



GOVERNANÇA CORPORATIVA NO ESPORTE: UM ESTUDO DE CASO EM UM CLUBE DE FUTEBOL EM CUIABÁ

CORPORATE GOVERNANCE IN SPORT: A CASE STUDY IN A CUIABÁ FOOTBALL CLUB.

FELIPE ARRUDA DE SOUZA

UFMT - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO

JOSÉ JACONIAS DA SILVA

UFMT - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO

ELISANDRA MARISA ZAMBRA

UFMT - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o IX SINGEP e a 9ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **20, 21 e 22 de outubro de 2021**.

GOVERNANÇA CORPORATIVA NO ESPORTE: UM ESTUDO DE CASO EM UM CLUBE DE FUTEBOL EM CUIABÁ

Objetivo do estudo

A pesquisa tem como objetivo avaliar a governança corporativa em um Clube de futebol em Cuiabá

Relevância/originalidade

A presente pesquisa nasce da recente discussão sobre a profissionalização da gestão dos clubes de futebol

Metodologia/abordagem

Este trabalho se caracteriza como uma pesquisa de abordagem qualitativa, pois se trata de um campo com pouca exploração científica.

Principais resultados

A partir da síntese das cinco dimensões estudadas no Cuiabá Esporte clube, é possível observar que o clube adota a governança corporativa, encontrando-se em constante evolução.

Contribuições teóricas/metodológicas

Foi observado que o clube está se adaptando com a ideia de práticas de governança, entretanto, é necessário um estudo ainda maior sobre o tema, pois é notório que ainda falta um conhecimento maior da governança corporativa no esporte.

Contribuições sociais/para a gestão

Este trabalho visa enriquecer a discussão sobre a aplicação de práticas de governança corporativa na profissionalização da gestão de clubes de futebol no Brasil, porém, fazem-se necessários mais estudos com diferentes clubes de futebol, utilizando-se estudos comparativos de múltiplos casos.

Palavras-chave: governança corporativa, Governança Corporativa no Esporte, Futebol



9TH INTERNATIONAL CONFERENCE

CORPORATE GOVERNANCE IN SPORT: A CASE STUDY IN A CUIABÁ FOOTBALL CLUB.

Study purpose

The research aims to assess corporate governance in a football club in Cuiabá

Relevance / originality

This research is born from the recent discussion on the professionalization of football club management

Methodology / approach

This work is characterized as a research with a qualitative approach, as it is a field with little scientific exploration.

Main results

From the synthesis of the five dimensions studied in Cuiabá Esporte Clube, it is possible to observe that the club adopts corporate governance, which is in constant evolution.

Theoretical / methodological contributions

It was observed that the club is adapting to the idea of ??governance practices, however, an even greater study on the subject is needed, as it is clear that there is still a lack of greater knowledge of corporate governance in sport.

Social / management contributions

This work aims to enrich the discussion on the application of corporate governance practices in the professionalization of the management of soccer clubs in Brazil, however, further studies with different soccer clubs are needed, using comparative studies of multiple cases.

Keywords: corporate governance, Corporate Governance in Sports, Soccer

1 INTRODUÇÃO

Os princípios básicos de governança corporativa de acordo com Andrade e Rosseti (2014) envolvem temas como transparência, equidade, prestação de contas e sustentabilidade financeira das empresas e podem ser focados em temas gerenciais, financeiros e estratégicos, pois ainda fornecem um conjunto de diretrizes e ferramentas de controle de gestão e poder, logo, a aplicação das diretrizes de governança é tida como importantes para a melhoria gerencial.

Nguyen et al. (2014) sustentam que a boa estrutura de governança corporativa e a diversidade de seus conselhos, tamanho do conselho de administração e estrutura de governança são dimensões positivas e significativas, que se aplicadas, podem gerar valor e melhorar o desempenho da empresa.

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 et al., 2009; McNamee e Fleming, 2007). Sob a ótica de Shilbury e Ferkins (2011) entende-se que, embora o esporte continue a ser apenas um passatempo para a maior parte da população, a sua gestão não o é. Nesse contexto, a Governança Corporativa, por meio de seus mecanismos, principalmente o Conselho de Administração, define a direção da gestão e da estratégia das organizações esportivas.

Na visão de Rezende e Dalmácio (2015), as gestões de clubes de futebol brasileiros estão muito aquém de seu potencial e problemas administrativos acabam afugentando parceiros e causando descrédito da sociedade civil. O maior desafio segundo Freitas (2012), é a introdução da cultura de governança corporativa em clubes brasileiros, pois uma entidade esportiva não sobrevive, nem angaria investidores se não conseguir cativar o *stakeholder* fundamental para sua existência, o torcedor.

