



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

YVIS LUIZ DO NASCIMENTO SILVA

**GOVERNANÇA NO FUTEBOL CEARENSE: UMA ANÁLISE
COMPARATIVA ENTRE FORTALEZA ESPORTE CLUBE E
CEARÁ SPORTING CLUB**

MOSSORÓ

2024

YVIS LUIZ DO NASCIMENTO SILVA

**GOVERNANÇA NO FUTEBOL CEARENSE: UMA ANÁLISE
COMPARATIVA ENTRE FORTALEZA ESPORTE CLUBE E
CEARÁ SPORTING CLUB**

Monografia apresentada a Universidade
Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA
como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Chaves Nobre

MOSSORÓ

2024

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

S586g Silva, Yvis Luiz .
Governança no futebol cearense: uma análise
comparativa entre Fortaleza Esporte Clube e Ceará
Sporting Club. / Yvis Luiz Silva. - 2024.
57 f. : il.

Orientador: Fábio Chaves Nobre Nobre.
Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Administração,
2024.

1. gestão de clubes de futebol. 2. governança
corporativa. 3. práticas de governança. I. Nobre,
Fábio Chaves Nobre, orient. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade
com AACR2 e os dados fornecidos pelo) autor(a).
Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência
Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva
CRB: 15/120

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

YVIS LUIZ DO NASCIMENTO SILVA

**GOVERNANÇA NO FUTEBOL CEARENSE: UMA ANÁLISE COMPARATIVA
ENTRE O FORTALEZA ESPORTE CLUBE E CEARÁ SPORTING CLUB**

Monografia apresentada à Universidade Federal
Rural do Semi-Árido– UFERSA, Departamento
de Ciências Sociais Aplicadas para a obtenção
do título de Bacharel em Administração.

APROVADA EM: 25/09/2024

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **FABIO CHAVES NOBRE**
Data: 25/09/2024 14:17:49-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Fábio Chaves Nobre – UFERSA
Presidente

Documento assinado digitalmente
 **LIANA HOLANDA NEPOMUCENO NOBRE**
Data: 25/09/2024 16:55:08-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof^ª. Dra. Liana Holanda Nepomuceno Nobre – UFERSA
Primeiro Membro

Documento assinado digitalmente
 **ALVARO FABIANO PEREIRA DE MACEDO**
Data: 25/09/2024 18:01:49-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Álvaro Fabiano Pereira de Macedo – UFERSA/PPGA
Segundo Membro

AGRADECIMENTOS

Com o coração transbordando de gratidão, agradeço a Deus por me fortalecer e me conceder fé nos momentos em que pensei em desistir.

À minha mãe, uma empregada doméstica que lutou incansavelmente, mesmo sem ter seus devidos direitos, para que seus filhos tivessem uma vida digna, e aos meus pais, Luiz e Dércio, minha eterna gratidão. Vocês foram os maiores incentivadores da minha jornada, e devo a vocês os ensinamentos que guiam minha vida até hoje.

À minha noiva, Bella, que conheci na faculdade, companheira de jornada e amor da minha vida, agradeço por compartilhar comigo cada conquista e desafio.

Aos amigos que construí ao longo do caminho — Arthur, Júlia Débora, Moisés, Ellen, e Dário — aqueles que me estenderam a mão nos momentos mais desafiadores, minha sincera amizade e agradecimento.

À Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), agradeço pela oportunidade e privilégio de receber uma educação de qualidade, algo infelizmente ainda inacessível para muitos. Sou grato pela formação pessoal e profissional que me foi proporcionada.

Ao meu orientador e querido amigo, professor Fábio, agradeço pela orientação e apoio incondicional. Seu auxílio foi essencial para meu progresso e me proporcionou ensinamentos que levarei para a vida toda.

RESUMO

Ao longo dos anos, o futebol brasileiro passou por diversas mudanças, especialmente no campo da gestão, evoluindo de um modelo amador para um modelo gerencial e profissional. No entanto, essa transição foi lenta, enfrentando resistência interna e desafios administrativos, como dívidas e práticas ilegais de gestão. Este estudo tem como objetivo analisar a implementação das práticas de governança corporativa, conforme as diretrizes do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), nos principais clubes de futebol do Ceará, Fortaleza e Ceará. Os procedimentos metodológicos baseiam-se em uma análise comparativa e documental das práticas de gestão adotadas por ambos os clubes, com foco em aspectos como conselhos administrativos, auditorias, transparência e gestão de conflitos de interesse. Os resultados indicam que tanto Fortaleza quanto Ceará adotam algumas práticas recomendadas de governança, mas há diferenças importantes, como a remuneração dos conselheiros e a transparência em processos internos. Conclui-se que, embora haja avanços na governança, ambos os clubes ainda enfrentam desafios e têm oportunidades de aprimorar práticas gerenciais que podem contribuir para a eficiência, sustentabilidade e resultados a longo prazo.

Palavras-chave: gestão de clubes de futebol, governança corporativa, práticas de governança.

ABSTRACT

Over the years, Brazilian soccer has undergone several changes, especially in the field of management, evolving from an amateur model to a managerial and professional one. However, this transition has been slow, facing internal resistance and administrative challenges, such as debts and illegal management practices. This study aims to analyze the implementation of corporate governance practices, according to the guidelines of the Brazilian Institute of Corporate Governance (IBGC), in the main soccer clubs in Ceará, Fortaleza and Ceará. The methodological procedures are based on a comparative and documentary analysis of the management practices adopted by both clubs, focusing on aspects such as administrative boards, audits, transparency and management of conflicts of interest. The results indicate that both Fortaleza and Ceará adopt some recommended governance practices, but there are important differences, such as the remuneration of board members and transparency in internal processes. The conclusion is that, although there have been advances in governance, both clubs still face challenges and have opportunities to improve management practices that can contribute to efficiency, sustainability and long-term results.

Keywords: soccer club management, corporate governance, governance practices.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	– ASPECTOS RELACIONADOS À PROFISSIONALIZAÇÃO.....	28
Quadro 2	– ASPECTOS RELACIONADOS À PROPRIEDADE	32
Quadro 3	– RELACIONADOS AO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO.....	35
Quadro 4	– ASPECTOS RELACIONADOS À GESTÃO.....	40
Quadro 5	– RELACIONADOS À AUDITORIA INDEPENDENTE	44
Quadro 6	– ASPECTOS RELACIONADOS AO CONSELHO FISCAL	47
Quadro 7	– ASPECTOS RELACIONADOS A CONFLITOS DE INTERESSE.....	50

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
	1.1_CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DA PESQUISA	10
	1.1.1. Objetivo Geral	11
	1.1.2. Objetivo Específico... ..	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO... ..	12
2.1	PROFISSIONALIZAÇÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO.....	12
2.2	GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	17
2.3	SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL (SAF)	19
3	MATERIAIS E MÉTODOS.....	23
4	ANALISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS	28
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
	REFERÊNCIAS.....	53

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DA PESQUISA

Existem relatos em vários países acerca do surgimento do jogo com a bola nos pés, o que viria a ser o *futebol*, entretanto Wilson (2013) relata que foi na Inglaterra que surgiu os princípios e as regras do jogo, das quais foram escritas em 1848, através de um encontro entre representantes de escolas inglesas em Cambridge, servindo de alicerce para o que viria a ser adotada pela FIFA (Federação Internacional de Associações de Futebol), órgão detentor do estabelecimento de regras no futebol profissional. De acordo com Cerqueira, Medeiros e Coutinho Filho (2014), no dia 20 de outubro de 1863, na Freemason's Tavern, na rua Great Queen, em Londres, Inglaterra, representantes de clubes sociais ingleses e dirigentes de escolas reuniram-se para unificar as regras do futebol. Esse encontro resultou na fundação da *Football Association*, a Associação de Futebol Inglesa, que se tornou o primeiro órgão de administração da modalidade formalmente constituído na história.

Com sua popularização, o futebol começou a se espalhar, com a ajuda de expatriados britânicos que levavam o esporte para outras partes do mundo; GUTERMAN (2009) relata que no Brasil a chegada do futebol ocorreu por meio de Charles Miller, filho de estrangeiros oriundos da Grã-Bretanha, do qual tinha ido estudar na Inglaterra, e ao regressar ao Continente Latino-americano trouxe consigo a paixão pelo esporte.

O aumento da popularidade do futebol e sua disseminação pelo mundo, tornou-se necessário criar ligas e organizações para gerenciar os clubes e regulamentar o esporte, dessa forma surgia a FIFA, de acordo com seu site a organização foi fundada em 21 de maio de 1904 em Paris, com o objetivo de promover e desenvolver o futebol em todo o mundo. Para GALEANO (1995) o jogo de futebol tinha se tornado um espetáculo, do qual se tinha poucos protagonistas e diversos espectadores, o espetáculo “futebol”, se tornou um dos negócios mais lucrativos do mundo.

No contexto brasileiro, conforme relata SANTOS (2002) o futebol passou por diversas mudanças; do patrimonialista, oligárquico e amador para gerencial e profissional; todavia, as mudanças não foram aplicadas de maneira rápida, principalmente na gestão, pois foi encontrado resistência por parte dos tomadores de decisão, levando muito tempo para ser posto em prática.

Contudo, ainda são corriqueiros os relatos acerca das adversidades administrativas vivenciados pelos clubes. As dificuldades vão desde o clube não poder honrar suas dívidas provocada pelo endividamento excessivo, até o envolvimento em questões judiciais devido a práticas ilegais de gestão.

Nesse contexto, cabe uma introdução da aplicação dos princípios de governança como ferramenta de sustentação dos clubes profissionais, pois “as boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.” (IBGC).

É seguindo essa linha, que será desenvolvido o tema, ou seja, compreendendo como a gestão no futebol se comporta em relação à boa governança. Sendo realizando um estudo acerca da estrutura organizacional com os principais clubes de futebol profissional do estado do Ceará; com o objetivo de verificar se há aplicação dos princípios de governança conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa propõe.

1.1.1. Objetivo Geral

O presente estudo tem como objetivo analisar de forma descritiva a aplicação de mecanismos de boa governança conforme as diretrizes estabelecidas pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) em dois clubes localizados no estado do Ceará. O trabalho busca entender como essas instituições esportivas estão gerindo suas atividades e implementando estratégias de gestão eficientes, com foco na transparência e eficácia de suas operações, a fim de avaliar o grau de efetividade na melhoria da governança corporativa e nos resultados organizacionais dos clubes estudados.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Verificar a presença de boas práticas de governança nos clubes estudados;
- Comparar os dois principais clubes do Ceará, identificando suas semelhanças e diferenças nas práticas adotadas;
- Analisar o impacto das práticas de governança nos resultados organizacionais dos clubes.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. PROFISSIONALIZAÇÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO

2.1.1 EVOLUÇÃO DA PROFISSIONALIZAÇÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO

No que se refere ao seu início, MAZZONI (1950) evidencia que o futebol brasileiro encontrou dificuldades para a organização dos clubes, os primeiros estabelecidos em São Paulo e Rio de Janeiro - principais centros esportivos do país - a participação era restrita. O São Paulo Athletic Club era formado por ingleses, enquanto o Mackenzie era composto por alunos. Similarmente, no Rio de Janeiro, as condições iniciais para o futebol também eram limitadas. De acordo com Santos (1999) a profissionalização do futebol no Brasil é um processo histórico complexo que se desenvolveu ao longo de várias décadas, marcado por eventos significativos que moldaram a estrutura e a cultura do esporte no país.

Santos (1999) interpreta que:

A constituição do futebol – enquanto esporte – esteve estreitamente ligada, tanto nos países da Europa como no Brasil, à industrialização e ao surgimento das grandes cidades. O futebol, enquanto necessidade de aproveitamento esportivo nas horas livres (pelo menos como era pensado no início do século), não pode ser desvinculado das condições históricas que marcaram o fim do século XIX e o início do século XX. (Santos, 1999, p. 01)

O futebol foi introduzido no Brasil no final do século XIX por meio de clubes e escolas de imigrantes britânicos (PINHEIRO (2013). Inicialmente, era praticado de forma amadora. Com o tempo, alguns jogadores começaram a receber salários de forma não oficial, apesar de o profissionalismo não ser reconhecido pelas autoridades esportivas. Freitas (2013) destaca ainda que o futebol brasileiro, durante seu início, possuía estrutura totalmente amadora, os atletas, em regra, não tinham nenhum vínculo trabalhista com os clubes que representavam. O autor argumenta que:

A intervenção do governo no futebol, em especial no Brasil, teve grande importância, principalmente em função da inércia dos clubes e daqueles que estavam envolvidos com o esporte. A falta de iniciativa dos clubes perdura até os dias atuais e impede uma mudança profunda principalmente em seus mecanismos de gestão. As poucas mudanças que podem ser percebidas hoje decorrem da pressão exercida pelo próprio mercado ou pela edição de mecanismos de incentivo e controle pelo governo. (FREITAS, 2013, p.)

