ent. 01 - Modelo organização associativa	35	0,68%
Ent. 02 - Modelo organização associativa	18	0,48%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A relevância da auditoria se dá, principalmente, pela importância que sua vertente externa independente recebe no ambiente organizacional, sendo ferramenta essencial para os processos de transparência e prestação de contas das entidades. Outro ponto a salientar é que um dos entrevistados (aquele com maior número de referências) possui conexão com a firma que realiza a Auditoria Externa da organização objeto do caso, de forma que parte significativa de suas abordagens foi sobre o tema.

Em seguida, a extração de dados do termo “*sociedade*” apresenta resultados de cobertura importantes, visto que em todas as entrevistas este termo é verificado, conforme analisado na Tabela 22.

**Tabela 22** – Cobertura do termo "sociedade" nas entrevistas

Nome	Referências	Cobertura
Ent.01 - Modelo organização privada	30	0,58%
Ent. 02 - Modelo organização privada	18	0,42%
Ent.01 - Modelo capital aberto	28	0,35%
Ent. 02 - Modelo capital aberto	38	0,52%
Ent. 01 - Modelo organização associativa	35	0,53%
Ent. 02 - Modelo organização associativa	12	0,34%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A relevância do termo pode ser notada em todos os modelos de propriedade analisados, fator que parece ter ligação com o próprio posicionamento social do futebol: preponderante

como braço comunitário nos países cujos clubes adotam o modelo associativo, ele não se faz presente nos demais modelos, o que justifica o número alto de referências e cobertura do termo “*sociedade*” no trabalho.

#### **5.4.2 Análise na perspectiva de interação**

Nessa seção, passaremos à análise dos resultados na perspectiva de interação das entrevistas com seus códigos e categorias, que serão explorados na sequência definida *a priori*. Aqui, a visão do autor exerce papel fundamental na exploração dos dados, auxiliando na argumentação e mesmo na segregação ou unidade da forma de apresentação das categorias.

##### **5.4.2.1 Conselho Administrativo**

Considerado o órgão central para a sustentabilidade de todo o processo de governança corporativa, o CA recebeu atenção destacada por parte dos entrevistados, sendo reconhecido, em sua maioria, como fundamental para o sucesso da implantação e dos bons resultados na adoção das práticas de governança por parte dos clubes de futebol. Essa visão foi suportada em diversos momentos pelas falas dos entrevistados:

É um organismo fundamental para o sucesso de qualquer tipo de empresa, não apenas dos clubes de futebol, que é nosso tema aqui. Na verdade, dificilmente conseguimos falar em governança sem falar em CA. Ambos estão muito conectados entre si. (Ent. 02 – modelo de organização associativa)

Essa mesma visão é compartilhada por boa parte dos entrevistados, que visualizam o organismo como parte integrante de todo o processo de governança nas entidades. Não à toa, sua utilização é feita mesmo de maneira incipiente, ou com outros nomes (como no caso do CD, comum nos clubes associativos brasileiros, que não contam, em sua maioria, com outro organismo):

O Conselho na verdade é o órgão máximo do clube e eu acho que é o Conselho que vota em todos os balancetes, todos os balanços e previsão orçamentária. Vamos lá: primeiro o COF aprova, depois leva para o CD para ser aprovado no CD, então a importância que [...] que se passar em um CD, tudo que nós temos no estatuto social

tem que passar pelo CD, a gente não faz nada se ele não aprovar, inclusive para a alteração do estatuto tem que ter dois terços do CD senão ele não aprova. (Ent. 01 – modelo associativo)

A relevância do CA como organismo central também se relaciona com a preponderância que o órgão assume na entidade sob a ótica dos proprietários, no caso das entidades privadas, ou perante as demais partes interessadas, em outros tipos de organizações, como destaca um dos entrevistados:

Com os donos anteriores, a gente não tinha essa figura do conselho, você tinha direto o presidente e pronto, o dono não se envolvia. Não é o caso dos nossos donos atuais. Então, eles são extremamente engajados e eles têm um conselho logo abaixo deles, que serve como filtro para certificar tudo aquilo que a gente está servindo e propondo, está seguindo de acordo com o que eles determinaram. (Ent. 01 – modelo privado)

Esse ponto é destacado tomando como comparativo, no caso da organização objeto de análise, já que ela passara recentemente por um processo de troca de comando entre seu grupo de proprietários, fazendo com que o novo grupo de donos se diferenciasse em relação à utilização do CA como órgão de comando central:

Dão 4 pessoas que ficam nesse *Board*, que a gente chama, 4 executivos que já trabalham com eles (família proprietária) em outras empresas que eles possuem. Então são pessoas experientes, que estão há muito tempo no ramo do esporte, entendem de administração esportiva, não entendem nada de futebol, mas entendem de administração esportiva e de negócio, então ele serve como se fosse o dono com a gente no dia a dia. Temos total liberdade para fazer os projetos que são acordados com o proprietário, tudo aquilo que foi determinado no *budget*, tudo aqui que todo mundo aprovou no plano estratégico e aí, no dia a dia, eles entram de vez em quando perguntando: “Ah, como está esse projeto aqui?”, a gente responde e eles, então, fazem essa comunicação com os donos. Eles servem muito mais como conselheiros, na verdade, às vezes a gente está muito envolvido aqui no dia a dia e eles: “Pensou nisso, resolveu aquele problema?”; “Pera aí, eu conheço fulano de tal, de outro lugar, que pode te ajudar com isso”, então eles também têm esse “*network*” que auxilia muito a gente. Então esse é o papel deles,

na verdade. (Ent. 02 – modelo privado)

O entrevistado toca, em seguida, no ponto central da pesquisa: identificar a função e atribuições do CA como parte de sua existência nos clubes. Assim, o primeiro ponto discutido nas entrevistas envolveu a função do CA, com alguns dos entrevistados indicando tal participação sendo mais ativa na gestão da organização, enquanto outras veem essa atuação como passiva, de maneira mais estratégica e distanciada:

Talvez uma participação mais ativa no começo, onde eles estavam muito mais ativos tentando entender a organização para passar essas informações com maior confiança da família que comprou o clube, mas passa a ser muito mais um órgão de conselho mesmo para família, eles não têm muita atuação hoje em dia. No dia a dia do clube, na gestão do clube, não. E sim nas decisões macros que essa família vai tomar. Eles (donos) necessitam ter pessoas que eles confiam no conselho para tomar as grandes decisões do clube. Na gestão do dia a dia não, aí já funciona mesmo como uma empresa normal, quer dizer, existe um presidente de operações, que cuida de toda a parte do *front off*, ou seja, tudo que não é o futebol dos dois times, a gente tem o time masculino e o time feminino e, paralelamente, em cada um desses times, existe um presidente esportivo que cuida especificamente da parte técnica. Tudo que é parte de negócio, inclusive *marketing*, *ticket*, patrocinadores, comunicação, fundação, tudo isso fica embaixo de um presidente administrativo. (Ent. 02 – modelo privado)

De maneira mais aprofundada, a pesquisa apontou cinco funções, pedindo aos entrevistados que destacassem quais, dentre elas, se encaixam como atribuições do organismo: controle, serviços, operacional, captação de recursos ou estratégica. Para alguns dos entrevistados, todas elas poderiam ser apontadas como funções do órgão:

Eu acho que as cinco funções são funções do Conselho Administrativo, já que as atribuições do organismo são muito amplas, acabam superando aquilo que vemos no dia a dia das entidades comuns. Se você parar para pensar, é um tipo de órgão que não temos nas demais empresas, é bem exclusivo do futebol, dos esportes, talvez. Eu acho que são muitas funções. Tem uma importância fundamental (Ent. 01 – modelo capital aberto).

Outros entrevistados foram mais específicos em relação às atribuições do Conselho Administrativo, selecionando apenas algumas entre as cinco funções, como a de controle, que, de acordo com um deles, é papel fundamental até pela atuação frente aos informativos financeiros:

Controle sim, o Conselho Deliberativo exerce um papel de controle, se quiser até usar o termo fiscalização porque o Conselho Deliberativo fica monitorando o que acontece com o clube seja na parte financeira, seja na parte operacional, na parte esportiva ou na parte social. Com certeza, eu acho que inclusive o papel principal do Conselho Deliberativo, além de deliberar sobre questões consideradas importantes ou estratégicas, o papel do Conselho Deliberativo vai no sentido de controlar e de monitorar aquilo que a Diretoria Executiva vem fazendo. (Ent. 01 – modelo associativo)

Essa resposta vai em linha com outro entrevistado, que aponta que o órgão mantém contato constante com a diretoria para qualquer tipo de assunto. O que, para ele, significa que eles estão sempre controlando aquilo que eles estão fazendo, se estão implementando o que foi acordado:

Eu acho que sim, acho que o conselho tem a confiança dos donos da empresa e acho que cabe a eles o controle, se não final, porque sempre a decisão, o controle final e o último olho é o do representante do dono, eu acho que é uma última barreira, uma última peneira antes de chegar no dono. Então, sem dúvida nenhuma, todos os processos de grandes contratações, todas as decisões macros são passadas pelo conselho antes de chegar nos donos, então eu acho que tem sim essa função. (Ent. 02 – modelo privado)

Outro entrevistado, do modelo de capital aberto, destaca, ainda, a importância da função de controle para evitar que a organização não seja punida por entidades de regulação financeira:

Controle é fundamental porque tem que controlar o orçamento para garantir uma entidade sustentável porque senão corre o risco de cair nas malhas da UEFA que gera o futebol europeu, que dita as regras de *fair play* financeiro para serem cumpridas e não podes ter determinado indicadores de tantos resultados negativos e capitais próprios negativos pois não pode competir nas provas da UEFA, senão [...] indicadores financeiros. (Ent. 02 – modelo capital aberto)

Nem todos, contudo, concordam com a função de controle, como apontam as falas de um dos entrevistados da organização associativa, que não a função de monitoramento da diretoria executiva como parte integrante do rol de atribuições do conselho.

Já a função estratégica, entendida como a de incorporar perspectivas das partes interessadas na direção e balancear as necessidades dessas partes na organização, é vista de maneira unânime como parte das atribuições do órgão:

Eu acho que sem dúvida nenhuma. Cabe a eles passar tudo isso para a Diretoria e a gente, em contato com eles, alinhar, para chegar no dono uma coisa mais alinhada pela visão que ele espera da companhia, acho que funciona com esse filtro e esse balanço para quem está lá em cima tomando decisão para diversas empresas, não só a gente, possa ter uma coisa mais definitiva e mais alinhada antes de ele ter que tomar decisões sobre aspectos que o próprio *Board* poderia ter controlado antes de chegar nele. (Ent. 02 – modelo privado)

Outros destacam que, mesmo com todas elas sendo atribuições do organismo, a parte estratégica possui preponderância pela própria razão de ser do órgão:

Todas, mas a estratégica é fundamental, sendo que essa estratégia tem que ser a vontade dos associados, o operacional também porque o operacional depois coloca em prática essa estratégia, mas a captação de recursos tem a ver com o operacional, então tem importância também. Só que estratégia é estratégia, parte essencial da própria razão de ser da instituição. (Ent. 02 – modelo capital aberto)

Nem sempre o Conselho é visto como único (ou mesmo principal) organismo de atuação estratégica, como aponta outro entrevistado. Ainda assim, sua atribuição dessa função contínua válida:

Estratégica sim, apesar de que, quem toma decisões estratégicas é a Diretoria Executiva principalmente, mas logicamente os membros do Conselho Deliberativo usam as reuniões que ocorrem várias vezes no ano para tentar de alguma forma contribuir com as estratégias do clube fazendo sugestões, dando algumas ideias que poderiam ser implementadas de uma maneira meio que informal, não de uma maneira muito formalizada digamos assim. (Ent. 01 – modelo associativo)



O segundo ponto analisado em relação ao CA diz respeito ao tamanho que o órgão tem (ou deveria ter). Seu número e composição atual e o ideal foram objetos de discussão entre os entrevistados, de forma que o número variou de acordo com o tipo de organização estudada.

No caso dos clubes que seguem o modelo associativo, no qual o CA pode ser assemelhado ao Conselho Deliberativo do clube, o órgão foge à norma tradicional de estrutura mais enxuta, com um número superior a 280 membros, já que nem todos comparecem às reuniões do organismo:

Vou te dar uma estimativa, normalmente vem nas reuniões 250 pessoas, de 280 mais ou menos, em geral comparecem às reuniões 250 e mais ou menos 30 conselheiros por razões diversas acabam faltando em média a cada reunião, mas esse número eu poderia logicamente precisar melhor se eu pudesse consultar os documentos do clube. Muitos morreram e muitos eram vitalícios. (Ent. 01 – modelo associativo)

No caso desse modelo, portanto, de acordo com os entrevistados, o número ideal de membros varia entre 250 e 300 no órgão, de maneira que a estrutura possa agir de acordo com as atribuições que lhe cabem e foram discutidas anteriormente:

Eu sou muito na linha de seguir o que está estabelecido, é da minha formação isso, entendeu? Então eu respeito muito o estatuto do clube, se é esse estatuto que está vigorando eu quero segui-lo ao pé da letra e ser obediente a ele, se o estatuto prevê que haja por volta de 300 conselheiros no clube (um pouco menos talvez, porque não acontece na prática), eu acho que é esse o número ideal, se alguém lá atrás pensou assim e ninguém conseguiu mudar, eu não me revisto do papel de achar que deveria ser diferente, eu prefiro entender né entender que se é assim que foi definido, é porque é assim que tem que ser, é assim que funciona melhor, entendeu? (Ent. 02 – modelo associativo)

Ainda no modelo associativo, foram discutidas junto aos entrevistados as vantagens e desvantagens de um número inferior ou superior ao atual. Ambos foram contra um número maior, apontando a bagunça e maior dificuldade no componente político como pontos de atenção para manter o número entre 250 e 300, com uma quantidade superior (entre 400 e 500) sendo demasiadamente elevada:

Eu acho que muito mais que isso talvez não seja o caso, vamos imaginar em aumentar para 400 ou para 500 conselheiros, o clube não é tão grande assim em termos de corpo de associados para comportar um número muito maior do que 300, entendeu? Então assim falando francamente, eu acho que esse número aí foi bem pensado e está dentro do ideal, eu acho que 500 conselheiros seria demais, até 400 e eu eu acho que 300 está de bom tamanho. (Ent. 01 – modelo associativo)

Tratando-se de redução, algumas vantagens, como maior objetividade no tratamento de algumas questões, foram levantadas:

Eu parto do princípio que nas organizações de um modo geral para certos assuntos, quanto menos gente e gente preparada, melhor para tomar certos tipos de decisões, então talvez um conselho menor tivesse essa vantagem de não para qualquer assunto, para determinados assuntos mais técnicos, você focar mais em uma tomada de decisão mais criteriosa, analisada com mais critérios e assim por diante (Ent. 02 – modelo associativo).

Em contrapartida, também foram apontadas desvantagens, justificando a manutenção do número de membros nos patamares atuais das organizações:

Porque é mais fácil de se controlar politicamente, entendeu? Porque quando é associativo não existe porque o problema é político e quem manda é o presidente ou quem está lá em cima, entendeu? Quando é um privado aí é outra coisa porque você tem o executivo e os profissionais que vêm trabalhar aí é outro tipo de conversa. (Ent. 01 – modelo associativo)

Já nos modelos privado e de capital aberto, nos quais a formatação do Conselho Administrativo assume um formato mais condizente com aquele visto no mercado tradicional, os organismos são menores, como aponta um dos entrevistados:

Oficialmente são 4 membros, cada um tem uma especialidade, um é de “*public relations*”, outro é de finanças, o outro de projetos e o outro de gestão esportiva, esses são os atuantes, as quatro pessoas atuantes. Junto a eles, que estão sempre também nas nossas reuniões e fazem parte, mas ficam mais distantes, está a próxima geração da família que é dona do clube, que está lá para aprender, mas eles também têm a opinião deles. A opinião deles sempre chega a nós através desses quatro, mas eles estão sempre presentes, tem sempre a carinha deles ali no monitor, eles estão ali quietinhos, escutando, são todos muitos jovens, vinte e pouco anos, mas é interessante ver essa transição, como é que a coisa está acontecendo. Mas, respondendo diretamente a sua pergunta, a gente tem 4 pessoas. (Ent. 01 – modelo privado)

O número oficial, de acordo com outro membro da organização privada, não significa que o organismo não conta com a participação eventual (e mesmo constante) de outros membros, que participam do processo de tomada de decisão:

São 12 pessoas, incluindo 3 membros da família, então são 9 pessoas, mais 3 membros da família. A gente tem reuniões com o conselho toda semana, então toda semana eles se reúnem, que eu sei que eles se reúnem antes de conversar com todos os executivos, então, no caso, esse conselho funciona para outros negócios deles de maneiras diferentes, mas falando especificamente do clube, uma vez por semana eles se reúnem. Eu acho que ao longo do tempo, talvez daqui a um ano, quando as coisas estiverem mais estabelecidas, acho que alguns membros deixam de ser necessários nisso. Então, eu cairia para uns 8 membros, acho que é um número que possa ser, para um negócio complexo como o nosso, um número realista. Eu acho que 12 são muitos membros que estão fazendo funções de checar se a diretoria consegue fazer aquilo na maneira que eles querem, mas que, aos poucos, vão perdendo função. (Ent. 02 – modelo privado).

O próprio entrevistado concorda que o número de 12 membros é excessivo para a tomada de decisões estratégicas, uma das atribuições do organismo. No caso da organização de capital aberto, esse número é reduzido para 5, especialmente em virtude da pandemia que tem resultou em reuniões remotas.

Dentre as vantagens e desvantagens do número maior ou menor de membros, alguns entrevistados apontam o custo-benefício.

Tem como benefício o custo da responsabilidade de fazer a dimensão das organizações devido ao volume de receitas e o gasto que gera a presença de um certo número de profissionais, de empregados que tens, é até uma questão de custo-benefício, por hora um número menor talvez fosse suficiente ficar com responsabilidade a mais. Então acho o número atual o ideal, nem mais nem menos. (Ent. 02 – modelo capital aberto)

Um número maior de membros é visto, por exemplo, como um fator que dificulta a discussão de temas, podendo demandar mais tempo nas reuniões do Conselho e elevando até mesmo o custo de tratar questões mais simples:

Acho que a dificuldade maior é o tempo que você vai ter que investir para poder debater algum assunto, você vai ter que envolver muito mais gente, essas pessoas têm outras funções, têm outros afazeres, outras preocupações, você conseguir concatenar a agenda de todos, ter a opinião de todos em um tempo ótimo ia ser muito complicado, eu acho que, um Conselho Deliberativo com um número maior de participantes é interessante quando você tem empresas que são muito grandes, que tem uma governança muito regrada, você tem normas governamentais que você é obrigado a seguir, coisas assim. No nosso caso, eu não preciso ter esse número muito grande, apesar da reunião ter um número grande de participantes, mas poder decisório mesmo está na mão de 5 ou 6 e pronto. Isso também torna o processo mais ágil e, vou te falar, já não é dos mais ágeis com esse número reduzido de pessoas, eu fico imaginando se tivesse 10 pessoas, eu ia ficar louco. (Ent. 01 – modelo privado)

Por outro lado, outro entrevistado enfatiza a maior dedicação de um maior número de pessoas como uma vantagem importante para justificar um aumento no número de membros:

Acho que a maior é que te dá a possibilidade de uma divisão maior de tarefas, quer dizer, ninguém é membro de um Conselho, que, geralmente, não é um trabalho “*full time*” da pessoa. Ela tem outras atribuições dentro de toda essa rede de empresas e negócios que essas pessoas têm, que esses grupos têm, que ser membro do board é uma das atribuições dela. Então assim, a partir do momento em que você tem um número não exato do que realmente precisa para tocar aquela empresa, acho que dá uma flexibilidade para que essas pessoas consigam comparecer dentro da capacidade do

tempo que elas podem dedicar. Óbvio que você consegue fazer um conselho com 4, 5 pessoas, sem problema nenhum, mas eu acho que a dedicação dessas pessoas àquele negócio específico, teria que ser maior. A vantagem de ser maior é de você ter mais cabeças pensando, cada um pode ser mais especializado em um aspecto do negócio, não uma coisa mais multifacetária em 4 pessoas, muito provavelmente vai ter que ter um que tem uma cabeça de comunicação, *marketing*, digital em um só, que são coisas muito complexas e muito diferentes, talvez. Em um conselho maior, você pode ter uma pessoa que seja mais voltada para aquela visão de comunicação, de relações públicas e outra que pensa na marca, pensa para onde o clube está indo. (Ent. 02 – modelo privado)

Já outro entrevistado vê um número menor como um facilitador para o processo de tomada de decisão, tornando-o mais ágil:

Bom, eu não vejo grandes problemas com número menor. Obviamente, que o “*liability*”, o risco jurídico dessas pessoas aumenta. Como você tem um grupo maior para distribuir a tomada de decisão, o seu risco diminui, esse é a contrapartida de ter um grupo menor. Mas, eu acho que a gente ganha muito na questão de agilidade, que para o nosso negócio é importante, a gente tem que ter poder de mudar coisas aqui de uma forma muito rápida para se adaptar a dezenas de... Por exemplo, quando começou a pandemia de COVID-19 nós que tivemos que decidir aqui rapidinho como que a gente ia fazer, qual o procedimento, porque se tivesse que levar isso para um conselho de 10 pessoas ia demorar 6 meses para decidir, porque tem um que é mais medroso, tem um que é mais precavido, aí você entra em um “*deadlock*” que você não consegue mais sair. Em um conselho menor, você tem uma discussão que é mais rápida, é ali e pronto, faz e vamos embora. Eu prefiro esse estilo. (Ent. 01 – modelo privado)

Essa visão é compartilhada por outro entrevistado, que aponta a fluidez na discussão como uma vantagem adicional:

A vantagem eu acho que quanto menor o grupo, as conversas fluem mais rápido e as decisões são mais rápidas. A partir do momento em que você precisa de 12 pessoas para sentarem e dividirem alguma coisa, é sempre mais complexo, eu acho que a decisão é mais complexa, os debates são mais amplos, as ideias são maiores, talvez a decisão final seja mais pensada, mas em todo negócio você tem a parte das decisões serem

pensadas e no tempo correto. Uma decisão muito bem pensada, correta que tenha levado um tempo muito grande para decidir, talvez ela não seja a melhor opção. Então, assim, eu acho que o tamanho é muito ligado à sua capacidade, à necessidade de tomar decisões e o tempo que elas vão levar. Então, a vantagem de ser menor é esse. Então tem vantagens e desvantagens nos dois modelos, eu acho que depende, novamente, da complexidade do grupo em si e do tamanho do Conselho. (Ent. 02 – modelo privado)

Por fim, o debate girou em torno da discussão da independência do Conselho Administrativo. Esse é um ponto que, muito além dos demais, se conecta com o tipo de propriedade do clube. Nos clubes de propriedade privada, por exemplo, é um fator limitado, como deixa claro um dos entrevistados:

Não há uma regra (para a independência do conselho). Na verdade, o que acontece é que, a grande maioria das vezes, o presidente do clube serve de porta-voz dos executivos perante o Conselho. Nós estamos lá na reunião junto com ele, respondemos a qualquer pergunta, também falamos, mas ele é que lidera o grupo de executivos naquele momento para prestar informações. Mas presidir não, na verdade, quem preside é o dono. (Ent. 01 – modelo privado)

Por outro lado, o outro entrevistado do modelo destaca que, diferente dos demais tipos de propriedade, esse não se trata de um fator preponderante no modelo privado:

Eu acho que essa parte de independência é muito mais necessária no capital aberto ou no associativo, que não deixa de ser meio que um capital aberto, porque você tem vários sócios ali, do que em uma organização como a nossa que tem um dono, não tem a menor necessidade de ser independente, a vontade final é a dele. Não é necessariamente tão importante, eu acho que eles têm que ter a independência de ter uma livre voz e ter um livre acesso, isso sem dúvida nenhuma, se não toda a opinião e conselhos que eles vão fazer e todo esse meio termo entre os donos e a gente vai ficar muito limitado, então acho que eles têm sim que ter liberdade de acesso a tudo, eles têm que ser livres para dar a opinião deles e tomar as decisões que eles têm que tomar enquanto conselho, mas não da mesma forma que um clube associativo ou em uma sociedade anônima, aí passa a ser uma questão até de lei, uma questão muito importante até para captação de investimento, a partir do momento em que você entender que aquele

conselho que toca o negócio que você investe não é independente, que ele pode ser tendencioso para algum dos lados de interesse daquilo, a possibilidade de investir naquilo se acaba, sem contar todas as normas, todas as leis que julgam uma sociedade como essa. (Ent. 02 – modelo privado)

Já no modelo de capital aberto, ainda que a separação não exista, diferente do modelo privado, ela é vista como ponto importante para garantir a atuação estratégica do organismo:

Não existe (uma regra). Para a independência seria importante, claramente mas para se considerar que existe independência formalmente, deveria ser um membro independente o presidente e depois a gestão operacional da associação esportiva ser dirigida por outras pessoas, quando você pergunta do mesmo presidente poderia ser garantida a independência se fosse o mesmo presidente e depois da associação esportiva ou você chama por outras opções, conselho deliberativo ou qualquer que seja constituído pelas outras pessoas que teriam prestar contas ao Conselho Administrativo. (Ent. 01 – modelo capital aberto)

No caso do modelo associativo, as funções são bem divididas, de acordo com os entrevistados, incluindo a separação de poderes do presidente do organismo e do presidente do clube, o que é importante para garantir o funcionamento independente do órgão:

É fundamental porque dentro de uma visão, mais ou menos aquela coisa de separação dos poderes, que acontece por exemplo a nível do governo federal aqui no Brasil, nos Estados Unidos ou em qualquer lugar, então eu acho importante realmente haver essa segregação de papéis, o presidente do Conselho Deliberativo exerce um papel de alguma forma controlar, fiscalizar e monitorar a diretoria executiva e garantir que o clube esteja sendo governado digamos assim de forma adequada e a Diretoria Executiva por sua vez executa como o próprio nome já diz, ela define as estratégias a serem cumpridas ao longo do tempo e vai executando. Então eu acho que está muito bem definido esses papéis, o presidente do Conselho não se mete na gestão do clube e o presidente do clube não interfere nas decisões do âmbito do presidente do Conselho, os papéis estão bem segregados na minha opinião, pelo menos do ponto de vista estatutário. (Ent. 01 – modelo associativo)

Outro ponto destacado por um dos entrevistados do modelo é a presença dos conselheiros vitalícios na entidade, que garantem a preservação da história e das tradições da organização nas decisões do organismo:

Ela é importante porque veja você: se não existisse o vitalício, vamos supor que tenha uma eleição aqui, entrou um monte de gente nova e o Palmeiras. O que os caras vão entender? Qual é a responsabilidade deles? Qual é a história deles? Não vai ter história, entendeu? É que nem os índios, os caciques velhos ficam lá até morrer, você não pode depender só de um conselheiro novo que entra aqui, porque é associativa, entendeu? É tudo política, se entra uma molecada nova aqui que não entende nada e vamos supor aqui que rode um bilhão por ano, quase um bilhão por ano. Então colocar uma molecada aqui que não tem história no Palmeiras, então é preciso ter talento para ter uma história, para ter pessoas que realmente trabalharam e que fizeram pelo Palmeiras. (Ent. 02 – modelo associativo)

Por fim, o equilíbrio entre membros externos e internos só é visto como uma vantagem nos modelos privados e de capital aberto, com limitação no primeiro caso, de acordo com um dos entrevistados:

Acho que seria muito importante no caso de terem vários grupos, porque são vários interesses distintos, então você tem que ter o número de votos que você colocou de investimento ali, sem dúvida nenhuma, aí passa a ser necessário. Existem clubes da MLS nesse conceito, não necessariamente você tendo 40% do clube, as decisões vão ser suas. Se aqueles outros 6 de 10% se juntarem, eles têm a decisão do clube e eles tocam o clube, entendeu? Então assim, aí sim passa a ser um peso, no negócio e nas decisões do negócio, maior e uma independência necessária para o investimento que você teve. Em um modelo como o nosso, onde existe um dono único em termos de gestão, novamente, não vejo necessidade nenhuma. (Ent. 02 – modelo privado)

#### ***5.4.2.2 Conselho Fiscal e/ou Comitê de Auditoria***

Como segundo organismo vetor da governança nos clubes, foram analisados dois órgãos que, geralmente, terminam por se confundir no ambiente organizacional, ainda que seja possível sua coexistência em entidades com modelos de gestão avançados e claramente especificados,



evitando confusão em suas finalidades e alcances. No caso do Comitê de Auditoria, característica do modelo de organizações de capital aberto no modelo anglo-saxão, ele não foi identificado nos clubes objetos de estudo. Contudo, o Conselho Fiscal pôde ser encontrado tanto no clube português quanto no clube brasileiro.

Começando pela entidade na qual sua ausência foi identificada, o *Orlando City* não possui um órgão similar, sendo sua justificação feita por um dos entrevistados em virtude do controle familiar, que encontra outros mecanismos para suprir tal demanda.

Não (existe). O que existe são os profissionais do *Orlando City*, a gente tem um CFO, a gente tem toda uma diretoria financeira que, novamente, responde para esse *Board*, que tem pessoas também que cuidam das finanças da família, que são quem olha e quem funciona como um Conselho Fiscal e Financeiro e os próprios donos da família que ficam de olho no dinheiro deles mesmo. Não tem a necessidade de ter um órgão independente interno, porque, de fato, é um controle feito por uma entidade só, a gente não precisa passar *report* e ter a confiança de vários membros, o que a gente tem é uma Auditoria Externa, que é para ter a certeza que o *Board*, os donos e os próprios executivos possam ter a certeza de que todos os processos estão sendo feitos da maneira correta e tudo está sendo seguido como deve ser dentro de um clube de futebol, isso a gente tem. (Ent. 02 – modelo privado)

No caso do clube português, que possui capital aberto, ainda que seja possível a coexistência dos dois órgãos (Conselho Fiscal e Comitê de Auditoria), essa não ocorrência é justificada por características culturais, econômicas e organizacionais:

Mas o português e o brasileiro dão sempre um jeitinho, se nós fizermos por exemplo algumas empresas (de capital aberto) têm as duas coisas, tem o Conselho Fiscal e a Comissão de Auditoria, não funciona e portanto tem mesmo que parar com a comissão do Conselho Fiscal, por exemplo, nesse momento o Conselho Fiscal para o acionista da sociedade, não era o mesmo mas CF agora é o mesmo e não deve ser, até por motivos políticos e ao se demitir não cai na sociedade porque não pode dizer: “não, pode”, mas tem coisas que não dá, essas coisas tem que ter coerência, portanto eu acho que no modelo vale a pena trabalhar porque o caso do Sporting estava à frente dos outros clubes, mesmo das ligas mais fortes, os outros clubes de Portugal estão no modelo igual do Brasil com certeza que o CF é um para todos. (Ent. 02 – modelo capital aberto)

Adentrando na dimensão da função do Conselho Fiscal, nos clubes nos quais o organismo existe (português e brasileiro), há um consenso quanto à finalidade de controle em todos os modelos, com algumas características adicionais dependendo do tipo de entidade.

A função de controle, entendida como a capacidade de monitorar e controlar as atividades da diretoria, é regra como atribuição do órgão:

O Conselho Fiscal tem a obrigação de acompanhar as atividades da sociedade, colher também informação ou dado quando solicitada a qualquer momento ou colhendo informações dos relatórios mensais, trimestrais, etc. por parte do oficial de contas do clube e, portanto, a reunião do Conselho Fiscal das questões do Conselho Administrativo para saber das atividades ou não e depois emitir as certificações no final dizendo se as contas e as atividades estão corretas. Portanto, fazem um papel completamente normal e nesse caso independente e essa independência do Conselho Fiscal tende a cumprir regras de independência e aqui o Conselho Fiscal em geral e no caso do Sporting não é diferente, ficando de olho no trabalho desenvolvido pelos auditores, o Sporting há uns 3 anos atrás foram ligeiros nos procedimentos do reporte financeiro por parte das sociedades cotadas na bolsa e por algumas das sociedades e apresentarem contas trimestrais, semestrais e no final do ano. O Sporting optou por manter um reporte trimestral, portanto, esse reporte trimestral obriga um repasse permanente por parte dos auditores e por parte do Conselho Fiscal. (Ent. 02 – modelo capital aberto)

Essa mesma função é identificada pelo organismo no clube brasileiro, de acordo com um dos entrevistados:

No Palmeiras, o Conselho Fiscal se chama Conselho de Orientação e Fiscalização, então além da função de fiscalizar tem a função de orientar, então eu pego um balanço, por exemplo agora o rapaz da contabilidade já trouxe para eles todos os pareceres meus para ele colocar no relatório. Então a função principal nossa é fiscalizar todos os balancetes mensalmente até o balanço final, aprovar o balanço final, aprovar a previsão orçamentária, quer dizer: não é só aprovar, para aprovar você tem que ler, qualquer coisa errada você orienta, então a função nossa é orientar e fiscalizar sempre. Então vamos supor que uma pessoa que vem aqui com um balancete que está com prejuízo de 100 milhões por exemplo, aí você vê que estão fazendo um monte de

besteira, já está feito porque eu estou fiscalizando tudo que já tinha feito e aí eu falo: “você tem que tomar cuidado porque essas despesas não podem acontecer, estão acontecendo isso, isso e isso, você pode melhorar dessa maneira”. Porque você sugere, você não manda, você sugere e ele faz se ele quiser. No mês seguinte se continuar errado aí eu coloco no relatório assim: “para que todos os *cofistas* ouçam e deliberam se vão aprovar ou não e ele sabe disso, mesmo que não seja da parte política dele, mas nunca aconteceu porque ele sempre respeita uma sugestão, então é muito importante isso aí. (Ent. 01 – modelo associativo)

Outro entrevistado, também do modelo associativo, dá declaração similar em relação às funções do organismo:

Sendo fiel ao nome, o papel do Conselho Fiscal do Palmeiras que é o COF na verdade é fiscalizar, fiscalizar no sentido de acompanhar todos os meses as contas do clube, verificar se todas as transações foram devidamente contabilizadas, se nenhuma transação foi omitida na contabilidade do clube, fiscalizar no sentido de verificar se as classificações foram feitas corretamente, é desejável que se não todos, mas alguns ou vários membros do COF no caso do Palmeiras entendem suficientemente de contabilidade para poder justamente acompanhar esse tipo de coisa. Além disso eu entendo (é minha visão pessoal), que também faz parte das atribuições do COF lá do Palmeiras se certificar que as práticas contábeis estão sendo seguidas ao rigor do que está estabelecido pelos órgãos reguladores do Brasil, estou me referindo a Conselho Federal de Contabilidade, estou me referindo a própria CBF, a própria Federação Paulista de Futebol, entendeu? Aquilo que a gente considera como órgãos reguladores do futebol brasileiro tem o PROFUT também, que no caso do Palmeiras não se aplica, na verdade tem a APFUT que é um órgão regulador que foi criado aqui no Brasil em 2015, mas que regula especificamente a contabilidade praticada pelos clubes que aderiram ao PROFUT, por acaso o Palmeiras não faz parte desse grupo, o Palmeiras não aderiu ao PROFUT mas os clubes que aderiram também estão submetidos a esse órgão chamado APFUT. (Ent. 02 – modelo associativo)

Em relação às outras funções (serviços, operacional, captação de recursos e estratégica), contudo, não há o mesmo consenso, e mesmo alguns dos entrevistados têm dificuldade em definir se tais atribuições se encaixam ou não dentre as atividades do organismo:

Bom, controle com certeza, principalmente se a gente entender por controle todo esse trabalho de monitoramento e fiscalização principalmente das contas e dos balancetes do clube, então isso é um papel fundamental do Conselho, vamos chamar de Conselho fiscal do Palmeiras. Captação de recursos não, eu acho que o COF quanto muito pode informalmente sugerir a tomada de um determinado tipo de recurso ou até colaborar para que isso aconteça, mas não entendo que seja um papel exercido pelo COF, entendeu? Serviços também não, pelo menos não de uma forma oficial, logicamente que no dia a dia do clube, membros do COF revestidos do papel deles de membros do COF podem tentar colaborar com a Diretoria Executiva em alguma questão, na análise de algum projeto, alguma coisa assim, que seria uma espécie de serviço que eles poderiam estar prestando. Acho que é basicamente isso, tem o estratégico que você também colocou, o COF do Palmeiras, talvez a gente possa entender que ele exerça um papel estratégico no sentido de por exemplo: examinar o orçamento do clube a cada ano, as próprias contas e os próprios balanços e tentar sugerir algumas medidas que possam ser tomadas no sentido de melhorar os números e melhorar os resultados, entendeu? Talvez conseguir com que as receitas cresçam no clube e os gastos sejam mais bem controlados, então nesse sentido talvez o COF exerça sim um papel estratégico, de tentar olhar para os números do clube e colaborar no sentido de que esses números possam se apresentar em condições melhores ao longo do tempo. (Ent. 02 – modelo associativo)

Outros são mais radicais e apontam, logo de início, que a atribuição de fiscalizar é a única e exclusiva do órgão:

Exclusivamente fiscalização, não tem nada a ver com estratégia, a estratégia tem que ser definida pelo Conselho Administrativo, e eventualmente pelos sócios em assembleia geral dos sócios. Fiscalizar a atividade da Sociedade Anônima Desportiva à luz do estatuto e da regra vigente, ou seja, sim, vigiar pelo cumprimento das leis societárias, pelo cumprimento do estatuto, pelo processo do lado financeiro, pelo processo da gestão de risco que é feito a nível da gestão de riscos e identificados pelo Conselho Administrativo e isso está definido no nosso código de atividades comerciais, estão uma série de responsabilidades que o Conselho Fiscal tem. Se fizer uma pesquisa no código das sociedades comerciais, funções do Conselho Fiscal nas Sociedades Anônimas, tens lá um rol de responsabilidades do Conselho Fiscal, mas basicamente, a

função é fiscalizar a atividade da Sociedade. (Ent. 01 – modelo capital aberto)

Outro entrevistado aponta, contudo, que algumas atribuições adicionais podem ocasionalmente entrar no rol do Conselho Fiscal:

O operacional muitas vezes em uma sugestão você mexe no operacional, entendeu? Então acaba entrando no operacional. Estratégica seria as orientações do tipo de estratégia que ele precisa para o ano que vem ou para o mês que vem, entendeu? Como o prejuízo é muito grande você tem que vender um jogador, entendeu? A gente monta uma estratégia juntamente com o executivo. (Ent. 01 – modelo associativo)

Em relação ao tamanho do organismo, há uma variação significativa em termos de quantidade de membros: enquanto no clube português são 3 titulares e 3 suplentes, no clube brasileiro, o modelo seguido contempla 15 titulares e 7 suplentes. Começando pelo formato português, o número parece apontar para a mesma estrutura adotada no ambiente empresarial local, conforme aponta um dos entrevistados:

Aqui em Portugal, na realidade que eu conheço, 3 parece um número adequado. Este número para mim parece ser suficiente e nos reunimos mensalmente sempre que somos convocados. (Ent. 01 – modelo capital aberto)

O outro entrevistado relacionado ao clube português segue na mesma linha de opinião acerca do número de membros do organismo e aponta que esse parece ser o número ideal de membros:

Três é o número ideal e é um número clássico. O que acontece é que no modelo das sociedades, o conselho fiscal deixa de existir e passa a ser uma comissão chamada comissão de auditoria e os membros da comissão da auditoria também são administradores não executivos e qual é a vantagem? A vantagem está em aqueles que vão a reunião do Conselho Administrativo como titulares, não tem que repetir o assunto e ir lá dizer o que houve na reunião, tanto que eu quando era da comissão das contas no Conselho Administrativo e eu pedia para ir para as reuniões e na parte final havia duas outras reuniões que eu pedi para assistir e o conselho fiscal não tem que pedir, que dar nota, que vai assistir, portanto eu ter autonomia para isso mas faz mais sentido eu fazer

parte do Conselho Administrativo do que estar ali fechado as contas anuais ou trimestrais. Eu concordo, a minha opinião é muito parecida, parecida não, igual a essa. (Ent. 02 – modelo capital aberto)

Uma das vantagens apontadas pelo modelo com 3 membros é o custo, uma vez que os membros no modelo português são pagos por sua participação e atuação no organismo:

Não existe dificuldade, a dificuldade é que naturalmente a SAD tem que pagar aos membros do Conselho Fiscal também pelas suas funções do ponto de vista do custo-benefício, o benefício decorrente de ter mais membros não compensa o gasto de pagar mais, os 3 membros do Conselho Fiscal fazendo reuniões trimestrais quer com os auditores, (eu diria com a administração primeiro e depois os auditores), eventualmente com os *stakeholders* da entidade pode ir monitorando a forma como a atividade é desenvolvida e na questão da parte financeira mais sustentável do negócio. (Ent. 01 – modelo capital aberto)

Por outro lado, o mesmo entrevistado destaca que menos membros dificultaria as discussões de temas relevantes do órgão:

Um número menor do que 3, se tivessem 1 ou 2 teria mais dificuldade nas discussões das temáticas, porque com 1 ou 2 pessoas havendo outra, sempre teve mais diversidade na visão, na forma como a entidade é fiscalizada e as interações quer com a Administração, quer com os diretores. (Ent. 01 – modelo capital aberto)

Já no modelo brasileiro, o modelo adotado conta com maior quantidade de membros que atuam e participam das reuniões:

O Conselho Fiscal é formado por 15 membros titulares, e, se não me engano, 7 membros suplentes conforme as regras estabelecidas, esse que é o número salvo na memória: 15 titulares e 7 suplentes, nada impede dos suplentes serem convidados a participar da reunião, não para votar mas para participar e assistir, quem vota são os 15 membros titulares, caso algum membro se ausente, ele é substituído por um membro suplente conforme as regras estabelecidas. Em geral, participam quase todos, em geral os 15 membros comparecem quando um ou outro não pode comparecer, acaba sendo

designado um suplente para substituí-lo revestido dos poderes para votar no lugar do conselheiro que teve que se ausentar, eu esqueci de dizer que tem os membros natos do COF que são os ex-presidentes do clube e da Diretoria Executiva do clube, então esses membros natos podem participar das reuniões, na verdade devem participar das reuniões e eles têm também direito de voto. (Ent. 02 – modelo associativo)

O modelo do clube brasileiro também permite a participação (com poder de voto) de ex-presidentes da agremiação, ainda que tais participações não sejam frequentes no organismo. Embora seja um órgão maior em comparação ao seu similar português, os entrevistados entendem como suficiente para lidar com as questões que dele são exigidas:

Eu acho que está de bom tamanho 15 pessoas de membros titulares, alguém dirá que poderia ser menos, poderia ser 10, mas também alguém dirá que poderia ser 20, mas eu acho que 15 está de bom tamanho, entendeu? É um pouco assim arbitrário você tentar estabelecer o número ideal, mas eu acho que 15 pessoas é um número que vem funcionando bem lá no clube. Eu acho que talvez 15 pessoas balanceiem melhor e representem melhor a vontade, não apenas os conselheiros em geral, mas dos associados em geral, entendeu? Eu acho que 15 é um bom número, eu acho que 10 seria pouco, se 20 não seria muito, pelo menos 10 seria pouco. (Ent. 02 – modelo associativo)

Os entrevistados destacam, contudo, as dificuldades que um número maior de participantes traria para o órgão, justificando a manutenção do número atual:

Eu acho também que se nós tivéssemos uma quantidade maior, a bagunça seria maior porque você fala: conhecimento técnico, só que não adianta você ter conhecimento do técnico, é político, se tiver gente da oposição nunca vão aprovar um balanço, pode ser o maior balanço do mundo ele não aprova, pode ter lucro todo mês (na verdade não se fala lucro, se fala *superávit*), então não adianta, eles não aprovam tanto é que nós temos 9 da situação e 6 da oposição que são 15, depois tem o ex-presidente tem 2 que vem da oposição, então sempre fica 10 a 9, 9 a 6, nunca perdemos e tudo é político, quem vota contra é a oposição. Se tivesse mais gente, aí ia ser mais complicado, porque se você faz um relatório e você lê o relatório para as pessoas entenderem, quer dizer nem todos vão entender por que nem todos entendem de contabilidade, quer dizer dos 20 que aparecem na reunião, 5 no máximo entendem de

contabilidade, o resto não entende nada. Então as pessoas fazem umas perguntas que não tem nada a ver, sabe? Então você precisa responder porque você não pode ser antipático, se tivesse mais gente seria pior, as reuniões iriam demorar um século, entendeu? Por isso que quanto menos, melhor e 15 está em um número bom. (Ent. 01 – modelo associativo)

Por fim, em relação à independência do órgão, conforme pontuado pelos entrevistados, é possível notar que o modelo português conta com um nível de independência superior ao modelo brasileiro, fruto, também, das mudanças e adaptações que o primeiro vem passando:

A questão do modelo é uma questão de transformação e o que está acontecendo desde 2008 é um modelo anglo-saxônico, o modelo latino é que tinha o Conselho Fiscal separado, o modelo anglo-saxônico tinha o Conselho Fiscal separado, o modelo anglo-saxônico já não tem Conselho Fiscal, tem Comissão de Auditoria e o presidente da Comissão de Auditoria é nomeado em Assembleia Geral, o que dá logo autonomia, portanto o Presidente do Conselho Fiscal não pode ser secretário geral da sociedade, tem que ser um órgão independente, tem que ser uma pessoa que não tem funções executivas na sociedade, para tu teres uma ideia nos bancos a Comissão de Auditoria ou a direção do clube já não vão influenciar e já não dependem nem funcionalmente nem hierarquicamente da Comissão Executiva, dependem da Comissão de Auditoria, ou seja, o que venha a acontecer no futuro, o diretor financeiro do Sporting não vai depender do Conselho Administrativo da Comissão Executiva, vai depender do Conselho Administrativo mas diretamente da Comissão de Auditoria, então a independência é total porque não tem que estar funcional e hierárquica, portanto a própria nomeação do diretor financeiro é feita da aprovação final para a decisão da Comissão Executiva, mas a sua nomeação ou a sua saída não dependem da comissão Executiva, dependem da Comissão de Auditoria e executar o Conselho de Independência. (Ent. 02 – modelo capital aberto)

Ainda no modelo português, a presença (e o equilíbrio no número) de membros externos no Conselho é vista como fundamental para garantir a independência na atuação do organismo dentro das suas atribuições:



Sim, eu acho que do ponto de vista da governança o ideal era teres uma maioria pelo menos membros do Conselho Fiscal que fossem externos e que não fossem associados, que seriam mais independentes e teriam uma visão mais independente sobre a forma de fiscalização e sim, eu acho que seria positivo ter pessoas com competências para serem membros do conselho fiscal, com competências na área financeira, na área de gestão, mas que de fato não fossem afiliados... Acho que seria positivo do ponto de vista da governação dar espaço porque terias uma visão mais independente na questão da fiscalização e da ação do órgão de Administração. (Ent. 01 – modelo capital aberto)

O outro entrevistado do modelo garante que esse é o padrão adotado pelo clube utilizado como modelo no caso:

São todos externos, independentes pela lei, ou seja, o código das sociedades comerciais vem dizer independentemente da forma que é constituído, a independência do órgão é plena e, portanto, dos membros do órgão. É o conceito independente formal ou informal, é o conceito independente e virou o conceito de não remunerado, que é uma coisa que penso também e vou refletir, não deve ter uma remuneração como membro do Conselho Administrativo digamos, nem que seja cem reais, mas tem que ter um simbolismo da função, mas isso também isso não é assunto para hoje, agora os membros são sempre independentes porque não são nomeados, são eleitos como qualquer órgão em uma Assembleia Geral, mas não são funcionários do clube. (Ent. 02 – modelo capital aberto)

Em ambos os modelos, existe a separação entre os cargos de presidente do Conselho Fiscal e a Diretoria Executiva, também como forma de garantir a independência do organismo:

Sim, tem responsabilidades diferentes, o presidente do conselho fiscal deve ser independente do presidente do conselho de fiscalização e da administração, é um órgão independente do órgão de administração, ok? O órgão de administração escuta e o órgão da fiscalização fiscaliza e, portanto, se fiscaliza tem que ser totalmente independente, não deveria ter interesses comuns digamos assim. (Ent. 01 – modelo capital aberto).

Essa mesma regra de impedimento de sobreposição de funções é seguida no modelo associativo, no clube brasileiro que adota o modelo:

Isso está previsto no estatuto, da mesma forma que as votações são independentes do presidente do Conselho e do presidente da Diretoria Executiva, no caso do COF é a mesma coisa, o presidente do COF é eleito pelos membros do COF, assim podemos entender que sem interferência da Diretoria Executiva porque os membros do COF digamos assim, eles têm independência e autonomia para votar em quem eles quiserem para ser presidente do COF não tem nenhuma regra que estabeleça que ele teria que estar afinado digamos assim a Diretoria Executiva, pelo menos do ponto de vista estatutário. Importância total, porque se o presidente do COF fosse por absurdo indicado pelo presidente da Diretoria Executiva, você feriria a qualquer princípio de independência de segregação de papéis, então não faria o menor sentido quem fiscaliza ser indicado por quem é fiscalizado, se isso é absurdo em qualquer outra organização grande ou pequena do mercado também seria no caso de um clube como o Palmeiras. (Ent. 02 – modelo associativo)

Em relação às regras para a participação de membros externos, contudo, o modelo do clube brasileiro contempla apenas a participação de ex-presidentes com poder de voto, formato visto como suficiente por um dos entrevistados:

Eu posso convidar, vamos supor: eu posso convidar o presidente do CD, quer dizer: se eu convidar, não tem problema nenhum porque o presidente faz o que quer, só que eu não costumo convidar gente de fora do meio do conselho, o máximo que eu posso fazer é convidar o presidente do CD, fora isso os vice-presidentes eu convido também eu convido, geralmente em todas as reuniões eu convido todos os vice-presidentes, só que dos vices de 4, 2 vem, não mais que isso. Os presidentes sim, só os vices que não têm direito a voto e nem os suplentes, os suplentes têm direito a voto se faltar algum dos efetivos, se faltar um, na mesma reunião eu já o coloco no lugar e ele tem direito a voto porque fica no lugar do outro para substituir. (Ent. 01 – modelo associativo).

#### **5.4.2.3 Auditoria Externa**

Fator independente e essencial no processo de governança organizacional, os procedimentos de Auditoria Externa foram objetos de análise nas entrevistas, sob duas dimensões: tamanho e independência, trabalhados de acordo com as perspectivas dos entrevistados de todo o trabalho das firmas independentes nos clubes aos quais se relacionam.

Mais do que o modelo, o fator determinante em relação ao tamanho parece apontar para o porte e o alcance da organização. Assim, clubes maiores e de maior poder financeiro em seus mercados terminam por exigir mais do processo de auditoria como um todo em comparação com clubes menores e de menor alcance. Ainda assim, as diferenças entre os modelos persistem, de forma que as análises permitem uma separação nas formas de trabalho.

Em nenhum dos casos, o modelo de auditoria segue o formato permanente, com os trabalhos sendo realizados em períodos específicos do exercício, em geral perto do prazo de produção e apresentação de contas da organização:

A gente não os tem o ano inteiro aqui, normalmente eles vêm para o final do ano, então, normalmente, a gente tem em uma *off-season*, diria entre novembro e dezembro esses auditores aqui, geralmente são de 4 a 5 pessoas que tem aqui dentro. A gente fecha uma das salas de reunião do clube, eles ficam localizados ali dentro e, aí sim, eles fazem todas as checagens daquele ano e ajudam o clube a fazer todo fechamento fiscal, todo fechamento financeiro e fornecer informações para o *Board* e para os donos de que tudo está sendo feito corretamente e assinado por uma Auditoria Externa. (Ent. 02 – modelo privado)

Essa posição é reforçada pelo outro entrevistado relacionado ao modelo privado, que destaca também o porte da firma escolhida no mercado de auditoria:

Geralmente há um período específico do ano que eles vêm para cá, eles estão aqui agora, então a gente começou a nossa auditoria, você tem uma empresa que nós contratamos, chama \*\*\*, ela existe aí no Brasil também, mas acho que não é muito relevante aí, mas é uma das *Big Five* aqui. (Ent. 01 – modelo privado)

O número de auditores trabalhando no processo de auditoria dos clubes também foi semelhante em todos os modelos (entre 3 e 4 auditores por equipe), com algumas variações relacionadas ao período de trabalho e parte do processo, significativamente maiores nas empresas de capital aberto:

Na SAD tem um revisor oficial de contas, no clube um auditor ou um revisor oficial de contas, mas eu diria pela dimensão das grandes SADs aqui em Portugal tem revisores oficiais de contas, por acaso agora se realmente vai ficar distante dos três

grandes, Porto, Sporting e Benfica. Mas em relação ao trabalho anual que se faz lá que tem uma equipe... Deixa eu pensar: 1, 2, 3... Com especialistas da área fiscal da parte de sistemas pode ir até umas 10 pessoas talvez. (Ent. 01 – modelo capital aberto)

Esse maior alcance das empresas de capital aberto faz com que a auditoria no clube português, que possui ações negociadas na bolsa local, seja maior e conte com uma empresa de grande porte:

Eram muito grandes. Não sei se é muito grande porque basicamente tem um *partner*, no caso do Sporting tem um *partner* para o clube e um *partner* diferente para a SAD, tinha depois um revisor do trabalho, mas que basicamente fazia tudo que fazia as mais entidades no grupo do Sporting há uma fundação da sociedade que gera os direitos televisivos do Sporting e também uma revisão que foi feita pelo clube e depois tem cerca de seis a oito membros em cada grupo, portando dois *partners*, um *manager*. Eu acho que esse número é grande. (Ent. 02 – modelo capital aberto)

Nos demais clubes, contudo, o processo segue o formato com um menor número de auditores executando os trabalhos de auditoria:

Assim mais ou menos 3 pessoas vêm no clube, assim duas vezes por ano fazer o trabalho de revisão das contas e depois finalmente fazer o parecer, então 3 pessoas eventualmente, 4 pessoas que fazem trabalho de campo digamos assim, incluindo um dos sócios do escritório. (Ent. 02 – modelo associativo)

A seguir, foi abordado o tema relacionado ao tamanho das auditorias: o porte das firmas selecionadas, se estão entre as mais importantes (conhecidas informalmente como *Big Four*, *Big Five*, entre outros, dependendo do mercado e do número de empresas de maior porte e alcance) e as exigências dos clubes ao optarem por empresas de maior tamanho, suas vantagens e desvantagens.

Ainda que esse processo de escolha recaia na seleção de uma empresa de grande porte, essa não é necessariamente uma exigência para os clubes, principalmente para aqueles que não possuem ações negociadas na bolsa:

É uma das *Big Four*, mas, não necessariamente, tem um tamanho de equipe, é mais pelo tamanho do trabalho que eles têm que fazer. A gente ficou muito menos complexo financeiramente agora depois da compra, diminuiu absurdamente o número de empresas abertas e toda rede de empresas que formavam o clube, quer dizer, a gente não tinha mais todos os empréstimos e todos os bancos que tinham na gestão anterior do Flavio Augusto. Com ele, a gente tinha que reportar no final do ano tanto fiscal e financeiramente para todos esses bancos, quer dizer, como a família entrou e limpou praticamente todos esses bancos, só tem um banco que trabalha com a família e em um modelo bastante diferente do que a gente tinha antes com o Flávio, aí sim, eu acho que até o número de auditores para esse ano deve até diminuir pela complexidade, não do negócio que ficou maior, mas do modelo que ele foi criado e de tão complexo que era, com tantas empresas e tantas contas abertas, eu acho que a necessidade vai ser bem menor esse ano. Bem menor não, mas, talvez, de 5 para 3 auditores, acho que eles vão conseguir fazer. (Ent. 02 – modelo privado)

A reputação da firma de auditoria, contudo, é um fator fundamental na seleção da empresa que fará os trabalhos, como ressalta um dos entrevistados:

O clube tem uma empresa que presta serviços para ele e essa empresa é uma empresa que na opinião de muita gente satisfaz as expectativas do clube, prestam serviços tecnicamente muito bom e confiável, é uma empresa idônea, é uma empresa com uma boa reputação no mercado, enfim é uma empresa que vem atendendo plenamente às expectativas do clube, vem fazer um bom trabalho e é uma empresa que tem independência, poderia ser uma empresa que o dono dela fosse um conselheiro por exemplo, mas isso não acontece, pelo menos essa empresa que está lá é totalmente independente de qualquer órgão que exista dentro do clube e tampouco são associadas do clube. (Ent. 02 – modelo associativo)

Essa mesma exigência é reforçada pelo outro entrevistado do modelo:

Precisa ver no mercado se ela é bem relacionada, pode ser uma de médio porte e pode ser uma empresa muito boa, eu acho que o mais importante é o currículo dessa empresa e como ela trabalha no mercado, muitas vezes o que o executivo faz é contratar aqueles que já há muitos anos trabalham e conhecem o mercado e o clube. (Ent. 01 –

modelo associativo)

O porte da empresa é reforçado como fundamental, já que permite maior suporte a algumas questões prementes aos clubes:

Eu acho que uma empresa de grande porte te traz mais embasamento e traz mais recurso quando você tem alguma necessidade específica, fiscal, quando você precisa de algum aparecer diferenciado, você consegue ter esses recursos nessas empresas grandes e elas dão um peso para esse parecer, pelo nome e renome da empresa. Nas empresas menores, locais, ok, ela vai fazer o mesmo trabalho, mas tem um outro tipo de peso, um outro tipo de visão. Existem bancos que não aceitam determinadas firmas de auditoria por serem muito pequenas, então se eu tomei dinheiro emprestado de algum banco e falar: “Minha auditoria vai ser feita pela fulana de tal” e ele não gostar, eu vou ter que trocar, aqui tem isso. Então, eu sempre preferi ir para as empresas grandes, a única empresa de auditoria “pequena” que eu trabalhei aqui, ela não está no país inteiro, mas ela está em alguns estados, foi mais para prestação de serviços para mim aqui, quando eu estava com pouca gente trabalhando, bem no momento da transição, eu contratei eles para virem aqui serem contadores internos, então eu terceirizei serviço, mas só isso. (Ent. 01 – modelo privado)

Um dos entrevistados, entretanto, vai na linha contrária e reforça os motivos para a não necessidade de uma empresa de alcance tão amplo:

Eu vou colocar logicamente a minha visão pessoal que está sendo colocada aqui, eu particularmente não acho que seja necessário no estágio atual do clube você contar com uma auditoria independente que seja uma das *Big Four*, essa é minha opinião pessoal, logicamente que pode ser discutida, pode ser contestada e assim por diante, mas é como eu penso. Agora quando e por que eu penso assim? Porque tem a questão econômica, será que vale a pena gastar muito mais normalmente para ter uma *Big Four* assinando seu balanço, sendo que outra empresa faz um trabalho de boa qualidade e supostamente cobrando menos? Tem essa questão econômica que na minha opinião acaba sendo importante, então eu particularmente não vejo a necessidade do Palmeiras ter uma *Big Four* assinando o seu balanço, eu falei da questão econômica mas não é só isso, eu acho que o Palmeiras e isso vale para a maioria dos clubes brasileiros, ainda não

chegaram no estágio para se preocupar com isso na minha opinião (mas é uma opinião muito própria e pessoal), essa preocupação Palmeiras deveria ter o dia que o Palmeiras virar uma empresa, entendeu? O dia que aqui no Brasil, todo mundo sabe que os grandes clubes não são empresa, mas imaginando que algum dia o Palmeiras vai virar uma empresa, uma S.A. e até mesmo imaginando que o clube vai querer abrir o seu capital na bolsa, aí sim eu acho que vai ser o momento até um pouco antes disso, de tentar escolher uma das *Big Four* para assinar o balanço do clube, mas aí você está mudando o seu status jurídico perante o mercado, aí você vai buscar recursos no mercado de capitais, você vai se relacionar mais fortemente com os bancos, você talvez atraia investidores internacionais, vai tomar dívida lá fora eventualmente também, então muda o contexto do clube e aí sim talvez o auditor independente de mais marca seja não somente um desejo, mas quase que uma obrigação. (Ent. 02 – modelo associativo)

Outro entrevistado salienta, inclusive, que a especialização é mais importante do que o porte, uma vez que o negócio futebol se trata de um nicho específico com determinadas exigências:

A vantagem seria de ela ser ainda mais especializada, quer dizer, a gente jamais contrataria uma empresa de pequeno porte, que não seja especializada em clubes de futebol como o nosso, aí seria uma economia, talvez, porca, porque, na verdade, você está vendo pelo preço e não pela qualidade, não por uma decisão estratégica, as empresas têm a necessidade de fazer isso, não estou dizendo que é uma decisão errada, se você precisa fazer uma auditoria e não tem dinheiro para pagar uma *Big Four*, você vai ter que ir para as empresas menores, mas não é o caso da sua pergunta. Nesse caso, eu acho que as vantagens é serem absurdamente mais especializadas e, talvez, 100% especializadas naquilo e a desvantagem, eu acho que é uma desvantagem de escala entre crescer e diminuir, ter esse histórico todo. Vende o clube, diminui a complexidade, mas aumenta o investimento e acho que eles conseguem se adaptar a isso de uma maneira mais rápida e, sem dúvida nenhuma, a questão de segurança dos seus dados, onde você tem a segurança e um selo de qualidade de uma empresa gigantesca, que você sabe que não... Não que não vá vazar, mas a segurança de um nome desse no que está em jogo para uma *Big Four*, se acontecer qualquer tipo de vazamento é muito maior do que uma empresa que um grande executivo do meio criou e aí se estabeleceu. Então, eu acho que a questão de segurança é importante também. (Ent. 02 – modelo privado)

Esse fator também é reforçado por outro entrevistado, que ressalta a especialização como necessária para contribuir com a produção de relatórios de qualidade:

É importante ter conhecimento de futebol, mas também eles conhecem o clube, porque se eles fazem todo ano essa auditoria, eles sabem todos os problemas que o balanço tem e eles já podem fazer um relatório para que a gente melhore ou mude alguma coisa porque todo ano é feito, entendeu? Aquelas notas explicativas do balanço no final, entendeu? É importante colocar porque geralmente a turma não colocava no autoexplicativo no final do balanço quando publicava, agora não. Agora a gente coloca no autoexplicativo e como eles conhecem esse segmento de futebol e conhecem também o balanço do Palmeiras, ele pode ajudar muito. Tudo depende do currículo da empresa, se a empresa é boa ou não no mercado. (Ent. 01 – modelo associativo)

Os fatores preço e custo-benefício são ressaltados como pontos importantes na escolha por empresas que não estejam no grupo das maiores firmas de auditoria:

Vantagem é o custo mais baixo provavelmente, pelo menos pela minha experiência profissional de muitos anos, logicamente que uma empresa local e de menor porte e cobra menos honorários do que uma empresa global de grande porte, essa questão econômica que logicamente tem a sua importância, você tem que analisar o custo benefício de contratar uma empresa x e um empresa y. Outra vantagem, (eu vou falar uma visão muito pessoal) é que em um escritório de menor porte, ele tem a chance (não que isso vai acontecer necessariamente), mas ele tem a chance de te dar um atendimento mais customizado e mais próximo, entendeu? O sócio do escritório está mais presente no cliente, entendeu? O sócio até bota a mão na massa para fazer os trabalhos de campo, quando você pega um escritório grande, de alguma maneira a gente sabe como é que as coisas funcionam, pode acontecer do serviço não ser tão customizável digamos assim, pode ser, não vou garantir que seja assim, mas pode ser que isso aconteça então isso daí iria a favor de você ter um escritório menor, por outro lado como a ideia aqui é falar dos prós e contras, não resta a menor dúvida, que um escritório de grande porte, principalmente se for uma *Big Four*, ela tem uma, vamos chamar de tecnologia, ela tem processos muito bem consolidados a nível mundial para executar trabalhos de [...], trabalhos de auditoria e assim por diante, elas tem assim um capital humano mais preparado sem dúvida alguma, um corpo de profissionais que



recebem maior carga de treinamento, às vezes treinamento até fora do país, esses funcionários de uma *Big Four*, não somente os executivos e os sócios, mas os funcionários de uma forma geral, os auditores e etc., eles fazem parte de uma grande rede, isso daí também não pode ser desprezado, então você acaba sempre tendo um serviço mais qualificado sendo prestado para você, mas logicamente tudo tem um preço também, aí é uma questão do clube seja o Palmeiras, seja qualquer outro clube de analisar mais uma vez aquilo que eu falei agora a pouco, analisar o custo-benefício da circunstância do clube se custo a mais ou menos vai compensar o eventual benefício, entendeu? (Ent. 02 – modelo associativo)

No caso do clube português, contudo, que possui capital aberto, essa lógica se reverte, inclusive pelas exigências legais do mercado. Ainda assim, esse modelo produz também vantagens e desvantagens, como destaca um entrevistado:

Para a SAD é óbvio, é estar associado a uma entidade que dá credibilidade, é estar associado a quem dá credibilidade e a vantagem do clube é ter uma firma fora da auditoria e não atende, ser uma empresa pequena pode passar a imagem lá para fora que não consegue ter algo melhor porque não tens boas práticas de governação e as *Big Four* não querem trabalhar contigo, é simples. A dificuldade é a exigência muito grande ao nível de boas práticas de governação, de práticas adequadas aos mercados de capitais, cumprimento das regras, muitas vezes não são profissionais com o perfil ético de quem estás a digirir as SADs e, portanto, para as *Big Four* é melhor estar lá fora, precisamente por causa do problema da reputação, que não quer estar associado a alguém que depois é acusado de fraudes fiscais, de fazer práticas menos éticas, ok? As vantagens são poder estar em entidades que têm visibilidade que é difícil chegar porque essas entidades que têm mais visibilidade na sociedade e contribuem para a economia são auditadas por *Big Four* e, portanto, é para ganhar credenciais para entrar no mercado. (Ent. 01 – modelo capital aberto)

Por fim, foi analisada a dimensão independência nos trabalhos de Auditoria Externa, passando, inicialmente, pela proibição da prestação de serviços extra auditoria para firmas contratadas para executar os serviços nos clubes:

(Há uma regra) do clube também, mas isso é lei. Então, não pode mesmo. Então, por exemplo, a empresa de auditoria que presta serviço para mim, também tem esse serviço de terceirização. Na correria, eu cheguei a falar com eles “vem, cá! Não sei o que”, mas eu falei assim “Hum, mas tem a divisão de poderes”, o “*check and balance*”. Você não pode ter a mesma pessoa que executa auditando. Então, ele falou “Não, se a gente presta esse serviço para você eu não posso prestar esse outro”, isso é uma norma. Realmente, se isso ocorrer, eles podem ser até multados e nós também. (Ent. 01 – modelo privado)

Mesmo que tal regra não exista na lei de maneira formal, ela é praticada informalmente pelos clubes (ou deveria ser), conforme aponta um dos entrevistados:

Isso nunca foi tratado que eu saiba lá no clube, mas as boas práticas de mercado sugerem que logicamente você não contrate o escritório de auditoria para prestar outros tipos de serviço, eu pelo menos sempre entendi dessa maneira, mesmo que isso não seja considerado algo irregular digamos assim, mas eu acho que só seguindo as boas práticas não é recomendável que você contrate o mesmo escritório para prestar dois tipos de serviços que podem ser considerados de alguma forma conflituosas entre si. No Palmeiras eu não consigo imaginar em princípio pelo menos a não ser que haja uma boa justificativa para isso, a empresa de Auditoria Independente seja ela qual for ao mesmo tempo prestando outro tipo de serviço, a não ser que haja uma espécie de *Chinese Wall* muito bem estabelecido que garanta que embora seja o mesmo dono, as duas empresas têm uma segregação de atuação no mercado muito independente entre si. (Ent. 02 – modelo associativo)

No modelo de capital aberto, praticado pelo clube português, a regra existe, inclusive, para regular as entidades que negociam na bolsa, caso do Sporting:

Nós em Portugal e na União Europeia temos serviços que são proibidos aos auditores de entidades de interesse público, as SADs com valores mobiliários importantes são entidades de interesse público, quando somos auditores não podemos executar alguns serviços, por exemplo em Portugal é proibido serviços de cunho fiscal, não podemos fazer as vistorias pelas regras da independência, implementação dos sistemas financeiros também não pela questão da ameaça de fraude, se vamos

implementar um sistema nós vamos ter que auditar aquele sistema, contabilidade obviamente, não podemos auditar algo que estamos a fazer a contabilidade, assessoria jurídica também não podemos porque tem a questão da familiaridade, uma série de serviços que estão previstos na lei, serviços distintos da auditoria que não podem ser efetuadas em entidades de interesse público. (Ent. 01 – modelo capital aberto)

Essa regra é vista como fundamental na garantia da independência dos serviços de auditoria prestados aos clubes pelos entrevistados:

Eu acho que é importante, não só para a gente ter a certeza e os donos terem a certeza que tudo está sendo feito da maneira correta, mas qualquer empresa do mundo, mesmo você tendo parte de um grupo bilionário, você precisa de captação de investimento, faz parte do negócio essas captações de investimento e todas essas captações de investimento são feitas de uma maneira muito mais simples e quando é aditável e auditado por uma empresa respeitável, tem uma chancela, que é aquele negócio pelo histórico e pelo tempo, está sendo realmente auditado e tem uma entidade importante respeitável assinando aquilo, eu acho que para todas as captações de investimentos que a gente possa fazer, vai fazer e já faz, eu acho que é importantíssimo a gente ter essa chancela, eu acho que todas as empresas, mesmo as empresas de capital fechado como a nossa, fazem isso, pela complexidade do negócio e, realmente, o dono não consegue ter essa certeza, é um dos motivos que ele investe nisso, mas acho que o principal motivo é você ter a chancela externa que o negócio está sendo feito da forma correta e para a captação de investimentos. (Ent. 02 – modelo privado)

Outra regra existente para garantir a independência na prestação dos serviços de auditoria passa pelo rodízio na firma responsável pela execução do processo, obrigatório no modelo de capital aberto:

Sim. As entidades de interesse público aqui só podem ter auditores em um período máximo de 10 anos, sendo que após dois mandatos (e os mandatos normalmente podem ser de 3 ou 4 anos) o Conselho Fiscal tem que pedir autorização a Comissão de Valores Mobiliários para poder propor o mesmo auditor. (Ent. 01 – modelo capital aberto)

No caso do modelo privado, não existe tal regra, o que fez com que, por motivos específicos, a empresa de auditoria tenha sido a mesma desde o início da execução dos serviços de auditoria no clube:

Não, não tem nenhuma regra. A gente tem aqui uma prerrogativa de que a cada três anos a gente reavalia as empresas de auditoria. A gente faz uma nova rodada e vai para o mercado e conversa novamente. Por uma questão muito particular, a gente manteve a empresa de auditoria que está conosco desde o início. Até em função da transação do ano passado, não vai passar por uma venda e trocar auditoria ao mesmo tempo, eu vou me matar. Todo mundo concordou e eles são muito bons, então não tive problemas. Mas, de uma regra, de forma geral, seria interessante para qualquer empresa, para você trocar de empresa de auditoria a cada 5 anos. Para você ter uma visão diferente, você ter um “*benchmark*” diferente em relação a aquilo que está tendo. (Ent. 01 – modelo privado)

Mesmo assim, a importância de um regramento do tipo é percebida pelo outro entrevistado do modelo:

Eu acho que é importante, desde que você tenha uma sociedade mais complexa do que a nossa. Se eu fosse dono de 15%, 20%, 30% disso aqui, eu ia exigir que isso acontecesse para ter certeza de que é uma rotação, que a coisa está sendo feita da forma mais transparente possível. Se eu fosse dono único disso aqui, não veria necessidade de isso acontecer, a não ser que o nível de trabalho que eu espere que seja prestado não estiver sendo prestado. Não preciso de ninguém fiscalizando eu mesmo, eu sou um cara único, a partir do momento em que a coisa é mais complexa, você precisa de regras onde as coisas se autofiscalizam e um fiscaliza o outro. (Ent. 02 – modelo privado)

No caso do modelo associativo, contudo, os entrevistados vão na contramão e apontam que tal regra não existe e não seria essencial para garantir a independência:

Sei lá, viu. Eu não dou importância para isso, porque a gente sabe que se uma empresa é honesta, para que eu vou trocar? Vou trocar para quê? Você acha que vai ter alguma coisa? Não tem. Contabilidade é número, não dá para você ter algum problema e fazer alguma coisa, vamos supor: junto com o dono da empresa de auditoria, fazer

alguma fraude ou alguma coisa que você deixa para lá e tal e você faz de conta que não vê, não existe isso. Matemática é matemática, quando a contabilidade dos clubes era feita no joelho que nem padaria, não tinha conceito e não tinha nenhuma lei que obrigasse alguma coisa, porque há 10, 15 anos atrás era assim, entendeu? Então hoje em dia não, hoje em dia a pessoa tem que ter uma sequência. Existe um trabalho feito com várias pessoas que o manual da contabilidade do clube de futebol, feito pelo Ministério do Esporte, pela PROFUT, então você precisa acompanhar aquilo lá. Antigamente o que os caras faziam: quando a pessoa vendia um jogador, vamos supor: eu comprei um jogador, o jogador eu compro e jogo tudo na despesa, entendeu? O jogador eu não jogo no ativo, jogo na despesa direto, entendeu? Aí depois, quando eu vendo o jogador, coloco na despesa direto e não é assim que faz. Quando eu vendo o jogador, você precisa pegar o que você gastou em luvas e em direitos federativos, você põe no ativo e se o contrato for de 24 meses, você vai amortizar mês a mês até o final do contrato e se você vender no meio do contrato por exemplo, você amortizou metade e você vai ter que lançar na receita a venda, só que você precisa pegar todo o restante do contrato e jogar na despesa. (Ent. 01 – modelo associativo)

O outro entrevistado do modelo segue a mesma linha, dando sua visão pessoal sobre o tema:

Olha eu vou dar uma opinião muito pessoal, eu entendo que não, parece assim contrariar o que seria uma boa prática de mercado, até pelo que a gente vê aí no mundo das S.A.s de capital aberto aqui do Brasil e de fora, mas eu acho que o clube de futebol é uma atividade bem específica, não é uma empresa ainda, então eu acho que não seja tão obrigatório que isso aconteça, eu não acho que um escritório de auditoria independente perca a sua independência pelo fato de estar prestando um serviço há muito tempo, pelo contrário na minha opinião é até bom que esse escritório se familiarize com as operações do clube, entendeu? Eu acho isso uma coisa muito importante, que ele entenda bem as circunstâncias do clube, a cultura do clube, a mentalidade prevalecente do clube, entendeu? Sem logicamente nunca perder a sua independência, se houver qualquer manifestação de perda de independência, não tem a menor dúvida que você tem que trocar o escritório, mas enquanto essa suspeita não existir eu acho que é muito mais favorável você manter o mesmo escritório do que seguir uma regra às vezes arbitrária de ficar trocando a cada 3 anos por exemplo, ou que seja

5 anos, essa é minha opinião pessoal. (Ent. 02 – modelo associativo)

Por último, os entrevistados foram unânimes em apontar que não existe um regramento específico com relação ao tamanho e expertise mínima da empresa a ser contratada (sendo necessário, em alguns casos, o registro dela em órgãos de auditoria nacionais).

## 6 CONCLUSÃO

O conceito de governança corporativa nos últimos anos evoluiu de uma aplicação restrita em organizações avançadas para uma adoção generalizada em diversas áreas e unidades de negócio. Essa expansão ampliou o escopo da governança para um contexto econômico que envolve múltiplas partes interessadas (*stakeholders*), considerando seus direitos e deveres fundamentais para a sustentabilidade das entidades e dos mercados em que atuam.

No contexto do futebol, onde há maior profissionalização e aumento da concorrência por consumidores e recursos, a governança deixou de ser uma opção e se tornou uma ferramenta essencial para atender aos interesses variados das partes interessadas. Os clubes, nesse cenário, agregam diversas partes interessadas e têm o potencial de impulsionar ou atrasar a adoção de práticas avançadas de gestão e administração.

O estudo analisou as práticas de governança adotadas por clubes de três modelos de propriedade distintos (privado, capital aberto e associativo) de grande alcance nacional em seus países. A análise abrangeu três aspectos: Conselho Administrativo, Conselho Fiscal/Comitê de Auditoria e Auditoria Externa, considerando funções, tamanho e independência. Foram aplicados conceitos teóricos como as Teoria dos *Stakeholders*, da Agência, de *Stewardship* e da Dependência de Recursos.

O estudo de caso múltiplo selecionou clubes representativos de cada modelo: *Orlando City*, da *Major League Soccer* (MLS) nos Estados Unidos, representando o modelo privado; Sporting Lisboa, da Primeira Liga de Portugal, do modelo de capital aberto; e Sociedade Esportiva Palmeiras, da Série A do Campeonato Brasileiro, do modelo associativo.

A investigação detalhada do *Orlando City* permitiu identificar que o modelo de governança privado (com um ou poucos donos), típico do formato norte-americano, possui estruturas avançadas de gestão, porém em desenvolvimento na área de governança. A governança ainda depende consideravelmente das decisões e interesses dos proprietários (ou, no caso do clube analisado, da família proprietária).

Nesse sentido, o modelo privado investigado apresenta ferramentas de governança em transição, com um Conselho Administrativo (CA) influenciado pelos proprietários e a ausência de órgãos equivalentes ao comitê de auditoria (uma vez que o Conselho Fiscal (CF) não é uma característica comum do ambiente local). Além disso, o sistema de Auditoria Externa está vinculado às escolhas da Diretoria Executiva do clube americano.

O caso do Sporting de Portugal revela um formato de governança voltado para o cumprimento das disposições do mercado de capitais, mas, segundo os entrevistados do clube,

apenas parte da estrutura organizacional está vinculada ao mercado e é intensamente fiscalizada, contando com diversas ferramentas de governança. A outra parte se assemelha ao modelo associativo local.

Foi observada a utilização de um CA em transição para um organismo independente, mas ainda vinculado às vontades da parcela do clube que adere ao modelo associativo local, embora busque cumprir as estratégias e disposições do mercado. Por outro lado, o conselho fiscal e a auditoria seguem as estruturas propostas pelo mercado e pelos órgãos de regulação, representando o formato mais avançado entre os modelos analisados.

No caso do modelo associativo representado pelo Palmeiras no cenário brasileiro, pode-se apontar uma transição em práticas de governança. O formato de membros de uma associação conecta as decisões gerenciais da organização às vontades de seus membros, em detrimento de um posicionamento mais amplo de mercado.

Nesse modelo, os organismos de governança contam com uma composição ampliada: o Conselho Deliberativo, com mais de 300 membros, entre temporários eleitos e vitalícios, equipara-se ao CA, enquanto o CF é denominado Conselho de Orientação e Fiscalização (COF). Conforme apontam as entrevistas, a escolha da empresa de auditoria é totalmente aleatória e definida pela diretoria.

De maneira geral, em relação aos organismos de governança identificados em todos os modelos, destaca-se a relevância crescente do CA como órgão de função estratégica e de controle dos executivos dos clubes, além do papel e alcance do Conselho Fiscal ou Comitê de Auditoria na fiscalização das contas. No entanto, há um vínculo da Auditoria Externa com as diretorias executivas, responsáveis por sua escolha, o que pode dificultar sua independência na execução dos trabalhos.

Diversos aspectos aproximam a governança nos clubes estudados, fator que também pode se estender a outros clubes de porte semelhante que adotam tais modelos nos cenários estudados. O primeiro aspecto, de percepção mais simples, é que a governança dos clubes se assemelha mais pelo porte (tamanho) do que, efetivamente, pelos modelos e países adotados.

Em um cenário moderno cada vez mais competitivo, com reduzidas barreiras de comunicação e informação, ferramentas e dispositivos de sucesso podem ser replicados com maior facilidade e tendem a ser reproduzidos por organizações de portes (e capacidades) semelhantes, mesmo que localizadas em mercados, países ou competições e ligas distintas. Esse fato pôde ser comprovado pela verificação de práticas de governança semelhantes em funcionamento em Portugal (Sporting), Brasil (Palmeiras) e EUA (*Orlando City*).

Uma das principais preocupações dos clubes é a sua função social: os efeitos causados



pela atuação dessas organizações na sociedade, de maneira geral, e na comunidade e no entorno, de maneira específica, são identificados por todos os entrevistados, que veem na governança uma forma ativa do clube oferecer retorno ou prestar contas de sua atuação ou ainda serem vistos como modelos sociais. Ainda que mais presente no Palmeiras (modelo associativo) e no Sporting, é opinião dos entrevistados que essa realidade parece ser a da grande maioria dos clubes de futebol, que buscam atender a opinião pública e aos torcedores.

Ainda que não seja possível apontar o melhor modelo, o formato do sistema de capital aberto adotado pelo Sporting se destaca frente aos demais pelas características avançadas e pelo cumprimento das normas estabelecidas pelos órgãos reguladores, que tornam organismos como CA, CF e Auditoria Externa mais independentes em sua atuação no clube em comparação aos outros formatos.

Enquanto no modelo utilizado pelo Sporting é possível perceber um elevado grau de preocupação no atendimento das normas regulatórias governamentais, com mecanismos de governança mais rígidos e definidos por dispositivos legais, o Palmeiras (associativo) e o *Orlando City* (privado), por sua vez, possuem maior maleabilidade no estabelecimento de suas ferramentas de gestão e governança, com um tipo de regulamentação muito mais conectada diretamente ao esporte (ligas e federações/confederações esportivas) do que a organismos do governo.

É possível notar que os diferentes formatos de propriedade se situam em estágios distintos em relação aos seus mecanismos de governança: formas mais avançadas podem ser percebidas no modelo de capital aberto do Sporting, enquanto os formatos associativo e privado do Palmeiras e do *Orlando City*, respectivamente, podem ser considerados como sistemas “em transição”, evoluindo em um formato de governança que acompanha o fenômeno da profissionalização dos clubes e seus respectivos mercados.

Esse ponto é reforçado também pelo fato de que o modelo associativo no futebol, mesmo que utilizado por clubes de grande porte, como no caso do Palmeiras, vem sendo colocado em xeque no ambiente do esporte brasileiro, mais recentemente com a criação da Lei das SAFs.

Entre os motivos para o questionamento da eficácia do modelo estão a pouca inclusão que o sistema permite, os vícios adotados pelos clubes que seguem o formato, além da defasagem econômico-financeira dos clubes associativos em relação aos seus semelhantes em outros mercados.

De forma unânime, os entrevistados ressaltaram a relevância e o potencial da governança como ferramentas de transformação para o futebol e os clubes. É possível notar pelas declarações que a utilização de um sistema abrangente e práticas avançadas de governo

foram consideradas pontos fundamentais para o sucesso das organizações no esporte, não apenas no campo esportivo, mas também na contribuição para a sua sustentabilidade econômico-financeira.