De acordo com Nazi (2017), observa-se que o fenômeno da profissionalização das atividades esportivas em conjunto com o crescente endividamento das agremiações exigiu respostas por parte das organizações esportivas. A profissionalização demandou a capacidade de acumulação de receitas, enquanto que o endividamento gerou perda de credibilidade dos clubes para com a sociedade civil e a resposta para o problema partiu do Estado, com leis e regulações que exigem dos clubes uma responsabilidade fiscal a fim de garantir o respeito com os compromissos firmados e a viabilidade futura dessas instituições.

Entretanto, existem poucos estudos relacionados à governança corporativa no esporte, o que reforça a ideia de que é necessário maior aprofundamento do tema em futuras pesquisas, para entender melhor a sua aplicação. Sendo assim, como problema de pesquisa, busca-se responder a seguinte questão: Quais as práticas de governança corporativa adotadas pela organização estudada?

O objetivo geral desta pesquisa é identificar as práticas de governança corporativa em Clube de futebol em Cuiabá, MT. Os objetivos desta pesquisa são: Verificar a estrutura de governança corporativa; perceber as ações de transparência da organização estudada; levantar as atividades de *accountability* praticadas pela organização estudada; destacar as atividades de retorno social praticada pela organização; levantar as principais práticas gerenciais utilizadas pela organização.

2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Nesta seção serão discutidos três eixos, sendo que o primeiro vai apresentar os conceitos de Governança Corporativa e a aplicação do conceito nas organizações, na sequência é

apresentado a Governança Corporativa no esporte e por último são apresentados alguns instrumentos de mensuração de Governança Corporativa.

2.1 Conceituação e Aplicação de Governança Corporativa nas Organizações

A governança corporativa é entendida por Hambrick, Werder e Zajac (2008) como sendo a estruturação formal e informal de mecanismos que envolvem processos de supervisão, monitoramento e responsabilidades no ambiente corporativo.

Também pode ser vista sob a ótica de Jensen e Meckling (1976) como mecanismos de controle para evitar conflitos entre acionistas e gerentes, pois são usados para maximizar os valores e os lucros da empresa.

Porém, sob a perspectiva de La Porta et al. (2001) enfatiza que a governança corporativa está associada a regulamentações nacionais e estaduais, fazendo com que não só a empresa agregue valor, mas também visa proteger os acionistas.

A Governança Corporativa Internacional alinha o interesse entre os acionistas e não acionistas, onde também, envolve práticas de governança corporativa para alocação dos direitos de propriedade sobre o valor criado. Aborda como diretrizes o monitoramento, aconselhamento, e oferecimento de recursos por meio de práticas de boa governança ou suporte gerencial. Também oferece vantagem competitiva global as empresas em geral (AGUILERA; MARANO; HAXHI, 2019, p.457).

Finalizando a revisão de literatura sobre governança corporativa, a figura 1 foi desenvolvida contendo o resumo das contribuições dos autores citados neste referencial, a respeito do tema governança corporativa.

Autor/ Revista	Metodologia	Teorias/Construtos	Resumo da Principal Contribuição
(AGUILERA; MARANO; HAXHI, 2019) - Revista de Estudos Internacionais de Negócios	Qualitativa	Governança corporativa	O autor faz uma revisão abrangente da governança corporativa, onde subdivide em três campos: governança corporativa das multinacionais, governança nas multinacionais e governança em corporações multinacionais.
(E-VAHDATI; ZULKIFLI; ZAKARIA, 2019) Governança Corporativa: Revista Internacional de Negócios na Sociedade	Qualitativo	Teoria dos <i>stakeholders</i> ;	O autor traz a perspectiva que as organizações tentam obter legitimidade revelando dados e informações sociais e ambientais inquestionáveis.

(VELTE, 2019) Meditari Accountancy Reserach	Qualitativo	Governança corporativa	Esboça a conexão da governança corporativa interna e externa através de relatórios integrados e reações de investidores.
(HABIB; HASAN, 2019) Revisão Internacional de Análise Financeira	Qualitativo	Governança Corporativa; Responsabilidade Social Corporativa	Sugere que as empresas fornecem um mix diferente de benefícios de Remuneração para os executivos, dependendo dos estágios do ciclo de vida da empresa.
(DINH; CALABRÒ, 2019) International Journal Of Management Reviews	Qualitativo	Governança Corporativa	Estudo de 'relações' entre partes interessadas na empresa e como sua influência na tomada de decisões estratégicas corporativas são moldadas por instituições em diferentes países
(OEHMICHEN, 2018) Revisão Internacional de Negócios	Qualitativo	Governança corporativa	Os mercados emergentes asiáticos são caracterizados por um contexto particular de instituições fracas, dinâmicas e diversificadas, que afetam a governança corporativa nesses países.
(GOMPERS; ISHII; METRICK, 2003) Jornal Trimestral de Economia	Qualitativo	Governança Corporativa	Algumas evidências significativas mostram que as empresas mais democráticas têm melhor desempenho operacional e nenhuma evidência de que não o façam
(LA PORTA et al., 2000) Journal of Financial Economics	Qualitativo	Governança Corporativa	Um dos objetivos da governança corporativa é criar mecanismos de proteção aos investidores, os acionistas e os credores.
(CORE; HOLTHAUSEN; LARCKER, 1999)	Qualitativo	Governança Corporativa	O conselho e a estrutura de propriedade estão associados ao nível de remuneração dos CEOs, após o controle dos determinantes econômicos padrão da remuneração.