A criação das primeiras ligas regionais, como a Liga Paulista de Futebol em 1902, foi um passo importante para a organização do futebol e a regulamentação das competições:

Em 13 de dezembro de 1901 esse movimento esportivo culminou na fundação da Liga Paulista de Football, idealizada por Antonio Casimiro da Costa, outro líder importante. Em maio do ano seguinte, os cinco clubes deram início ao primeiro campeonato do país. Os registros que restaram do passado não são suficientes para negar a versão tradicionalmente aceita pela crônica esportiva que atribui a Charles Miller e a Casimiro da Costa o papel de principais articuladores desse esporte em São Paulo. (GAMBETA, 2013, p. 09)

Santos (2012) aborda que o reconhecimento oficial do profissionalismo no futebol brasileiro ocorreu com a criação do Campeonato Brasileiro de Futebol em 1959, organizado pela CBD (Confederação Brasileira de Desportos). Em 1974, foi criado o Estatuto do Jogador, que regulamentou as relações de trabalho entre jogadores e clubes, estabelecendo direitos e deveres para ambas as partes. Um marco significativo na profissionalização do futebol brasileiro foi a Lei nº 9.615/98, conhecida como Lei Pelé, que estabeleceu normas para a organização e a gestão esportiva, além de regulamentar a relação de trabalho dos atletas.

Art. 2º O desporto, como direito individual, tem como base os princípios: I - da soberania, caracterizado pela supremacia nacional na organização da prática desportiva; II - da autonomia, definido pela faculdade e liberdade de pessoas físicas e jurídicas organizarem-se para a prática desportiva; III - da democratização, garantido em condições de acesso às atividades desportivas sem quaisquer distinções ou formas de discriminação; IV - da liberdade, expresso pela livre prática do desporto, de acordo com a capacidade e interesse de cada um, associando-se ou não a entidade do setor; V - do direito social, caracterizado pelo dever do Estado em fomentar as práticas desportivas formais e não-formais; VI - da diferenciação, consubstanciado no tratamento específico dado ao desporto profissional e não-profissional; VII - da identidade nacional, refletido na proteção e incentivo às manifestações desportivas de criação nacional. (Lei nº 9.615/98, 1988)

A Lei Pelé foi crucial na profissionalização do futebol no Brasil, segundo FIAD (2017). Ela foi criada com o objetivo de tornar o esporte mais transparente, profissional e moderno. Conforme a lei, as entidades desportivas profissionais devem apresentar suas demonstrações financeiras de forma clara e ser submetidas a auditorias independentes. Isso reforça a importância da transparência e da responsabilidade financeira na gestão dos clubes de futebol profissionais.

A partir da década de 1990, o futebol brasileiro passou por um processo de globalização, com a entrada de jogadores estrangeiros e a internacionalização dos clubes brasileiros. Esse processo contribuiu para consolidar o Brasil como um dos países mais importantes e influentes no cenário mundial do esporte. (FIGUEIREDO, 2011)

Para Santos (2002), a profissionalização da gestão do futebol é uma consequência dos movimentos e pressões externos da economia. A necessidade de adaptação que garante uma transformação profunda e duradoura no esporte mais popular do mundo. Com a globalização e a intensificação da competição entre os clubes, tornou-se cada vez mais evidente a importância de uma gestão eficiente e moderna para garantir a sobrevivência e o sucesso das agremiações esportivas.

Zamreba (2020) relata que a mídia brasileira auxiliou a elevar discursos pertinentes ao futebol na década de 90, despertando reflexões e discussões em diferentes ambientes da sociedade e tomando atenção e ações do estado.

O setor público tomou algumas iniciativas, por implantação de legislações, que tinham como principal escopo o de legalizar e incentivar a transformação de clubes de futebol em sociedades comerciais. As duas (principais) legislações deste período foram a Lei Zico (Lei nº 8.672 de 6 de julho de 1993) e a Lei Pelé (Lei nº 9.615 de 24 de março de 1998). (ZAMREBA, 2020, p.24).

A Lei Nº 8.672 de 1993 é considerada fundamental para o desenvolvimento do esporte no Brasil, pois ela estabelece as bases para a regulamentação do esporte e promove a integração de diferentes atores envolvidos, como clubes, atletas, governos e sociedade civil.

2.1.2 IMPACTO DA PROFISSIONALIZAÇÃO NAS ESTRUTURAS E GESTÃO DOS CLUBES.

Segundo Figueiredo (2011) a profissionalização do futebol no Brasil provocou transformações profundas nas estruturas e na gestão dos clubes, revolucionando sua organização e administração. Antes desse processo, os clubes funcionavam de maneira

informal, com gestão pouco profissional e transparência limitada. Com a profissionalização, uma série de mudanças substanciais ocorreram na forma de gestão dos clubes. Na medida em que o tempo passa, esses períodos de estabilidade são interrompidos por estágios de transformação, onde mudanças “quânticas” (quando diversos elementos são modificados de forma radical ou revolucionária) levam a organização a uma nova configuração. Com isso, o ciclo de vida organizacional é constituído por uma sucessão específica de estados de configuração e períodos de transformação. (FIGUEREDO, 2011, 38)

Primeiramente, Xavier (2021) aponta que houve uma mudança na gestão, com a contratação de profissionais qualificados para áreas como administração, finanças, marketing e comunicação. Isso resultou em uma administração mais eficiente e na melhoria da imagem dos clubes perante os torcedores e patrocinadores. Damasceno Neto et al. (2023) estudam que a transparência financeira também se tornou uma exigência, levando os clubes a divulgar balanços e demonstrativos contábeis de forma regular. Essa maior transparência contribuiu para uma gestão mais responsável e sustentável dos recursos financeiros dos clubes.

Além disso, Rodrigues e Silva (2009) visam que a profissionalização do futebol também impactou a forma como os jogadores são tratados e gerenciados. Os clubes passaram a oferecer melhores condições de trabalho e remuneração para os atletas, elevando o nível técnico do futebol brasileiro. A modernização das instalações foi outra consequência da profissionalização, com a construção de novos estádios, centros de treinamento e estruturas de apoio para os atletas. Isso proporcionou melhores condições de trabalho e preparação para os times. (RODRIGUES, SILVA, 2009)

Por fim, a profissionalização contribuiu para a expansão do mercado esportivo, com mais patrocinadores, investidores e torcedores engajados. Isso resultou em mais recursos para os clubes e para o futebol como um todo, impulsionando o desenvolvimento do esporte no Brasil e sua consolidação como um dos mais importantes do mundo.

2.1.3 DESAFIOS ENFRENTADOS AO LONGO DO PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO.

Roque (2020) pauta que o processo de profissionalização do futebol no Brasil enfrentou diversos desafios ao longo de sua história, refletindo as características e a cultura do esporte no país. Um dos principais obstáculos foi a resistência à mudança de uma cultura predominantemente amadora para uma cultura profissional. Muitos clubes e dirigentes viam o profissionalismo como uma ameaça à essência do esporte, preocupados que poderia descaracterizar o futebol.

Além disso, Conceição (2022) faz menção que a falta de infraestrutura adequada foi um desafio significativo. Muitos clubes não tinham estádios, centros de treinamento e estruturas de apoio adequadas para oferecer aos jogadores e aos torcedores. Isso dificultava a profissionalização e impactava na qualidade do espetáculo.

A gestão amadora dos clubes também foi um problema. Muitos dirigentes não tinham formação ou experiência em gestão esportiva, o que resultava em problemas administrativos e financeiros. A legislação trabalhista era outro obstáculo, com poucos direitos trabalhistas para os jogadores antes da Lei Pelé, o que dificultava a profissionalização do esporte (PASSERO et al. 2020). Em concordância, Corrêa (2004) revisa que a desigualdade entre os clubes também representava um desafio, com alguns times tendo mais recursos e estrutura do que outros, criando um desequilíbrio competitivo. Além disso, a resistência de segmentos conservadores da sociedade brasileira também foi um obstáculo, com muitos vendo o futebol como uma atividade de lazer e não como uma atividade profissional.

Apesar desses desafios, Leoncini (2001) finda que o futebol brasileiro conseguiu superar muitos obstáculos e se tornar uma das potências mundiais do esporte. A profissionalização foi um passo fundamental nesse processo, contribuindo para elevar o nível técnico e organizacional do futebol no país. Entretanto, Freitas (2013) relata que apesar de ser o esporte mais praticado nacionalmente, os clubes atravessam crises financeiras e de gestão, mesmo diante do fortalecimento do mercado consumidor e do crescimento econômico brasileiro nos últimos anos. Nem mesmo a realização, de grandes eventos esportivos internamente e o real incremento das receitas dos clubes nos últimos anos foi suficiente para reduzir a situação de déficit financeiro que se acumula nos clubes.

2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

2.2.1 CONCEITOS FUNDAMENTAIS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.

Fiorino, Alonso Junior e Alonso (2016) alega que a governança corporativa é um conjunto de práticas e processos que visam garantir a adequada gestão e controle das empresas, de forma a proteger os interesses de seus diversos stakeholders, como acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores e a sociedade em geral. Essas práticas são fundamentais para assegurar a transparência, a responsabilidade, a equidade e a prestação de contas por parte da administração da empresa. (Dallagnol et al. 2021)

Vieira e Barreto (2019) argumenta que um dos conceitos fundamentais da governança corporativa é a transparência, que se refere à divulgação clara e precisa de informações sobre a empresa, suas práticas e seu desempenho. Isso inclui a divulgação de demonstrações financeiras, políticas de remuneração, estrutura de governança, entre outros aspectos relevantes para os stakeholders.

Outro conceito importante é a responsabilidade corporativa, que implica na adoção de práticas éticas e sustentáveis, levando em consideração não apenas os interesses financeiros da empresa, mas também seu impacto social e ambiental. Isso inclui a preocupação com a conformidade legal, a ética nos negócios e o respeito aos direitos humanos. (MARTINS, 2005)

Roque (2020) visa que equidade é outro princípio fundamental da governança corporativa, que se refere à garantia de tratamento justo e igualitário a todos os stakeholders da empresa, sem favorecimentos indevidos. Isso envolve, por exemplo, a adoção de políticas de remuneração justas e a proteção dos direitos dos acionistas minoritários. Por fim, a prestação de contas é um aspecto essencial da governança corporativa, que se traduz na obrigação da administração da empresa de prestar contas de suas ações e decisões aos stakeholders. Isso inclui a realização de auditorias independentes, a divulgação de relatórios de sustentabilidade e a participação dos acionistas nas assembleias e decisões estratégicas da empresa.

2.2.2 IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA OS CLUBES DE FUTEBOL.

Centeno (2021) estuda que a governança corporativa é de suma importância para os clubes de futebol, pois essas instituições não se limitam apenas à prática esportiva, mas também funcionam como empresas que lidam com grandes volumes de recursos financeiros, envolvendo diversos stakeholders e impactando a sociedade como um todo. Mediante as análises de Nazi e Amboni (2020) percebe-se que um dos principais benefícios da governança corporativa para os clubes é a transparência e credibilidade que ela proporciona. A transparência nas atividades do clube é essencial para conquistar a confiança dos torcedores, patrocinadores, investidores e demais envolvidos, o que contribui para a credibilidade da instituição e para a atração de recursos financeiros.

Seguindo essa linha de raciocínio, a governança corporativa promove uma gestão mais profissionalizada e eficiente do clube, com a implementação de controles internos, processos claros e objetivos bem definidos. Isso contribui para a melhoria do desempenho esportivo e financeiro da equipe. (Governança corporativa em clubes de futebol, 2017). Sendo assim, outro aspecto importante é a proteção dos interesses dos acionistas, no caso dos clubes que têm acionistas. A governança corporativa garante que as decisões dos acionistas sejam respeitadas e que sua participação seja valorizada. (MANTOVANI, 2014)

A sustentabilidade financeira também é beneficiada pela governança corporativa, uma vez que ela evita práticas que possam levar a endividamentos excessivos ou a situações financeiras precárias. Além disso, a governança promove a responsabilidade social e ambiental do clube, incentivando ações que promovam o bem-estar da comunidade e a preservação do meio ambiente (RIBEIRO, COSTA, 2018). Logo, a governança corporativa também engloba a conformidade com as leis, regulamentos e normas éticas, o que é essencial para evitar problemas legais e reputacionais para o clube. Em resumo, a governança corporativa é essencial para garantir a sustentabilidade, transparência e eficiência na gestão dos clubes de futebol, contribuindo para seu sucesso esportivo e financeiro a longo prazo. (NAZI, AMBONI, 2019)

2.2.3. DIRETRIZES E BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICÁVEIS AOS CLUBES ESPORTIVOS.

Marques (2005) transcreve que a governança corporativa é essencial para os clubes esportivos, pois ajuda a garantir que sejam geridos de forma transparente, responsável, equitativa e sustentável. Para isso, é importante seguir boas práticas, como ter um conselho

diretor independente e qualificado, um sistema de gestão de riscos eficaz, controles internos robustos, comunicação aberta e transparente com os stakeholders, um código de ética e integridade, e investir no desenvolvimento de pessoas.

Já, na concepção de Nazi e Amboni (2022), a transparência é fundamental para que os membros, torcedores e demais envolvidos tenham acesso às informações sobre a gestão do clube, incluindo suas decisões financeiras e estratégicas. A responsabilidade é outra questão importante, pois o conselho diretor e a administração devem ser responsáveis por suas ações e prestar contas aos stakeholders. A equidade também é essencial, garantindo que todos os stakeholders sejam tratados de forma justa e igualitária.

A prestação de contas é um princípio-chave da governança corporativa, pois o clube deve ter um sistema eficaz para monitorar seu desempenho e identificar áreas para melhorias. Assim, Ribeiro e Costa (2018) revela que a sustentabilidade é crucial para garantir que o clube tenha uma visão de longo prazo e tome decisões que garantam sua sustentabilidade futura. Esses princípios e práticas são essenciais para garantir a eficiência e o sucesso dos clubes esportivos a longo prazo.

