

APLICAÇÃO, ENVOLVIMENTO E RELEVÂNCIA DOS PRINCÍPIOS DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS ENTIDADES ESPORTIVAS

Data de submissão: 28/05/2014

Aceite: 02/08/2016

Henrique Cesar Melo Ribeiro¹

Benny Kramer Costa²

RESUMO

O objetivo deste estudo foi investigar a aplicação, o envolvimento e a relevância dos princípios de boas práticas de governança corporativa nas entidades esportivas. Foram estudadas oito entidades dessa natureza, mediante o método de estudo de caso múltiplo, utilizando-se, para tratamento dos dados, as análises intracasos e intercasos. Observou-se que em todas as entidades esportivas analisadas os princípios de boas práticas de governança corporativa têm sua relevância, seu envolvimento e se aplicam, sobretudo, à transparência e à prestação de contas. Essa informação contribuiu para entender que estes princípios são imprescindíveis para qualquer organização, não sendo diferente sua importância para tais entidades. Isso prova que a governança corporativa não é apenas mais um tema elementar e imaturo nesses espaços. Concluiu-se que tais princípios são preponderantes para as entidades esportivas, contribuindo para sua modernização e seu profissionalismo no cenário esportivo mundial.

Palavras-chave: Entidades esportivas. Governança corporativa. Princípios de boas práticas.

1 Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Piauí, UFPI, mestrado em Administração pela Universidade de Fortaleza, UNIFOR, doutorado em Administração pela Universidade Nove de Julho, UNINOVE. Pós-doutorado em andamento em Administração pela UNIFOR. Professor Ajunto da UFPI. Parnaíba – PI – Brasil. E-mail: hcmribeiro@gmail.com

2 Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, UFRN, mestrado em Administração pela UFRN, doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo, USP. Professor do PPGA da Universidade Nove de Julho, UNINOVE. Professor da FEA-USP. São Paulo – SP – Brasil. E-mail: bennycosta@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

O estudo da governança corporativa vem crescendo muito, principalmente após uma série de escândalos corporativos que ocorreram em empresas, tais como a Enron e a WorldCom (NEUBAUM; ZAHRA, 2006), o que resultou em grandes impactos sociais (LOPES; TUKAMOTO, 2007). Nesses estudos, constatou-se que a responsabilidade social corporativa e a boa governança, naturalmente, precisam caminhar juntas, para criar, assim, a *performance* da empresa (HEALTH; NORMAN, 2004; KOLK; PINKSE, 2010). Isso gerou um movimento por maior transparência nas organizações, alinhado com várias normas de governança.

A governança corporativa é uma expressão que vem se tornando conhecida em diversas camadas da sociedade brasileira (GRÜN, 2005) e também no exterior (NEULAND, 2010), sendo considerada como um conjunto de processos (ERFURTH; BEZERRA, 2013) que geram boas práticas as quais têm como objetivo fomentar o desempenho das empresas (CHEUNG et al, 2011) por meio de um maior controle interno, (CARIOCA; DE LUCA; PONTE, 2010) tendo como base os seguintes princípios balizadores: transparência, prestação de contas, equidade e ética (CHEN et al., 2007; RODRIGUEZ-DOMINGUEZ; GALLEGO-ALVAREZ; GARCIA-SANCHEZ, 2009).

Desde a década de 1990, as boas práticas de governança corporativa têm sido implementadas em organizações de capital aberto (SOUZA; BORBA, 2007). Desde então, os estudos sobre governança corporativa vêm sendo aperfeiçoados e difundidos por meio da academia (RIBEIRO, 2013), não somente em pesquisas sobre o setor privado (MIRANDA; AMARAL, 2011), mas também na área pública (MARQUES, 2007), no terceiro setor (MARQUES; COSTA, 2009) e no esporte (FERKINS; MCDONALD; SHILBURY, 2010; FERKINS; SHILBURY, 2012).

Entre esses setores, o esporte (CRUZ et al., 2010) se configura não somente como um importante agente socializador (RUBIO, 2006), mas também como um negócio submetido aos ditames mercadológicos, notadamente no que se refere ao nível profissional competitivo (ALVES; PIERANTI, 2007). Nessa linha, evidencia-se a questão de pesquisa que norteou este estudo: como acontece a aplicação, o envolvimento e a relevância dos princípios de boas práticas de governança corporativa nas entidades esportivas? E o objetivo geral desta pesquisa foi: investigar a aplicação, o envolvimento e a relevância dos princípios de boas práticas de governança corporativa nas entidades esportivas. Realça-se aqui a governança corporativa nas entidades esportivas, que, por ser um tema ainda pouco explorado, se torna emergente (FERKINS, 2007).

A importância deste tema veio do interesse de entender como estas entidades se relacionam com os princípios de boas práticas de governança corporativa (FORSTER, 2006). Nesse contexto, torna-se necessário compreender como os mecanismos de governança atuam nestas entidades (MEIRA; BASTOS; BÖHME, 2012). Entende-se que, em razão do constante crescimento, essas entidades ficam cada vez mais expostas às inevitáveis forças do mercado, e, neste processo, se esforçam para manter a gestão, o controle e o seu processo decisório, evitando, assim, questões de conflitos de agência (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009).

Justifica-se trabalhar neste tema, pois os Organismos Internacionais do Esporte no mundo servem como parâmetro para que seja observada a implantação da lógica de mercado nessas entidades esportivas, que, por sua vez, impacta na inserção e na adoção de elementos do universo empresarial e de seus negócios na gestão destas organizações (GONÇALVES; CARVALHO, 2006). Essas necessitam se adaptar aos novos mecanismos de gestão organizacional (PIRES, 2009), como as boas práticas de Governança Corporativa (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009; FERKINS; SHILBURY, 2012), para melhor evidenciar informações aos seus usuários, e tal iniciativa irá se refletir diretamente em sua *performance* (MALACRIDA; YAMAMOTO, 2006).

É coerente notar que as boas práticas de governança, por meio de seus princípios, são capazes de moldar a gestão de organizações esportivas (LAKSHMAN; AKHTER, 2013), impactando o seu desenvolvimento (THOMA; CHALIP, 1996; FERKINS; SHILBURY, 2015).

Reforça-se a importância de trabalhar este tema pela necessidade de melhor compreensão das boas práticas de governança corporativa, mediante seus princípios, nas entidades esportivas no Brasil. Esse enfoque sobre o tema contribuirá para a literatura acadêmica ampliar o conhecimento da governança corporativa, na medida em que inclui uma nova dimensão para o problema – o das entidades esportivas.

Este artigo está estruturado em cinco seções: a primeira contém a introdução, a questão, o objetivo, a justificativa e a contribuição do estudo. A segunda seção contempla a fundamentação teórica, focando os princípios balizadores das boas práticas e as entidades esportivas. Logo após, evidenciam-se os procedimentos metodológicos. Em seguida, a análise e discussão dos resultados. E por fim, ressalta-se as considerações finais, com os principais resultados, as contribuições, limitações e sugestões para futuros estudos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção divulgará e enfatizará os princípios de boas práticas de governança corporativa; abordará as entidades esportivas no contexto nacional e a governança corporativa nestas entidades

2.1 Princípios de boas práticas de governança corporativa

A governança corporativa é um sistema que assegura aos proprietários, gestores e demais *stakeholders* uma gestão e um controle organizacional que melhora continuamente o processo decisório (WEITZNER; PERIDIS, 2011) e o desempenho, por meio de seus princípios (LAMEIRA; JR. NESS; MACEDO-SOARES, 2007), que são os seguintes: *disclosure* (transparência), *accountability* (prestação de contas), *fairness* (equidade) e *compliance* (ética) (CHEN et al., 2007; SHERRY; SHILBURY; WOOD, 2007). Tais preceitos foram seguidos por códigos de boas práticas de governança em alguns países (AGUILERA; CUERVO-CAZURRA, 2009), inclusive no Brasil (ROSSONI; MACHADO-DA-SILVA, 2010), podendo ser utilizados, em alguns casos, de maneira adaptada (MARQUES; COSTA, 2009), como, por exemplo, em entidades públicas (BOGONI et al, 2010), nas PMEs (CLARKE; KLETTNER, 2009) e nas entidades esportivas (GROENEVELD, 2009).