(BEBCHUK; COHEN; FERRELL, 2009) Revista dos Estudos Financeiros	Qualitativo	Governança Corporativa	Conjunto de 24 (vinte e quatro) provisões do IRRC usadas para mensurar governança corporativa, onde estão correlacionadas com o desempenho da empresa.
(FAN; WONG; ZHANG, 2007) Journal of Financial Economics	Qualitativo	Governança Corporativa	As regulamentações de propriedade levam a conselhos se submeterem a forte inércia burocrática, fraca governança e baixo profissionalismo.
(LAZONICK; O'SULLIVAN, 2000) Economia e Sociedade	Qualitativo	Governança Corporativa; Teoria das Agências.	O mercado é sempre superior às organizações na alocação eficiente de recursos, os economistas eram ideologicamente predispostos contra o controle corporativo - isto é, gerencial - sobre a alocação de recursos.
(XIE; DAVIDSON; DADALT, 2003) Jornal de Finanças Corporativas	Qualitativo	Governança Corporativa	Conselheiros que são experientes no ramo financeiros estão propensos a terem mais independência na tomada de decisões e sabem gerenciar os resultados da empresa.
(LEHMANN, 2019) Journal of Accounting Research	Qualitativo	Governança Corporativa	Os analistas financeiros não apenas usam informações de governança ao preparar seus relatórios, mas também adquirem serviços de governança de intermediários de informação de terceiros.
(FERNANDO; LI; HOU, 2019) Applied Economics	Qualitativo	Governança Corporativa	Combate à inadimplência e falências com base em mecanismos de governança corporativa.
(FERNANDO; LI; HOU, 2019) Applied Economics	Qualitativo	Governança Corporativa	Estruturas de avaliação de governança corporativa das agências de classificação de risco e as pesquisas empíricas relacionadas.

(LI et al., 2019) Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics	Qualitativo	Teoria da informação; Governança Corporativa	A supervisão da mídia é uma forma importante de mecanismo externo de governança corporativa. Ela pode um efeito no comportamento dos gestores, reduzir benefícios privados de direitos de controle, e reduzir os danos para os investidores externos, assim provando o papel da supervisão da mídia na governança corporativa.
(JIRAPORN; POTOSKY; LEE, 2019) Human Resource Management	Qualitativo	Teoria da Responsabilidade Social Visão Baseada em Recursos Teoria das Agencias	As três teorias são interligadas com base na integração e diversidade de gênero e agregando valores não só na empresa, mas também na sociedade.
(STECKLER; CLARK, 2019) Journal of Business Ethics	Qualitativo	Governança Corporativa	A autenticidade é um grande mecanismo para incorporar a virtude pessoal à teoria e prática da governança corporativa.
(İLHAN NAS, 2019) Mehemet Akif Ersoy	Qualitativo	Visão Baseada em Recursos	Tem vantagens competitivas, como flexibilidade, foco de longo prazo, baixos custos de transação, baixas barreiras burocráticas e rápidas tomadas de decisão.

Figura 1 – Resumo das principais das contribuições sobre governança corporativa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na sequência são apresentados alguns resultados de pesquisa de governança corporativa no esporte.

2.2 Governança Corporativa no Esporte

A governança corporativa no esporte, conforme Alves e Pieranti (2007) têm sofrido nas últimas décadas, muitas modificações devidas maximização do desempenho econômico, onde perpassa pela gestão nas organizações esportivas até a inclusão social.

Também é explorada por Thoma et al. (1996) que trata a governança no esporte como responsável pelo funcionamento e sucesso de aplicação de códigos de boas práticas de governança corporativa.

Contudo, Hoye e Cuskelly (2003) ressaltam que o termo “*sport governance*” surgiu pela primeira em pesquisas científicas elaborada por Chalip (2003), o qual já afirmava que era uma forma de aprimoramento de políticas, estratégias e implementação nas organizações esportivas.

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 et al., 2009; McNamee e Fleming, 2007).

Sob a ótica de Shilbury e Ferkins (2011) entende-se que, embora o esporte continue a ser apenas um passatempo para a maior parte da população, a sua gestão não o é. Nesse contexto, a Governança Corporativa, por meio de seus mecanismos, principalmente o Conselho de Administração, define a direção da gestão e da estratégia das organizações esportivas.

Neste panorama, constata-se que, quando a governança corporativa é adotada em entidades esportivas, é possível identificar o grau em que esta organização é profissional, o que irá impactar, conseqüentemente, em sua estratégia e desempenho empresarial (Shilbury e Ferkins, 2011).

Para melhor visualização da revisão literatura sobre governança corporativa no esporte, a figura 2 foi elaborado contendo o resumo das principais contribuições dos autores sobre o tema.