2.3 SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL (SAF)

2.3.1. CONCEITO E CARACTERÍSTICAS DA SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL

A Sociedade Anônima do Futebol (SAF) é um modelo de gestão e organização adotado por alguns clubes de futebol, que consiste na transformação da instituição em uma sociedade anônima, onde o capital social é dividido em ações negociáveis. Essa modalidade visa profissionalizar a gestão do clube, garantir transparência nas atividades e atrair investimentos para o desenvolvimento da instituição. (CALVACANTE et al. 2023)

Uma das principais características da SAF é a separação entre a gestão administrativa e a gestão esportiva do clube. Na SAF, a gestão administrativa é realizada por um conselho de administração e uma diretoria executiva, responsáveis por definir as políticas e estratégias do clube, enquanto a gestão esportiva fica a cargo de uma diretoria de futebol, responsável pela contratação de jogadores, comissão técnica e planejamento das atividades esportivas. (SALOMÃO, 2022)

Outra característica importante da SAF é a possibilidade de captação de recursos por meio da emissão de ações. Com a transformação em uma sociedade anônima, o clube pode vender parte de seu capital social para investidores, o que pode gerar recursos para investimentos em infraestrutura, contratação de jogadores e desenvolvimento de programas de base (WAJMAN, 2022). Nesse parâmetro, a SAF também prevê a criação de um conselho fiscal, responsável por fiscalizar as atividades da administração do clube e garantir a transparência e a legalidade de suas ações. (RHODEN, 2022)

Então, a Sociedade Anônima do Futebol é um modelo de gestão que busca profissionalizar o futebol, garantir transparência nas atividades e atrair investimentos para o desenvolvimento dos clubes. Embora ainda não seja amplamente adotado no Brasil, esse modelo tem se mostrado eficaz em outros países, contribuindo para o crescimento e a sustentabilidade econômica dos clubes de futebol. (BENRADT, 2019)

2.3.2. COMPARAÇÃO ENTRE OS MODELOS DE GESTÃO DE CLUBES TRADICIONAIS E OS CLUBES CONSTITUÍDOS COMO SAF

Silva Junior (2022) cita que a introdução da Sociedade Anônima do Futebol (SAF) no cenário futebolístico brasileiro tem gerado um intenso debate sobre os modelos de gestão ideais para os clubes. Essa mudança traz à tona uma análise das características e diferenças entre os modelos tradicionais e as SAFs, que impactam diretamente na forma como os clubes são administrados e no seu desenvolvimento a longo prazo.

Os modelos tradicionais de gestão, baseados em associações sem fins lucrativos, têm como característica principal a representatividade e participação dos torcedores na tomada de decisões. No entanto, Cruvinel (2023) adiciona que esses modelos muitas vezes enfrentam dificuldades na profissionalização da gestão, o que pode levar a instabilidades e falta de planejamento a longo prazo, devido à rotatividade de dirigentes e à falta de expertise em gestão empresarial.

Por outro lado, Souza (2021) disserta que as SAFs representam uma estrutura mais empresarial, com fins lucrativos e capital dividido em ações. Esse modelo oferece maior autonomia na captação de recursos e na tomada de decisões estratégicas, além de uma governança mais profissionalizada, com a presença de um Conselho de Administração formado por profissionais qualificados e experientes. Isso permite uma gestão mais eficiente dos recursos do clube e um foco maior em resultados. Clubes como Cruzeiro, Botafogo e Red

Bull Bragantino optaram por esse modelo. (COUTINHO FILHO, CIQUEIRA, MEDEIROS, 2022)

Uma das principais vantagens das SAFs é a facilidade na captação de investimentos e na obtenção de financiamentos, o que impulsiona o crescimento e a competitividade dos clubes. Além desses informes, há um maior rigor na gestão financeira, com foco na sustentabilidade e no controle de custos, o que reduz a suscetibilidade a endividamentos e problemas financeiros, especialmente em momentos de crise. (MAIA, 2022)

Finalizando, a introdução da SAF no cenário futebolístico brasileiro representa uma mudança significativa nos modelos de gestão dos clubes, com impactos diretos na sua capacidade de crescimento e competitividade. A escolha entre os modelos tradicionais e as SAFs depende das características e objetivos de cada clube, mas é fundamental para garantir uma gestão eficiente e sustentável no longo prazo. (CARDOSO et al. 2022)

2.3.3. VANTAGENS E DESVANTAGENS DA ADOÇÃO DO MODELO DE SAF PARA OS CLUBES E INVESTIDORES.

A Sociedade Anônima do Futebol (SAF) representa uma mudança significativa na gestão dos clubes de futebol, oferecendo vantagens e desvantagens tanto para os clubes quanto para os investidores envolvidos. (Maia, 2022)

Para os clubes, a SAF proporciona uma estrutura mais profissionalizada, com a criação de um Conselho de Administração e a contratação de profissionais especializados. Isso pode resultar em uma gestão mais eficiente e transparente, com maior capacidade de captação de recursos por meio da emissão de ações. Em acréscimo, a SAF pode aumentar a competitividade dos clubes, possibilitando investimentos em infraestrutura, contratação de jogadores e programas de base. (BRANDÃO, ARAUJO, MONTEIRO, 2024)

Todavia, a adoção da SAF também traz desafios para os clubes. Há o risco de perda de identidade e valores tradicionais, além da pressão por resultados esportivos e financeiros. A profissionalização da gestão pode gerar um ambiente mais competitivo e exigente, o que nem sempre é bem recebido pelos torcedores e membros mais tradicionalistas do clube. (NASSAR, SILVA, PANCINE, 2022)

Para os investidores, a SAF oferece a oportunidade de obter retorno financeiro por meio da valorização das ações e do recebimento de dividendos. Além disso, dependendo da estrutura da SAF, os investidores podem ter a possibilidade de participar ativamente da gestão do clube, influenciando suas decisões estratégicas. (PERES, 2022)

Entretanto, investir em um clube de futebol também apresenta riscos, como a possibilidade de perdas financeiras e a instabilidade esportiva. Os resultados esportivos são imprevisíveis e podem afetar a valorização das ações, tornando o investimento mais arriscado (SOUZA, 2022). Portanto, a adoção da SAF no futebol brasileiro representa uma evolução na gestão dos clubes, com potencial para trazer benefícios significativos. No entanto, é importante que os clubes e investidores avaliem cuidadosamente as vantagens e desvantagens desse modelo antes de sua implementação, garantindo que ele esteja alinhado com os objetivos e valores (BENRADT, 2019)

3. MÉTODO

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O estudo em questão tem como objetivo analisar de forma descritiva a aplicação de mecanismos de boa governança em dois clubes cearenses com melhor classificação no ranking do futebol brasileiro nos últimos 10 anos. O trabalho busca compreender como essas instituições esportivas estão gerindo suas atividades e implementando estratégias de gestão eficientes, com foco na transparência e eficácia de suas operações.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

Os clubes escolhidos são os de maior relevância esportiva no estado, tendo alcançado posições de destaque tanto no cenário estadual quanto nacional nos últimos anos. Essa trajetória de sucesso, aliada à sua influência na comunidade esportiva e no desenvolvimento do futebol local, torna esses clubes referências ideais para o estudo das práticas de governança no contexto regional. São sujeitos da pesquisa os gestores, sócios e funcionários. Todos possuem papel fundamental para o estudo. O gestor por ser responsável direto na implementação e execução de práticas de governança, possuindo papel fundamental para gerir o funcionamento do clube. O sócio, sendo um investidor direto ao clube e detentor de privilégios e escolhas que impactam a gestão em determinadas ocasiões. O funcionário, do qual executa as atividades da organização, embora não tome decisão, impacta diretamente na gestão.

3.3 COLETA DOS DADOS

A coleta de dados e informações sobre clubes ocorre por meio dos sites oficiais dessas instituições. É possível encontrar informações nessas páginas, incluindo estatutos, relatórios anuais, demonstrativos contábeis, dentre outros documentos de interesse da pesquisa. Nesse sentido, foi constatado que a utilização desses recursos digitais pode ser uma alternativa ágil e eficaz para obtenção de dados relevantes sobre os clubes, bem como para uma análise mais precisa da gestão dessas entidades.

3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Foi realizada uma pesquisa fundamentada nas informações disponíveis nos sites oficiais dos clubes de futebol do Ceará, no Nordeste do Brasil., foram criteriosamente selecionados dois clubes que se destacam por ocupar as melhores posições no ranking da Confederação Brasileira de Futebol (CBF); Foram selecionados o Fortaleza Esporte Clube e o Ceará Sporting Club.

A pesquisa tem como objetivo analisar e comparar as práticas de governança desses clubes, contribuindo para o entendimento do cenário atual do futebol Cearense. Este trabalho tem como base uma comparação detalhada realizada no estudo “Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo” por Daniel Siqueira Pitta Marques e André Lucirton Costa, publicado na Revista de Administração - RAUSP em 2009. A pesquisa se concentra em várias dimensões, incluindo profissionalização, propriedade, conselho de administração, gestão, auditoria independente, conselho fiscal e conflito de interesses.

3.4. PROCEDIMENTOS DE APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram inicialmente organizados em categorias específicas, de acordo com o modelo estabelecido no trabalho de Marques e Costa (2009), "Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo" (Revista de Administração - RAUSP, v. 44, n. 2, p. 118–130). Em conformidade com os diferentes tipos de documentos analisados, como estatutos, relatórios anuais e demonstrativos contábeis (disponíveis nos sites oficiais dos clubes), essa categorização permitiu uma estrutura clara para o armazenamento e a consulta das informações relevantes. Em seguida, os dados qualitativos foram tabulados e codificados, facilitando a análise e permitindo a identificação de padrões e temas recorrentes relacionados às práticas de governança. A codificação ajudou a estruturar os dados de forma que as informações pudessem ser comparadas e analisadas.

Para a abordagem dos times, utilizou-se as três primeiras letras do nome de cada clube. Por exemplo, para o Fortaleza foi utilizado "FORTALEZA" e para o Ceará foi utilizado "CEARÁ". As respostas às perguntas foram codificadas como "SIM" para sim, "NÃO" para não e "N/A" para não se aplica. A análise descritiva dos dados foi realizada com o objetivo de compreender como os clubes estão aplicando os mecanismos de boa governança. Foram

considerados aspectos como transparência, eficiência das operações e estratégias de gestão, permitindo uma visão das práticas adotadas pelos clubes e seus impactos. Os resultados da análise foram apresentados graficamente, utilizando tabelas, o que facilitou a visualização das informações e permitindo uma compreensão mais clara dos dados, destacando as principais descobertas da pesquisa. Os dados foram discutidos em relação à literatura existente sobre governança em clubes esportivos, destacando as práticas eficazes e os desafios enfrentados pelos clubes nordestinos. Essa discussão contextualizou os resultados, permitindo uma avaliação das práticas observadas. Os dados também foram comparados com teorias e modelos de governança existentes na literatura, ajudando a verificar a conformidade das práticas observadas com os padrões teóricos e a identificar possíveis desvios ou inovações nos métodos de governança dos clubes.

As questões levantadas no questionário foram divididas em diferentes aspectos. Em relação à profissionalização, foram abordadas as seguintes práticas: dirigentes remunerados, gestores remunerados, políticas e indicadores de qualidade, departamentos com gestão empresarial, políticas salariais e planos de carreira, políticas de recrutamento e seleção e indicadores de satisfação dos torcedores.

No que se refere à propriedade, as questões incluíram: um título um voto, assembleia geral como órgão supremo, disponibilidade de acordos para os sócios, acesso a registros de sócios, antecedência das convocações, disponibilização de pautas, disponibilização de documentação, mecanismos de propostas de sócios, diferentes canais para votação, afastamento em caso de conflito de interesse, resolução de conflitos por arbitragem, conselhos voltados para valores, história, cultura, visão, patrimônio e planejamento, e esforço na dispersão e na circulação de títulos.

Para o conselho de administração, foram analisadas: existência de conselho consultivo e de administração, conselho ou comitê com papel semelhante, práticas de um conselho administrativo adotadas, conselhos eleitos por sócios, acesso a informações necessárias, atividades normatizadas em regimento, diferentes presidentes para conselhos e diretoria, comitês para atividades específicas, comitê de auditoria e auditoria interna, descrição de compromisso, perfil, recomendações e avaliações de conselheiros, reuniões com executivo principal e diretoria, problemas tratados com especialistas, asseguramento da qualidade de informações recebidas de parceiros, conselho entre 5 e 9 membros, predominância de membros independentes, avaliações formais de conselheiros, remuneração de conselheiros,

orçamento próprio do conselho, porta-voz único na organização, remuneração de executivos, avaliação formal de executivos, existência de planos sucessórios, programa de introdução para conselheiros, secretaria e documentação adequada, reuniões periódicas com conselho fiscal, educação continuada, monitoramento de riscos, informação privilegiada, e políticas e práticas sociais.

Nos aspectos relacionados à gestão, as práticas abordadas incluíram: gestores remunerados, remuneração por resultados (incentivos), diretores prestam contas ao presidente, prestam contas a demais órgãos interessados, presidente indica diretores, diretores aprovados por conselho(s), transparência com partes interessadas, informações claras e equilibradas, relatório anual completo, adoção explícita de práticas de governança, padrões internacionais de contabilidade, executivo principal responsável pela criação e revisão de sistemas de controles internos, código de conduta para diretoria, avaliação do executivo principal, avaliação do trabalho da diretoria, controle e fiscalização do processo decisório, controle e fiscalização concentrados e acesso facilitado a informações e arquivos.