Muitos países desenvolveram seus códigos segundo os princípios de melhores práticas de governança corporativa discutidos e orientados pela *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD) (ALMEIDA et al, 2010). Tais princípios tornaram-se *benchmark* internacional para as práticas de governança corporativa em todo o mundo e formaram a base para várias iniciativas de reformas em governos e setores privados (KITAGAWA; RIBEIRO, 2009).

A transparência (HALTER; DE ARRUDA, 2009; BENITES; POLO, 2013) é descrita pelos autores Holm e Scholer (2010) como o mais importante princípio de boas práticas para empresas que expõem seu capital no âmbito internacional e vêm merecendo grande atenção na academia brasileira também. Fazem uma associação direta entre esta e o termo *disclosure* (ROSSONI; MACHADO-DA-SILVA, 2010), e deste com os direitos dos *stakeholders* interessados nos negócios da empresa (GRÜN, 2003), contribuindo, assim, para a eficiência do mercado (MENDES-DA-SILVA et al, 2009).

Em relação ao *disclosure* (DONNELLY; MULCAHY, 2008), o cenário corporativo brasileiro é reflexo das transformações ocorridas no panorama internacional, em que a busca pelas melhores práticas de governança (OLIVEIRA et al., 2013) acarreta maior valor e desempenho para as empre-

sas (OLIVEIRA et al, 2009). O fato dessas empresas se preocuparem em socializar as informações (CHIANG; HE, 2010), de forma transparente, para os investidores (MENDES-DA-SILVA et al, 2009; CASTRO JUNIOR; CONCEIÇÃO; SANTOS, 2011), por meio de relatórios anuais corporativos, (PAGLIARUSSI; LIBERATO, 2011), contribui para a valoração das ações (BARBEDO; SILVA; LEAL, 2009).

Já o termo *accountability* refere-se à prestação de contas (MEDEIROS; CRANTSCHANNOV; SILVA, 2013), que os agentes da governança corporativa têm a obrigação (SANTOS; GRATERON, 2003) de elaborar, por meio de um equilibrado processo contábil. Nessa prestação, eles devem assumir as consequências de suas atividades, mesmo na omissão. Salienta-se que uma boa prestação de contas se reflete diretamente na riqueza dos acionistas e nas partes interessadas (BRENNAN; SOLOMON, 2008), relacionando-se diretamente com a governança corporativa (MARQUES, 2007). Em suma, uma coerente prestação de contas legitima a evidenciação do resultado contábil no período, servindo de base para mensurar o desempenho da empresa (MOREIRA; COLAUTO; AMARAL, 2010), minimizando, além da assimetria informacional (MACHOLD; AHMED; FARQUHAR, 2008), o conflito de agência (ARRUDA; MADRUGA; FREITAS JUNIOR, 2008; SILVA; NARDI; PIMENTA JUNIOR, 2012).

Em relação ao *fairness*, pode-se entender que traduz o senso de justiça, por meio de um tratamento igualitário para com os sócios e acionistas minoritários, evitando, assim, transgressões dos majoritários e gestores, dando garantias a todos os grupos de interesse (BOGONI et al, 2010), impactando na simetria informacional (REZENDE; FONTES FILHO, 2013). O *compliance* relaciona-se com a ética (ROBERTSON, 2008; FASSIN; ROSSEM, 2009), que é um tema bastante atual, sendo que vários estudos o têm contemplado (MOREIRA, 2002). Abrange a obediência, o cumprimento de normas (FILHO; PICOLIN, 2008) e um código de conduta (AZEVEDO et al., 2011), influenciando diretamente em uma boa transparência (HAMIL; WALTERS; WATSON, 2010).

Constata-se que as empresas que atendem as exigências propostas pelos princípios balizadores das boas práticas de governança corporativa criam um ambiente favorável ao alinhamento entre os acionistas e gestores (ALMEIDA et al., 2010), contribuindo para que seu valor seja fomentado pelo mercado de capitais (LAMEIRA; JR. NESS; MACEDO-SOARES, 2007).

2.2 Entidades esportivas no contexto nacional

As entidades esportivas necessitam administrar um conjunto de regras que devem ser seguidas pelos atletas, a fim de garantir uma competição justa e segura. Salienta-se que estas entidades costumam ter a mesma estrutura hierárquica, em que o Comitê Olímpico Brasileiro é a principal organização, seguido pelas Confederações (estas vinculadas também às Federações internacionais), que abrangem todo o país, vindo depois as Federações de cada estado, os clubes, as associações e, por último, os atletas (RIBEIRO, 2012). Segundo o autor (2012, p. 22):

A lógica é a representação de atletas e organizações, que se reúnem em torno de uma associação local, normalmente denominada Federação, que dispõe de uma base territorial definida e pretende congrega todos os praticantes na região. As Confederações reúnem várias Federações ou outras agremiações em uma organização nacional, representando os interesses do esporte em um dado país. Por essa lógica, o praticante influencia o clube, que influencia a Federação, que influencia a Confederação que por sua vez é o principal *Stakeholder* do Comitê Olímpico Brasileiro, o que colocaria os praticantes no topo da pirâmide.

Diante do exposto e do cenário que é vislumbrado, entende-se que as entidades esportivas estão incorporando novos significados aos seus agentes e instituições, frutos do paulatino aumento de uma lógica orientadora das iniciativas de mercado, que se reflete no esporte (CARVALHO, 2003).

Esta influencia as entidades esportivas brasileiras, contribuindo para que adotem mecanismos empresariais de gestão (GONÇALVES; SILVA, 2007), como o da governança corporativa (HOLT, 2009).

Entende-se, com isso, que tais instituições precisam se adequar às mudanças do ambiente dos negócios para poderem sobreviver em longo prazo (LEONCINI; SILVA, 2005). A adaptação ao panorama dos negócios requer a adoção de mecanismos de governança (SILVA; CARVALHO, 2009), de modo a garantir maior segurança aos seus *stakeholders* (RIBEIRO, 2012).

2.3 Governança corporativa nas entidades esportivas

Um número de códigos de Governança Corporativa foi liberado no Reino Unido, na última década, com o objetivo de melhorar o desempenho corporativo (HOLT, 2009). Isso remete ao desejo de conseguir uma “boa governança”, que também é refletido em outros ambientes corporativos, como, por exemplo, no esporte (HOLT, 2009). A Governança é um componente crítico para a gestão eficaz de uma entidade esportiva (YEH; TAYLOR, 2008), porém, ainda é um tema pouco explorado pelos pesquisadores, isto é, há um pequeno, mas em evolução, número de estudos que buscam evidenciar a governança do esporte (FERKINS, 2007).

De uma maneira geral, as boas práticas de governança corporativa, amadoras ou profissionais, fornecem um ponto de partida útil a partir de uma perspectiva da gestão do esporte, sob a ótica de fatores econômicos, políticos e sociais que impactam nas funções da governança promulgada dentro de organismos esportivos. Tudo isso para melhor entender como se aplica a governança do esporte nas entidades esportivas (HOYE; CUSKELLY, 2007).