Autor/ Revista	Metodologia	Teorias/Construtos	Resumo da Principal Contribuição
(CÉSAR; RIBEIRO, 2017) RMS – Revista Metropolitana e Sustentabilidade	Qualitativo	Governança Corporativa	A governança corporativa pode ser aplicar no campo do esporte e mesmo que ainda embrionária no ramo, pode fomentar a profissionalização e modernização do mesmo (esporte) , e ainda, consolidar a relação com os <i>stakeholders</i>
(RIBEIRO; COSTA; FERREIRA, 2015) BASE – Administração e Contabilidade da UNISINOS	Bibliométrico	Governança Corporativa	Descreve, de maneira ampla, o perfil das publicações e da evolução do tema Governança Corporativa nos Esportes, explorando aspectos sobre a temática com o escopo de nortear e, efetivamente, contribuir para o avanço e aperfeiçoamento dos <i>papers</i> sobre os temas Governança Corporativa e esporte no meio acadêmico.
(NAZI; AMBONI, 2018b)	Qualitativo	Governança Corporativa.	Os princípios básicos de governança

PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review			corporativa envolvem temas como transparência, equidade, prestação de contas e sustentabilidade financeira das empresas e podem ser focados em temas gerenciais, financeiros e estratégicos.
REZENDE, Amaury J.; FACURE, Carlos EF; DALMÁCIO, Flávia Z, 2009)Congresso USP de Controladoria e Contabilidade.	Qualitativo	Governança Corporativa	O modelo de governança corporativa composto de mecanismos suportados pela teoria de agência revelou que o desempenho obtido pelos clubes confirma parcialmente, a relação entre o nível de governança adotado e o desempenho operacional, econômico e financeiro dos mesmos.
(MARQUES; COSTA, 2009) Rausp - Revista de Administração da USP.	Qualitativo	Governança Corporativa	A direção de clubes esportivos implica uma necessidade de domínio de vasta gama de conhecimentos, que vão desde as legislações relativas até as atividades dos clubes e conceitos de prestação de serviço, passando por contatos e regulamentos de competições de que o

			clube participa, tornando complexo o exercício da gestão.
--	--	--	---

Figura 2 – Resumo das contribuições de pesquisas sobre governança corporativa no esporte
Fonte: Elaborado pelo autor.

No próximo tópico serão apresentados alguns resultados de pesquisa a respeito de mensuração em Governança Corporativa

2.3 Mensurações da Governança Corporativa

Toda a organização deve dispor de um sistema de governança corporativa minimamente estruturado, com informações adequadas, ou seja, que representem fielmente os objetivos a serem alcançados, nos níveis estratégico, gerencial e operacional. Também é importante estabelecer mecanismos de avaliação dos resultados que chamem a atenção para desempenhos anormais, e nos orientes na identificação das causas dos problemas, e não somente os sintomas. Na figura 3 tem-se as dimensões de mensuração de governança corporativa encontrados na literatura.

Autor/ Revista	Dimensões de Mensuração
(LI et al., 2019) Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics	O grau de atenção à gestão de mídia on-line; o nível de investimento em infraestrutura de lidar com a mídia; e a intensidade do gerenciamento real de mídia on-line.
(FERNANDO; LI; HOU, 2019) Applied Economics	Estrutura e influência da propriedade; direitos e relações das partes interessadas financeiras; transparência financeira e divulgação de informações; e estrutura e processos do conselho.
(FERNANDO; LI; HOU, 2019) Applied Economics	Estrutura de propriedade e influências; direitos e relações com acionistas; transparência financeira e divulgações; e estrutura e processo do conselho.
(NAZI, R. M. 2017) Dissertação de Mestrado em Administração-Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis.	Estrutura de governança; transparência; <i>accountability</i> ; retorno social e práticas gerenciais.

Figura 3 – Dimensões de Mensuração em Governança Corporativa.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Todos os autores acima trazem contribuições importantes, pois apresentam diversas dimensões para a mensuração de Governança Corporativa. Como neste trabalho a organização

escolhida para o estudo é uma organização do setor esportivo, mais especificamente do futebol, optou-se por utilizar a proposta de mensuração de Nazi (2017), que está mais ajustada ao escopo desta pesquisa.

O próximo capítulo engloba os procedimentos metodológicos utilizadas no desenvolvimento deste estudo: caracterização do estudo, seu método, técnicas de coleta e de tratamento de dados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho se caracteriza como uma pesquisa de abordagem qualitativa, pois se trata de um campo com pouca exploração científica, que conforme Prodanov e Freitas (2013) conceituam como uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números, onde a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa, ela não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, pois o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

Quanto aos objetivos essa pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, pois visa descrever o ambiente do local e seus processos. De acordo com Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa descritiva visa analisar seus dados indutivamente, pois o processo e seu significado são os focos principais de abordagem. Essa pesquisa também se caracteriza como uma pesquisa de estudo de caso, pois será analisado 1 (um) clube de futebol do Município de Cuiabá.