Nas três organizações pesquisadas, as ferramentas de governança, representadas pelo CA (ou CD), o CF (ou Comitê de Auditoria) e a Auditoria Externa Independente), configuram-se como fundamentais também como organismos de facilitação da gestão e administração nos diferentes modelos de propriedade pesquisados: privado, de capital aberto e associativo.

Ainda assim, houve a percepção nas entrevistas das defasagens e atrasos na adoção de ferramentas que dominam o esporte, notadamente no formato associativo. Em comparação aos mercados tradicionais, as entrevistas e o levantamento permitem encontrar que diversos mecanismos e órgãos de governança comumente encontrados nas empresas ainda não são utilizados, por razões como o custo.

Os resultados da pesquisa apontam, inclusive, para um ponto fundamental: é justamente no vácuo da ainda incipiente utilização dos mecanismos de governança por parte dos clubes que existe uma oportunidade única para que os clubes melhorem sua operação, ampliem seu controle e fiscalização e aprimorem suas técnicas de gestão.

Dessa maneira, *Orlando City*, Palmeiras e Sporting podem utilizar a adoção das ferramentas e organismos de governança como vantagem competitiva frente aos seus rivais dentro (esportivos) e fora de campo (na indústria esportiva e de entretenimento), diferenciando-se no mercado nacional e internacional.

É possível perceber, assim, que o conceito de governança, ainda que em constante evolução interna (nas empresas) e externamente (no mercado), oferece às organizações que o adotam vantagens nítidas, como uma posição privilegiada junto aos concorrentes e maior transparência frente aos *stakeholders*.

O esporte, em geral, e os clubes, em particular, possuem espaço para sua adoção e estão enfrentando uma pressão cada vez maior das partes interessadas para que sistemas de governança eficazes sejam colocados em prática, propiciando aos *stakeholders* maior atendimento de seus interesses e contribuindo para o sucesso das organizações.

## REFERÊNCIAS

- Abbott, L. J., Parker, S., & Peters, G. F. (2004). Audit committee characteristics and restatements. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 23(1), 69-87. <https://doi.org/10.2308/aud.2004.23.1.69>
- Åberg, C., Bankewitz, M., & Knockaert, M. (2019). Service tasks of board of directors: A literature review and research agenda in an era of new governance practices. *European Management Journal*, 37(5), 648-663. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.04.006>
- Acero, I., Serrano, R., & Dimitropoulos, P. (2017). Ownership structure and financial performance in European football. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 17(3), 511-523. <https://doi.org/10.1108/CG-07-2016-0146>
- Adam, S., Bauers, S. B., & Hovemann, G. (2019). Inevitable need for change - identifying and removing barriers to supporter participation in German professional football. *Sport in Society*, 23(5), 938-958. <https://doi.org/10.1080/17430437.2019.1596082>
- Adamson, G., Jones, W., & Tapp, A. (2006). From CRM to FRM: Applying CRM in the football industry. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 13(2), 156-172. <https://doi.org/10.1057/palgrave.dbm.3240292>
- Aleixo, M. (2020, 2 de abril). Covid-19. *Sporting adia Congresso Leonino*. RTP. [https://www.rtp.pt/noticias/sporting/covid-19-sporting-adia-congresso-leonino\\_d1217686](https://www.rtp.pt/noticias/sporting/covid-19-sporting-adia-congresso-leonino_d1217686)
- Alexander, J. A., Fennell, M. L., & Halpern, M. T. (1993). Leadership instability in hospitals: The influence of board-CEO relations and organizational growth and decline. *Administrative Science Quarterly*, 38(1), 74-99. <https://doi.org/10.2307/2393255>
- Alves-Mazzotti, A. J. (2006). Usos e abusos dos estudos de caso. *Cadernos de Pesquisa*, 36(129), 637-651. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742006000300007>
- Amaral, C. M. S., Assis, R. B., Sebastião, G. B., Fender, R. V. D., & Alexandrino, R. R. (2019). A governança em organizações esportivas: Análise de guias e princípios de governança de órgãos nacionais de gestão do esporte de alto rendimento. In *Anais do Congresso Brasileiro de Gestão do Esporte* (pp. 30-31). <http://www.abragesp.org.br/docs/Anais10CongressoBrasileirodeGestaodoEsporte.pdf>
- Anagnostopoulos, C. (2011). Stakeholder management in Greek professional football: Identification and salience. *Soccer & Society*, 12(2), 249-264. <https://doi.org/10.1080/14660970.2011.548361>
- Anagnostopoulos, C., & Shilbury, D. (2013). Implementing corporate social responsibility in

- English football: Towards multi-theoretical integration. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(4), 268-284. <https://doi.org/10.1108/SBM-05-2013-0009>
- Anandraj, V. (2019, 9 de maio). *Game Theory in Football Explained* [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=T4T8hJFzULw>
- Anderson, M., Edwards, J. R., & Matthews, D. (1996). A study of the quoted company audit market in 1886. *Accounting, Business & Financial History*, 6(3), 363-387. <https://doi.org/10.1080/09585209600000051>
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2004). Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 209-237. <https://www.jstor.org/stable/4131472>
- Anderson, R. C., Mansi, S. A., & Reeb, D. M. (2004). Board characteristics, accounting report integrity, and the cost of debt. *Journal of Accounting and Economics*, 37(3), 315-342. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2004.01.004>
- Andrade, L. P., Salazar, G. T., Calegário, C. L. L., & Silva, S. S. (2009). Governança corporativa: Uma análise da relação do conselho de administração como valor de mercado e desempenho das empresas brasileiras. *RAM, Revista de Administração Mackenzie*, 10(4), 4-31. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712009000400002>
- Andreff, W. (2011). Some comparative economics of the organization of sports: Competition and regulation in North American vs. European professional team sports leagues. *The European Journal of Comparative Economics*, 8(1), 3-27. <https://ideas.repec.org/a/liu/liucej/v8y2011i1p3-27.html>
- Andreff, W. (2015a). Governance of professional team sports clubs: Agency problem and soft budget constraint. In W. Andreff (Ed.), *Disequilibrium Sports Economics: Competitive Imbalance and Budget Constraints* (pp. 175–227). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781783479368.00013>
- Andreff, W., & Staudohar, P. D. (2000). The evolving European model of professional sports finance. *Journal of Sports Economics*, 1(3), 257-276. <https://doi.org/10.1177/15270025000010030>
- Antunes, F. M. R. F. (1994). O futebol nas fábricas. *Revista USP*, (22), 102-109. <https://doi.org/10.11606/issn.2316-9036.v0i22p102-109>
- Appolinário, F. (2011). *Dicionário de metodologia científica: Um guia para a produção do conhecimento científico* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Ascari, G., & Gagnepain, P. (2006). Spanish football. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 76-

89. <https://doi.org/10.1177/152700250528>
- Assis, R. B. de (2017). *Governança corporativa no futebol profissional: Estudo de caso em um clube brasileiro* [Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo]. <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-20022018-151052>
- Assis, R. B., Andrade, G. V., Benevides, V. R., Barbosa, W. N., & Lourenço, I. C. (2020). "Futebol GAAP" no Brasil: Uma análise sobre a aplicação dos requisitos de evidenciação e divulgação das normas IFRS por clubes profissionais. In *Anais do Congresso USP Controladoria e Contabilidade* (pp. 1-20). <https://congressosp.fipecafi.org/anais/20UspInternational/ArtigosDownload/2382.pdf>
- Axelrod, R. (1980). Effective choice in the prisoner's dilemma. *The Journal of Conflict Resolution*, 24(1), 3-25. <https://www.jstor.org/stable/173932>
- Baioco, V. G., & Almeida, J. E. F. D. (2017). Efeitos do comitê de auditoria e do conselho fiscal na qualidade da informação contábil no Brasil. *Revista Contabilidade & Finanças*, 28(74), 229-248. <http://repositorio.ufes.br/handle/10/1498>
- Bairner, A. (2004). Creating a soccer strategy for Northern Ireland: Reflections on football governance in small European countries. *Soccer & Society*, 5(1), 27-42. <https://doi.org/10.1080/14660970512331390984>
- Bale, J. (2000). The changing face of football: Stadiums and communities. *Soccer & Society*, 1(1), 91-101. <https://doi.org/10.1080/14660970008721251>
- Bank, S. A. (2018). Will US Soccer Be Forced to Adopt Promotion and Relegation. *Journal of Legal Aspects of Sport*, 28, 3-18. <https://doi.org/10.18060/22316>
- Barajas, Á., & Rodríguez, P. (2010). Spanish football clubs' finances: Crisis and player salaries. *International Journal of Sport Finance*, 5(1), 52. <https://link.gale.com/apps/doc/A323408547/AONE?u=googlescholar&sid=bookmark-AONE&xid=bd53d6a0>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Ed. 70.
- Baroncelli, A., & Lago, U. (2006). Italian football. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 13-28. <https://doi.org/10.1177/1527002505282863>
- Barros, C. P. (2006). Portuguese football. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 96-104. <https://doi.org/10.1177/1527002505282870>
- Bauers, S. B., Lammert, J., Faix, A., & Hovemann, G. (2020). Club members in German professional football and their attitude towards the '50+ 1 Rule'—A stakeholder-oriented analysis. *Soccer & Society*, 21(3), 274-288. <https://doi.org/10.1080/14660970.2019.1597717>

- Baur, D. G., & McKeating, C. (2011). Do football clubs benefit from Initial Public Offerings? *International Journal of Sport Finance*, 6(1), 40-59. <https://ideas.repec.org/a/jsf/intjsf/v6y2011i1p40-59.html>
- BDO (2017). *10º Valor das Marcas dos Clubes Brasileiros: Finanças dos Clubes*. <https://www.bdo.com.br/pt-br/publicacoes/publicacoes/10%C2%BA-valor-das-marcas-dos-clubes-brasileiros>
- Beech, J., Horsman, S., & Magraw, J. (2010). Insolvency events among English football clubs. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 11(3), 53-66. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-11-03-2010-B006>
- Benkraiem, R., Louhichi, W., & Marques, P. (2009). Market reaction to sporting results: The case of European listed football clubs. *Management Decision*, 47(1), 100-109. <https://doi.org/10.1108/00251740910929722>
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1991). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Routledge.
- Berrett, J. L., & Holliday, B. S. (2018). The effect of revenue diversification on output creation in nonprofit organizations: A resource dependence perspective. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(6), 1190-1201. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-00049-5>
- Bhattacharjee, A. (2012). *Social Science Research: Principles, Methods, and Practices* (2nd ed.). Florida (EUA): University of South Florida. [https://digitalcommons.usf.edu/oa\\_textbooks/3/](https://digitalcommons.usf.edu/oa_textbooks/3/)
- Biscaia, R., Hedlund, D. P., Dickson, G., & Naylor, M. (2018). Conceptualising and measuring fan identity using stakeholder theory. *European Sport Management Quarterly*, 18(4), 459-481. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1413580>
- Blumrodt, J., Bryson, D., & Flanagan, J. (2012). European football teams' CSR engagement impacts on customer-based brand equity. *Journal of Consumer Marketing*, 29(7), 482-493. <https://doi.org/10.1108/07363761211274992>
- Blumrodt, J., Desbordes, M., & Bodin, D. (2013). Professional football clubs and corporate social responsibility. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(3), 205-225. <https://doi.org/10.1108/SBM-04-2011-0050>
- Boillat, C., & Marston, K. T. (2016). *Governance Models Across Football Leagues and Clubs*. CIES Football Observatory (Vol. 5). Neuchâtel, Suisse: Editions CIES.
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code*

*development*. Sage.

- Bradbury, J. C. (2021). Financial Returns in Major League Soccer. *Journal of Sports Economics*, 22(8), 921-945. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3500984>
- Brammer, S., Jackson, G., & Matten, D. (2012). Corporate social responsibility and institutional theory: New perspectives on private governance. *Socio-economic Review*, 10(1), 3-28. <https://doi.org/10.1093/ser/mwr030>
- Brandenburger, A., & Stuart, H. (2007). Biform games. *Management Science*, 53(4), 537-549. <https://www.jstor.org/stable/20110721>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research In Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braunbeck, G. O. (2010). *Determinantes da qualidade das auditorias independentes no Brasil* [Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo]. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-04112010-161444>
- Breitbarth, T., & Harris, P. (2008). The role of corporate social responsibility in the football business: Towards the development of a conceptual model. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 179-206. <https://doi.org/10.1080/16184740802024484>
- Brewer, B. D. (2019). The commercial transformation of world football and the North–South divide: A global value chain analysis. *International Review for the Sociology of Sport*, 54(4), 410-430. <https://doi.org/10.1177/10126902177211>
- Briggs, L. V. (2005). UEFA v. The European Community: Attempts of the governing body of European soccer to circumvent EU Freedom of Movement and Antidiscrimination Labor Law. *Chicago Journal of International Law*, 6(1), 26, 439-454. <https://chicagounbound.uchicago.edu/cjil/vol6/iss1/26/>
- Brown, A., & Walsh, A. (2000). Football supporters' relations with their clubs: A European perspective. *Soccer & Society*, 1(3), 88-101. <https://doi.org/10.1080/14660970008721286>
- Brown, A., McGee, F., Brown, M., & Ashton, A. (2010). The social and community value of football. *Supporters Direct*. <https://www.efdn.org/wp-content/uploads/2016/08/The-Social-Value-of-Football-Final-Report.pdf>
- Brown, L. D., & Caylor, M. L. (2004). Corporate governance and firm performance (Working Paper). [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=586423](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=586423)
- Brown, L. D., & Caylor, M. L. (2006). Corporate governance and firm valuation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 25(4), 409-434. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.586423>
- Brunzell, T., & Söderman, S. (2012). Board evaluation in the top Nordic football clubs. *Sport*,

- Business and Management: An International Journal*, 2(3), 210-224.  
<https://doi.org/10.1108/20426781211261520>
- Bryman, A. (2003). *Quantity and quality in social research*. Routledge.
- Buchholz, F., & Lopatta, K. (2017). Stakeholder salience of economic investors on professional football clubs in Europe. *European Sport Management Quarterly*, 17(4), 506-530.  
<https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1306870>
- Bull, M., & Whittam, G. (2020). Sustainable value creation? Entrepreneurial orientations in the football industry. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(1), 27-44. <https://doi.org/10.1108/IJEER-07-2020-0498>
- Buraimo, B., Simmons, R., & Szymanski, S. (2006). English football. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 29-46. <https://doi.org/10.1177/1527002505282911>
- Bushman, R. M., & Smith, A. J. (2003). Transparency, financial accounting information, and corporate governance. *Economic Policy Review*, 9(1). <https://ssrn.com/abstract=795547>
- Byers, T., Gormley, K. L., Winand, M., Anagnostopoulos, C., Richard, R., & Digennaro, S. (2021). COVID-19 impacts on sport governance and management: a global, critical realist perspective. *Managing Sport and Leisure*, 1-9.  
<https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1867002>
- Cadbury, A. (1992). Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. Gee & Co. Ltd.
- Caldas, W. (1994). Aspectos sociopolíticos do futebol brasileiro. *Revista USP*, (22), 40-49.
- Capelo, M. A. (2015). *As sociedades desportivas no ordenamento jurídico português* [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa].  
<https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/16444/1/VFINAL%20-%20AS%20SOCIEDADES%20DESPORTIVAS.pdf>
- Capelo, R. (2018). Torcedores ou simpatizantes: uma nova pesquisa detalha a composição das torcidas. *Época Esporte Clube*. <https://epoca.globo.com/esporte/epoca-esporte-clube/noticia/2018/05/torcedores-ou-simpatizantes-uma-nova-pesquisa-detalha-composicao-das-torcidas.html>
- Caregnato, R. C. A., & Mutti, R. (2006). Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto & Contexto Enfermagem*, 15(4), 679-84.  
<https://doi.org/10.1590/S0104-07072006000400017>
- Carmichael, F., Forrest, D., & Simmons, R. (1999). The labour market in association football: who gets transferred and for how much? *Bulletin of Economic Research*, 51(2), 125-150.  
<https://doi.org/10.1111/1467-8586.00075>



- Carp, S. (2020). 'It's thoroughly complex': How City Football Group is redefining soccer club ownership. *SportsPro*. <https://www.sportspromedia.com/from-the-magazine/manchester-city-football-group-clubs-silver-lake-sapphire-tech-interview>
- Carpenter, M. A., & Westphal, J. D. (2001). The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 44(4), 639-660. <https://doi.org/10.2307/3069408>
- Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. S. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 19-46). Oxford University Press.
- Carroll, T. (2012, agosto 6). Manchester United IPO Float: 7 Reasons the Glazers Chose to Do It [Site]. *Bleacher Report*. <https://bleacherreport.com/articles/1285508-manchester-united-ipo-float-7-reasons-the-glazers-chose-to-do-it#slide0>
- Carse, J. P. (1986). *Games and Infinite Games: A Vision of Life as Play and Possibility* (1st ed.). New York: The Free Press.
- Carvalho, C. A. P.; Gonçalves, J. C. S.; & Alcântara, B. C. S. (2003). A transformação do futebol: da diversão à hegemonia do mercado. *Anais do 17º Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*, Atibaia, SP, Brasil, 17. <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2003-teo-2138.pdf>
- CBF. (2017). *RNC – Ranking Nacional dos Clubes 2018*. [https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201712/20171204170858\\_0.pdf](https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201712/20171204170858_0.pdf)
- Chaganti, R. S., Mahajan, V., & Sharma, S. (1985). Corporate board size, composition and corporate failures in retailing industry. *Journal of Management Studies*, 22(4), 400-417. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1985.tb00005.x>
- Chappelet, J. L. (2018). Beyond governance: The need to improve the regulation of international sport. *Sport in Society*, 21(5), 724-734. <https://doi.org/10.1080/17430437.2018.1401355>
- Chappelet, J. L., & Mrkonjic, M. (2013). Existing governance principles in sport: a review of published literature. *Action for Good Governance in International Sports Organisations – Final Report*. Copenhagen: Play the Game/Danish Institute for Sports Studies.
- Charyev, G. (2016). Consequences of the limit on foreign players in Russian football. *Soccer & Society*, 17(4), 571-587. <https://doi.org/10.1080/14660970.2014.980727>

- Cicut, N., Montchaud, S., Millereux, V., & Dantin, P. (2017). Identification, prioritization and management of professional football clubs' stakeholders. *International Business Research*, 10(7), 99-117. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n7p99>
- Claessens, S., & Fan, P. J. (1996). *Corporate governance and investment policy*. Pittsburgh: Center for Research on Contracts and the Structure of Enterprise. Working paper, 1996.
- Cleland, J. A. (2009). The changing organizational structure of football clubs and their relationship with the external media. *International Journal of Sport Communication*, 2(4), 417-431. <https://doi.org/1936-3915>
- Cleland, J. A. (2010a). From passive to active: the changing relationship between supporters and football clubs. *Soccer & Society*, 11(5), 537-552. <https://doi.org/10.1080/14660970.2010.497348>
- Coase, R. H. (1960). The problem of social cost. In *Classic papers in natural resource economics* (pp. 87-137). Palgrave Macmillan, London.
- Colucci, M., Cottrell, S., & Sethna, R. (Eds.) (2020). Coronavirus and its impact on football. *LawInSport*. <https://www.lawinsport.com/topics/covid19-impact/item/coronavirus-a-and-its-impact-on-football-a-sports-law-and-policy-centre-and-lawinsport-joint-survey>
- Comissão de Valores Mobiliários. (2002). *Recomendações da CVM sobre governança corporativa*. Rio de Janeiro: Prodin. <https://conteudo.cvm.gov.br/export/sites/cvm/deciso/es/anexos/0001/3935.pdf>
- Connell, J. (2018). Globalisation, soft power, and the rise of football in China. *Geographical Research*, 56(1), 5-15. <https://doi.org/10.1111/1745-5871.12249>
- Canyon, M. J., & Peck, S. I. (1998). Board size and corporate performance: evidence from European countries. *The European Journal of Finance*, 4(3), 291-304. <https://doi.org/10.1080/135184798337317>
- Coombes, P., & Wong, S. C. Y. (2004). Chairman and CEO-one job or two? *The McKinsey Quarterly*, (2), 42-47. <https://ssrn.com/abstract=897485>
- Cooper, C., & Johnston, J. (2012). Vulgate accountability: insights from the field of football. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 25(4), 602-634. <https://doi.org/10.1108/09513571211225060>
- Cordery, C. J., Sim, D., & Baskerville, R. F. (2018). Financial vulnerability in football clubs: learning from resource dependency and club theories. *Third Sector Review*, 24(1), 49-70. <https://ssrn.com/abstract=3145323>

- Core, J. E., Holthausen, R. W., & Larcker, D. F. (1999). Corporate governance, chief executive officer compensation, and firm performance. *Journal Of Financial Economics*, 51(3), 371-406. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(98\)00058-0](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(98)00058-0)
- Cornforth, C. (2001). What Makes Boards Effective? An examination of the relationships between board inputs, structures, processes and effectiveness in non-profit organisations. *Corporate Governance: An International Review*, 9(3), 217-227. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00249>
- Cornforth, C. (2002a). Introduction: the changing context of governance—emerging issues and paradoxes. *The Governance of Public and Non-profit Organizations: What do boards do?* (pp. 13-32). Routledge.
- Cox, A. (2012). Live broadcasting, gate revenue, and football club performance: Some evidence. *International Journal of the Economics of Business*, 19(1), 75-98. <https://doi.org/10.1080/13571516.2012.643668>
- Crosset, T. W., & Hums, M. A. (2009). History of sport management. In L. Masteralexis, C. Barr, & M. Hums (Eds.), *Principles and practice of sport management* (3rd ed., Cap. 1, pp. 3-24). Sudbury, Massachusetts: Jones & Bartlett Publishers.
- Cruickshank, A., & Collins, D. (2012). Change management: The case of the elite sport performance team. *Journal of Change Management*, 12(2), 209-229. <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.632379>
- Cunha, L. B. (1993). *A verdadeira história do futebol brasileiro* (1st ed.). Rio de Janeiro: Editora Publicitária, Comunicação e Marketing.
- Dagaev, D., & Sonin, K. (2013). *Game theory works for football tournaments*. Manuscript. <http://voxeu.org/article/world-cup-football-and-game-theory>, 7.
- Dahya, J., Dimitrov, O., & McConnell, J. J. (2008). Dominant shareholders, corporate boards, and corporate value: A cross-country analysis. *Journal of Financial Economics*, 87(1), 73-100. <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:jfinec:v:87:y:2008:i:1:p:73-100>
- Dalton, D. R., Hitt, M. A., Certo, S. T., & Dalton, C. M. (2007). The fundamental agency problem and its mitigation: independence, equity, and the market for corporate control. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 1-64.
- Datafolha. (2010). *Pesquisa Datafolha*. [https://web.archive.org/web/20100108040454/http://datafolha.folha.uol.com.br/po/ver\\_po.php?session=936](https://web.archive.org/web/20100108040454/http://datafolha.folha.uol.com.br/po/ver_po.php?session=936)
- Datafolha. (2018a). *Futebol e Copa do Mundo*. São Paulo.