Nesse contexto, a governança do esporte pode ser definida como controle de direção e regulação (FERKINS, 2007). Em essência, a governança do esporte foca na responsabilidade pelo funcionamento e no norte para a organização, sendo vista como componente necessário para os códigos desportivos de nível de clubes, organismos nacionais, agências governamentais, organizações de serviços no esporte e equipes profissionais em todo o mundo (KIKULIS, 2000).

Nesse panorama, constata-se que a estrutura da governança corporativa (TAYLOR; O’SULLIVAN, 2009) é essencial para orientar e direcionar ações sociais coletivas para um consenso entre diferentes *stakeholders* no âmbito do esporte (NUMERATO; BAGLIONI, 2012), sobretudo como investidores parceiros (LEI; GHOSH; SRINIVASAN, 2010). Em suma, é visível a importância da governança corporativa para a gestão das entidades esportivas (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2005), ajudando na sustentabilidade no esporte (GROENEVELD, 2009). Realça-se que a governança do esporte é responsável pelo funcionamento e pela direção geral da organização esportiva e é componente preponderante na institucionalização de códigos de boas práticas de governança corporativa em organismos públicos e/ou privados, agências e equipes profissionais de esporte em todo o mundo (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa busca responder a seguinte questão: como acontece a aplicação, o envolvimento e a relevância dos princípios de boas práticas de governança corporativa nas entidades esportivas? A investigação contribui para a ampliação de um conhecimento generalizado sobre os temas, justificando, assim, a pesquisa qualitativa, que foi predominante neste estudo.

O método utilizado neste estudo foi a pesquisa bibliográfica, com foco direcionado aos temas (constructos) deste trabalho correlacionados, utilizando autores seminais e importantes que trabalham a governança corporativa e sua aplicação nos esportes. Portanto, foi uma pesqui-

sa que adotou o método qualitativo, por meio de entrevistas com pessoas cruciais das entidades.

Salienta-se que a utilização das entrevistas se adequa quando é necessário explorar práticas, crenças, valores e sistemas, e se forem bem utilizadas, permitirão uma análise mais aperfeiçoada, coletando indícios de como os dirigentes percebem a realidade de sua respectiva entidade esportiva. As entrevistas proporcionam panoramas de maior contato com o pesquisado, provocando discussões, facilitando, assim, a obtenção de respostas para a questão de pesquisa.

Portanto, a entrevista semiestruturada foi a ferramenta de coleta de dados utilizada neste estudo, proporcionando aos entrevistados a possibilidade de se colocarem na pesquisa, por meio da evidencição de suas respectivas opiniões. Ao provocar a reflexão sobre o juízo de valor do respondente, é possível recolher várias informações sobre os temas em debate, proporcionando respostas de maior amplitude.

3.1 Amostra da pesquisa

A amostra das entidades esportivas para realizar o estudo de caso múltiplo foi feita por conveniência e oportunidade, e não para aumentar a possibilidade de inferências (CAMPOMAR, 1991). Sendo assim, foram escolhidas oito entidades esportivas, sendo quatro Confederações e quatro Federações para serem efetuados, assim, oito Estudos de Caso. Como evidenciado anteriormente, a amostra foi feita por conveniência e oportunidade, contudo, seu tamanho reduzido e intencional na escolha não pôde permitir generalizações das análises, inferências e conclusões para os restantes das Confederações e Federações que não foram estudadas.

Diante do exposto, oito entidades esportivas foram escolhidas e convidadas mediante uma carta convite assinada pelo pesquisador e seu orientador, enviada por e-mail dirigido ao respectivo presidente ou ao principal executivo de cada organização. Essas oito entidades esportivas que constituíram a amostra por conveniência e oportunidade para o estudo de caso múltiplo desta pesquisa foram: Confederação Brasileira de Judô (CBJ), Confederação Brasileira de Atletismo (CBAt), Confederação Brasileira de Futsal (CBFS), Confederação Brasileira de Tênis de Mesa (CBTM), Federação Paulista de Atletismo (FPAt), Federação Paulista de Voleibol (FPV), Federação Paulista de Futsal (FPFS) e a Federação Catarinense de Tênis de Mesa (FCTM).

3.2 Sujeitos da pesquisa

Foram realizadas entrevistas com dirigentes destas entidades, os quais demonstraram grande conhecimento sobre o tema pesquisado e pontos de vista diferentes. Os dados obtidos mediante estas entrevistas serão de fundamental importância para compreensão do fenômeno estudado, permitindo, *a posteriori*, investigar a aplicação, o envolvimento e a relevância dos princípios de boas práticas de governança corporativa nas entidades esportivas.

Para tanto, foram entrevistados 13 dirigentes (Quadro 1), dos quais nenhum pediu anonimato, mas, de qualquer maneira, optou-se por manter todos os entrevistados anônimos. Realça-se que dos 13 entrevistados, seis são Presidentes e os demais, diretores.

Quadro 1: Dirigentes entrevistados

Nome	Função
Entrevistado 1 (E1)	Presidente da Confederação Brasileira de Judô
Entrevistado 2 (E2)	Presidente da Confederação Brasileira de Futsal
Entrevistado 3 (E3)	Presidente da Confederação Brasileira de Tênis de Mesa
Entrevistado 4 (E4)	Presidente da Federação Paulista de Atletismo

Entrevistado 5 (E5)	Presidente da Federação Paulista de Futsal
Entrevistado 6 (E6)	Presidente da Federação Catarinense de Tênis de Mesa
Entrevistado 7 (E7)	Diretor da Confederação Brasileira de Atletismo
Entrevistado 8 (E8)	Diretor da Confederação Brasileira de Tênis de Mesa
Entrevistado 9 (E9)	Diretor da Federação Paulista de Atletismo
Entrevistado 10 (E10)	Diretor da Federação Paulista de Voleibol
Entrevistado 11 (E11)	Diretor da Federação Paulista de Futsal
Entrevistado 12 (E12)	Diretor da Federação Paulista de Futsal
Entrevistado 13 (E13)	Diretor da Federação Paulista de Futsal

Fonte: Elaborado pelo autor

As entrevistas foram realizadas de forma individual com cada um dos 13 participantes deste estudo. Foram agendadas antecipadamente com cada um dos 13 entrevistados, com o tempo suficiente para que fossem realizadas todas as perguntas relacionadas diretamente com a questão principal deste estudo.

Para iniciar a entrevista, antes de tudo, foi solicitada aos entrevistados a permissão para gravação. Todos os participantes do estudo deram o aval positivo para a gravação das entrevistas. Foram coletadas quase 20 horas de conversa, que reportaram informações interessantes e ajudaram a responder a questão principal desta pesquisa. Todas as entrevistas foram transcritas e as informações mais relevantes foram evidenciadas, ajudando, com isso, a triangular os dados nos casos investigados.

3.3 Método de pesquisa e de análise dos dados

Foi utilizado o estudo de caso como método de pesquisa para este estudo. Justifica-se o uso desse método, pois, segundo Yin (2005) um estudo de caso é uma forma de investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo em seu contexto da vida real, especificamente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não se encontram claramente determinados. Salienta-se que em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas, há preferência para o uso do estudo de caso (BRESSAN, 2000).

Com isso, o estudo de caso é definido como aquele que examina um fenômeno em seu ambiente natural, visando obter informações de uma ou mais entidades. Essa estratégia de pesquisa possui caráter exploratório, sendo que tal fenômeno não tem fronteiras (POZZEBON; FREITAS, 1998). Assim, pode ser utilizada na análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações, ou um de único caso apenas, contudo, tanto para casos únicos, como os multicasos, é dada ênfase à completa descrição e ao entendimento do relacionamento dos fatores de cada estudo de caso, não importando a quantidade envolvida (CAMPOMAR, 1991).