De acordo com Yin (2001) o estudo de caso é entendido como a escolha de um tipo de projeto, holístico ou incorporado, depende do fenômeno a ser estudado, onde o projeto holístico é recomendado quando não é possível identificar nenhuma subunidade lógica e quando a teoria em questão subjacente o estudo de caso é ela própria de natureza holística, quanto ao projeto incorporado, ele é adequado quando o estudo de caso, único ou múltiplos casos, envolve subunidades de análise, como, por exemplo, o pesquisador decide incluir os funcionários como uma subunidade de estudo.

Para coleta de dados três ferramentas foram utilizadas, sendo: a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a entrevista.

A pesquisa bibliográfica foi construída utilizando-se da técnica de revisão sistemática de literatura, que de acordo com Bavelas (1978) reforça a ideia de que, por se tratar de um trabalho que exige revisão da literatura, o autor precisa mostrar, através das referências bibliográficas, que conhece a literatura existente a respeito do tema em questão. Nesta revisão de literatura foram realizadas considerando a base de dados *Web of Science* coleção principal, para busca das informações foram utilizadas as palavras chaves “governança corporativa”, obteve-se 90 respostas, assim foram selecionados 27 artigos, sendo que destes, 15 eram dos mais recentes, 10 dos mais citados e 2 de revisão sistemática.

Além da pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental também foi utilizada como instrumento de coleta de dados, o documento que foi analisado nesta pesquisa: informações contidas no site do clube. De acordo com Cellard (2008) a pesquisa documental é relevante, pois favorece a observação do processo de maturação ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros.

O último instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista. A entrevista de acordo com Roesch (1996) e Negrine (1999) destacam as observações e o uso de diários são as técnicas mais utilizadas em pesquisas de caráter qualitativo como o estudo de caso.

O entrevistado foi o gestor do clube de futebol, objeto desta pesquisa. Para realizar a entrevista foi utilizado o modelo de análise de Adaptado de Nazi (2017), que considera quatro dimensões de análise da governança corporativa, sendo: estrutura de governança, transparência,

accountability, retorno social e práticas gerenciais. Na figura 4 tem-se a descrição das dimensões e subdimensões que foram abordadas na entrevista.

Dimensão	Subdimensões
Estrutura de governança	• Conselhos formalizados; • Disponibilização de atas e regimentos; • Eleição ou nomeação dos conselheiros e direção; • Requisitos para ingresso nos Conselhos Assembleias; • Comissões especiais; • Modalidades de associados; • Planos para sócio contribuinte.
Transparência	• Atividades normatizadas; • Disponibilização das informações; • Relatórios do exercício; • Confidencialidade dos contratos trabalhistas; • Indicadores de satisfação dos torcedores.
<i>Accountability</i>	• Publicação dos relatórios contábeis; • Dívidas; • Origem das receitas.
Retorno Social	• Atividades culturais; • Atividades educacionais; • Ações beneficentes; • Campanhas nos últimos cinco anos; • Categorias de base • Outros esportes.
Práticas gerenciais	• Remuneração de gestores e dirigentes; • Condições de trabalhos dos demais profissionais; • Comunicação e mídias sociais; • Políticas salariais e planos de carreira; • Políticas de recrutamento e seleção; • Governança corporativa; • Cooperação ou afiliação com outras instituições; • Código de ética e Código de conduta; • Monitoramento de conflitos de interesse; • Monitoramento de relações com parceiros; Avaliação da direção Auditorias externas.

Figura 4 – Relação entre dimensão e suas subdivisões de Governança Corporativa
 Fonte: Adaptado de Nazi (2017).

Para análise de dados foi utilizada a análise de conteúdo, que se de acordo com Bardin (2010), pode ser entendida como as seguintes fases para a sua condução: a) organização da análise; b) codificação; c) categorização; d) tratamento dos resultados, inferência e a interpretação dos resultados.

O próximo capítulo abordará os resultados e discussão de pesquisa, bem como a caracterização do local estudado e também o detalhamento de cada dimensão e subdimensão respectivamente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Caracterização da empresa pesquisada

A agremiação esportiva pesquisa conta com cerca de 50 funcionários (pode variar devido à alta rotatividade de funcionários). A estrutura conta com 2 campos de futebol, alojamento para os atletas, academia, vestiário, cozinha, sala de imprensa, sala da diretoria, departamento médico, piscina e caixa de areia.

Os títulos conquistados em sua história são: Copa Verde, campeonato matogrossense e vice-campeonato brasileiro série C e quarto lugar no campeonato brasileiro serie B (conseguindo a classificação para a série A).