Em relação à auditoria independente, foram considerados: existência de auditoria independente, parecer claro, parecer com escopo, trabalho e responsabilidade, auditores reportando-se a comitê de auditoria ou conselho de administração, auditores contratados por período definido, trabalho avaliado formalmente pelo clube, auditores prestam outros serviços, independência financeira assegurada, independência assegurada por escrito, relacionamento independente com o clube e conselhos avaliam continuidade da auditoria.

Quanto ao conselho fiscal, as questões incluíram: existência de conselho fiscal, membros eleitos pelos sócios, representatividade de grupos minoritários, diversidade de experiências profissionais, agenda de trabalho, envio periódico de informações, inibição de ação individual, tratamento adequado para com sócios, agenda de trabalho com auditoria independente, reuniões conjuntas com comitê de auditoria, acompanhamento de auditoria interna, remuneração dos conselheiros fiscais e informações divulgadas incluem parecer do conselho fiscal.

Por fim, nos aspectos relacionados a conflitos de interesse, foram abordados: existência de código de conduta, definição de responsabilidades sociais, existência de diretrizes para relacionamentos, monitoramento de conflitos de interesse, critérios quanto a conflitos de interesse, monitoramento de operações com partes relacionadas, possibilidade de

laudos de avaliações independente, proibição de empréstimos a partes relacionadas e afastamento físico do envolvido em conflitos. Através desses procedimentos, a pesquisa conseguiu fornecer um panorama sobre a aplicação de mecanismos de boa governança nos clubes de futebol da região nordeste brasileira.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste tópico está evidenciado a apresentação dos dados e sua análise. A proposta desta pesquisa incide em analisar os dados disponíveis dos clubes, visando identificar a admissão e aplicação de práticas de governança, a fim de avaliar o grau de efetividade na melhoria da governança corporativa e nos resultados organizacionais dos clubes estudados. Referenciando o modelo realizado por (MARQUES; COSTA, 2009), após o levantamento de cada tópico das questões, foram realizadas as análises, de acordo com os princípios de governança.

4.1 ASPECTOS RELACIONADOS À PROFISSIONALIZAÇÃO

No Quadro 1, no que diz a respeito dos dirigentes remunerados, o Fortaleza, os dirigentes são remunerados, o que indica que esses indivíduos recebem compensação financeira por suas funções de liderança. A remuneração de dirigentes pode estar associada à necessidade de dedicar tempo e esforço significativos às atividades do clube, implicando em uma estrutura onde as responsabilidades e decisões estratégicas são formalmente reconhecidas. A prática de pagar dirigentes pode refletir uma alocação de recursos focada em garantir que a liderança esteja comprometida com as metas e objetivos do clube, possivelmente com um nível de dedicação que se alinha às expectativas institucionais.

Quadro 1: Aspectos Relacionados à Profissionalização

Práticas	FORTALEZA	CEARA
Dirigentes remunerados	SIM	SIM
Gestores remunerados	SIM	NÃO
Políticas e indicadores de qualidade	SIM	SIM
Departamentos com gestão empresarial	SIM	NÃO
Políticas salariais e planos de carreira	NÃO	NÃO
Políticas de recrutamento e seleção	NÃO	NÃO
Indicadores de satisfação dos torcedores	NÃO	NÃO

Fonte: Própria pesquisa (2024)

De forma semelhante, o Ceará também remunera seus dirigentes. Isso sugere que, assim como no Fortaleza, há um reconhecimento formal e financeiro das funções de liderança. A remuneração pode estar relacionada à natureza das responsabilidades desses dirigentes, que

podem incluir a gestão de diferentes aspectos do clube, desde o planejamento estratégico até a representação institucional. A prática pode também influenciar a forma como o clube atrai e mantém talentos em suas posições de liderança.

No Fortaleza, os gestores responsáveis por diversas áreas operacionais e administrativas também são remunerados. Isso indica a existência de um sistema de compensação que reconhece a importância dessas funções na estrutura do clube. A remuneração dos gestores pode refletir uma estratégia de valorização dos papéis administrativos e operacionais, sugerindo que o clube acredita que a remuneração desses indivíduos é fundamental para assegurar a eficiência e a continuidade das operações. Isso pode envolver funções como a gestão de marketing, finanças, logística, entre outras, que são cruciais para o funcionamento diário do clube.

No Ceará, os gestores não são remunerados, o que sugere uma estrutura diferente, onde essas funções são desempenhadas sem compensação financeira direta. Isso pode indicar que o clube adota uma abordagem onde a gestão é realizada de maneira voluntária ou como parte de outras responsabilidades que não requerem remuneração adicional. Essa prática pode estar relacionada a um modelo de gestão que se baseia em outros incentivos não financeiros ou em uma estrutura administrativa onde a remuneração para essas funções não é vista como necessária.

Continuando no Quadro 1, quando se trata de políticas de indicadores de qualidade, o FORTALEZA estabelece normas e critérios para assegurar que suas operações atendam a determinados padrões. Esses indicadores podem incluir métricas para avaliar a eficiência operacional, a satisfação dos stakeholders, ou o desempenho em campo, dependendo dos objetivos estratégicos do clube. A implementação dessas políticas pode ajudar o clube a monitorar o cumprimento de suas metas, identificar áreas de melhoria e assegurar que todas as atividades sejam realizadas de maneira consistente e eficaz.

O Ceará também adota políticas e indicadores de qualidade, sugerindo uma abordagem semelhante à do Fortaleza. Isso indica que o clube utiliza ferramentas para medir e garantir que seus processos internos estejam alinhados com os objetivos estratégicos e operacionais. A aplicação de indicadores de qualidade pode abranger aspectos como a gestão de recursos, o atendimento aos torcedores, e a performance esportiva, proporcionando uma base para a tomada de decisões e para a busca contínua por melhorias.

No quadro 1, o Fortaleza possui os departamentos organizados com uma abordagem de gestão empresarial, o que implica o uso de práticas e princípios administrativos típicos do ambiente corporativo. A adoção de uma gestão empresarial pode permitir que o clube opere com maior clareza em suas metas, possibilitando uma administração mais focada e estruturada que pode englobar todas as áreas do clube, desde o financeiro até o operacional e o esportivo.

No Ceará, os departamentos não seguem uma gestão empresarial, o que sugere que o clube utiliza uma estrutura diferente para administrar suas operações. Isso pode significar que o clube adota práticas menos formais ou mais tradicionais, que podem se basear em experiências passadas ou em métodos específicos ao contexto do clube. A ausência de uma gestão empresarial não implica na ausência de organização, mas indica que o clube opta por uma abordagem que pode ser adaptada às suas necessidades e recursos disponíveis.

Não há políticas salariais e planos de carreira formalizados no Fortaleza. Isso indica que o clube não possui uma estrutura definida para determinar a progressão salarial e o desenvolvimento de carreira dos seus funcionários. A ausência dessas políticas pode estar relacionada a uma abordagem flexível onde as remunerações e promoções podem ser decididas de maneira mais informal ou caso a caso. Isso também pode refletir uma estrutura organizacional onde a mobilidade interna e o crescimento profissional não seguem um caminho predeterminado, mas são ajustados conforme as necessidades do clube.

O Ceará também não conta com políticas salariais e planos de carreira formalizados, o que sugere uma abordagem semelhante à do Fortaleza. A ausência de tais políticas pode indicar que o clube utiliza outros métodos para gerenciar a remuneração e o desenvolvimento de seus funcionários, possivelmente adaptando as decisões de acordo com as circunstâncias específicas de cada caso. Isso pode envolver negociações individuais ou ajustes baseados em critérios que não são explicitamente formalizados.

A ausência de políticas formalizadas de recrutamento e seleção, no quadro 1 indica que o Fortaleza não segue um conjunto padronizado de procedimentos para a contratação de novos funcionários e atletas. Isso pode sugerir que o clube prefere uma abordagem mais flexível, onde as decisões de contratação são feitas com base em critérios que podem variar conforme as necessidades específicas do momento. A falta de formalização pode permitir ao clube adaptar-se rapidamente às mudanças, contratando conforme as necessidades imediatas, sem estar vinculado a um processo fixo.

O Ceará também não possui políticas formalizadas de recrutamento e seleção, o que indica uma abordagem similar à do Fortaleza. Isso pode significar que o clube utiliza métodos mais informais ou específicos para selecionar novos membros da equipe, ajustando-se às necessidades e contextos particulares. A flexibilidade na contratação pode permitir que o clube responda de forma dinâmica às demandas do mercado, sem estar limitado por um processo padronizado.

No Fortaleza, não há indicadores de satisfação dos torcedores, o que sugere que o clube não utiliza métricas específicas para avaliar a opinião e o engajamento de sua base de fãs. Isso pode indicar que o clube adota outros métodos para entender as necessidades e expectativas dos torcedores, como feedback direto em eventos, redes sociais, ou outras formas de comunicação. A ausência de indicadores formais pode permitir uma abordagem mais qualitativa e menos quantitativa na gestão do relacionamento com os torcedores.

O Ceará não utiliza indicadores de satisfação dos torcedores. Isso pode indicar que o clube se apoia em outras formas de interação e comunicação com os fãs para entender suas expectativas e níveis de satisfação. A escolha de não utilizar indicadores específicos pode refletir uma abordagem que valoriza mais o feedback direto ou o relacionamento pessoal com os torcedores, em vez de depender de métricas formais.

4.2 ASPECTOS RELACIONADOS À PROPRIEDADE

Os clubes Fortaleza e Ceará adotam práticas de governança que refletem seu compromisso com a transparência e a participação dos sócios. No Fortaleza, a prática de "um título, um voto" é seguida, o que significa que cada sócio tem direito a um voto, independentemente da quantidade de títulos que possua. Isso reflete um modelo democrático onde o poder de decisão é igualmente distribuído entre os sócios, garantindo que cada indivíduo tenha a mesma influência nos processos decisórios do clube. O Ceará adota a mesma prática, conforme destacado no quadro 2, indicando uma estrutura similar em que todos os sócios têm igual poder de voto. Essa abordagem assegura que as decisões sejam representativas da vontade coletiva dos sócios, evitando que a concentração de títulos influencie de forma desproporcional as deliberações do clube.

Quadro 2: Aspectos Relacionados à Propriedade

Práticas	FORTALEZA	CEARÁ
Um título um voto	SIM	SIM
Assembleia geral como órgão supremo	SIM	SIM
Disponibilidade de acordos para os sócios	SIM	SIM
Acesso a registros de sócios	SIM	SIM
Antecedência das convocações	SIM	SIM
Disponibilização de pautas	SIM	SIM
Disponibilização de documentação	SIM	SIM
Mecanismos de propostas de sócios	SIM	SIM
Diferentes canais para votação	NÃO	NÃO
Afastamento em caso de conflito de interesse	SIM	SIM
Resolução de conflitos por arbitragem	SIM	SIM
Conselhos voltados para valores, história, cultura, visão, patrimônio e planejamento	SIM	SIM
Esforço na dispersão e na circulação de títulos	SIM	SIM

Fonte: Própria pesquisa (2024)

Em ambos os clubes, a Assembleia Geral é considerada o órgão supremo. No Fortaleza, isso significa que as decisões mais importantes são tomadas coletivamente pelos sócios durante as assembleias, refletindo que o poder máximo reside na coletividade dos membros. Da mesma forma, no Ceará, as decisões cruciais são feitas com a participação de todos os sócios, o que demonstra uma estrutura de governança onde a base social tem uma influência significativa nos rumos do clube. Essa prática é confirmada no quadro 2, que ressalta a importância da Assembleia Geral em suas estruturas de governança.

A transparência é uma prioridade para ambos os clubes. No Fortaleza, os acordos firmados estão disponíveis para consulta dos sócios, permitindo acesso às informações necessárias para compreender as ações e compromissos do clube. O Ceará segue a mesma linha, garantindo que seus sócios possam acompanhar de perto as decisões contratuais e os compromissos assumidos, como mencionado no quadro 2. Essa prática assegura uma visão clara das operações internas e fortalece a confiança dos sócios.

Em relação ao acesso a registros de sócios, tanto Fortaleza quanto Ceará mantêm esses registros acessíveis. No Fortaleza, essa prática facilita a comunicação entre os sócios e promove a transparência dentro do clube. Da mesma forma, o Ceará permite que os registros sejam consultados, mantendo uma base de dados aberta e acessível, o que é essencial para a construção de um ambiente de confiança entre os membros, conforme evidenciado no quadro 2.

As convocações de assembleias e reuniões são feitas com antecedência em ambos os clubes. No Fortaleza, essa prática garante que os sócios tenham tempo suficiente para se preparar e participar, assegurando a participação ativa nas deliberações. O Ceará também convoca suas reuniões com antecedência, permitindo que os sócios organizem sua participação de forma adequada, conforme o quadro 2. Essa abordagem garante um processo decisório mais inclusivo.

As pautas das assembleias e reuniões são disponibilizadas previamente aos sócios nos dois clubes. No Fortaleza, isso permite que os temas a serem discutidos sejam divulgados com antecedência, dando aos sócios a oportunidade de se informarem e prepararem suas posições antes das reuniões. O Ceará segue essa prática, o que facilita a transparência e o engajamento dos sócios, como destacado no quadro 2.