Para realizar a análise dos oito casos, este estudo baseou-se no trabalho de Miles e Huberman (1994). Foi feita uma análise intracasos, (individual de cada caso) e intercasos, e, depois, uma comparação dos casos uns com os outros, a fim de otimizar a análise dos resultados. Esta “[...] estratégia oferece base para descrições e explicações muito ricas de contextos específicos” (VIEIRA, 1997, p. 11).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Realça-se que a apresentação e análise dos oito estudos de caso seguiram o roteiro sugerido por Miles e Huberman (1994), que aborda primeiramente a apresentação e análise de cada caso individualmente (intracasos) e a comparação dos casos, ou seja, análise intercasos.

4.1 Análise intracasos

Aqui, evidenciam-se as análises dos oito casos (MILES; HUBERMAN, 1994) sobre a investigação da aplicação, o envolvimento e a relevância dos princípios de boas práticas de governança corporativa nas entidades esportivas.

4.1.1 Confederação Brasileira de Judô

O Presidente da CBJ diz que:

Todos os princípios são aplicáveis, quando se fala de transparência e prestação, na CBJ. Eu tenho um grupo de pessoas responsáveis por nossas contas em geral, o pessoal que trabalha o planejamento, o orçamentário. O pessoal de planejamento trabalha os convênios, o controle interno. Além disso, nós temos um escritório de contabilidade externo, que faz o controle destes processos. Acima disto, nós temos uma auditoria externa, ou seja, independente, e a cada três meses, nós enviamos para todos os nossos filiados, que é a quem nós devemos realmente dar satisfação, isto é, para todas as federações, que são 27 no Brasil. Enviamos também para o nosso conselho fiscal. Acho que em termos de transparência é isso, além de ser publicado no nosso site. E em relação à prestação de contas, nós estamos bem seguros que estamos fazendo, com transparência total, que é uma ação de nosso dia a dia (E1).

No que tange a equidade, tratamos todos os nossos *stakeholders* de forma igualitária. Uma ação prática que pode exemplificar isso é a doação para todas as federações estaduais, independentemente de que estado pertença, de equipamentos esportivos do judô, em quantidades iguais para todos eles. Outro exemplo prático, no que se refere à equidade, nos campeonatos brasileiros de judô, em todos os seus níveis, masculino e feminino, os oportunizamos para que cada federação participe, para isso, nós oferecemos um número “x” de passagens, para cada uma dessas federações, e naturalmente, quem decide qual atleta vai são as próprias federações, de acordo com seus critérios internos. Mas são o mínimo de seis passagens aéreas, para cinco atletas e um técnico, sendo assim, nós garantimos de forma igualitária para que todos tenham a oportunidade de participar de um evento nacional de alto nível (E1).

Em relação à ética, nós não temos nenhum tipo de conflito e confronto no esporte brasileiro, em relação aos nossos *stakeholders*, pois a nossa atuação é bastante clara (E1).

É interessante notar que todos os princípios de boas práticas de governança corporativa (FORSTER, 2006) pré-estabelecidos neste estudo são aplicados na CBJ, de acordo com seu Presidente, pois o dirigente exemplifica como estes princípios são cultivados de maneira clara em sua entidade.

A prestação de contas é divulgada para seus *stakeholders* por meio do *site* da própria CBJ, contemplando os Balanços Patrimoniais de 2010 a 2012, com ênfase no Balanço Patrimonial do Exercício de 2012, publicado em 19/04/2013, no Diário Lance, na edição 5623-ano 15. Isso corrobora as palavras do Presidente, o qual descreve a importância que a prestação de contas e a transparência têm para sua entidade.

Realçam-se os princípios da prestação de contas e transparência, sendo a evidenciação de informações contábeis um mecanismo essencial para que sejam cumpridos esses dois quesitos (MALACRIDA; YAMAMOTO, 2006).

Realça-se também o princípio da equidade adotado pela CBJ, que deixa claro mediante as palavras do Presidente como são trabalhados tais princípios, ajudando assim a estreitar e/ou conectar estes com a transparência e a prestação de contas das ações desenvolvidas na CBJ. Princípios, estes, preconizados pelo IBGC (BOGONI et al., 2010).

A ética é um dos princípios mais importantes de governança corporativa nas entidades esportivas (SHERRY; SHILBURY; WOOD, 2007). O Presidente da CBJ faz uma menção da ética e a relaciona com conflitos e transparência das ações. Isto ratifica que a prática destes princípios, inclusive o da ética, influencia diretamente na transparência das iniciativas, contribuindo para uma eficaz equidade e um baixo conflito entre os *stakeholders* da entidade.

4.1.2 Confederação Brasileira de Atletismo

O dirigente da CBAAt especifica que:

Todos estes princípios de governança corporativa se aplicam na CBAAt, pois a atual administração é uma gestão nova, e primamos por estes princípios. Porém, destes cinco princípios, destacam-se mais, em nosso planejamento: a ética e a transparência, mas todas as outras três também são aplicadas. No que tange a transparência, todos os nossos balanços são auditados e evidenciados aos *stakeholders*, ou seja, ao público. Toda prestação de contas tem que ser feita, por que ela é fiscalizada pelo Tribunal de Contas da União. Todos os nossos participantes são tratados de maneira igualitária, isto é, com ênfase na equidade, não sendo pregado o favorecimento a nenhum de nossos *stakeholders* (E7).

A ética é fundamental no esporte, desde a gestão até o praticante, onde nós temos uma preocupação muito grande na luta contra o *doping*, contra a dopagem, então é muito importante (E7).

Analisando o depoimento do dirigente da CBAAt, observa-se que a entidade se preocupa em aplicar os cinco princípios balizadores da governança corporativa, dando ênfase a dois: a transparência e a ética. Por meio da transparência, enfatiza a prestação de contas e a importância de evidenciar suas informações auditadas para seus *stakeholders*, e, através da ética, realça a importância do não-doping no esporte. Em outras palavras, para afiançar a execução da governança corporativa, é preponderante uma transparência ética (HALTER; DE ARRUDA, 2009).

O Estatuto da CBA corrobora o que o dirigente evidencia, ao abordar a importância da prestação de contas e da transparência para a entidade.

Art. 28. II - Appreciar as contas do último exercício, acompanhadas do parecer do Conselho Fiscal, com balanço auditado por empresa externa e independente.

Art. 70. §5º - Sendo que o balanço geral de cada exercício, é acompanhado da demonstração de lucros e perdas, discriminando os resultados das contas patrimoniais e financeiras.

4.1.3 Confederação Brasileira de Futsal

O Presidente da CBFS compreende que:

Todos os princípios de governança corporativa estão aplicados na CBFS. Nós temos uma auditoria externa contratada, nós divulgamos os nossos Balanços Patrimoniais aos nossos *stakeholders* por meio de jornais de grande circulação no Brasil (E2). A CBFS possui uma *intranet*, interligada com as demais federações estaduais pelo Brasil. Tudo é prestado contas, com todos os 27 presidentes das federações, com todos os pagamentos, o crédito que foi feito, para onde foi. Então nós temos um controle diário (E2).