- Datafolha. (2019b). *Time de preferência VAR* (Folha de São Paulo/Institutos de Pesquisa Datafolha). <http://media.folha.uol.com.br/datafolha/2019/09/17/77975ecbd43522f8fe59b29b8f93d09atdp.pdf>
- De Villiers, C., Naiker, V., & Van Staden, C. J. (2011). The effect of board characteristics on firm environmental performance. *Journal of Management*, 37(6), 1636-1663. <https://doi.org/10.1177/0149206311411506>
- DeAngelo, L. E. (1981). Auditor size and audit quality. *Journal of Accounting and Economics*, 3(3), 183-199. <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:jaecon:v:3:y:1981:i:3:p:183-199>
- Dejonghe, T., & Van Opstal, W. (2010). Competitive balance between national leagues in European football after the Bosman case. *Rivista di Diritto ed Economia Dello Sport*, 6(2), 41-61. [https://ideas.repec.org/a/rde/rivdes/201002dejonghe\\_vanopstal.html](https://ideas.repec.org/a/rde/rivdes/201002dejonghe_vanopstal.html)
- Dejonghe, T., & Vandeweghe, H. (2006). Belgian football. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 105-113. <https://doi.org/10.1177/1527002505283022>
- Dellaportas, S., Leung, P., Cooper, B. J., Lary, A. M., & Taylor, D. W. (2012). Governance characteristics and role effectiveness of audit committees. *Managerial Auditing Journal*. <https://doi.org/10.1108/02686901211217969>
- Deloitte. (2019). *Bullseye: Football Money League 2019*. Manchester, Reino Unido: Deloitte Sports Business Group. <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>
- Dietl, H. M., Franck, E. P., Lang, M., & Rathke, A. (2011). *Organizational differences between US major leagues and European leagues: Implications for salary caps*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3489168>
- Dietl, H. M., Franck, E., & Lang, M. (2008). Overinvestment in team sports leagues: A contest theory model. *Scottish Journal of Political Economy*, 55(3), 353-368.
- Dietl, H. M., Franck, E., Hasan, T., & Lang, M. (2009). Governance of professional sports leagues—Cooperatives versus contracts. *International Review of Law and Economics*, 29(2), 127-137.
- Dimitropoulos, P. (2011). Corporate governance and earnings management in the European football industry. *European Sport Management Quarterly*, 11(5), 495-523.
- Dimitropoulos, P. (2014a). Capital structure and corporate governance of soccer clubs. *Management Research Review*, 37(7), 658-678.
- Dimitropoulos, P. (2016bx'). Audit Selection in the European Football Industry under Union of European Football Associations Financial Fair Play. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3), 901-906.

- Dimitropoulos, P. E., & Tsagkanos, A. (2012). Financial Performance and Corporate Governance in the European Football Industry. *International Journal of Sport Finance*, 7(4).
- Dimitropoulos, P., Leventis, S., & Dedoulis, E. (2016). Managing the European football industry: UEFA's regulatory intervention and the impact on accounting quality. *European Sport Management Quarterly*, 16(4), 459-486.
- Dobson, S., & Goddard, J. (2011). *The Economics of Football* (2nd ed.). University Press, Cambridge.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49-64.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- Dowling, M., Leopkey, B., & Smith, L. (2018). Governance in Sport: A Scoping Review. *Journal of Sport Management*, 20(XX), 1-14.
- Doxsey, J. R., & De Riz, J. (2011). *Metodologia da pesquisa científica* (2a ed.). ESAB-Escola Superior Aberta do Brasil. Disponível em:
- Drewes, M., Daumann, F., & Follert, F. (2021). Exploring the sports economic impact of COVID-19 on professional soccer. *Soccer & Society*, 22(1-2), 125-137.
- Duque, J., & Ferreira, N. A. (2005). Explaining share price performance of football clubs listed on the Euronext Lisbon. ISEG-Universidade Tecnica de Lisboa Business Administration Working Paper, (05-01).
- Dutra, M. G. L., & Saito, R. (2002). Conselhos de administração: análise de sua composição em um conjunto de companhias abertas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 9-27.
- Engelen, E. (2002). Corporate governance, property and democracy: a conceptual critique of shareholder ideology. *Economy and Society*, 31(3), 391-413.
- Ensslin, L., Ensslin, S. R., & Pacheco, G. C. (2012). Um estudo sobre segurança em estádios de futebol baseado na análise bibliométrica da literatura internacional. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 17(2), 71-91.
- Erasmus, L., & Coetzee, P. (2018). Drivers of stakeholders' view of internal audit effectiveness: Management versus audit committee. *Managerial Auditing Journal*, 33(1), 90-114.
- Esteve, M., Di Lorenzo, F., Inglés, E., & Puig, N. (2011). Empirical evidence of stakeholder management in sports clubs: the impact of the board of directors. *European sport management quarterly*, 11(4), 423-440.

- European Professional Football Leagues. (2010). Financial solidarity at leagues and European level. Nyon, Suíça: EPFL. Disponível em: [http://www.epfl-europeanleagues.com/files/EPFL\\_Financial\\_Solidarity\\_at\\_Leagues\\_and\\_European\\_Level.pdf](http://www.epfl-europeanleagues.com/files/EPFL_Financial_Solidarity_at_Leagues_and_European_Level.pdf)
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The journal of law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Fávero, L. P., Belfiore, P., Silva, F. D., & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões* (1ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Feehan, P., Forrest, D., & Simmons, R. (2003). Premier league soccer: normal or inferior good?. *European Sport Management Quarterly*, 3(1), 31-45.
- Feess, E., & Muehlheusser, G. (2003). Transfer fee regulations in European football. *European Economic Review*, 47(4), 645-668.
- Ferkins, L., & Shilbury, D. (2015). The stakeholder dilemma in sport governance: Toward the notion of “stakeowner”. *Journal of sport management*, 29(1), 93-108.
- Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. (2005). The role of the board in building strategic capability: Towards an integrated model of sport governance research. *Sport Management Review*, 8(3), 195-225.
- Ferkins, L., Shilbury, D., & O’Boyle, I. (2018). Leadership in governance: Exploring collective board leadership in sport governance systems. *Sport Management Review*, 21(3), 221-231.
- Fernandez, M., & Capelo, R. (2019). Saem clubes, entram empresas: entenda o que pode mudar no futebol brasileiro ainda em 2019. *GloboEsporte.com*. Recuperado de <https://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/saem-clubes-entram-empresas-entenda-o-que-pode-mudar-no-futebol-brasileiro-ainda-em-2019.ghtml>
- FIFA. (2019). *Global Transfer Market Report 2018 - Men's Football: A Review of all international football transfers in 2018*. FIFA | TMS. Zurique, Suíça: FIFA TMS Global Transfers & Compliance.
- FIFA. (2019a). *Regulations on the Status and Transfer of Players*. Zurique, Suíça: FIFA. Disponível em: <https://resources.fifa.com/image/upload/regulations-on-the-status-and-transfer-of-players-june-2019.pdf?cloudid=ao68trzk4bbaezlipx9u>
- FIFA. (2019b). *FIFA Statutes*. Zurique, Suíça: FIFA. Disponível em: <https://resources.fifa.com/image/upload/fifa-statutes-5-august-2019-en.pdf?cloudid=ggyamhxxv8jrdfbekrrm>

- FIFA. (2019c). Global Transfer Market Report 2018 - Men's Football: A Review of all international football transfers in 2018. FIFA | TMS. Zurique, Suíça: FIFA TMS Global Transfers & Compliance.
- Fifka, M. S., & Jaeger, J. (2020). CSR in professional European football: an integrative framework. *Soccer & Society*, 21(1), 61-78.
- Figueiredo, G. H., Santos, V. dos, & Cunha, P. R. da (2017). Práticas de evidenciação em entidades desportivas: Um estudo nos clubes de futebol brasileiros. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 36(1), 01-21.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa (3ª ed.)*. Porto Alegre: Bookman.
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da Pesquisa Científica*. Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará. Recuperado de <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>
- Forster, J. (2006). Global sports organisations and their governance. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 6(1), 72-83.
- Forster, J. (2016). *Global sports governance and corruption*. Palgrave Communications, 2(1), 1-4.
- Fort, R. (2015). Managerial objectives: a retrospective on utility maximization in pro team sports. *Scottish Journal of Political Economy*, 62(1), 75-89.
- Fox, J. (2007). The uncertain relationship between transparency and accountability. *Development in practice*, 17(4-5), 663-671.
- Francis, J., & Zheng, C. (2010). Learning vicariously from failure: The case of major league soccer and the collapse of the North American Soccer League. *Group & Organization Management*, 35(5), 542-571.
- Franck, E. (2010). Private firm, public corporation or member's association governance structures in European football. *International Journal of Sport Finance*, 5(2), 108.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California management review*, 25(3), 88-106.
- Freestone, C. J., & Manoli, A. E. (2017). Financial fair play and competitive balance in the Premier League. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 7(2), 175-196.
- Freitas, M., Farias, R., & Flach, L. (2017). Efficiency Determinants in Brazilian Football Clubs. *Brazilian Business Review*, 14(Special Issue), 1-23.

- Frick, B. (2007). The football players' labor market: Empirical evidence from the major European leagues. *Scottish Journal of Political Economy*, 54(3), 422-446.
- Frick, B., & Prinz, J. (2006). Crisis? What crisis? Football in Germany. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 60-75.
- Friedman, J. W. (1971). A non-cooperative equilibrium for supergames. *The Review of Economic Studies*, 38(1), 1-12.
- Friedman, M. T., Parent, M. M., & Mason, D. S. (2004). Building a framework for issues management in sport through stakeholder theory. *European Sport Management Quarterly*, 4(3), 170-190.
- Fulconis, F., Nollet, J., & Paché, G. (2018). Competitive vs cooperative strategies: lessons from professional sport leagues. *Journal of Business Strategy*, 39(2), 12-21.
- Furuta, F., & Santos, A. dos (2010). Comitê de auditoria versus conselho fiscal adaptado: a visão dos analistas de mercado e dos executivos das empresas que possuem ADRs. *Revista Contabilidade & Finanças*, 21(53), 1-23.
- Galbreath, J. (2016). When do board and management resources complement each other? A study of effects on corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 136(2), 281-292.
- Galvão, N. M. dos S., & Vasconcelos, A. L. F. de S. (2014). Ressalvas recorrentes em relatórios de auditorias de clubes de futebol. *Revista de Contabilidade da UFBA*, 9(1), 73-92.
- García, B., & Llopis-Goig, R. (2020). Supporters' attitudes towards European football governance: structural dimensions and sociodemographic patterns. *Soccer & Society*, 1-16.
- Garcia, B., & Meier, H. E. (2014). The power of FIFA over national governments: a new actor in world politics?.
- García, B., & Welford, J. (2015). Supporters and football governance, from customers to stakeholders: A literature review and agenda for research. *Sport Management Review*, 18(4), 517-528.
- Garcia-del-Barrio, P., & Szymanski, S. (2009). Goal! Profit maximization versus win maximization in soccer. *Review of Industrial Organization*, 34(1), 45-68.
- Gasparetto, T. M. (2013). Relação entre custo operacional e desempenho esportivo: análise do campeonato brasileiro de futebol. *Revista Brasileira de Futebol (The Brazilian Journal of Soccer Science)*, 5(2), 28-40.
- Geeraert, A. (2014). A Principal-Agent-Perspective on Good Governance in International Sports: The European Union as Ex-post Control Mechanism. *Sport & EU Review*, 6(1),



34.

- Geeraert, A., Alm, J., & Groll, M. (2014). Good governance in international sport organizations: an analysis of the 35 Olympic sport governing bodies. *International journal of sport policy and politics*, 6(3), 281-306.
- Geeraert, A., Scheerder, J., & Bruyninckx, H. (2013). The governance network of European football: introducing new governance approaches to steer football at the EU level. *International journal of sport policy and politics*, 5(1), 113-132.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (Orgs.) (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Gibbons, R. (1992). *A primer in game theory*. (3<sup>a</sup> ed.). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Gil, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Atlas.
- Gill, A. (2008). Corporate governance as social responsibility: A research agenda. *Berkeley J. Int'l L.*, 26, 452.
- Gimet, C., & Montchaud, S. (2016). What drives European football clubs' stock returns and volatility? *International Journal of the Economics of Business*, 23(3), 351-390.
- Giulianotti, R. (2002). Supporters, followers, fans, and flaneurs: A taxonomy of spectator identities in football. *Journal of sport and social issues*, 26(1), 25-46.
- GloboEsporte.com. (2019a, setembro 17). Maiores torcidas do Brasil: veja evolução de pesquisas de 1993 a 2019 [Site]. GE.com. Recuperado de <https://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/maiores-torcidas-do-brasil-veja-evolucao-de-pesquisas-de-1993-a-2019.ghtml>
- GloboEsporte.com. (2019b, setembro 19). Pesquisa Datafolha detalha percentual da faixa etária dos torcedores brasileiros [Site]. GE.com. Recuperado de <https://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/pesquisa-datafolha-detalha-percentual-da-faixa-etaria-dos-torcedores-brasileiros.ghtml>
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de empresas*, 35(3), 20-29.
- Goldenberg, M. (2004). *A arte de pesquisar* (8<sup>a</sup> ed.). Rio de Janeiro: Record.
- Gómez, S., Martí, C., & Opazo, M. (2008). The structural characteristics of sport organisations: Differentiation within elite Spanish professional football clubs (IESE Business School Working Paper No. WP-751). Retrieved from [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1269332](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1269332)

- Gómez-Bantel, A. (2016). Football clubs as symbols of regional identities. *Soccer & Society*, 17(5), 692-702.
- Gonçalves, A. (2005). O conceito de governança. XIV Encontro do Conpedi, 16.
- Goossens, K. (2006). Competitive balance in European football: comparison by adapting measures: National measures of seasonal imbalance and top 30. *Rivista di diritto ed economia dello sport*, 2(2), 77-122.
- Gouguet, J. J., & Primault, D. (2006). The French Exception. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 47-59.
- Grafietti, C. (2020, janeiro 29). Menos modelos societários e mais qualidade na gestão: seu clube de futebol é como deveria ser? [Blog]. Infomoney. Recuperado de <https://www.infomoney.com.br/colunistas/cesar-grafietti/menos-modelos-societarios-e-mais-qualidade-na-gestao-seu-clube-de-futebol-e-como-deveria-ser/>
- Graham, J., Plumptre, T. W., & Amos, B. (2003). Principles for good governance in the 21st century. Institute On Governance, Ottawa, Ontario, Canada, 15. Retrieved from: [https://www.academia.edu/2463793/Principles\\_for\\_good\\_governance\\_in\\_the\\_21st\\_century](https://www.academia.edu/2463793/Principles_for_good_governance_in_the_21st_century)
- Grapsas, R., Holland, C. H., & Gregory, H. J. (2018, julho 10). Corporate Governance in the USA. Lexology.com (Sidley Austin LLP). Recuperado de <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=e295afc9-da23-4824-9025-9772e3438ebe>
- Groen, A. J., Wakkee, I. A., & De Weerd-Nederhof, P. C. (2008). Managing tensions in a high-tech start-up: An innovation journey in social system perspective. *International small business journal*, 26(1), 57-81.
- Groot, L. F. M. (2008). *Economics, uncertainty and European football: Trends in competitive balance*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Grupo de Trabalho Interagentes (2016). *Código Brasileiro de Governança Corporativa: Companhias Abertas*. São Paulo: IBGC, 2016.
- Hair, Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6ª ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hamil, S. and Morrow, S. (2011), "Corporate social responsibility in the Scottish Premier League: context and motivation", *European Sport Management Quarterly*, Vol. 11 No. 2, pp. 143-170.
- Hamil, S., & Chadwick, S. (2010), *Managing Football: An International Perspective*. Elsevier, Oxford.

- Hamil, S., Holt, M., Michie, J., Oughton, C., & Shailer, L. (2004). The corporate governance of professional football clubs. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 4(2), 44-51.
- Hamil, S., Michie, J., Oughton, C., & Warby, S. (2000). Recent developments in football ownership. *Soccer & Society*, 1(3), 1-10.
- Hamil, S., Walters, G., & Watson, L. (2010). The model of governance at FC Barcelona: balancing member democracy, commercial strategy, corporate social responsibility and sporting performance. *Soccer & Society*, 11(4), 475-504.
- Harrison, J. R. (1987). The strategic use of corporate board committees. *California Management Review*, 30(1), 109-125.
- Hassan, D., & Hamil, S. (2013). Introduction: models of football governance and management in international sport. In *Who Owns Football?* (pp. 11-21). Routledge.
- Hawkes, T. (1998). Scoring an own goal? Ethical issues in the UK professional soccer business. *Business Ethics: A European Review*, 7(1), 37-42.
- Henriches, T. (1991) *Disputed pleasures: Sport and society in preindustrial England*. New York: Greenwood Press.
- Hill, C. W., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of management studies*, 29(2), 131-154.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of management*, 35(6), 1404-1427.
- Hoehn, T., & Szymanski, S. (1999). The Americanization of European football. *Economic Policy*, 14(28), 204-240.
- Holt, M. (2006). UEFA, governance and the control of club competition in European football. Football Governance Research Centre, Birkbeck University.
- Holt, M. (2007). The ownership and control of Elite club competition in European football. *Soccer & society*, 8(1), 50-67.
- Hovemann, G., Breitbarth, T., & Walzel, S. (2011). Beyond sponsorship? Corporate social responsibility in English, German and Swiss top national league football clubs. *Journal of Sponsorship*, 4(4).
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2007). *Sport governance*. Routledge.
- Hoye, R., Smith, A. C., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport management: principles and applications*. Routledge.