A disponibilização de documentação relevante é uma prática comum em Fortaleza e Ceará. No Fortaleza, os sócios têm acesso a informações e documentos importantes, como relatórios financeiros e atas de reuniões, garantindo que estejam bem informados. O Ceará também oferece acesso a documentação crucial, promovendo a compreensão das operações do clube e fortalecendo a transparência, conforme indicado no quadro 2.

Mecanismos para que os sócios apresentem propostas estão presentes em ambos os clubes. No Fortaleza, isso permite que os sócios contribuam diretamente para a gestão do clube com sugestões de mudanças, melhorias ou novas iniciativas. O Ceará também dispõe de mecanismos semelhantes, incentivando a participação ativa dos membros na governança do clube, como mostrado no quadro 2. Isso reflete uma abertura para a colaboração e o engajamento dos sócios nas decisões estratégicas.

A ausência de diferentes canais para votação é observada tanto no Fortaleza quanto no Ceará. No Fortaleza, as votações são realizadas por um método único, sem alternativas como votação online ou por correio, o que pode refletir uma escolha organizacional baseada em

fatores como custos ou tradição. O Ceará segue uma abordagem similar, conforme o quadro 2, indicando uma preferência por um método específico que o clube considera mais adequado para sua realidade.

Políticas de afastamento em caso de conflito de interesse são adotadas em ambos os clubes. No Fortaleza, membros ou dirigentes com conflitos de interesse são obrigados a se afastar das decisões pertinentes, protegendo a integridade das deliberações. O Ceará adota a mesma prática, mostrando uma preocupação com a integridade das decisões, conforme indicado no quadro 2. Isso é crucial para manter a confiança dos sócios e assegurar a imparcialidade.

A resolução de conflitos por arbitragem é uma prática utilizada em Fortaleza e Ceará. No Fortaleza, disputas internas são resolvidas por meio de um processo formal de mediação, evitando processos judiciais prolongados. O Ceará também adota a arbitragem, como evidenciado no quadro 2, preferindo métodos alternativos que sejam rápidos e eficientes. A arbitragem ajuda a manter a harmonia interna e resolve questões de forma pragmática.

Conselhos voltados para valores, história, cultura, visão, patrimônio e planejamento são fundamentais em ambos os clubes. No Fortaleza, esses conselhos garantem que as decisões estejam alinhadas com a identidade e objetivos a longo prazo do clube. O Ceará também conta com conselhos dedicados a esses aspectos, conforme mencionado no quadro 2, preservando e promovendo os valores e a história do clube.

Por fim, o esforço na dispersão e na circulação de títulos é uma estratégia adotada tanto por Fortaleza quanto por Ceará. No Fortaleza, essa prática evita a concentração de títulos, promovendo uma maior democratização e participação dos sócios. O Ceará segue uma abordagem semelhante, ampliando a base de sócios e garantindo uma distribuição mais equitativa do poder de decisão, como destacado no quadro 2.

4.3 RELACIONADOS AO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Os conselhos consultivo e de administração estão presentes tanto no Fortaleza quanto no Ceará, sendo órgãos responsáveis por fornecer suporte e direção estratégica aos clubes. Esses conselhos são essenciais para garantir que as decisões sejam tomadas com base em análises detalhadas e variadas perspectivas. A existência desses conselhos em ambos os

clubes reflete uma estrutura organizacional que busca equilibrar a tomada de decisões entre diferentes órgãos e garantir que as principais questões sejam discutidas de forma abrangente.

Quadro 3: Relacionados ao Conselho de Administração

Relacionados ao Conselho de Administração	FORTALEZA	CEARÁ
Existência de conselho consultivo e de administração	SIM	SIM
Conselho ou comitê com papel semelhante	SIM	SIM
Práticas de um conselho administrativo adotadas	SIM	SIM
Conselhos eleitos por sócios	SIM	NÃO
Acesso a informações necessárias	SIM	SIM
Atividades normatizadas em regimento	SIM	SIM
Diferentes presidentes para conselhos e diretoria	SIM	SIM
Comitês para atividades específicas	SIM	SIM
Comitê de auditoria e auditoria interna	SIM	SIM
Descrição de compromisso, perfil, recomendações e avaliações de conselheiros	SIM	SIM
Reuniões com executivo principal e diretoria	SIM	SIM
Problemas tratados com especialistas	SIM	SIM
Asseguramento da qualidade de informações recebidas de parceiros	NÃO	NÃO
Conselho entre 5 e 9 membros	SIM	SIM
Predominância de membros independentes	SIM	SIM
Avaliações formais de conselheiros	NÃO	NÃO
Remuneração de conselheiros	SIM	NÃO
Orçamento próprio do conselho	NÃO	NÃO
Porta-voz único na organização	NÃO	NÃO
Remuneração de executivos	SIM	NÃO
Avaliação formal de executivos	NÃO	NÃO
Existência de planos sucessórios	NÃO	NÃO
Programa de introdução para conselheiros	NÃO	NÃO

Secretaria e documentação adequada	NÃO	SIM
Reuniões periódicas com conselho fiscal	SIM	SIM
Educação continuada	NÃO	NÃO
Monitoramento de riscos	NÃO	NÃO
Informação privilegiada	NÃO	NÃO
Políticas e práticas sociais	SIM	SIM

Fonte: Própria pesquisa (2024)

Em ambos os clubes, existem conselhos ou comitês com papéis semelhantes ao de um conselho de administração, atuando para assegurar que as práticas de governança sejam adotadas de maneira eficaz. Isso inclui a supervisão de atividades críticas e a garantia de que os clubes estejam alinhados com suas metas e estratégias a longo prazo. No Fortaleza e no Ceará, essas estruturas contribuem para a organização e coordenação das operações internas, conforme as melhores práticas de governança.

A adoção de práticas de um conselho administrativo é evidente tanto no Fortaleza quanto no Ceará. Esses clubes seguem normas e diretrizes que regulam o funcionamento dos conselhos, garantindo que as atividades sejam conduzidas de acordo com padrões estabelecidos. Isso inclui a realização de reuniões regulares, a formulação de estratégias, e a revisão das operações do clube. A adesão a essas práticas é fundamental para assegurar uma gestão eficiente e responsável.

No Fortaleza, os conselhos são eleitos diretamente pelos sócios, o que implica uma maior participação da base social nas decisões estratégicas do clube. Essa prática permite que os sócios tenham uma influência direta na composição do conselho, garantindo que os representantes eleitos reflitam os interesses da comunidade de sócios. No Ceará, essa prática não é adotada, o que indica uma abordagem diferente na escolha dos membros do conselho.

Ambos os clubes garantem acesso às informações necessárias para que os conselheiros possam desempenhar suas funções de maneira eficaz. No Fortaleza e no Ceará, os conselheiros têm acesso a dados e relatórios relevantes que os auxiliam na tomada de decisões informadas. Esse acesso é vital para que os conselhos possam supervisionar adequadamente as atividades do clube e propor melhorias ou mudanças conforme necessário.

As atividades dos conselhos são normatizadas por regimentos em ambos os clubes. No Fortaleza e no Ceará, a existência de um regimento interno assegura que as funções, responsabilidades e procedimentos dos conselhos sejam claramente definidos e seguidos. Essa normatização é importante para manter a ordem e a eficácia das operações dos conselhos, evitando ambiguidades e promovendo uma governança mais estruturada.

No que diz respeito à separação de poderes, tanto no Fortaleza quanto no Ceará, há diferentes presidentes para os conselhos e a diretoria. Isso garante que a supervisão e a gestão sejam realizadas por diferentes indivíduos, evitando a concentração de poder e promovendo uma governança mais equilibrada. Essa separação é uma prática comum em organizações que buscam manter a integridade e a imparcialidade na tomada de decisões.

Comitês dedicados a atividades específicas estão presentes em ambos os clubes. No Fortaleza e no Ceará, esses comitês são responsáveis por áreas específicas, como finanças, auditoria, ou planejamento estratégico, e permitem uma supervisão mais focada e especializada. Esses comitês garantem que assuntos complexos sejam tratados por grupos com a expertise necessária, resultando em decisões mais informadas e eficazes.

Os clubes também possuem comitês de auditoria e auditoria interna. No Fortaleza e no Ceará, esses comitês desempenham um papel crucial na supervisão das finanças e na garantia da conformidade com as normas contábeis e regulatórias. A auditoria interna é uma prática essencial para a detecção e prevenção de irregularidades, garantindo que as operações financeiras dos clubes sejam transparentes e responsáveis.

A descrição de compromisso, perfil, recomendações e avaliações de conselheiros é uma prática adotada por ambos os clubes. No Fortaleza e no Ceará, os conselheiros são escolhidos com base em critérios que incluem experiência, competências e comprometimento com os valores do clube. Essas descrições ajudam a assegurar que os conselheiros estejam qualificados para suas funções e que suas ações estejam alinhadas com os objetivos do clube.

Reuniões entre o executivo principal e a diretoria são realizadas regularmente em ambos os clubes. No Fortaleza e no Ceará, essas reuniões são fundamentais para alinhar as operações diárias com a estratégia de longo prazo, garantindo que a diretoria e a alta gestão estejam em sincronia. A interação contínua entre esses grupos promove uma comunicação eficaz e uma execução mais coesa das políticas e decisões.

Problemas complexos são tratados com o auxílio de especialistas tanto no Fortaleza quanto no Ceará. Quando questões que exigem conhecimento técnico específico surgem, os clubes consultam especialistas para obter orientação e tomar decisões mais fundamentadas. Essa prática é crucial para garantir que os clubes lidem adequadamente com desafios complexos e tomem decisões que protejam seus interesses a longo prazo.

O acesso à qualidade das informações recebidas de parceiros não é assegurado em ambos os clubes. Nem Fortaleza nem Ceará têm práticas estabelecidas para garantir que as informações fornecidas por parceiros externos sejam de alta qualidade. Isso pode representar um desafio na avaliação de parcerias e na tomada de decisões baseadas em informações fornecidas por terceiros.

Os conselhos de ambos os clubes têm entre 5 e 9 membros, o que é considerado uma boa prática para assegurar uma diversidade de opiniões sem comprometer a eficiência das deliberações. No Fortaleza e no Ceará, essa composição permite que o conselho seja grande o suficiente para incluir diversas perspectivas, mas ainda ágil o suficiente para tomar decisões de maneira eficaz.

A predominância de membros independentes é uma característica dos conselhos tanto no Fortaleza quanto no Ceará. Membros independentes são aqueles que não têm vínculos diretos com a administração do clube, o que ajuda a garantir que as decisões sejam tomadas de maneira imparcial e no melhor interesse da organização. Essa prática é importante para a integridade das deliberações do conselho.

Avaliações formais de conselheiros não são realizadas em nenhum dos dois clubes. Tanto no Fortaleza quanto no Ceará, não há um processo estabelecido para avaliar formalmente o desempenho dos conselheiros. A falta de avaliações pode limitar a capacidade dos clubes de identificar áreas de melhoria e de assegurar que os conselheiros estejam cumprindo suas funções de maneira eficaz.

A remuneração dos conselheiros é uma prática adotada pelo Fortaleza, mas não pelo Ceará. No Fortaleza, os conselheiros são remunerados por seus serviços, o que pode ser uma maneira de atrair profissionais qualificados e comprometidos. No Ceará, essa prática não é seguida, o que pode indicar uma abordagem diferente em relação à composição e à motivação dos membros do conselho.

Nenhum dos clubes possui um orçamento próprio para o conselho. Tanto no Fortaleza quanto no Ceará, as atividades do conselho são financiadas dentro do orçamento geral do clube, o que pode limitar a independência financeira do conselho. A falta de um orçamento próprio pode influenciar a capacidade do conselho de conduzir suas atividades de maneira independente.

Não há um porta-voz único designado para a organização em nenhum dos clubes. Tanto no Fortaleza quanto no Ceará, a comunicação pode ser realizada por diferentes membros da diretoria ou do conselho, dependendo do assunto. A ausência de um porta-voz único pode resultar em mensagens menos consistentes, mas também pode permitir uma maior flexibilidade na comunicação.

A remuneração de executivos é uma prática adotada no Fortaleza, mas não no Ceará. No Fortaleza, os executivos são remunerados por seus serviços, o que pode ser uma maneira de atrair e reter talentos qualificados. No Ceará, essa prática não é seguida, o que pode indicar uma abordagem diferente em relação à gestão de talentos e à motivação dos executivos.

Nenhum dos clubes realiza avaliações formais de executivos. Tanto no Fortaleza quanto no Ceará, não há um processo estabelecido para avaliar formalmente o desempenho dos executivos. A ausência de avaliações pode limitar a capacidade dos clubes de assegurar que os executivos estejam cumprindo suas funções de maneira eficaz e alinhada com os objetivos estratégicos do clube.

Planos sucessórios não estão estabelecidos em nenhum dos clubes. Tanto no Fortaleza quanto no Ceará, não há um plano formal para a sucessão de membros do conselho ou da diretoria. A falta de planos sucessórios pode representar um risco para a continuidade da governança e da gestão em caso de saída inesperada de um membro chave.

Programas de introdução para conselheiros não são oferecidos em nenhum dos clubes. Tanto no Fortaleza quanto no Ceará, os novos conselheiros não passam por um programa de introdução formal, o que poderia facilitar sua adaptação e compreensão das responsabilidades. A ausência desse programa pode dificultar a integração dos conselheiros e a eficiência inicial em suas funções.