No nosso estatuto, que será submetido para a assembleia geral, está escrito: a CBFS será administrada com base nas práticas de Governança Corporativa, devendo a sua implementação, por seus administradores, observar e adotar princípios definidos de

gestão democrática, instrumentos de controle social, fiscalização interna, alternância do exercício dos cargos de direção, aprovação das prestações de contas anuais por meio do Conselho de Direção, precedida de parecer do Conselho Fiscal. Participação de atletas nos colegiados de direção e na eleição para cargos da CBFS (E2). Ou seja, tudo já está devidamente preparado para ser enviado a todas as federações. Integra toda a capitação, gestão, aplicação e prestações de contas de quaisquer recursos. Implementação de ações que visem à observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e eficiência. Ou seja, a CBFS adota a transparência na gestão, inclusive quanto aos dados econômicos, financeiros (E2).

Analisando as informações do Presidente da CBFS, verifica-se que a entidade realça a importância de se trabalhar todos os princípios de boas práticas de governança corporativa, em particular, os princípios de prestação de contas e da transparência. Convém dizer que a transparência e a prestação de contas são dois dos princípios mais importantes da governança corporativa (BRENNAN; SOLOMON, 2008), pois se integram diretamente com os mecanismos de boas práticas (DONNELLY; MULCAHY, 2008), independentemente da entidade. Enfatiza-se também que a grande interação destes temas deve-se ao fato de que são princípios de boas práticas preponderantes para as entidades, pois, mediante a prestação de contas e a transparência, as entidades possibilitam maior equidade para todos os seus *stakeholders* (CHEN et al., 2007).

4.1.4 Confederação Brasileira de Tênis de Mesa

O Presidente da CBTM entende que:

A transparência é fundamental para a organização. Não adianta você imaginar ser transparente se você não aplica na sua organização. Hoje cada vez mais nós estamos mais organizados, então nós podemos ser mais transparentes, estamos até descobrindo coisas que nós nem sabíamos (E3). A prestação de conta é importante também, pois nós vivemos praticamente, não só nós, mas todas as entidades nacionais e administração de grande porte vivem basicamente de recursos públicos. E desses recursos, basicamente federal, seja ele do orçamento do ministério do esporte, seja ele de estatais, mas que são, de certa forma, entidades que a união detém mais 51%, e então, a prestação de contas é fundamental, e nós fizemos permanentemente. Nós temos toda a parte de controle, prestação de contas, contabilidade, feita numa forma só. Então, a prestação de conta tem que ser muito, muito bem feita, mas ao mesmo tempo nós não temos ainda a publicação dessas prestações de contas, apesar de que algumas você pode até ver no site. Então eu diria: a parte de prestação de contas, nós fazemos, mas, as publicações nós podemos melhorar (E3). A equidade, nós procuramos fazer da melhor forma possível. Dar oportunidade pra todos (E3). A ética, nós temos um código de ética interno que envolve uma série de questões (E3).

Analisando a opinião do Presidente da CBTM, constata-se que sua entidade aplica os quatro princípios balizadores das boas práticas, enfatizando três deles: transparência, prestação de contas e equidade. Este último é visto como princípio intrínseco ao princípio da ética (FASSIN; ROSSEM, 2009), sendo considerado importante para a melhora da transparência nas entidades esportivas (HAMIL; WALTERS; WATSON, 2010).

Remete ao que é evidenciado no Estatuto da CBTM, na parte que descreve que as contas serão acompanhadas do balanço financeiro e patrimonial, instruído com o parecer conclusivo do Conselho Fiscal. Os Balanços de 2011 e 2012 estão publicados no *site* da entidade.

4.1.5 Federação Paulista de Atletismo

O Presidente da FPA evidencia que:

Para nós aqui da FPA, todos esses itens se aplicam, ou são tentados, mas, às vezes, deixam a desejar em alguns pontos. Não só da governança, mas isso aqui é uma federação, que age para os clubes e pelos clubes. Alguns clubes ou muitos clubes não têm ética, então, destes princípios, os mais relevantes pra nós, enquanto federação, são a transparência dos nossos atos e a prestação de contas. Nós procuramos ter ética, mas aqueles que nos cercam não se preocupam tanto assim com a ética, pois é difícil você falar com uma federação, que aglomera no seu seio 66 clubes, que é o nosso caso, que todos eles tenham ética, porque eles são partícipes da federação. Então, eles (os clubes) que escolhem o presidente, eles que determinam isso, então, isso é uma coisa meio complicada (E4).

Observando a ideia transcrita pelo Presidente da FPA, ele realça dois princípios: o da transparência e o da prestação de contas, que são os mais relevantes para ele. Nesse panorama, reitera-se que a governança corporativa deve zelar pela integridade da transparência e da prestação de contas das entidades, influenciando diretamente em sua gestão (TERRA; LIMA, 2006; LAKSHMAN; AKHTER, 2013).

Também o Presidente da FPA ressalta a importância da ética como princípio de boa prática de governança corporativa nas organizações. Essa afirmação vai ao encontro da declaração dos autores Azevedo et al. (2011), os quais evidenciam que, da mesma forma que as práticas de governança corporativa norteiam um bom caminho para a empresa atingir o status de “entidade ética”, é impen-sável que uma organização possa praticar a boa governança sem a aplicação dos princípios da ética.

4.1.6 Federação Paulista de Voleibol

O dirigente da FPV ressalta que:

Todos os anos, por força estatutária e de lei, nós temos uma assembleia geral ordinária, onde nós fazemos toda a prestação de contas da nossa entidade, ou seja, a parte da transparência da administração da nossa entidade (E10). E a equidade é o princípio base da nossa administração.

Analisando o que foi evidenciado pelo dirigente da FPV, destaca-se a frase “a equidade é o princípio base da nossa administração”. Conhecido também como *fairness*, a equidade se traduz como senso de justiça, mediante um tratamento igualitário para todos os *stakeholders* da entidade, evitando, assim, transgressões, dando garantias e segurança para todos estes *stakeholders* (MARCOS, 2007; BOGONI et al, 2010). Enfatiza-se também que a equidade deve caminhar com a transparência, fomentando, desta maneira, o direcionamento da entidade (REZENDE; FONTES FILHO, 2013).

4.1.7 Federação Paulista de Futsal

O Presidente da FPF afirma que:

No que se refere à transparência, tudo o que faz parte da entidade é feito com total clareza, aliás, os próprios filiados participam das decisões que são tomadas, isso, realmente, é de suma importância, uma vez que não permite gerar dúvidas (E5). A equidade e a ética também não estão alheias à organização, pois é por meio desses atributos que se consegue uma boa administração, sem dúvida alguma, que, ainda, não permitem, em hipótese alguma, uma diferença entre todos que dela fazem parte, qualquer que seja realmente a diferença, digo o seu integrante. Dirigentes do nosso esporte estão, sem

qualquer dúvida e pelo menos no nosso meio, imbuídos dos melhores propósitos em não provocar interesses que possam beneficiar uns e prejudicar outros, na verdade, a igualdade para todos está ligada a própria ética (E5).

Neste panorama, constata-se que os princípios de governança corporativa se aplicam a um nível relevante na FPFS, dando suporte importante para a administração desta entidade. Em especial, de acordo com os entrevistados, os princípios da transparência e da ética são considerados essenciais no universo desta entidade. Realça-se, com isso, a importância da transparência e da ética, pois as entidades que não se alinham a tais princípios terão cada vez menos espaço no mercado, o que tende a priorizar os acordos da entidade para com seus *stakeholders*. Estes princípios alinhados são de suma importância também para mitigar os conflitos de interesse que possam vir a surgir entre estes *stakeholders* (MOREIRA, 2002).