Em 2019 o clube conseguiu a 9ª colocação no campeonato Brasileiro serie B, ficando em 8º lugar na classificação. Além disso, disputou em 2020, o campeonato mato-grossense, a Copa do Brasil e a Copa Verde. E agora tem o desafio de atuar na série A do Campeonato Brasileiro 2021, pois ficou entre os quatro melhores da edição do Campeonato Brasileiro serie B de 2020, conseguindo assim o acesso a série A do referido campeonato. Atualmente, o Clube encontra-se na primeira divisão do campeonato brasileiro, indo para seu terceiro ano consecutivo entre as 40 melhores equipes do país.

Na figura 5 apresenta-se uma síntese de todas as dimensões de Governança Corporativa estudadas nesta pesquisa por clube de futebol, descritas anteriormente.

DIMENSÕES GOVERNANÇA CORPORATIVA	DA	SUBDIMENSÕES	CLUBE
ESTRUTURA GOVERNANÇA	DE	• Conselhos formalizados; • Disponibilização de atas e regimentos; • Eleição ou nomeação dos conselheiros e direção; • Requisitos para ingresso nos Conselhos Assembleias; • Comissões especiais; • Modalidades de associados; • Planos para sócio contribuinte.	Possui pouca estrutura de governança, havendo apenas atas e regimentos internos e também modalidades de associados, possui programas de sócio-torcedor contribuinte.

TRANSPARÊNCIA	• Atividades normatizadas; • Disponibilização das informações; • Relatórios do exercício; • Confidencialidade dos contratos trabalhistas; • Indicadores de satisfação dos torcedores.	Não se obteve respostas quanto às atividades normatizadas, disponibilização das informações, relatório do exercício, confidencialidade dos contratos trabalhistas e indicação de satisfação dos torcedores.
ACCOUNTABILITY	• Publicação dos relatórios contábeis; • Dívidas; • Origem das receitas.	Publica relatórios para a CBF, trata suas dívidas através de acordos trabalhistas, e tem suas receitas originadas pelos patrocinadores: Unimed, Drebor e Raytakk.
RETORNO SOCIAL	• Atividades culturais; • Atividades educacionais; • Ações beneficentes; • Campanhas nos últimos cinco anos; • Categorias de base; • Outros esportes.	Visita lares de idosos e crianças da ACC-MT, visita escolas públicas, projeto de implantação de cotas para crianças de baixa renda, doação de dois mil ingressos para famílias de baixa renda, possui quatro categorias de base, trabalha somente com futebol.
PRÁTICAS GERENCIAIS	• Remuneração de gestores e dirigentes; • Condições de trabalhos dos demais profissionais; • Comunicação e mídias sociais; • Políticas salariais e planos de carreira; • Políticas de recrutamento e seleção; • Governança corporativa; • Cooperação ou afiliação com outras instituições; • Código de ética e Código de conduta; • Monitoramento de conflitos de interesse;	Recebem salário fixo registrado em CTPS, podendo haver bonificações caso conquiste títulos, oferece cinco alimentações por dia, vale transporte, planos de saúde e desconto em vários produtos, possui plataformas digitais: <i>facebook</i> , <i>twitter</i> e <i>instagram</i> , usa o marketing boca a boca para divulgar vagas e também seus meios digitais, não há planos de carreira devida a alta rotatividade e tempo curto de trabalho, não há governança

	• Monitoramento de relações com parceiros; • Avaliação da direção Auditorias externas.	corporativa, não é filiado/cooperado, não possui código de ética tampouco de conduta, monitora os conflitos de interesse através do diálogo e confiança, não há monitoramento junto aos parceiros, as avaliações da direção são feitas através do resultado final, houve uma auditoria feita na F.M.F, e posteriormente, fará novamente, porém juntamente com a empresa Energy Young.
--	---	---

Figura 5 – Avaliação das dimensões e subdimensões de Governança Corporativa estudadas no clube em análise.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

César e Ribeiro (2017) apontam 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. Os dirigentes têm noção da importância das práticas de governança corporativa, mesmo não tendo em seus sites ou meios de comunicação a evidência de tais processos. A governança corporativa pode ser aplicada no campo do esporte e mesmo que ainda embrionária no ramo, pode fomentar a profissionalização e modernização do mesmo (esporte), e ainda, consolidar a relação com os *stakeholders*.

Marques e Costa (2019) confirmam que, o futebol deve ser tratado como o produto principal da marca do clube. É ele que dá origem a um portfólio de produtos e serviços que deve receber cuidados em relação a sua imagem, qualidade e preferência do consumidor. Melhoras administrativas nos clubes e campeonatos precisam ocorrer, ainda que possa haver interesses pessoais contrários.

Jiraporn, Potosky e Lee (2019) argumentam que, a teoria da responsabilidade social empresarial obriga os donos e gerentes de empresas a promulgar políticas e tomar decisões que estejam alinhadas com os objetivos e valores da sociedade. Os gerentes podem programar políticas em resposta às demandas da sociedade, assumindo que as iniciativas de responsabilidade social corporativa são consistentes com o comportamento econômico racional e as metas de maximização da riqueza.