No Ceará, há uma secretaria e documentação adequada, enquanto no Fortaleza isso não é assegurado. No Ceará, a existência de uma secretaria garante que as atividades do

conselho sejam documentadas e organizadas de forma eficiente. No Fortaleza, a ausência dessa prática pode resultar em desafios na gestão de documentos e na organização das atividades do conselho.

Reuniões periódicas com o conselho fiscal são realizadas em ambos os clubes. No Fortaleza e no Ceará, essas reuniões são importantes para assegurar que o conselho esteja em sintonia com o conselho fiscal, o que é crucial para a supervisão financeira e a transparência das operações do clube. Essa prática promove a colaboração entre os dois conselhos e fortalece a governança.

Por fim, a educação continuada dos conselheiros, o monitoramento de riscos e a gestão de informações privilegiadas não são práticas adotadas em nenhum dos clubes, conforme indicado no quadro 3. Tanto no Fortaleza quanto no Ceará, a ausência dessas práticas pode limitar o desenvolvimento contínuo das habilidades dos conselheiros, a identificação e gestão de riscos, e a proteção contra o uso inadequado de informações privilegiadas. Políticas e práticas sociais, no entanto, são adotadas em ambos os clubes, reforçando o compromisso com a responsabilidade social e o alinhamento com os valores fundamentais do clube.

4.4 ASPECTOS RELACIONADOS À GESTÃO

No Fortaleza, os gestores são remunerados, enquanto no Ceará essa prática não é adotada, conforme indicado no quadro. A remuneração dos gestores no Fortaleza pode ser vista como uma estratégia para atrair e reter profissionais qualificados que possam contribuir para a eficiência e o sucesso do clube.

No Ceará, a ausência de remuneração para gestores pode indicar uma abordagem diferente na estrutura de gestão, possivelmente baseada no voluntariado ou em outros incentivos não financeiros.

Quadro 4: Aspectos Relacionados à Gestão

Aspectos Relacionados à Gestão	FORTALEZA	CEARÁ
Gestores remunerados	SIM	NÃO
Remuneração por resultados (incentivos)	NÃO	NÃO
Diretores prestam contas ao presidente	SIM	SIM
Prestam contas a demais órgãos interessados	SIM	SIM
Presidente indica diretores	SIM	SIM

Diretores aprovados por conselho(s)	SIM	SIM
Transparência com partes interessadas	SIM	SIM
Informações claras e equilibradas	SIM	SIM
Relatório anual completo	NÃO	NÃO
Adoção explícita de práticas de governança	SIM	SIM
Padrões internacionais de contabilidade	SIM	SIM
Executivo principal responsável pela criação e revisão de sistemas de controles internos	NÃO	SIM
Código de conduta para diretoria	SIM	SIM
Avaliação do executivo principal	NÃO	NÃO
Avaliação do trabalho da diretoria	NÃO	NÃO
Controle e fiscalização do processo decisório	NÃO	NÃO
Controle e fiscalização concentrados	NÃO	NÃO
Acesso facilitado a informações e arquivos	NÃO	NÃO

Fonte: Pesquisa própria 2024

A remuneração por resultados, que envolve o pagamento de incentivos baseados no desempenho ou alcance de metas, não é uma prática adotada por nenhum dos clubes, como mostrado no quadro. Tanto no Fortaleza quanto no Ceará, a falta de remuneração variável pode sugerir que a estrutura de compensação seja mais estática, sem vinculação direta ao desempenho individual ou coletivo.

Em ambos os clubes, os diretores prestam contas ao presidente, conforme o quadro. Essa prática assegura que os diretores sejam diretamente responsáveis pelas suas ações e decisões perante a liderança executiva do clube. No Fortaleza e no Ceará, essa estrutura de prestação de contas é crucial para a coordenação interna e para garantir que a administração esteja alinhada com os objetivos estratégicos definidos pela presidência.

Os diretores também prestam contas a demais órgãos interessados em ambos os clubes, conforme indicado no quadro. No Fortaleza e no Ceará, essa prestação de contas adicional pode incluir a comunicação e a responsabilidade para com o conselho, os sócios ou outros órgãos de governança, garantindo uma supervisão mais ampla das atividades dos diretores.

A indicação dos diretores pelo presidente é uma prática adotada tanto no Fortaleza quanto no Ceará, como mostrado no quadro. No Fortaleza e no Ceará, essa prática reflete uma estrutura de governança em que o presidente tem um papel central na formação da equipe de direção, escolhendo indivíduos que compartilham sua visão e que possam executar as estratégias do clube de forma eficaz.

Os diretores são aprovados por conselhos em ambos os clubes, conforme o quadro. Esse processo de aprovação garante que a nomeação de diretores passe por uma verificação adicional, promovendo a legitimidade e a confiança na liderança escolhida. No Fortaleza e no Ceará, essa prática contribui para uma governança mais equilibrada, onde diferentes partes têm uma voz na formação da diretoria.

A transparência com as partes interessadas é assegurada tanto no Fortaleza quanto no Ceará, conforme mostrado no quadro. No Fortaleza e no Ceará, essa prática envolve a comunicação clara e aberta com sócios, torcedores, patrocinadores e outros stakeholders, garantindo que todos tenham acesso às informações necessárias para entender as operações e decisões do clube.

Ambos os clubes fornecem informações claras e equilibradas, como indicado no quadro. No Fortaleza e no Ceará, isso significa que as comunicações oficiais do clube são formuladas de maneira que sejam compreensíveis e justas, oferecendo uma visão equilibrada das atividades e do desempenho do clube. Essa prática é fundamental para manter a confiança dos stakeholders e garantir uma reputação positiva.

No entanto, nenhum dos clubes produz um relatório anual completo, conforme indicado no quadro. Tanto no Fortaleza quanto no Ceará, a ausência de um relatório anual pode limitar a transparência e a capacidade dos stakeholders de avaliar o desempenho do clube de maneira detalhada e holística. Um relatório anual normalmente incluiria informações financeiras, operacionais e estratégicas, essenciais para a avaliação da saúde e da direção do clube.

A adoção explícita de práticas de governança é uma realidade em ambos os clubes, como mostrado no quadro. No Fortaleza e no Ceará, isso indica que os clubes seguiram diretrizes ou padrões de governança específicos para estruturar suas operações e processos decisórios, promovendo a eficiência, a responsabilidade e a transparência na gestão.

Padrões internacionais de contabilidade são adotados tanto no Fortaleza quanto no Ceará, conforme o quadro. A aplicação desses padrões garante que as demonstrações financeiras dos clubes sejam preparadas de acordo com normas reconhecidas globalmente, facilitando a compreensão e a comparação por parte de investidores, auditores e outras partes interessadas.

No Ceará, o executivo principal é responsável pela criação e revisão de sistemas de controles internos, enquanto essa responsabilidade não é atribuída no Fortaleza, conforme mostrado no quadro. No Ceará, isso implica que a liderança executiva tem um papel ativo em garantir que os processos e os sistemas de controle do clube sejam robustos e eficazes na prevenção de erros e fraudes. No Fortaleza, a ausência dessa responsabilidade pode indicar uma estrutura diferente de controle interno.

Ambos os clubes possuem um código de conduta para a diretoria, conforme o quadro. No Fortaleza e no Ceará, esse código estabelece padrões éticos e comportamentais para os diretores, garantindo que suas ações sejam alinhadas com os valores do clube e as expectativas dos stakeholders. A existência de um código de conduta é crucial para manter a integridade e a reputação do clube.

Avaliações formais do executivo principal não são realizadas em nenhum dos clubes, como indicado no quadro. Tanto no Fortaleza quanto no Ceará, a ausência de uma avaliação formal pode limitar a capacidade dos clubes de monitorar o desempenho da liderança executiva e de garantir que os objetivos estratégicos estejam sendo cumpridos de forma eficaz.

Também não são realizadas avaliações formais do trabalho da diretoria em nenhum dos clubes, conforme o quadro. No Fortaleza e no Ceará, a falta de avaliações pode resultar em uma menor capacidade de identificar e corrigir ineficiências ou problemas dentro da diretoria, comprometendo a eficácia da governança do clube.

Controle e fiscalização do processo decisório não são práticas adotadas em nenhum dos clubes, como mostrado no quadro. No Fortaleza e no Ceará, a ausência de controles e fiscalizações específicas no processo decisório pode aumentar o risco de decisões mal fundamentadas ou desalinhadas com os interesses do clube e seus stakeholders.

Além disso, o controle e a fiscalização concentrados também não são práticas adotadas em nenhum dos clubes, conforme o quadro. Tanto no Fortaleza quanto no Ceará, a falta de centralização pode refletir uma estrutura de governança mais descentralizada, onde a supervisão é distribuída entre vários órgãos ou indivíduos.

O acesso facilitado a informações e arquivos não é garantido em nenhum dos clubes, como indicado no quadro. No Fortaleza e no Ceará, a ausência de mecanismos que assegurem um acesso rápido e fácil às informações necessárias pode dificultar a tomada de decisões e a transparência, impactando negativamente a eficiência operacional e a confiança dos stakeholders.

4.5 RELACIONADOS À AUDITORIA INDEPENDENTE

No Fortaleza e no Ceará, não há a existência de auditoria independente, conforme indicado no quadro. A ausência de uma auditoria independente significa que os clubes não contratam auditores externos para revisar suas demonstrações financeiras ou processos internos de forma imparcial. A auditoria independente é uma prática comum em organizações que buscam garantir a transparência e a precisão de suas informações financeiras, fornecendo uma verificação externa que pode identificar possíveis erros ou fraudes.

Quadro 5: Relacionados à Auditoria Independente

Relacionados à Auditoria Independente	FORTALEZA	CEARÁ
Existência de auditoria independente	NÃO	NÃO
Parecer claro	N/A	N/A
Parecer com escopo, trabalho e responsabilidade	N/A	N/A
Auditores reportando-se a comitê de auditoria ou conselho de administração	N/A	N/A
Auditores contratados por período definido	N/A	N/A
Trabalho avaliado formalmente pelo clube	N/A	N/A
Auditores prestam outros serviços	N/A	N/A
Independência financeira assegurada	N/A	N/A
Independência assegurada por escrito	N/A	N/A
Relacionamento independente com o clube	N/A	N/A
Conselhos avaliam continuidade da auditoria	N/A	N/A

Fonte: Própria pesquisa (2024)

Devido à inexistência de uma auditoria independente, não se aplica a emissão de um parecer claro por parte dos auditores para nenhum dos dois clubes, como indicado no quadro. Um parecer claro, quando emitido, fornece aos stakeholders uma avaliação direta e compreensível sobre a conformidade das demonstrações financeiras com os princípios contábeis e a precisão das informações apresentadas. Sem auditoria, os clubes não dispõem desse tipo de validação.

Além disso, a ausência de auditoria independente também implica que não há parecer sobre escopo, trabalho e responsabilidade em nenhum dos clubes, conforme o quadro. Este tipo de parecer, normalmente, detalharia as responsabilidades do auditor, a extensão do trabalho realizado e as áreas cobertas durante a auditoria. Essa informação é crucial para que os stakeholders compreendam exatamente o que foi auditado e quais áreas podem necessitar de atenção adicional.

Como consequência, também não há auditores reportando-se a um comitê de auditoria ou ao conselho de administração em nenhum dos dois clubes, conforme o quadro 5. Normalmente, em estruturas onde a auditoria independente é presente, os auditores reportam diretamente a esses órgãos para garantir que a revisão seja imparcial e focada nos interesses do clube e de seus stakeholders. Sem essa estrutura, a supervisão e a comunicação sobre questões de auditoria podem ser limitadas.

A inexistência de auditoria independente significa que os auditores não são contratados por período definido nos dois clubes, conforme indicado no quadro. Em práticas de auditoria estabelecidas, auditores são contratados por um período específico, permitindo a revisão regular das operações do clube e a continuidade no monitoramento das finanças e controles internos.

Devido à falta de uma auditoria independente, também não há uma avaliação formal do trabalho de auditores por parte do clube, conforme o quadro. Normalmente, essa avaliação seria feita para garantir que os auditores estejam cumprindo suas responsabilidades de maneira eficaz e que o trabalho realizado seja de alta qualidade. Sem essa avaliação, os clubes podem ter menos visibilidade sobre a eficácia dos processos de revisão financeira e operacional.

Além disso, em ambos os clubes, como não há auditores independentes, não se aplica a questão de os auditores prestarem outros serviços, conforme indicado no quadro. Em

situações onde auditores prestam serviços adicionais, pode haver preocupações sobre conflitos de interesse, mas, sem auditoria, essa questão não surge.

A inexistência de auditoria independente também implica que a independência financeira dos auditores não é assegurada em nenhum dos dois clubes, conforme o quadro. A independência financeira é crucial para garantir que os auditores possam operar sem influências externas, assegurando que suas análises e relatórios sejam objetivos e imparciais.

Da mesma forma, a independência dos auditores não é assegurada por escrito em nenhum dos clubes, como indicado no quadro. Quando existente, esse documento formaliza a independência dos auditores, garantindo que eles não estejam sujeitos a pressões que possam comprometer a integridade do trabalho.

O relacionamento independente com o clube também não se aplica nos dois clubes, conforme o quadro. Um relacionamento independente entre os auditores e o clube é essencial para evitar qualquer potencial influência que possa afetar a objetividade da auditoria. Sem auditoria independente, essa separação entre auditor e clube não é uma questão a ser considerada.