4.1.8 Federação Catarinense de Tênis de Mesa

O Presidente da FCTM evidencia que:

A prestação de contas é uma coisa óbvia e clara, que todo mundo tem que ter, ou seja, tem que prestar contas, não só no âmbito financeiro, mas dos seus atos administrativos, então você é obrigado a aplicar (E6). A ética, dentro de qualquer situação, você precisa ter isso, principalmente numa associação, num sistema cooperativista, que uma federação praticamente chega a ser, ou seja, é necessário ter responsabilidade com todos (E6).

Observando a fala do Presidente da FCTM, nota-se que ele destaca dois princípios: a prestação de contas e a ética. Tal resultado é ratificado pelos autores Rezende e Fontes Filho (2013), que observam que estes princípios são, na verdade, desafios aos gestores, no que tange ao norteamento da entidade perante os *stakeholders* envolvidos.

4.2 Análise intercasos

Nesta seção são contempladas as análises dos oito casos, agora, comparando-os (MILLES; HUBERMAN, 1994) mediante uma síntese das opiniões dos Presidentes e/ou Dirigentes entrevistados.

Ao comparar todas as Confederações estudadas, no que tange aos princípios de governança corporativa, atestou-se que três das quatro confederações afirmam que todos os princípios são aplicados em suas respectivas entidades, excetuando-se a CBTM. Ademais, a transparência é enfatizada como o principal princípio nas quatro confederações, seguida pela ética. Em relação aos princípios aplicados pelas quatro Federações, observa-se que a prestação de contas aparece como destaque nas quatro, seguida pela transparência e ética.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou a aplicação, o envolvimento e a relevância dos princípios de boas práticas de governança corporativa nas entidades esportivas. Os resultados contribuem para um melhor entendimento sobre a importância da governança corporativa, mediante seus princípios balizadores nestas entidades. Isso possibilitou compreender como se aplicam, como se envolvem e quais são suas respectivas relevâncias sob a ótica dos dirigentes. Essa compreensão resultou em um maior desempenho no processo decisório que, por sua vez, impactará a gestão e o controle destas entidades.

No que se refere aos princípios de governança corporativa – transparência, prestação de contas, equidade e ética – e seus respectivos níveis de relevância, envolvimento e aplicação nas entidades esportivas, verificou-se que em todas as entidades analisadas os princípios de boas práticas de governança têm sua relevância, seu envolvimento e se aplicam, sobretudo, à transparência e à prestação de contas. Ao observar que a transparência e a prestação de contas foram os mais enfatizados pelos dirigentes, entende-se que é em razão destes princípios serem inerentes um ao outro, sendo considerados os mais importantes, das boas práticas de governança corporativa. Esse mérito se deve ao fato de possibilitarem maior equidade e, conseqüentemente, ética a todos os *stakeholders* envolvidos direta ou indiretamente no processo da organização, sobretudo, nas entidades esportivas, objeto deste estudo. Essa informação contribuiu para entender que os princípios de governança corporativa são preponderantes para qualquer organização, não sendo diferente nas entidades esportivas. Isso provou que a governança corporativa não é apenas mais um tema elementar e imaturo nestas corporações.

Diante disso, verificando os resultados, no que tange, primeiramente, ao ponto de vista dos dirigentes das entidades esportivas estudadas sobre o que vem a ser governança corporativa, observou-se uma miscelânea de ideias que se confirmaram e, ao mesmo tempo, se complementaram, gerando um conceito único sobre governança, que foi corroborado pelos teóricos da área. Com isso, entende-se que a governança corporativa é um conjunto de processos e iniciativas administrativas que pode ser adequado a qualquer área, setor e/ou entidade, norteando seus rumos. Esses processos de governança corporativa influenciam no desempenho das entidades esportivas, modernizando-as e, *a posteriori*, profissionalizando-as. Essa informação demonstra que os dirigentes das entidades esportivas estudadas, mesmo que não tenham em seus respectivos *sítes* áreas exclusivas para acomodar e evidenciar suas práticas de governança corporativa, têm noção da importância que esta temática representa em todas as suas nuances para a melhor *performance* de suas entidades. Isso contribuiu para evidenciar na literatura acadêmica nacional que uma boa governança, mesmo quando não aparente, se faz presente se for adotada e praticada por gestores de entidades esportivas, possibilitando, assim, notar que a governança corporativa está saindo de sua fase rudimentar nos esportes.

Concluiu-se, de maneira geral neste estudo, que a governança corporativa, por meio de seus princípios balizadores, pode ser um manual para incentivar o surgimento, a socialização, o fomento e a disseminação de práticas organizacionais saudáveis e eficientes para todas as entidades esportivas, além de proteger a todos os *stakeholders* envolvidos em seus interesses. Realça-se que as considerações, contribuições e conclusões evidenciadas neste estudo não têm pretensão de esgotar o assunto, que é ainda embrionário na academia, mas sim, continuar este debate de maneira sistêmica e estruturada, visando à otimização da modernização e a profissionalização destas entidades no esporte.

Este estudo limitou-se em um número pequeno de entrevistados, contudo, realça-se que os objetivos deste trabalho foram alcançados. Porém, sugere-se um fomento das entrevistas para evidenciar os achados desta pesquisa, otimizando-os. Outra limitação da investigação foi a ausência da aplicação e da análise de métodos quantitativos, sobretudo, de análise multivariada de dados, que poderia aperfeiçoar as informações oferecidas neste artigo. Sugere-se, assim, usar técnicas de estatísticas em futuros trabalhos correlatos, para poder ratificar e, *a posteriori*, replicar as informações disseminadas e socializadas nesta pesquisa. Essas técnicas de estatísticas poderiam ser importantes, também, para saber as possíveis correlações entre os atributos estudados aqui, como, por exemplo, os princípios de boas práticas de governança corporativa e as entidades esportivas.

REFERÊNCIAS

- AGUILERA, R. V.; CUERVO-CAZURRA, A. Codes of good governance. **Corporate Governance**, v. 17, n. 3, p. 376-387, 2009.
- ALMEIDA, M. A.; SANTOS, J. F. dos; FERREIRA, L. F. V. de M.; TORRES, F. J. V. Evolução da qualidade das práticas de governança corporativa: um estudo das empresas brasileiras de capital aberto não listadas em bolsa. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 5, p. 907-924, 2010.
- ALVES, A. B.; PIERANTI, O. P. O estado e a formulação de uma política nacional de esporte no Brasil. **RAE eletrônica**, v. 6, n. 1, p. 1-20, 2007.
- ARRUDA, G. S. de; MADRUGA, S. R.; FREITAS JUNIOR, N. I. de. A governança corporativa e a teoria da agência em consonância com a controladoria. **Revista de Administração da UFSM**, v. 1, n. 1, p. 71-84, 2008.
- AZEVEDO, H. de; DE LUCA, M. M. M.; HOLANDA, A. P.; PONTE, V. M. R.; SANTOS, S. M. dos. Código de conduta: grau de adesão às recomendações do IBGC pelas empresas listadas na BM&FBovespa. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, EnANPAD, 35, 2011. **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/>>. Acesso em: 06 dez.2013.
- BARBEDO, C. H.; SILVA, E. C. da.; LEAL, R. P. da C. Probabilidade de informação privilegiada no mercado de ações, liquidez intradiária e níveis de governança corporativa. **Revista Brasileira de Economia**, v. 63, n. 1, p. 51-62, 2009.
- BENITES, L. L. L.; POLO, E. F. A sustentabilidade como ferramenta estratégica empresarial: governança corporativa e aplicação do triple bottom line na Masisa. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, Edição Especial, p. 195-210, 2013.
- BOGONI, N. M.; ZONATTO, V. C. da S.; ISHIKURA, E. R.; FERNANDES, F. C. Proposta de um modelo de relatório de administração para o setor público baseado no parecer de orientação n. 15/87 da Comissão de Valores Mobiliários: um instrumento de governança corporativa para a administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 1, p. 119-142, 2010.
- BRENNAN, N. M.; SOLOMON, J. Corporate governance, accountability and mechanisms of accountability: an overview. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 21, n. 7, p. 885-906, 2008.
- BRESSAN, F. O método do estudo de caso. **Administração On Line**, v. 1, n. 1, 2000.
- CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em Administração. **Revista de Administração da USP**, v. 26, n. 3, p. 95-97, 1991.
- CARIOCA, K. J. F.; DE LUCA, M. M. M.; PONTE, V. M. R. Implementação da Lei Sarbanes-Oxley e seus impactos nos controles internos e nas práticas de governança corporativa: um estudo na companhia energética do Ceará – Coelce. **Revista Universo Contábil**, v. 6, n. 4, p. 50-67, 2010.
- CARVALHO, C. A. **Configuração do campo da cultura no contexto da incorporação da lógica mercantil e os novos atores organizacionais**. Projeto CNPq, 2003.