E-Vahdati et al., (2019) afirmam que, a excelente governança promove responsabilidade, transparência, eficiência e estado de direito em todos os níveis, resultando em uma gestão eficiente dos recursos humanos, naturais, econômicos e financeiros para o desenvolvimento equitativo e sustentável, o que garante participação da sociedade civil nos processos decisórios.

Vahdati, Zulkifli e Zakaria (2019) fazem a exploração da governança corporativa aliada à sustentabilidade com base na teoria do *stakeholders*, fornecendo uma estrutura que conecta a

governança corporativa e a divulgação da sustentabilidade, havendo assim engajamento e legitimidade organizacional, onde excelente governança corporativa pode ser vista por meio de uma visão comum de longo prazo e de objetivos estratégicos, além de outra perspectiva ser considerada são os comitês do conselho e o papel de liderança, que é vital para uma estrutura sustentável.

A partir da síntese das cinco dimensões estudadas no Cuiabá Esporte clube, é possível observar que o clube adota a governança corporativa, encontrando-se em constante evolução, pois ainda há um longo caminho a percorrer, tanto em questão de conhecimento do assunto por parte dos gestores, quanto em adoção de boas práticas de governança, tal qual também a sua implantação e monitoramento na organização. Isto se dá, através de exigências feitas pelas entidades superiores da área que estão obrigando os clubes de futebol a serem mais transparentes em suas gestões.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação de boas práticas de governança a clubes de futebol vem ao encontro da profissionalização das atividades das agremiações esportivas. As crescentes dívidas e a visão da sociedade civil sobre esse fenômeno colaboraram para que medidas fossem tomadas, a fim de tornar instituições profissionais financeiramente viáveis.

Verificou-se a estrutura de governança corporativa no clube estudado ainda é tímida, porém, mesmo assim, já mostra a ideia de organização, como a adoção de atas e regimentos internos para os funcionários e programas de sócio contribuinte. Entretanto, há preocupação em buscar ser um clube cada vez melhor, tanto desportivamente, quanto administrativamente.

Levantou-se que existem várias atividades de *accountability* praticadas pela organização estudada, contemplando todas as subdimensões deste tópico, desde a publicação de relatórios contábeis às entidades interessadas (no caso, a CBF) até as origens de suas receitas, criando credibilidade e confiabilidade para atrair novos parceiros.

Destacaram-se as atividades de retorno social praticada pela organização, onde busca estabelecer meios de aproximação com a sociedade, gerando elos e convívio social harmônico, como destaques, fazem visitas periódicas em lares de idosos, visitam escolas, onde as crianças tem a oportunidade de integração com o clube, levando-as no estádio para a entrada com os jogadores e por fim, observando também a população de baixa renda, com doação de ingressos para trazer as famílias que não tem acesso constante ao estádio.

Levantaram-se também as principais práticas gerenciais utilizadas pela organização, o qual procura sempre aprimorar e legalizar todas as suas atividades internas, assim, consegue atrair novos parceiros para alavancar seus interesses. Destaques para o forte *marketing* do clube, onde usam várias plataformas digitais para divulgar suas informações e interações com torcedores, fornecem condições de trabalho, bem como pagamentos mensais podendo haver bônus por conquistas de títulos e a adoção de auditorias. Entretanto, não há o hábito de monitoramento dos parceiros, pois ainda acreditam na confiança de ambas as partes e também não há planos de carreira, devido à alta rotatividade de pessoas, tampouco possui filiação ou cooperação a alguma instituição.

Como resposta ao objetivo geral e problema de pesquisa, a relação entre aderência do clube de futebol às práticas de governança corporativa é evidenciada através da elaboração das dimensões e subdimensões, onde foi possível analisar que o clube estudado já demonstra adotá-las, ainda que falte mais conhecimento sobre o assunto por parte dos gestores.

As limitações deste estudo se dão por apenas um clube ter sido estudado, tornando-se difícil tirar conclusões gerais quanto aos achados da pesquisa. Outro fator limitante é que, os

dados coletados das entrevistas foram de apenas um dirigente e, por fim, não havendo respostas sobre a dimensão de transparência.

Este trabalho visa enriquecer a discussão sobre a aplicação de práticas de governança corporativa na profissionalização da gestão de clubes de futebol no Brasil, porém, fazem-se necessários mais estudos com diferentes clubes de futebol, utilizando-se estudos comparativos de múltiplos casos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, S. **Amir Klink. Gestão de Sonhos: riscos e oportunidades.** Salvador. Casa da Qualidade. 2000.

AGUILERA, R. V.; MARANO, V.; HAXHI, I. International corporate governance: A review and opportunities for future research. **Journal of International Business Studies**, v. 50, n. 4, p. 457–498, 3 jun. 2019.

BEBCHUK, L.; COHEN, A.; FERRELL, A. What Matters in Corporate Governance? **Review of Financial Studies**, v. 22, n. 2, p. 783–827, fev. 2009.