Como resultado da ausência de auditoria independente, os conselhos dos clubes não avaliam a continuidade da auditoria, conforme mostrado no quadro. Essa avaliação seria feita para determinar se o relacionamento com a firma de auditoria deve continuar, baseado na qualidade e relevância do trabalho realizado. Sem auditoria, essa prática não é aplicável.

4.6 ASPECTOS RELACIONADOS AO CONSELHO FISCAL

O Fortaleza e o Ceará contam com a existência de um conselho fiscal, conforme indicado no quadro 6. O conselho fiscal é uma entidade responsável por fiscalizar as atividades financeiras e administrativas do clube, garantindo que as operações sejam conduzidas de acordo com as normas e regulamentações aplicáveis. Esse conselho atua como um órgão de controle interno, revisando as contas e as práticas financeiras para assegurar a transparência e a conformidade dentro do clube.

Quadro 6: Aspectos Relacionados ao Conselho Fiscal

Aspectos Relacionados ao Conselho Fiscal	FORTALEZA	CEARÁ
Existência de conselho fiscal	SIM	SIM
Membros eleitos pelos sócios	SIM	NÃO
Representatividade de grupos minoritários	NÃO	NÃO
Diversidade de experiências profissionais	NÃO	NÃO
Agenda de trabalho	SIM	SIM
Envio periódico de informações	SIM	SIM
Inibição de ação individual	SIM	SIM
Tratamento adequado para com sócios	SIM	SIM
Agenda de trabalho com auditoria independente	SIM	SIM
Reuniões conjuntas com comitê de auditoria	SIM	SIM
Acompanhamento de auditoria interna	SIM	SIM
Remuneração dos conselheiros fiscais	NÃO	NÃO
Informações divulgadas incluem parecer do conselho fiscal	SIM	SIM

Fonte: Própria pesquisa (2024)

No Fortaleza, os membros do conselho fiscal são eleitos pelos sócios, enquanto no Ceará isso não ocorre, de acordo com o quadro 6. A eleição pelos sócios indica que os membros do conselho fiscal no Fortaleza são escolhidos diretamente pela base de sócios, o que pode reforçar a legitimidade e a representatividade desse órgão. No Ceará, a ausência de eleição direta pelos sócios pode sugerir que a nomeação dos membros do conselho fiscal segue um processo diferente, possivelmente envolvendo a diretoria ou outros órgãos internos do clube.

Em ambos os clubes, não há representatividade de grupos minoritários dentro do conselho fiscal, conforme o quadro. A ausência dessa representatividade pode indicar que a composição do conselho fiscal não necessariamente reflete a diversidade da base de sócios ou da comunidade que o clube representa. A inclusão de grupos minoritários poderia trazer diferentes perspectivas e enriquecer as discussões e decisões dentro do conselho fiscal.

A diversidade de experiências profissionais também não está presente nos conselhos fiscais de Fortaleza e Ceará, segundo o quadro. A diversidade profissional dentro de um conselho fiscal é importante para assegurar que os membros tenham uma ampla gama de

conhecimentos e habilidades, permitindo uma análise mais completa e fundamentada das questões financeiras e administrativas. Sem essa diversidade, o conselho pode estar limitado a um conjunto mais restrito de competências.

Ambos os clubes possuem uma agenda de trabalho para o conselho fiscal, como indicado no quadro. A agenda de trabalho estabelece um cronograma para as atividades do conselho fiscal, incluindo as datas de reuniões, prazos para análise de documentos e outras responsabilidades. Isso garante que o conselho fiscal opere de maneira organizada e focada, atendendo aos requisitos regulatórios e às necessidades do clube em termos de supervisão e controle.

O envio periódico de informações ao conselho fiscal também é praticado tanto pelo Fortaleza quanto pelo Ceará, conforme o quadro. Esse envio regular de informações permite que os membros do conselho fiscal estejam constantemente atualizados sobre as atividades do clube, facilitando uma supervisão contínua e informada. O fluxo constante de informações é essencial para que o conselho fiscal possa cumprir suas funções de maneira eficaz.

A inibição de ação individual é garantida em ambos os clubes, segundo o quadro. Isso significa que as decisões do conselho fiscal são tomadas coletivamente, e não por membros isolados, o que pode prevenir a influência indevida de interesses individuais e assegurar que as ações do conselho estejam alinhadas com os objetivos e a integridade do clube.

O tratamento adequado para com os sócios também é uma prática observada nos dois clubes, conforme o quadro. Isso sugere que o conselho fiscal adota uma postura de respeito e consideração em relação aos sócios do clube, assegurando que suas preocupações e sugestões sejam levadas em conta nas deliberações. Um tratamento adequado fortalece a relação entre o clube e seus sócios, promovendo um ambiente de confiança e colaboração.

A agenda de trabalho com auditoria independente é um aspecto presente tanto no Fortaleza quanto no Ceará, segundo o quadro. Essa prática indica que o conselho fiscal trabalha em conjunto com auditores independentes para revisar as operações do clube, o que pode proporcionar uma camada adicional de controle e transparência. A colaboração com auditoria independente ajuda a identificar e corrigir potenciais irregularidades de forma proativa.

Reuniões conjuntas com o comitê de auditoria também são realizadas em ambos os clubes, conforme indicado no quadro. Essas reuniões permitem que o conselho fiscal e o comitê de auditoria alinhem suas atividades e compartilhem informações relevantes, promovendo uma supervisão mais integrada e abrangente das operações do clube. A coordenação entre esses dois órgãos é fundamental para garantir que todos os aspectos financeiros e administrativos sejam adequadamente monitorados.

O acompanhamento da auditoria interna é uma prática presente tanto no Fortaleza quanto no Ceará, de acordo com o quadro. Isso significa que o conselho fiscal supervisiona as atividades da auditoria interna do clube, assegurando que os processos e controles internos estejam funcionando conforme o esperado. O acompanhamento da auditoria interna é crucial para identificar problemas operacionais e financeiros em tempo hábil.

Em ambos os clubes, não há remuneração dos conselheiros fiscais, conforme o quadro. A ausência de remuneração pode indicar que os membros do conselho fiscal atuam de forma voluntária, o que é uma prática comum em muitos clubes esportivos. A remuneração pode ser um incentivo para atrair profissionais qualificados, mas sua ausência também pode ser vista como uma forma de preservar a independência dos conselheiros.

As informações divulgadas pelo clube incluem o parecer do conselho fiscal, tanto no Fortaleza quanto no Ceará, conforme o quadro. A divulgação desse parecer é importante porque fornece aos sócios e demais partes interessadas uma visão clara e objetiva sobre a saúde financeira e a conformidade do clube com as regulamentações. O parecer do conselho fiscal é um documento chave para a transparência e a confiança na gestão do clube.

4.7 ASPECTOS RELACIONADOS A CONFLITOS DE INTERESSE

Quadro 7: Aspectos Relacionados a Conflitos de Interesse

Aspectos Relacionados a Conflitos de interesse	FORTALEZA	CEARÁ
Existência de código de conduta	SIM	SIM
Definição de responsabilidades sociais	SIM	SIM
Existência de diretrizes para relacionamentos	SIM	SIM
Monitoramento de conflitos de interesse	SIM	SIM
CrITÉrios quanto a conflitos de interesse	SIM	SIM
Monitoramento de operações com partes relacionadas	SIM	SIM
Possibilidade de laudos de avaliações independente	SIM	SIM
Proibição de empréstimos a partes relacionadas	SIM	SIM
Afastamento físico do envolvido em conflitos	SIM	SIM

Fonte: Própria pesquisa (2024)

Tanto o Fortaleza quanto o Ceará possuem um código de conduta, conforme indicado no quadro 7. O código de conduta é um conjunto de normas e diretrizes que orienta o comportamento ético dos membros do clube, incluindo dirigentes, funcionários e outros envolvidos. Esse código é fundamental para estabelecer padrões claros de atuação, assegurando que todas as ações dentro do clube estejam alinhadas com os princípios éticos e legais. A existência de um código de conduta ajuda a prevenir práticas inadequadas e a promover uma cultura organizacional baseada em integridade e respeito.

Ambos os clubes também definem responsabilidades sociais, conforme o quadro. Isso significa que o Fortaleza e o Ceará reconhecem seu papel na sociedade e se comprometem a atuar de maneira responsável, considerando o impacto de suas atividades não apenas nos sócios e torcedores, mas também na comunidade em geral. A definição de responsabilidades sociais pode incluir iniciativas em áreas como educação, inclusão social, sustentabilidade, entre outras, refletindo o compromisso dos clubes em contribuir positivamente para a sociedade.

Além disso, Fortaleza e Ceará têm diretrizes para relacionamentos, conforme o quadro. Essas diretrizes orientam como os membros do clube devem conduzir seus relacionamentos internos e externos, incluindo interações com parceiros comerciais, patrocinadores, e outras partes interessadas. A existência de diretrizes claras para relacionamentos é essencial para garantir que todas as interações sejam conduzidas de

maneira ética e transparente, evitando conflitos de interesse e assegurando que as decisões do clube sejam tomadas com base nos melhores interesses da organização.

O monitoramento de conflitos de interesse é uma prática adotada por ambos os clubes, segundo o quadro. Isso significa que Fortaleza e Ceará têm mecanismos para identificar e gerenciar situações onde os interesses pessoais de dirigentes ou funcionários possam entrar em conflito com os interesses do clube. O monitoramento de conflitos de interesse é crucial para preservar a integridade das decisões e assegurar que todos os envolvidos atuem de maneira imparcial e focada nos objetivos do clube.

Em relação aos critérios quanto a conflitos de interesse, tanto o Fortaleza quanto o Ceará estabeleceram normas específicas, conforme o quadro. Esses critérios determinam as condições em que um conflito de interesse é identificado e como ele deve ser tratado. A existência de critérios bem definidos proporciona uma base objetiva para a tomada de decisões e ajuda a garantir que todos os casos de potenciais conflitos sejam abordados de maneira consistente e transparente.

O monitoramento de operações com partes relacionadas é outra prática adotada por ambos os clubes, de acordo com o quadro. Isso envolve a supervisão de transações e acordos entre o clube e partes que possam ter um relacionamento próximo, como familiares de dirigentes ou empresas associadas a membros do clube. O monitoramento dessas operações é importante para evitar que essas relações possam influenciar indevidamente as decisões do clube ou resultar em condições menos favoráveis para a organização.

Tanto Fortaleza quanto Ceará permitem a possibilidade de laudos de avaliações independentes, conforme indicado no quadro. Esses laudos podem ser solicitados em situações onde é necessário garantir uma avaliação imparcial de uma transação ou acordo, especialmente em casos envolvendo partes relacionadas. A possibilidade de realizar avaliações independentes oferece uma camada adicional de proteção para o clube, assegurando que as decisões sejam baseadas em informações precisas e imparciais.

A proibição de empréstimos a partes relacionadas é uma regra seguida por ambos os clubes, de acordo com o quadro. Isso significa que nem Fortaleza nem Ceará permitem que o clube empreste dinheiro ou outros recursos para indivíduos ou entidades que tenham um relacionamento próximo com dirigentes ou funcionários do clube. A proibição de empréstimos a partes relacionadas é uma prática que busca prevenir o uso indevido dos

recursos do clube para beneficiar interesses pessoais, garantindo que os recursos sejam utilizados exclusivamente em prol do clube.

Finalmente, tanto o Fortaleza quanto o Ceará implementam o afastamento físico do envolvido em conflitos, conforme o quadro 7. Isso implica que, quando é identificado um conflito de interesse, a pessoa envolvida deve se afastar fisicamente das discussões e decisões relacionadas ao conflito. Esse afastamento é uma medida preventiva importante para assegurar que a pessoa em questão não possa influenciar o processo decisório, garantindo que as deliberações sejam realizadas de forma justa e imparcial.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste estudo têm como objetivo sintetizar os principais achados e avaliar se os objetivos traçados foram atingidos. O estudo visava analisar a implementação de práticas de governança corporativa nos principais clubes de futebol do Ceará, Fortaleza e Ceará, conforme as diretrizes do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). De forma geral, o objetivo foi parcialmente alcançado, uma vez que, embora ambos os clubes adotem diversas práticas de governança, ainda existem lacunas significativas na sua aplicação.

A pesquisa partiu da seguinte problemática: os clubes Fortaleza e Ceará seguem as boas práticas de governança corporativa? Ao analisar os dados dos quadros relacionados a diversos aspectos da gestão, conselho de administração, auditoria independente e outros, verificou-se que, embora algumas práticas estejam implementadas, como a existência de conselhos de administração e fiscal, e a adoção de algumas normas básicas de governança, há fragilidades em pontos cruciais. Entre elas, destaca-se a ausência de auditoria independente, falta de avaliações formais dos conselheiros e executivos, bem como a ausência de planos sucessórios.

Durante o desenvolvimento da pesquisa, algumas dificuldades e limitações foram encontradas. A principal limitação foi a escassez de dados públicos e transparentes sobre algumas práticas de gestão, especialmente aquelas relacionadas a auditorias internas e independentes. Além disso, a falta de padronização nas divulgações dos clubes dificultou a comparação direta entre eles. Apesar disso, o estudo conseguiu fornecer uma visão abrangente

da governança corporativa nos clubes analisados, oferecendo um ponto de partida para melhorias e futuras investigações.

Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se a ampliação do estudo para outros clubes de futebol da região Nordeste, bem como a inclusão de novas variáveis, como o impacto dessas práticas de governança no desempenho financeiro e esportivo dos clubes. Além disso, seria relevante investigar a percepção dos stakeholders, como torcedores e investidores, sobre as práticas de governança adotadas. Essas análises podem fornecer uma visão mais abrangente e detalhada sobre a eficácia dessas práticas no contexto futebolístico da região.

Como proposição de melhoria para a governança corporativa, sugere-se que ambos os clubes adotem medidas como a implementação de auditoria independente, a criação de planos sucessórios, a avaliação formal de conselheiros e executivos, bem como a definição clara de políticas de remuneração para estes cargos. A remuneração adequada e transparente é uma prática essencial para alinhar os interesses dos gestores com os objetivos do clube, incentivando o bom desempenho e evitando práticas de gestão inadequadas. Essas ações não apenas fortaleceriam a transparência e o controle, como também proporcionariam um ambiente mais confiável para torcedores, investidores e demais stakeholders. Essas proposições podem servir como base para futuras estratégias de governança, garantindo o alinhamento dos clubes com as melhores práticas recomendadas pelo IBGC.

5. REFERÊNCIA

MAZZONI, Tomás. **História do futebol no Brasil (1894-1950)**. 1. ed. São Paulo: Leia, 1950. 346 p.

WILSON, Jonathan. **Pirâmide invertida: a história da tática no futebol**. 1. ed. Campinas, SP: Editora Grande Área, 2016. 675 p.

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 - RAUSP*, v. 44, n. 2, p. 118–130, 2009.

GALEANO, Eduardo. **Futebol ao sol e à sombra**. Editora L&PM, edição 2011.

SANTOS, Luiz. Marcelo Vídero Vieira. **A evolução na gestão no futebol brasileiro**. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Administração Pública e Governo, FGV/EAESP, São Paulo, 2002.

ZAMREBA, E et al. **GESTÃO DO FUTEBOL: perspectivas e desafios para o futuro**. Editora CRV, Ceará, 2020.

FIAD, Leonardo Oliveira. (2017). **Evolução das dívidas dos clubes brasileiros de futebol com a União e a adesão à Lei do Profut**. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

FREITAS, Hélio Viana. (2013) **A governança corporativa nos clubes de futebol: um estudo multi-caso baseado nas práticas de governança corporativa dos clubes cariocas**. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, 2013.

ALVARES, Elismar; GIACOMETTI, Celso; GUSSO, Eduardo. **Governança Corporativa: um modelo Brasileiro**, Editora CAM PUS, 2017, 255 p.

SIMÕES, Irlan, **Clube empresa: abordagens críticas globais às sociedades anônimas no futebol**, Editora Na Bancada, 2021, 472 p.

PRADO, Roberta N. **Governança Corporativa. v.III**. São Paulo; Editora Saraiva, 2023. *E-book*. ISBN 9786553625129. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786553625129/>. Acesso em: 22 jan. 2024.

BLOK, Marcella. **Compliance e governança corporativa**. 4. ed. [S.l.]: Freitas Bastos, 2023. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 23 jan. 2024.

CARVALHO, Clovis de Barros; CIVIL, Casa; CARDOSO, Fernando Henrique. Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. 1998.

SANTOS, Tarciane Cajueiro. Os primeiros passos do profissionalismo ao futebol como Megaevento. In: **Trabalho apresentado em Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação–INTERCOM, Rio de Janeiro, Brasil**. 1999.

PINHEIRO, Caio Lucas Moraes. “Ato de emancipação”? O processo de profissionalização e suas consequências para o futebol cearense. *Revista colombiana de sociología*, 2013, 36.1: 123-137.

FIGUEIREDO, Diego. **A profissionalização das organizações do futebol: um estudo de casos sobre a estratégia, estrutura e ambiente dos clubes brasileiros**. 2011.

GAMBETA, Wilson Roberto. *A bola rolou: O velódromo paulista e os espetáculos de futebol (1895/1916)*. 2013. PhD Thesis. Universidade de São Paulo.

SANTOS, Daniel de Araujo dos. **Futebol e política: a criação do Campeonato Nacional de Clubes de Futebol**. 2012. PhD Thesis.

FIGUEIREDO, Diego. **A profissionalização das organizações do futebol: um estudo de casos sobre a estratégia, estrutura e ambiente dos clubes brasileiros**. 2011.

XAVIER, José Vitor Ferreira. **O impacto da profissionalização da gestão dos clubes de futebol: um estudo de caso do Clube de Regatas do Flamengo**. Trabalho de Conclusão de

Curso (Bacharelado em Administração) - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021.

DAMASCENO NETO, Rubem, et al. **O impacto do profissional da informação em clubes de futebol de pequeno porte**. 2023. Bachelor's Thesis.

RODRIGUES, Marcio Silva; SILVA, Rosimeri Carvalho da. **A estrutura empresarial nos clubes de futebol**. *Organizações & Sociedade*, 2009, 16: 17-37.

CENTENO, Ana Cristine Marinheiro. **Profissionalização dos clubes de futebol**. 2021.

ROQUE, Lorena. **As dificuldades encontradas no futebol de campo feminino no Brasil**. 2020.

DA CONCEIÇÃO, Daniel Machado. **O estudante-atleta: desafios de uma conciliação**. Clube de Autores, 2022.

PASSERO, Julia Gravena, et al. **Futebol de mulheres liderado por homens: uma análise longitudinal dos cargos de comissão técnica e arbitragem**. *Movimento*, 2020, 26: e26060.

CORRÊA, Daniel Kroeff de Araujo. **A construção de competências coletivas em equipes esportivas: o caso do futebol**. 2004.

LEONCINI, Marvio Pereira. **Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol**. 2001. PhD Thesis. Universidade de São Paulo.

FIORINI, Filipe Antônio; JUNIOR, Nelson Alonso; ALONSO, Vera Lucia Chaves. **Governança corporativa: conceitos e aplicações**. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGet), 2016, 13: 30-31.

DALLAGNOL, Evelyze Cruz, et al. **Os Princípios da Governança Corporativa: O enfoque dado pelas empresas listadas na B3**. *RC&C. Revista de Contabilidade e Controladoria*, 2021, 13.1.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade**. 2019.

MARTINS, Sandro Miguel, et al. **Governança corporativa: teoria e prática**. *Revista Eletrônica de Gestão de Negócios*, 2005, 1.3: 76-90.

MARQUES, Daniel Siqueira Pitta; COSTA, André Lucirton. **Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo.**

Revista de Administração-RAUSP, 2009, 44.2: 118-130.

NAZI, Régis Michels; AMBONI, Nério. **Práticas de Governança Corporativa e seus Impactos em Clubes de Futebol da Cidade de Pelotas.** GESTÃO. Org: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, 2019, 17.2.

MAIA, A. B. G. R., et al. **Governança e desempenho nos clubes brasileiros de futebol.**

In: *Anais do USP International Conference in Accounting*, São Paulo, SP, Brasil. 2018.

MARQUES, Daniel Siqueira Pitta; COSTA, André Lucirton. **Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o**

setor. Organizações & Sociedade, 2016, 23: 378-405.

NAZI, Régis Michels; AMBONI, Nério. **Governança e Futebol: Um Estudo em Clubes de Caxias do Sul** (Governance and Soccer: A Study in Clubs From Caxias Do Sul). **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, 2018, 7.2: 240-259.

NAZI, Régis Michels; AMBONI, Nério. **Práticas de governança e futebol: um estudo em clubes do Rio Grande do Sul.** Ciencias da Administração, 2020, 22.56: 91-108.

MANTOVANI, Tatiana Junqueira. **Governança corporativa e clubes de futebol: modelos estrangeiros e o caso brasileiro.** 2014.

RIBEIRO, Henrique Melo; COSTA, Benny Kramer. **Aplicação, envolvimento e relevância dos princípios de boas práticas de governança corporativa nas entidades esportivas.**

Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, 2018, 11.2: 308-326.

NAZI, Régis Michels; AMBONI, Nério. **Práticas de Governança Corporativa e seus Impactos em Clubes de Futebol da Cidade de Pelotas.** GESTÃO. Org: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, 2019, 17.2.

MARQUES, Daniel Siqueira Pitta. **Administração de clubes de futebol profissional e governança corporativa: um estudo de casos múltiplos com clubes do estado de São Paulo**. 2005. PhD Thesis. Universidade de São Paulo.

YAGUI, Paulo Henrique Zanon. **Adoção do modelo de clubes-empresas no Brasil e suas consequências do ponto de vista de governança e gestão**. 2024.

GOMES, José Eduardo Ribeiro. **A Sociedade Anônima do Futebol: seria essa a solução para a melhoria da condição financeira dos clubes de futebol brasileiros?** 2023.

LIMA NETO, Raul de. **Governança Corporativa: um modelo propositivo para pequenas empresas**. 2016.

CAVALCANTE, Leonardo de Araújo, et al. **Implementação da SAF (Sociedade Anônima de Futebol) no Brasil: alterações trazidas pela lei no. 14.193/21**. 2023.

SALOMÃO, Vinicius Brandão. **As novas formas de financiamento das Sociedades Anônimas do futebol**. 2022.

WAJMAN, Nathan Yossimi. **Sociedade anônima de futebol, a evolução necessária**. 2022.

RHODEN, Camila Ramos. **Sociedade anônima do futebol: disciplina legal do novo tipo societário**. 2022.

BENRADT, Pedro Henrique Adoglio. **Sociedade anônima do futebol (PL N° 5.082/2016): a modernização do futebol brasileiro por meio do direito societário**. 2019.

CORREA DA SILVA JUNIOR, ISRAEL. **SAF-SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL NO BRASIL**. 2022.

CRUVINEL, João Arthur Carvalho. **A Sociedade Anônima de Futebol e o endividamento dos clubes**. 2023.

DE SOUZA ESTEVAM, NATHAN. **SOCIEDADE ANÔNIMA FUTEBOLÍSTICA APLICADA AOS CLUBES NO BRASIL**. 2021.

COUTINHO FILHO, José Eduardo; CERQUEIRA, Carlos Magno FN; MEDEIROS, Heloisa Schmidt Fernandes. **Sociedade Anônima do Futebol: Teoria e Prática**. Freitas Bastos, 2022.

MAIA, Gustavo Romão. **Direito desportivo: o advento das SAF (Sociedade Anônima de Futebol) e a criação de um modelo de gestão empresarial no futebol brasileiro**. 2022.

CARDOSO, Ciro Portella, et al. **A criação da sociedade anônima do futebol e a aplicação da Lei 11.101/2005**. Revista Ilustração, 2022, 3.1.

SOUZA, Leonel Alves. **Sociedade anônima do futebol: a solução para o endividamento dos clubes brasileiros? uma análise à luz da Lei nº 14.193/2021**. 2022.

BENRADT, Pedro Henrique Adoglio. **Sociedade anônima do futebol (PL Nº 5.082/2016): a modernização do futebol brasileiro por meio do direito societário**. 2019.

MAIA, Gustavo Romão. **Direito desportivo: o advento das SAF (Sociedade Anônima de Futebol) e a criação de um modelo de gestão empresarial no futebol brasileiro**. 2022.

BRANDÃO, Eliah Oliveira; ARAÚJO, Francisco Kaique Feitosa; MONTEIRO, Vitor Borges. **TRANSIÇÃO PARA A SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL: CONTEXTO INTERNACIONAL E OPINIÕES**. *REVISTA FOCO*, 2024, 17.1: e4170-e4170.

NASSAR, Rafael Domingues; SILVA, Rafael Ferreira da; PANCINE, Luiz Fernando. **Clubes de futebol que se tornaram Sociedade Anônima de Futebol (SAF): ênfase nas demonstrações financeiras do Clube de Regatas Vasco da Gama**, 2022.

PERES, João Vitor Assis. **A monetização da paixão e o advento das SAF (Sociedade Anônima de Futebol) pela lei 14.193 de 2021**. 2022.

SILVA, J. C. **Modelo do Bayern de Munique é inspiração para o Fortaleza em projeto para se tornar SAF**. 2024, Maio 16. São Paulo: Terra. Disponível em: <https://www.terra.com.br/esportes/futebol/internacional/equipes/bayern-de-munique/modelo-do-bayern-de-munique-e-inspiracao-para-o-fortaleza-em-projeto-para-se-tornar-saf,7c03e6629b36a30ba1be022761cc9c718d7sndng.html>. Acesso em: 17 de maio de 2024.

SANTOS, A. **A governança do Real Madrid**. 2024, Maio 14. São Paulo: Migalhas. Coluna Meio de Campo. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/coluna/meio-de-campo/260071/a-governanca-do-real-madrid>. Acesso em: 17 de maio de 2024.

OLIVEIRA, P. **O modelo de governança do Borussia Dortmund**. 2024, Maio 13. São Paulo: Migalhas. Coluna Meio de Campo. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/coluna/meio-de-campo/257844/o-modelo-de-governacao-do-borussia-dortmund>. Acesso em: 17 de maio de 2024.

FORTALEZA 1918. Fortaleza 1918. **Fortaleza 1918**, [s.d.]. Disponível em: <https://fortaleza1918.com.br/>. Acesso em: 27 mai. 2024.

CEARÁ SPORTING CLUB. Ceará Sporting Club. **Ceará Sporting Club**, [s.d.]. Disponível em: <https://www.cearasc.com/>. Acesso em: 27 mai. 2024.