CASTRO JUNIOR, F. H. F. de; CONCEIÇÃO, P. M. da; SANTOS, D. A. A relação entre o nível voluntário de transparência e o custo de capital próprio das empresas brasileiras não-financeiras. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 3, p. 617-635, 2011.

CHEN, W. P.; CHUNG, H.; LEE, C.; LIAO, W. L. Corporate governance and equity liquidity: analysis of s&p transparency and disclosure rankings. **Corporate Governance: An International Review**, v. 15, n. 4, p. 644-660, 2007.

CHEUNG, Y. et al. Does corporate governance predict future performance? Evidence from Hong Kong. **Financial Management**, v. 40, n. 1, p. 159-197, 2011.

CHIANG, H. T.; HE, L. J. Board supervision capability and information transparency. **Corporate Governance: An International Review**, v. 18, n. 1, p. 18-31, 2010.

CLARKE, T.; KLETTNER, A. Governance issues for SMEs. **Journal of Business Systems, Governance and Ethics**, v. 4, n. 4, 2009.

CRUZ, J. A. W.; QUANDT, C. O.; MARTINS, T. S.; SILVA, W. V. da. Performance no terceiro setor – uma abordagem de accountability: estudo de caso em uma organização não- governamental brasileira. **Revista de Administração da UFSM**, v. 3, n. 1, p. 58-75, 2010.

DONNELLY, R.; MULCAHY, M. Board structure, ownership, and voluntary disclosure in Ireland. **Corporate Governance: An International Review**, v. 16, n. 5, p. 416-429, 2008.

ERFURTH, A. E.; BEZERRA, F. A. Gerenciamento de resultados nos diferentes níveis de governança corporativa. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 10, n. 1, p. 32-42, 2013.

FASSIN, Y.; ROSSEM, A. V. Corporate governance in the debate on CSR and ethics: sensemaking of social issues in management by authorities and CEOs. **Corporate Governance: An International Review**, v. 17, n. 5, p. 573-593, 2009.

FERKINS, L. **Developing strategic capability in national sport organizations**. Deakin University: Australia, 2007.

FERKINS, L.; MCDONALD, G.; SHILBURY, D. A model for improving board performance: the case of a national sport organisation. **Journal of Management & Organization**, v. 16, n. 4, p. 601-621, 2010.

FERKINS, L.; MCDONALD, G.; SHILBURY, D. The role of the board in building strategic capability: towards an integrated model of sport governance research. **Sport Management Review**, v. 8, p. 195-225, 2005.

FERKINS, L.; SHILBURY, D. Developing a theory of board strategic balance. **Routledge Handbook**, 2015

FERKINS, L.; SHILBURY, D. Good boards are strategic: what does that mean for sport governance? **Journal of Sport Management**, v. 26, n. 1, p. 67-80, 2012.

FERKINS, L.; SHILBURY, D.; MCDONALD, G. Board involvement in strategy: advancing the governance of sport organizations. **Journal of Sport Management**, v. 23, n. 3, p. 245-277, 2009.

FILHO, J. R.; PICOLIN, L. M. Governança corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e

limitações. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 6, p. 1163-1188, 2008.

FORSTER, J. Global sports organisations and their governance. **Corporate Governance**, v. 6, n. 1, p. 72-83, 2006.

GONÇALVES, J. C. de S.; CARVALHO, C. A. A mercantilização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e resistências. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 4, n. 2, p. 1-27, 2006.

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

GROENEVELD, M. European sport governance, citizens, and the state: finding a (co-) productive balance for the twenty-first century. **Public Management Review**, v. 11, n. 4, p. 421-440, 2009.

GRÜN, R. Atores e ações na construção da governança corporativa brasileira. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 18, n. 52, 2003.

_____. Convergência das elites e inovações financeiras: a governança corporativa no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 20, n. 58, 2005.

HALTER, M. V.; DE ARRUDA, M. C. C. Inverting the pyramid of values? trends in less-developed countries. **Journal of Business Ethics**, v. 90, n. 32, p. 267-275, 2009.

HAMIL, S.; WALTERS, G.; WATSON, L. The model of governance at FC Barcelona: balancing member democracy, commercial strategy, corporate social responsibility and sporting performance. **Soccer & Society**, v. 11, n. 4, p. 475-504, 2010.

HEATH, J.; NORMAN, W. Stakeholder theory, corporate governance and public management: what can the history of state-run enterprises teach us in the post-Enron era? **Journal of Business Ethics**, v. 53, n. 3, p. 247-265, 2004.

HOLM, C.; SCHOLER, F. Reduction of asymmetric information through corporate governance mechanisms – the important of ownership dispersion and exposure toward the international capital market. **Corporate Governance: An International Review**, v. 18, n. 1, p. 32-47, 2010.

HOLT, M. UEFA, governance, and the control of club competition in european football. **Birkbeck Sport Business Centre**, v. 2, n. 1, p. 1-191, 2009.

HOYE, R.; CUSKELLY, G. **Sport governance**. Sydney: Elsevier, 2007.

KIKULIS, L. M. Continuity and change in governance and decision making in national sport organizations: Institutional explanations. **Journal of Sport Management**, v. 14, n. 4, p. 293-320, 2000.

KITAGAWA, C. H.; RIBEIRO, M. de S. Governança corporativa na América Latina: a relevância dos princípios da OCDE na integridade dos conselhos e autonomia dos conselhos. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 20, n. 51, p. 61-76, 2009.

KOLK, A.; PINKSE, J. The integration of corporate governance in corporate social responsibility disclosures. **Corporate Social Responsibility And Environmental Management**, v. 17, n. 1, p. 15-26, 2010.

LAKSHMAN, C.; AKHTER, M. Corporate governance scandals in the indian premier league (IPL):

Implications for labour. **Labour & Industry**, v. 23, n. 1, p. 89-106, 2013.

LAMEIRA, V. de. J.; JR. NESS, W. L.; MACEDO-SOARES, T. D. L. van A. de. Governança corporativa: impactos no valor das companhias abertas brasileiras. **Revista de Administração da USP**, v. 42, n. 1, p. 64-73, 2007.

LEI, S.; GHOSH, C.; SRINIVASAN, H. Should they play? Market value of corporate partnerships with professional sport leagues. **Journal of Sport Management**, v. 24, p. 702-743, 2010.

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. da. Entendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, v. 12, n. 1, p. 11-23, 2005.