CÉSAR, H.; RIBEIRO, M. Entendimento Da Governança Corporativa Nas Entidades Esportivas , Sob a Óptica Dos Dirigentes. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, v. 7, p. 103–122, 2017.

CORE, J. E.; HOLTHAUSEN, R. W.; LARCKER, D. F. Corporate governance, chief executive officer compensation, and firm performance¹The financial support of Nomura Securities and Ernst & Young LLP is gratefully acknowledged. We appreciate the able research assistance of Dan Nunn. We acknowledge the he. **Journal of Financial Economics**, v. 51, n. 3, p. 371–406, mar. 1999.

DINH, T. Q.; CALABRÒ, A. Asian Family Firms through Corporate Governance and Institutions: A Systematic Review of the Literature and Agenda for Future Research. **International Journal of Management Reviews**, v. 21, n. 1, p. 50–75, 20 jan. 2019.

E-VAHDATI, S.; ZULKIFLI, N.; ZAKARIA, Z. Corporate governance integration with sustainability: a systematic literature review. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 19, n. 2, p. 255–269, abr. 2019.

FAN, J.; WONG, T.; ZHANG, T. Politically connected CEOs, corporate governance, and Post-IPO performance of China's newly partially privatized firms ☆. **Journal of Financial Economics**, v. 84, n. 2, p. 330–357, maio 2007.

FERNANDO, J. M. R.; LI, L.; HOU, Y. (GREG). Corporate governance and default prediction: a reality test. **Applied Economics**, v. 51, n. 24, p. 2669–2686, 21 maio 2019.

GOMPERS, P.; ISHII, J.; METRICK, A. Corporate Governance and Equity Prices. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 118, n. 1, p. 107–156, 1 fev. 2003.

HABIB, A.; HASAN, M. M. Corporate life cycle research in accounting, finance and corporate governance: A survey, and directions for future research. **International Review of Financial Analysis**, v. 61, p. 188–201, jan. 2019.

İLHAN NAS, T. YEREL PAZARLARDAKİ ÜRÜN ÇEŞİTLENDİRME İLE ULUSLARARASI LAŞMA DERECEŞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: KURUMSAL YÖNETİŞİM MEKANİZMALARININ DÜZENLEYİCİ ETKİLERİ. **Mehmet Akif Ersoy**

Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, p. 213–229, 29 abr. 2019.

JIRAPORN, P.; POTOSKY, D.; LEE, S. M. Corporate governance and lesbian, gay, bisexual, and transgender-supportive human resource policies from corporate social responsibility, resource-based, and agency perspectives. **Human Resource Management**, v. 58, n. 3, p. 317–336, 8 maio 2019.

LA PORTA, R. et al. Investor protection and corporate governance. **Journal of Financial Economics**, v. 58, n. 1–2, p. 3–27, jan. 2000.

LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. Ed. São Paulo. Atlas. 2001

LAZONICK, W.; O’SULLIVAN, M. Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance. **Economy and Society**, v. 29, n. 1, p. 13–35, 2 jan. 2000.

LEHMANN, N. Do Corporate Governance Analysts Matter? Evidence from the Expansion of Governance Analyst Coverage. **Journal of Accounting Research**, v. 57, n. 3, p. 721–761, 14 jun. 2019.

LI, J. et al. The reverse corporate governance effect of online media management. **Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics**, v. 1625, p. 1–26, 17 maio 2019.

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

NAZI, R. M.; AMBONI, N. Governança e Futebol: Um Estudo em Clubes de Caxias do Sul. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 7, n. 2, p. 240–259, 1 ago. 2018a.

NAZI, R. M.; AMBONI, N. Governança e Futebol: Um Estudo em Clubes de Caxias do Sul. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 7, n. 2, p. 240–259, 1 ago. 2018b.

OEHMICHEN, J. East meets west—Corporate governance in Asian emerging markets: A literature review and research agenda. **International Business Review**, v. 27, n. 2, p. 465–480, abr. 2018.

REZENDE, Amaury J; FACURE, Carlos EF; DALMÁCIO, Flávia Z. Práticas de governança corporativa em organizações sem fins lucrativos. In: **Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**. 2009. p. 1-16.

RIBEIRO, H. C. M.; COSTA, B. K.; FERREIRA, M. P. Governança Corporativa nos Esportes: uma análise dos últimos 23 anos de produção acadêmica em periódicos internacionais. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 12, n. 2, 13 abr. 2015.

STECKLER, E.; CLARK, C. Authenticity and Corporate Governance. **Journal of Business Ethics**, v. 155, n. 4, p. 951–963, 22 abr. 2019.

VELTE, P. What do we know about meta-analyses in accounting, auditing, and corporate governance? **Meditari Accountancy Research**, v. 27, n. 1, p. 17–43, 11 fev. 2019.

XIE, B.; DAVIDSON, W. N.; DADALT, P. J. Earnings management and corporate governance: the role of the board and the audit committee. **Journal of Corporate Finance**, v. 9, n. 3, p. 295–316, jun. 2003.