[http://scholarcommons.usf.edu/oa\\_textbooks/3](http://scholarcommons.usf.edu/oa_textbooks/3)

<http://www.tsprates.com/metodologia/Methodologia%20Cientifica.pdf>

- Huntington, S. P. (1965). Political development and political decay. *World politics*, 17(3), 386-430.
- Huth, C. (2019). Who invests in financial instruments of sport clubs? An empirical analysis of actual and potential individual investors of professional European football clubs. *European Sport Management Quarterly*, 1-20.
- Ibope. (2010). Pesquisa LANCE!-Ibope. Recuperado de <https://www.lance.com.br/futebol/noticias/10-05-31/763912.stm?futebol-veja-os-numericos-da-4-pesquisa-lance-ibope-de-torcidas>
- Ibope Repucom. (2018). DNA Torcedor 2017. Recuperado de <http://www.iboperepucom.com/br/home/solucoes/esportes/dna-torcedor-2017/>
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). Código das melhores práticas de governança corporativa (5ª ed.). São Paulo: IBGC. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod\\_resource/content/1/Livro\\_Codigo\\_Melhores\\_Praticas\\_GC.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf)
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2016). Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações. São Paulo: IBGC. Disponível em: [https://fonif.org.br/wp-content/uploads/2018/05/GUIA\\_3SETOR\\_IBGC\\_WEB.pdf](https://fonif.org.br/wp-content/uploads/2018/05/GUIA_3SETOR_IBGC_WEB.pdf)
- Itaú BBA. (2018). Análise Econômico Financeira dos Clubes de Futebol Brasileiros - 2018. Recuperado de [https://www.italu.com.br/arquivosstaticos/italuBBA/Analise\\_Clubes\\_Brasileiros\\_Futebol\\_Itau\\_BBA.pdf](https://www.italu.com.br/arquivosstaticos/italuBBA/Analise_Clubes_Brasileiros_Futebol_Itau_BBA.pdf)
- Iudícibus, S. (2015). Teoria da contabilidade (11ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Jackman, S. (2018, abril 9). No Famous Sports Team Owner Has Done It Better Than Sir Elton John. [Site]. The18. Recuperado de <https://the18.com/soccer-learning/elton-john-watford-best-famous-sports-team-owner>
- Jamali, D., Safieddine, A. M., & Rabbath, M. (2008). Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships. *Corporate Governance: An International Review*, 16(5), 443-459.
- Jasina, J., & Rotthoff, K. (2012). A model of promotion and relegation in league sports. *Journal of Economics and Finance*, 36(2), 303-318.
- Jedlicka, S. R. (2018). Sport governance as global governance: theoretical perspectives on sport in the international system. *International journal of sport policy and politics*, 10(2), 287-304.
- Jensen, J. C., & Berg, N. (2012). Determinants of traditional sustainability reporting versus

- integrated reporting. An institutionalist approach. *Business Strategy and the Environment*, 21(5), 299-316.
- Jensen, M. C. (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *The Journal of Finance*, 48(3), 831-880.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Joffe, H., & Yardley, L. (2004). Content and thematic analysis. *Research methods for clinical and health psychology*, 56.
- John, K., & Senbet, L. W. (1998). Corporate governance and board effectiveness. *Journal of banking & Finance*, 22(4), 371-403.
- Johnson, J. L., Daily, C. M., & Ellstrand, A. E. (1996). Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of management*, 22(3), 409-438.
- Judge, W. Q., & Talaulicar, T. (2017). Board involvement in the strategic decision making process: A comprehensive review. *Annals of Corporate Governance*, 2(2), 51-169.
- Judge, W. Q., & Zeithaml, C. P. (1992). Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process. *Academy of management Journal*, 35(4), 766-794.
- Kahn, L. M. (2000). The sports business as a labor market laboratory. *Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 75-94.
- Kampff, A. (2019, agosto 7). Clube-empresa versus associação esportiva: qual o melhor caminho? [Blog]. UOL. Recuperado de <https://leiemcampo.blogosfera.uol.com.br/2019/08/07/clube-empresa-versus-associacao-esportiva-qual-o-melhor-caminho/>
- Kasale, L. L., Winand, M., & Robinson, L. (2018). Performance management of National Sports Organisations: a holistic theoretical model. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 8(5), 469-491.
- Kennedy, P. (2012). Supporters direct and supporters' governance of football: a model for Europe?. *Soccer & Society*, 13(3), 409-425.
- Kennedy, P., & Kennedy, D. (2012). Football supporters and the commercialisation of football: Comparative responses across Europe. *Soccer & Society*, 13(3), 327-340.
- Késenne, S. (2000). Revenue sharing and competitive balance in professional team sports. *Journal of Sports Economics*, 1(1), 56-65.
- Kesenne, S. (2003). The salary cap proposal of the G-14 in European football. *European Sport Management Quarterly*, 3(2), 120-128.

- Kesenne, S. (2007). The peculiar international economics of professional football in Europe. *Scottish journal of political economy*, 54(3), 388-399.
- Khanchel, I. (2007). Corporate governance: measurement and determinant analysis. *Managerial Auditing Journal*, 22(8), 740-760.
- Kihl, L. A., Skinner, J., & Engelberg, T. (2017). Corruption in sport: understanding the complexity of corruption. *European Sport Management Quarterly*, 17(1), 1-5.
- Kim, E., Jeong, Y., & Zhang, J. J. (2021). Sport governance defined: An introduction. In *Sport Governance and Operations* (pp. 1-8). Routledge.
- Kinder, T. (2019, novembro 12). UK tests resilience of top six auditors. *Financial Times*. Recuperado de <https://www.ft.com/content/2928b35a-0550-11ea-a984-fbbacad9e7dd>
- King, A. (1997). New directors, customers, and fans: The transformation of English football in the 1990s. *Sociology of Sport Journal*, 14(3), 224-240.
- Koche, J. C. (1997). *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa* (17<sup>a</sup> ed.). Rio de Janeiro: Vozes.
- Kolyperas, D., & Sparks, L. (2011). Corporate social responsibility (CSR) communications in the G-25 football clubs. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 10(1-2), 83-103.
- Kolyperas, D., Anagnostopoulos, C., Chadwick, S., & Sparks, L. (2016). Applying a communicating vessels framework to CSR value co-creation: Empirical evidence from professional team sport organizations. *Journal of Sport Management*, 30(6), 702-719.
- Kolyperas, D., Morrow, S., & Sparks, L. (2015). Developing CSR in professional football clubs: drivers and phases. *Corporate Governance*, 15(2), 177-195.
- Koval, V., Nazarova, K., Hordopolov, V., Kopotienko, T., Miniailo, V., & Diachenko, Y. (2019). Audit in the state economic security system. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 41(3), 419-430.
- KPMG Football Benchmark. (2020). Key motivations behind buying a professional football club [Football Benchmark]. Recuperado de [https://www.footballbenchmark.com/library/key\\_motivations\\_behind\\_buying\\_a\\_profes\\_sional\\_football\\_clubs](https://www.footballbenchmark.com/library/key_motivations_behind_buying_a_profes_sional_football_clubs)
- Lago, I., Lago-Peñas, C., & Lago-Peñas, S. (2016). Democracy and football. *Social Science Quarterly*, 97(5), 1282-1294.
- Leach, S., & Szymanski, S. (2015). Making money out of football. *Scottish Journal of Political Economy*, 62(1), 25-50.
- Leoncini, M. P. (2001). Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do

modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

- Leoncini, M. P., & Silva, M. D. (2005). Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. *Gestão & Produção*, 12(1), 11-23.
- Lethbridge, E. (1997). Governança corporativa. *Revista do BNDES*, 4(8), 209-231.
- Leuz, C., & Verrecchia, R. E. (1999). The economic consequences of increased disclosure. Available at SSRN 171975.
- Levermore, R. (2010). CSR for development through sport: Examining its potential and limitations. *Third world quarterly*, 31(2), 223-241.
- L'Huillier, B. M. (2014). What does “corporate governance” actually mean? *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*, 14(3), 300-319.
- Linck, J. S., Netter, J. M., & Yang, T. (2008). The determinants of board structure. *Journal of financial economics*, 87(2), 308-328.
- Lindberg, S. I. (2013). Mapping accountability: core concept and subtypes. *International review of administrative sciences*, 79(2), 202-226.
- Lipton, M., & Lorsch, J. W. (1992). A modest proposal for improved corporate governance. *The business lawyer*, 59-77.
- Liu, D., Wilson, R., Plumley, D., & Chen, X. (2019). Perceived corporate social responsibility performance in professional football and its impact on fan-based patronage intentions. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 20(2), 353-370.
- Lomax, B. (2000). Democracy and fandom: Developing a supporters' trust at Northampton town FC. *Soccer & Society*, 1(1), 79-87.
- MacMillan, D. S. (2017). Is MLS Inherently Anticompetitive: The Strange Single-Entity Structure of Major League Soccer in Order to Legitimize American Professional Soccer. *Marq. Sports L. Rev.*, 28, 503.
- Madhani, P. M. (2017). Diverse roles of corporate board: Review of various corporate governance theories. *The IUP Journal of Corporate Governance*, 16(2), 7-28.
- Maia, A. B. G. R., Cardoso, V. I. da C., & Ponte, V. M. R. (2013). Práticas de disclosure do ativo intangível em clubes de futebol. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 4(1).
- Maia, A. B. G. R., Rebouças, A. J. D. S., Vasconcelos, A. C., & Reinaldo, L. M. (2018, julho). Governança e Desempenho nos Clubes Brasileiros de Futebol. *Anais do Congresso USP Controladoria e Contabilidade*, São Paulo, SP, Brasil, 18. Recuperado de <https://congressosp.fipecafi.org/anais/Anais2018/ArtigosDownload/1042.pdf>

- Malagila, J. K., Zalata, A. M., Ntim, C. G., & Elamer, A. A. (2020). Corporate governance and performance in sports organisations: The case of UK premier leagues. *International Journal of Finance & Economics*, 1-21.
- Manita, R., Elommal, N., Baudier, P., & Hikkerova, L. (2020). The digital transformation of external audit and its impact on corporate governance. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119751.
- Manoli, A. E. (2015). Promoting corporate social responsibility in the football industry. *Journal of Promotion Management*, 21(3), 335-350.
- Marden, J. R., & Shamma, J. S. (2015). Game theory and distributed control. In *Handbook of game theory with economic applications* (Vol. 4, pp. 861-899). Elsevier.
- Mareque, M., Barajas, A., & Lopez-Corrales, F. (2018). The impact of union of European Football Associations (UEFA) financial fair play regulation on audit fees: Evidence from Spanish football. *International Journal of Financial Studies*, 6(4), 92.
- Marques, D. S. P., & Costa, A. L. (2009). Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo. *Revista de Administração-RAUSP*, 44(2).
- Marques, D. S. P., & Costa, A. L. (2016). Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor. *Organizações & Sociedade*, 23(78), 378-405.
- Martínez, F. J. F., & Callejo, M. B. (2006). El Real Madrid Club de Fútbol: la aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España. *Universia Business Review*, (11), 36-61.
- Martins, G. A. (2008). Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 2(2), 8-18.
- Martins, H. C., & Rodrigues, S. B. (2005). Atributos e papéis dos conselhos de administração das empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 45(SPE), 23-35.
- Martins, M. Z. (2014). Cidadania e direitos dos jogadores de futebol na Democracia Corinthiana. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 28(3), 429-440.
- Mason, D. S., & Slack, T. (2005). Agency theory and the study of sport organizations. *Sport in society*, 8(1), 48-64.
- Mason, D. S., Thibault, L., & Misener, L. (2006). An agency theory perspective on corruption in sport: The case of the International Olympic Committee. *Journal of sport management*, 20(1), 52-73.
- Mason, T. (1988). Football and the Historians. *The International Journal of the History of Sport*,



5(1), 136-141.

- Mastromartino, B., Ross, W. J., Wear, H., & Naraine, M. L. (2020). Thinking outside the 'box': A discussion of sports fans, teams, and the environment in the context of COVID-19. *Sport in Society*, 23(11), 1707-1723.
- Matias, W. B., Athayde, P. F., Húngaro, E. M., & Mascarenhas, F. (2015). A lei de incentivo fiscal e o (não) direito ao esporte no Brasil. *Movimento*, 21(1), 95-109.
- McCarthy, J., Rowley, J., Jane Ashworth, C., & Pioch, E. (2014). Managing brand presence through social media: the case of UK football clubs. *Internet Research*, 24(2), 181-204.
- McDonald, H., & Sherry, E. (2010). Evaluating sport club board performance: A customer perspective. *Journal of Sport Management*, 24(5), 524-543.
- McLeod, J. (2018). A qualitative inquiry into supporter representation on Scottish football club boards. *Soccer & Society*, 19(7), 889-902.
- McLeod, J., Shilbury, D., & Ferkins, L. (2019). Board roles in Scottish football: an integrative stewardship-resource dependency theory. *European Sport Management Quarterly*, 1-19.
- McMaster, R. (1997). The market for corporate control in professional football: is there an agency problem?. *Economic Affairs*, 17(3), 25-29.
- Mendizabal, X., San-Jose, L., & Garcia-Merino, J. D. (2020). Understanding and mapping stakeholders of sport clubs: particularities. *Sport, Business and Management: An International Journal*.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Case Study Research in Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Michie, J. (2000). The governance and regulation of professional football. *The Political Quarterly*, 71(2), 184-191.
- Michie, J., & Oughton, C. (2005). The corporate governance of professional football clubs in England. *Corporate governance: An international review*, 13(4), 517-531.
- Miller, S. (2019). Social Institutions. In Zalta, E. N. (ed.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Summer 2019 Edition). Retrieved from <https://plato.stanford.edu/archives/sum2019/entries/social-institutions/>
- Millward, P. (2013). New football directors in the twenty-first century: profit and revenue in the English Premier League's transnational age. *Leisure Studies*, 32(4), 399-414.
- Miragaia, D. A. M., Ferreira, J., & Carreira, A. (2014). Do stakeholders matter in strategic decision making of a sports organization?. *Revista de Administração de Empresas*, 54(6), 647-658.

- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Moghaddam, A. T., Massihabadee, A., Shorvarzi, M., & Mehrazeen, A. (2018). Board of Directors and General Manager Role in Organization Governance and Attention to Board of Directors' Characteristics Components. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 143-152.
- Montes, F., Sala-Garrido, R., & Usai, A. (2014). The lack of balance in the Spanish first division football league. *European Sport Management Quarterly*, 14(3), 282-298.
- Montgomery, C. A., & Kaufman, R. (2003). The Board's missing link. *Harvard Business Review*, 81(3), 86-93.
- Moore, N., & Levermore, R. (2012). English professional football clubs: Can business parameters of small and medium-sized enterprises be applied?. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 2(3), 196-209.
- Moreira, F., Firmino, J., Silva, R., & Silva, J. (2013). Qualidade da auditoria nos clubes de futebol brasileiro: Abordagem sobre o julgamento dos auditores independentes na redução ao valor recuperável de ativos. *EnANPAD, Anais*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 37.
- Morrow, S. (2006a). Scottish football: it's a funny old business. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 90-95.
- Morrow, S. (2013). Football club financial reporting: time for a new model?. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(4), 297-311.
- Mósca, H. M. B., Silva, J. R. G. D., & Bastos, S. A. P. (2010). 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-G&P*, 10(1).
- Mota, A. F., Brandão, I. F., & Ponte, V. M. R. (2016). Disclosure e materialidade: evidências nos ativos intangíveis dos clubes brasileiros de futebol. *RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 15(1), 175-200.
- Moura, G. D. D., Franz, L., & Cunha, P. R. D. (2015). Qualidade da informação contábil em empresas familiares: influência dos níveis diferenciados de governança da BM&FBovespa, tamanho e independência do Conselho Administrativo. *Contaduría y administración*, 60(2), 423-446.
- Müller, J. C., Lammert, J., & Hovemann, G. (2012). The financial fair play regulations of UEFA: An adequate concept to ensure the long-term viability and sustainability of European club football? *International Journal of Sport Finance*, 7(2), 117-140.

- Mundim, D. (2015, julho 24). Se os clubes quiserem, podem criar uma liga nacional no Brasil? GE Explica [Site]. Globo Esporte. Recuperado de <http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2015/07/se-os-clubes-quiserem-podem-criar-uma-liga-nacional-no-brasil-ge-explica.html>
- Murillo, C. (2012). El FC Barcelona. Claves del modelo deportivo y de gestión. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 14, 269-286.
- Murphy, R. (2011). Playing Fair in the Boardroom: An Examination of the Corporate Structures of European Football Clubs. *Michigan State International Law Review*, 19(2), 10.
- Mustafa, A. S., Che-Ahmad, A., & Chandren, S. (2018). Board diversity, audit committee characteristics and audit quality: The moderating role of control-ownership wedge. *Business and Economic Horizons (BEH)*, 14(1232-2019-858), 587-614.
- Myerson, R. B. (2013). *Game theory*. Harvard university press.
- Nadler, D. A. (2004). Building better boards. *Harvard Business Review*, 82(5), 102-105.
- Nascimento, A. R. (2013). *Futebol & Relação de Consumo* (1ª ed). Barueri: Minha Editora.
- Nash, J. (1951). Non-cooperative games. *Annals of mathematics*, 286-295.
- Nastos, G., Koufopoulos, D. N., Gkliatis, I. P., & Athanasiadis, K. (2017, December). Board Characteristics in Football clubs: Evidence from the Greek Superleague 2005-2014. *European Conference on Management, Leadership & Governance - ECMLG* (pp. 345-354), London, UK, 13. Retrieved from: <https://search.proquest.com/openview/e02b410e5b79848564366666dbffb372/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1796418>
- Nauright, J., & Ramfjord, J. (2010). Who owns England's game? American professional sporting influences and foreign ownership in the Premier League. *Soccer & Society*, 11(4), 428-441.
- Nauright, J., & Ramfjord, J. (2013). Who owns England's game? American professional sporting influences and foreign ownership in the Premier League. In *Who Owns Football?* (pp. 96-109). Routledge.
- Neale, W. C. (1964). The peculiar economics of professional sports. *The quarterly journal of economics*, 78(1), 1-14.
- Neville, F., Byron, K., Post, C., & Ward, A. (2019). Board independence and corporate misconduct: A cross-national meta-analysis. *Journal of Management*, 45(6), 2538-2569.
- Noll, R. G. (2003). The organization of sports leagues. *Oxford Review of Economic Policy*, 19(4), 530-551.

- Nordberg, D., & Booth, R. (2019). Evaluating the effectiveness of corporate boards. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19(2), 372-387.
- OECD (2015), G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing.  
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en>
- Ogbechie, C., Koufopoulos, D. N., & Argyropoulou, M. (2009). Board characteristics and involvement in strategic decision making: The Nigerian perspective. *Management Research News*, 32(2), 169-184.
- Oliveira, M. C. de, & Borba, J. A. (2017). Determinantes da Governança de Clubes de Futebol Brasileiros e Europeus: Navegando nos Websites. *Anais do Encontro da ANPAD - EnANPAD*, São Paulo, SP, Brasil, 41. Recuperado de [http://www.anpad.org.br/abrir\\_pdf.php?e=MjM3NTI=](http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjM3NTI=)
- Oliveira, M. C. de, Borba, J. A., Ferreira, D. D. M., & Lunkes, R. J. (2017). Características da estrutura organizacional dos clubes de futebol brasileiros: o que dizem os estatutos? *Revista de Contabilidade e Organizações*, 11(31), 47-57.
- Oliveira, M. C. de, Ferreira, D. D. M., Fabrício, S. A., & Borba, J. A. A. (2019, julho). Representatividade Feminina na Estrutura Organizacional dos Clubes de Futebol Brasileiros. *Anais do Congresso USP Controladoria e Contabilidade*, São Paulo, SP, Brasil, 19. Recuperado de [https://congressosp.fipecafi.org/anais/Anais2019\\_NEW/ArtigosDownload/1856.pdf](https://congressosp.fipecafi.org/anais/Anais2019_NEW/ArtigosDownload/1856.pdf)
- Oliveira, M. C., Borba, J. A., Ferreira, D. D. M., & Lunkes, R. J. (2017). Características da estrutura organizacional dos clubes de futebol brasileiros: o que dizem os estatutos? *Revista de Contabilidade e Organizações*, 11(31), 47-57.
- Oliver, B. (2016, março 3). Andy Holt: Accrington Stanley's Abramovich is a local lad who is adding unity to the League Two club. [Site]. *The Independent*. Recuperado de <https://www.independent.co.uk/sport/football/football-league/andy-holt-accrington-stanleys-abramovich-is-a-local-lad-who-is-adding-unity-to-the-league-two-club-a6910561.html>
- Ozanian, M. (2019). The World's Most Valuable Soccer Teams 2019: Real Madrid Is Back On Top, At \$4.24 Billion [Blog]. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2019/05/29/the-worlds-most-valuable-soccer-teams-2019/#7ad326240d64>
- Paché, G., & Ika, L. (2016). *European Professional Football: Club Image and Human Capital Management* (No. hal-01436427).