LOPES, A. B.; TUKAMOTO, Y. S. Contribuição ao estudo do “gerenciamento” de resultados: uma comparação entre as companhias abertas brasileiras emissoras de ADRs e não-emissoras de ADRs. **Revista de Administração da USP**, v. 42, n. 1, p. 86-96, 2007.

MACHOLD, S.; AHMED, P. K.; FARQUHAR, S. S. Corporate governance and ethics: A feminist perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 81, n. 3, p. 665-678, 2008.

MALACRIDA, M. J. C.; YAMAMOTO, M. M. Governança corporativa: nível de evidenciação das informações e sua relação com a volatilidade das ações do Ibovespa. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 17, n. spe, p. 65-79, 2006.

MARQUES, D. S. P.; COSTA, A. L. Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo. **Revista de Administração da USP**, v. 44, n. 2, p. 118-130, 2009.

MARQUES, M. da C. da C. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao setor público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 11-26, 2007.

MEDEIROS, A. K. de; CRANTSCHANINOV, T. I.; SILVA, F. C. da. Estudos sobre accountability no Brasil: meta-análise de periódicos brasileiros das áreas de Administração, Administração Pública, Ciência Política e Ciências Sociais. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 3, p. 745-775, 2013.

MEIRA, T. de B.; BASTOS, F. da C.; BÖHME, M. T. S. Análise da estrutura organizacional do esporte de rendimento no Brasil: um estudo preliminar. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 26, n. 2, p. 251-262, 2012.

MENDES-DA-SILVA, W.; FERRAZ-ANDRADE, J. M.; FAMÁ, R.; MALUF FILHO, J. A. Disclosure via website corporativo: um exame de informações financeiras e de governança no mercado brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 2, p. 190-205, 2009.

MILES, M. B.; HUBERMAN, M. A. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. Sabe: Thousand Oaks, 1994.

MIRANDA, R. A. de; AMARAL, H. F. Governança corporativa e gestão socialmente responsável em empresas estatais. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 4, 2011.

MOREIRA, L. F. A respeito de ética e finanças. **RAE Eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 1-18, 2002.

MOREIRA, R. D. L.; COLAUTO, R. D.; AMARAL, H. F. Conservadorismo condicional: estudo a partir de variáveis-econômicas. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 21, n. 54, p. 64-84, 2010.

NEUBAUM, D. O.; ZAHRA, S. A. Institutional ownership and corporate social performance: The moderating effects of investment horizon, activism, and coordination. **Journal Of Management**, v. 32, n. 1, p. 108-131, 2006.

NEWLAND, K. The governance of international migration: mechanisms, processes, and institutions. **Global Governance**, v. 16, p. 331-343, 2010.

NUMERATO, D.; BAGLIONI, S. The dark side of social capital: An ethnography of sport governance. **International Review for the Sociology of Sport**, v.47, n. 5, p. 594-611, 2012.

OLIVEIRA, M. A. C. de; OLIVEIRA, O. V. de; STEFE, R.; MORAES, P. A. B. Governança corporativa no setor bancário brasileiro: identificação das principais barreiras à adoção de melhores práticas de governança corporativa. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 37, EnANPAD. **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/>>. Acesso em: 28 nov.2013.

OLIVEIRA, M. C.; DE LUCA, M. M. M.; PONTE, V. M. R.; PONTES JUNIOR, J. É Disclosure of social information by brazilian companies according to united nations indicators of corporate social responsibility. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 20, n. 51, p. 116-132, 2009.

PAGLIARUSSI, M. C.; LIBERATO, G. B. Disclosure de estratégia em relatórios anuais: uma análise de dimensões culturais, de sistema legal e de governança corporativa em empresas de quatro países. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 4, p. 155-181, 2011.

PIRES, G. O olimpismo hoje. De uma diplomacia do silêncio para uma diplomacia silenciosa. O caso das duas Chinas. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, v. 9, n. 2, p. 159-195, 2009.

POZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R. de. Pela aplicabilidade – com um maior rigor científico – dos estudos de caso em sistemas de informação. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 2, p. 143-170, 1998.

REZENDE, J. F. de C.; FONTES FILHO, J. R. Indutores de alinhamento estratégico: comparações preliminares sobre valor entre empresas de capital privado e empresas estatais no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 3, p. 695-720, 2013.

RIBEIRO, H. C. M. Corporate governance versus corporate governance: an international review: uma análise comparativa da produção acadêmica do tema governança corporativa. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 4, 2013. EnEPQ. **Anais Eletrônicos...** Brasília: EnEPQ, 2013. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/>>. Acesso em: 05 dez.2013.

RIBEIRO, M. A. de S. **Modelos de governança e organizações esportivas**: uma análise das federações e confederações esportivas brasileiras. Tese (Doutorado em Administração Pública), FGV, Rio de Janeiro: 2012, 136 pg.

ROBERTSON, C. J. An analysis of 10 years of business ethics research in Strategic Management Journal: 1996-2005. **Journal of Business Ethics**, v. 80, p. 745-753, 2008.

RODRIGUEZ-DOMINGUEZ, L.; GALLEGO-ALVAREZ, I.; GARCIA-SANCHEZ, I. M. Corporate governance and codes of ethics. **Journal of Business Ethics**, v. 90, p. 187-202, 2009.

ROSSONI, L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Institucionalismo organizacional e práticas de governança

corporativa. **Revista de Administração Contemporânea**, v. spe, p. 173-198, 2010.

RUBIO, K. A dinâmica do esporte olímpico do século XIX ao XXI. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 25, n. esp., p. 83-90, 2011.

SANTOS, A. dos; GRATERON, I. R. G. Contabilidade criativa e responsabilidade dos auditores. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 14, 32, p. 07-22, 2003.

SHERRY, E.; SHILBURY, D.; WOOD, G. Wrestling with “conflict of interest” in sport management. **Corporate Governance**, v. 7, n. 3, p. 267-277, 2007.

SILVA, J. A. F. da; CARVALHO, F. A. A. de. Evidenciação e desempenho em organizações desportivas: um estudo empírico sobre clubes de futebol. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 3, n. 6, p. 96-116, 2009.

SILVA, R. L. M. da; NARDI, P. C. C.; PIMENTA JUNIOR, T. O impacto da migração das empresas para os níveis diferenciados de governança corporativa da BM&F BOVESPA sobre o risco e o retorno de suas ações. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, n. 2, p. 222-242, 2012.

SOUZA, F. C. de; BORBA, J. A. Governança corporativa e remuneração de executivos: uma revisão de artigos publicados no exterior. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 18, n. 2, p. 35-48, 2007.

TAYLOR, M.; O’SULLIVAN, N. How should national governing bodies of sport be governed in the UK? An Exploratory study of board structure. **Corporate Governance: An International Review**, v. 17, n. 6, p. 681-693, 2009.

TERRA, P. R. S.; LIMA, J. B. N. de. Governança corporativa e a reação do mercado de capitais à divulgação das informações contábeis. **Revista Contabilidade & Finanças**, n. 42, p. 35-49, 2006.

THOMA, J.; CHALIP, L. **Sport governance in the global community**. Morgantown, WV: Fitness Inform Tech Inc, 1996.

VIEIRA, M. M. F. Poder, objetivos e instituições como determinantes da definição de qualidade em organizações brasileiras e escocesas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 1, p. 7-33, 1997.

WEITZNER, D.; PERIDIS, T. Corporate governance as part of the strategic process: rethinking the role of the board. **Journal of Business Ethics**, v. 102, p. 33-42, 2011.

YEH, C. M.; TAYLOR, T. Issues of governance in sport organisations: a question of board size, structure and roles. **World Leisure Journal**, v. 50, n. 1, p. 33-45, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.