- Papadimitriou, D. (2002). Amateur structures and their effect on performance: the case of Greek voluntary sports clubs. *Managing Leisure*, 7(4), 205-219.
- Paraná Pesquisas (2014). Torcidas de Futebol. Recuperado de [http://s3.amazonaws.com/cdn.infografiaepoca.com.br/siteEpoca/FTP/812/Nacional\\_TorcidasdeFutebol\\_Dez13.pdf](http://s3.amazonaws.com/cdn.infografiaepoca.com.br/siteEpoca/FTP/812/Nacional_TorcidasdeFutebol_Dez13.pdf)
- Parent, M. M., & Hoye, R. (2018). The impact of governance principles on sport organisations' governance practices and performance: A systematic review. *Cogent Social Sciences*, 4(1), 1503578.
- Peeters, T., & Szymanski, S. (2014). Financial fair play in European football. *Economic Policy*, 29(78), 343-390.
- Pereira, A. G., Bruni, A. L., Rocha, J. S., Filho, R. N. L., & Faria, J. A. (2013). Teoria dos contratos, governança corporativa e auditoria: delineamentos para a discussão em teoria da contabilidade. *Revista Brasileira de Contabilidade*, (198), 78-93.
- Perkins, S. (2000). Exploring future relationships between football clubs and local government. *Soccer & Society*, 1(1), 102-113.
- Pfeffer, J. (1972). Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 218-228.
- Pfeffer, J. (1973). Size, composition, and function of hospital boards of directors: A study of organization-environment linkage. *Administrative Science Quarterly*, 18(3), 349-364.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective* (Originalmente publicado em 1978). Stanford, California: Stanford University Press.
- Pielke Jr, R. (2013). How can FIFA be held accountable?. *Sport Management Review*, 16(3), 255-267.
- Pielke Jr, R. (2016). Obstacles to accountability in international sports governance. Transparency International, *Global Corruptions Report: Soccer*.
- PKF (2011). Fraud in football. Retrieved from <http://www.pkflb.com/pdf/Fraud-in-FootballReport.pdf>
- Plumley, D., Ramchandani, G., & Wilson, R. (2018). Mind the gap: an analysis of competitive balance in the English football league system. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 18(5), 357-375.
- Pluri Consultoria (2020). O potencial de consumo das torcidas. Recuperado de <https://www.pluriconsultoria.com.br/potencial-consumo-torcidas-relatorio-completo/>

- Poli, R., Ravenel, L., & Besson, R. (2018). Financial analysis of the transfer market in the big-5 leagues. CIES Football Observatory [Monthly Report]. Retrieved from <https://football-observatory.com/IMG/sites/mr/mr37/en/>
- Poli, R., Ravenel, L., & Besson, R. (2019). Attendances in football stadia (2003-2018). CIES Football Observatory [Monthly Report]. Retrieved from <https://football-observatory.com/IMG/pdf/mr44en.pdf>
- Polit, D. F., Beck, C. T., & Hungler, B. P. (2004). Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização (5a ed., A. Thorell, Trad.). Porto Alegre: Artmed.
- Post, C., Rahman, N., & Rubow, E. (2011). Green governance: Boards of directors' composition and environmental corporate social responsibility. *Business & Society*, 50(1), 189-223.
- Potter, B.N. (2005), "Accounting as a social and institutional practice: perspectives to enrich our understanding of accounting changes", *Abacus*, 41(3), 265-289.
- Preuss, H., Haugen, K., & Schubert, M. (2014). UEFA financial fair play: the curse of regulation. *European Journal of Sport Studies*, 2(1), 33-51.
- Price, J., Farrington, N., & Hall, L. (2013). Changing the game? The impact of Twitter on relationships between football clubs, supporters and the sports media. *Soccer & Society*, 14(4), 446-461.
- Pucheta-Martínez, M. C., & Gallego-Álvarez, I. (2020). Do board characteristics drive firm performance? An international perspective. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1251-1297.
- Pugliese, A., Bezemer, P. J., Zattoni, A., Huse, M., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Boards of directors' contribution to strategy: A literature review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 292-306.
- Purcell, E. A. (2009). Long-Term Contracts and the Principal-Agent Problem. *Gettysburg Economic Review*, 3(1), 5.
- Quirk, J., & Fort, R. (1992). *Pay dirt: The business of professional team sports*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Raimo, N., Vitolla, F., Marrone, A., & Rubino, M. (2021). Do audit committee attributes influence integrated reporting quality? An agency theory viewpoint. *Business Strategy and the Environment*, 30(1), 522-534.
- Rascher, D. A., Maxcy, J. G., & Schwarz, A. (2019). The Unique Economic Aspects of Sports. *Journal of Global Sport Management*, 1-28.

- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências. In Beuren, I. M. (Org.), Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática (3ª ed., Cap. 3, pp. 76-97). São Paulo: Atlas.
- Regoliosi, C. (2016). The accounting treatments in professional football clubs in Italy from a business model perspective. *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 5(6), 7.
- Resolução CFC n. 1.035, de 24 de novembro de 2017. Atualiza a Interpretação Técnica Geral (ITG) 2003 – Entidade Desportiva Profissional. Recuperado de [https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/ITG2003\(R1\).doc,ITG2003\(R1\).pdf](https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/ITG2003(R1).doc,ITG2003(R1).pdf)
- Rezende, A. J., & Custódio, R. dos S. (2012). Un Análisis de la Evidenciación de los Derechos Federativos en las Demostraciones Contables de los Clubs de Fútbol Brasileños. *Revista de educação e pesquisa em Contabilidade*, 6(3).
- Rezende, A. J., & Custódio, R. S. (2012). Uma análise da evidenciação dos direitos federativos nas demonstrações contábeis dos clubes de futebol brasileiros. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 6(3).
- Rezende, A. J., & Dalmácio, F. Z. (2015). Práticas de Governança Corporativa e Indicadores de Performance dos Clubes de Futebol: uma Análise das Relações Estruturais. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 18, 105-125.
- Rezende, A. J., Dalmácio, F. Z., & Facure, C. E. F. (2010). Practice of corporate governance in football clubs. *International Journal of Economics and Accounting*, 1(4), 410-447.
- Rezende, A. J., Dalmácio, F. Z., & Pereira, C. A. (2010). A gestão de contratos de jogadores de futebol: uma análise sob a perspectiva da teoria da agência-o caso do Clube Atlético Paranaense. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 2(3).
- Ribeiro, J., Branco, M. C., & Ribeiro, J. A. (2019). The corporatisation of football and CSR reporting by professional football clubs in Europe. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 20(2), 242-257.
- Rich clubs are bullying football's administrators into submission (2018, november 30). *The Economist*. Retrieved from <https://www.economist.com/game-theory/2018/11/30/rich-clubs-are-bullying-footballs-administrators-into-submission>
- Riege, A. M. (2003). Validity and reliability tests in case study research: a literature review with “hands-on” applications for each research phase. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6(2), 75-86.

- Robert, F., Marques, P., & Le Roy, F. (2009). Coopetition between SMEs: an empirical study of French professional football. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(1), 23-43.
- Rohde, M., & Breuer, C. (2017). The market for football club investors: a review of theory and empirical evidence from professional European football. *European Sport Management Quarterly*, 17(3), 265-289.
- Rohde, M., & Breuer, C. (2018). Competing by investments or efficiency? Exploring financial and sporting efficiency of club ownership structures in European football. *Sport Management Review*, 21(5), 563-581.
- Ronald, B., & Jean-Pierre, D. (2019). The Role of Commercialisation of the European Football Business for the Emotional Bond between Fans and Clubs. *Advances in Management*, 12(1), 8-29.
- Rosca, V. (2011). Corporate social responsibility in English football: history and present. *Management & Marketing*, 6(2), 327.
- Rossetti, J. P., & Andrade, A. (2014). *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. (7a ed.). São Paulo: Atlas.
- Rottenberg, S. (1956). The baseball players' labor market. *Journal of Political Economy*, 64(3), 242-258.
- Ruta, D., Lorenzon, L., & Sironi, E. (2019). The relationship between governance structure and football club performance in Italy and England. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 10(1), 17-37.
- Safriliana, R., Subroto, B., Subekti, I., & Rahman, A. F. (2019). Overviews of contracting theory & agency theory: determinants public accounting firms switching on voluntary. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 11(3), 10.
- Salas-Zapata, W. A., & Ortiz-Muñoz, S. M. (2019). Analysis of meanings of the concept of sustainability. *Sustainable Development*, 27(1), 153-161.
- Samagaio, A., Couto, E., & Caiado, J. (2009). Sporting, financial and stock market performance in English football: an empirical analysis of structural relationships. Centre for Applied Mathematics and Economics (CEMAPRE) working papers, 1-41.
- Sánchez, L. C., Alonso, Á. B., & Fernández, P. S. (2017). Does the Agency Theory play football? *Universia Business Review*, (53), 18-59.
- Sánchez, L. C., Barajas, A., & Sanchez-Fernandez, P. (2020). Fans in the ownership of Big Five leagues: lessons for better football governance. *Soccer & Society*, 1-17.



- Santos, A. dos, & Grateron, I. R. G. (2003). Contabilidade criativa e responsabilidade dos auditores. *Revista Contabilidade & Finanças*, 14(32), 07-22. <https://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772003000200001>
- Santos, C. M., Behr, A., & Raimundini, S. L. (2012). Mensuração e Evidenciação de ativos intangíveis em demonstrações contábeis: o estudo de caso em um clube de futebol brasileiro. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 11(32), 9-25.
- Sass, M. (2016). Glory hunters, sugar daddies, and long-term competitive balance under UEFA Financial Fair Play. *Journal of Sports Economics*, 17(2), 148-158.
- Scafarto, V., & Dimitropoulos, P. (2018). Human capital and financial performance in professional football: the role of governance mechanisms. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 18(2), 289-316.
- Schillemans, T., & Bjurstrøm, K. H. (2020). Trust and verification: Balancing agency and stewardship theory in the governance of agencies. *International Public Management Journal*, 23(5), 650-676.
- Schlesinger, T., & Doherty, A. (2021). The utility of certification for managing the state-voluntary sport club relationship: an agency theory perspective. *Managing Sport and Leisure*, 26(1-2), 116-132.
- Schubert, M. (2014). Potential agency problems in European club football? The case of UEFA financial fair play. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 4(4), 336-350.
- Scott, H. (1933). Technology smashes the price system. *Harper's Magazine*, 166, 129-144.
- Seippel, Ø. (2019). Professionalization of voluntary sport organizations—a study of the Quality Club Programme of the Norwegian Football Association. *European Sport Management Quarterly*, 19(5), 666-683.
- Senaux, B. (2008). A stakeholder approach to football club governance. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 4(1), 4.
- Shareef, F., & Davey, H. (2005). Accounting for intellectual capital: evidence from listed English football clubs. *Journal of Applied Accounting Research*, 7(3), 78-116.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783.
- Siegfried, J., & Zimbalist, A. (2006). The economic impact of sports facilities, teams and mega-events. *Australian Economic Review*, 39(4), 420-427.

- Silva, A. L. C. (2011). *Clubes de Futebol com Boa Governança Possuem Melhor Desempenho? Evidências do Mercado Brasileiro* (Tese de Doutorado), Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Recuperado de <http://maxwell.lambda.ele.puc-rio.br>
- Silva, C. A. T., Teixeira, H. M., & Niyama, J. K. (2009). Evidenciação contábil em entidades desportivas: uma análise dos clubes de futebol brasileiros. In Congresso USP de Controladoria e Contabilidade (Vol. 9).
- Silva, J. A. F., & Carvalho, F. A. A. (2009). Evidenciação e desempenho em organizações desportivas: um estudo empírico sobre clubes de futebol. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 3(6).
- Silva, R. C., Moreira, F. S., Firmino, J. E., Miranda, J. P., & Silva, J. D. G. (2016). Julgamento dos Auditores Independentes sobre o Ativo Intangível: Um Estudo sobre a Qualidade da Auditoria em Clubes de Futebol do Brasil. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 8(3).
- Silva, T. B. de J., Santos, C. A. dos, & Cunha, P. R. da (2017). Relação entre o desempenho econômico-financeiro e o relatório de auditoria dos clubes de futebol brasileiros. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 7(3), 177-200.
- Silveira, A. D. M., Leal, R. P. C., Carvalhal-da-Silva, A. L., & Barros, L. A. B. C. (2010). Endogeneity of Brazilian corporate governance quality determinants. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 10(2), 191-202.
- Silvestre, A. O., Pereira, F. A., & El Khatib, A. S. (2016). Auditoria independente: Um estudo sobre o conteúdo dos relatórios das demonstrações contábeis dos clubes de futebol brasileiros. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 8(2).
- Simmons, R. (1997). Implications of the Bosman ruling for football transfer markets. *Economic Affairs*, 17(3), 13-18.
- Sinek, S. (2019). *The Infinite Game: How Great Businesses Achieve Long-lasting Success*. UK: Penguin Books Limited.
- Slack, R., & Shrivies, P. (2008). Social disclosure and legitimacy in Premier League football clubs: the first ten years. *Journal of Applied Accounting Research*, 9(1), 17-28.
- Slack, T., & Parent, M. M. (2006). *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. Human Kinetics.
- Sloan, P. (1971). The economics of professional football: The football club as a utility maximizer. *Scottish Journal of Political Economy*, 17, 121-146.
- Sloane, P. J. (1971). *Scottish journal of political economy: the economics of professional football: the football club as a utility maximiser*. *Scottish Journal of Political Economy*, 18(2), 121-146.

- Smith, A. C., & Westerbeek, H. M. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 25(1), 43-54.
- Soccerex (2018). Soccerex Football Finance: 2018 Edition. Recuperado de [http://mysoccerex.com/Soccerex\\_Football\\_Finance\\_100\\_2018\\_Edition.pdf](http://mysoccerex.com/Soccerex_Football_Finance_100_2018_Edition.pdf)
- Soccerex (2019). Soccerex Football Finance: 2019 Edition. Recuperado de [http://mysoccerex.com/Soccerex\\_Football\\_Finance\\_100\\_2019\\_Edition.pdf](http://mysoccerex.com/Soccerex_Football_Finance_100_2019_Edition.pdf)
- Solberg, H. A., & Haugen, K. K. (2010). European club football: why enormous revenues are not enough?. *Sport in Society*, 13(2), 329-343.
- Sowe, S. (2019). Considering Football Teams from a Resource Dependency Theory Perspective. *Journal of Tourism, Hospitality and Sports*, 43, 1-8.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage.
- Stolz, B. M. M., Gelatti, R., Moraes, D. R., & Braun, D. R. (2016). Uma Análise dos Relatórios de Auditoria Externa dos Clubes de Futebol do Rio Grande do Sul na Série A do Campeonato Brasileiro em 2015. *Revista de Contabilidade Dom Alberto Santa Cruz do Sul*, 1(10), 5-29.
- Sykes, W. (1990). Validity and reliability in qualitative market research: A review of the literature. *Journal of the Market Research Society*, 32(3), 289-328.
- Szymanski, S. (2003). The economic design of sporting contests. *Journal of Economic Literature*, 41(4), 1137-1187.
- Tacon, R., & Walters, G. (2016). Modernisation and governance in UK national governing bodies of sport: How modernisation influences the way board members perceive and enact their roles. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 8(3), 363-381.
- Taylor, M., & O'Sullivan, N. (2009). How should national governing bodies of sport be governed in the UK? An exploratory study of board structure. *Corporate Governance: An International Review*, 17(6), 681-693.
- Tepalagul, N., & Lin, L. (2015). Auditor independence and audit quality: A literature review. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 30(1), 101-121.
- Tinoco, J. E. P., Escuder, S. A. L., & Yoshitake, M. (2011). O conselho fiscal e a governança corporativa: transparência e gestão de conflitos. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 8(16), 175-202.
- Torres, M., & Martínez, V. (2016). Medición del desempeño económico y financiero de las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) de clubes de fútbol Blanco y Negro SA, Azul SA y Cruzados SADP, período 2010-2014.

- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- UEFA. (2018). *The European Club Footballing Landscape*. Genebra: Financial Sustainability & Research Division / UEFA Intelligence Centre. Recuperado de [https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/59/40/27/2594027\\_DOWNLOAD.pdf](https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/59/40/27/2594027_DOWNLOAD.pdf)
- UEFA. (2020). *The European Club Footballing Landscape - Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2018*. Financial Sustainability & Research Division. Genebra, Suíça: UEFA Intelligence Centre.
- Umbelino, W. L., Silva, R. B., Ponte, V. M. R., & Lima, M. C. (2019). Disclosure em Clubes de Futebol: Estudo sobre os Reflexos da Lei do PROFUT. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 7(1), 112-132.
- Vale, L., & Fernandes, T. (2018). Social media and sports: driving fan engagement with football clubs on Facebook. *Journal of Strategic Marketing*, 26(1), 37-55.
- Valente, R., & Serafim, M. C. (2006). Gestão esportiva: novos rumos para o futebol brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 46(3), 131-136.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1953). *Theory of games and economic behavior* (3<sup>a</sup> ed.). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Vöpel, H. (2011). Do we really need financial fair play in European club football? An economic analysis. *CESifo DICE Report*, 9(3), 54-59.
- Vrooman, J. (2007). Theory of the beautiful game: The unification of European football. *Scottish Journal of Political Economy*, 54(3), 314-354.
- Vrooman, J. (2009). Theory of the perfect game: Competitive balance in monopoly sports leagues. *Review of Industrial Organization*, 34(1), 5-44.
- Wakefield, K. L., Blodgett, J. G., & Sloan, H. J. (1996). Measurement and management of the sportscape. *Journal of Sport Management*, 10(1), 15-31.
- Walters, G. (2009). Corporate social responsibility through sport: the community sports trust model as a CSR delivery agency. *Journal of Corporate Citizenship*, (35), 81-94.
- Walters, G. (2011). The implementation of a stakeholder management strategy during stadium development: a case study of Arsenal Football Club and the Emirates Stadium. *Managing Leisure*, 16(1), 49-64.
- Walters, G., & Chadwick, S. (2009). Corporate citizenship in football: Delivering strategic benefits through stakeholder engagement. *Management Decision*, 47(1), 51-66.

- Walters, G., & Panton, M. (2014). Corporate social responsibility and social partnerships in professional football. *Soccer & Society*, 15(6), 828-846.
- Walters, G., & Tacon, R. (2010). Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 566-586.
- Walzel, S., Robertson, J., & Anagnostopoulos, C. (2018). Corporate social responsibility in professional team sports organizations: An integrative review. *Journal of Sport Management*, 32(6), 511-530.
- Ward, S., Scanlon, T. J., & Hines, T. (2013). Mutuality ownership form and professional sports: Football. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(4), 763-780.
- Warming-Rasmussen, B., & Jensen, L. (1998). Quality dimensions in external audit services- An external user perspective. *European Accounting Review*, 7(1), 65-82.
- Warren, C., & Agyemang, K. J. (2018). Soccer in the United States. In *Routledge handbook of football business and management* (pp. 590-600). Routledge.
- Watson, N. (2000). Football in the community: 'What's the score?'. *Soccer & Society*, 1(1), 114-125.
- Watts, R. L. (1977). Corporate financial statements, a product of the market and political processes. *Australian Journal of Management*, 2(1), 53-75.
- Wicker, P., Vos, S., Scheerder, J., & Breuer, C. (2013). The link between resource problems and interorganisational relationships: A quantitative study of Western European sport clubs. *Managing Leisure*, 18(1), 31-45.
- Williams, J., & Caulfield, P. (2019). 'Why do I want to go and watch that?' English non-league football fans in the Premier League era. *Sport in Society*. DOI: 10.1080/17430437.2019.1591374
- Wilson, R., Plumley, D., & Ramchandani, G. (2013). The relationship between ownership structure and club performance in the English Premier League. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(1), 19-36.
- Wilson, R., Ramchandani, G., & Plumley, D. (2018). Parachute payments in English football: Softening the landing or distorting the balance?. *Journal of Global Sport Management*, 3(4), 351-368.
- Wiseman, R. M., Cuevas-Rodríguez, G., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Towards a social theory of agency. *Journal of Management Studies*, 49(1), 202-222.
- Yazan, B. (2015). Three approaches to case study methods in education: Yin, Merriam, and Stake. *The Qualitative Report*, 20(2), 134-152.

- Yeh, C. M., & Taylor, T. (2008). Issues of governance in sport organisations: A question of board size, structure and roles. *World Leisure Journal*, 50(1), 33-45.
- Yermack, D. (1996). Higher market valuation of companies with a small board of directors. *Journal of Financial Economics*, 40(2), 185-211.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Young, S., & Thyl, V. (2008). A holistic model of corporate governance: a new research framework. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 8(1), 94-108.
- Zagnoli, P., & Radicchi, E. (2010). The football fan community as a determinant stakeholder in value co-creation. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 50(1), 79-99.
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of management*, 15(2), 291-334.
- Zald, M. N. (1969). The power and functions of boards of directors: A theoretical synthesis. *American journal of Sociology*, 75(1), 97-111.
- Zappellini, M. B., & Feuerschütte, S. G. (2015). O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. *Administração: ensino e pesquisa*, 16(2), 241-273.
- Zeimers, G., Anagnostopoulos, C., Zintz, T., & Willem, A. (2018). Corporate Social Responsibility (CSR) in Football: Exploring Modes of CSR Implementation. In: Simon Chadwick, Daniel Parnell, Paul Widdop, Christos Anagnostopoulos, *Handbook of Football Business and Management*, Routledge 2018, p. 114-130.
- Zimbalist, A. (2003). Sport as business. *Oxford review of economic policy*, 19(4), 503-511.