



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

MARCILENE MAIARA MOREIRA DE OLIVEIRA

**EVIDENCIAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA DOS CLUBES DE
FUTEBOL BRASILEIRO: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE TIMES DA
SÉRIE A DE 2023**

MOSSORÓ

2025

MARCILENE MAIARA MOREIRA DE OLIVEIRA

**EVIDENCIAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA DOS CLUBES DE
FUTEBOL BRASILEIRO: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE TIMES DA
SÉRIE A DE 2023**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Federal Rural do Semi-Árido
como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Fábio Chaves Nobre, Prof. Dr.

MOSSORÓ

2025

© 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 tornar-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.

048e Oliveira, Marcilene Maiara Moreira de .
 Evidenciação da governança corporativa dos
 clubes de futebol brasileiro: um estudo
 comparativo entre times da série a de 2023. /
 Marcilene Maiara Moreira de Oliveira. - 2025.
 64 f. : il.

 Orientador: Fábio Chaves Nobre.
 Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Administração,
2025.

 1. governança corporativa. 2. clubes de
futebol. 3. modelo de governança. 4. evidenciação.
5. transparência. I. Nobre, Fábio Chaves ,
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.

MARCILENE MAIARA MOREIRA DE OLIVEIRA

**EVIDENCIAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA DOS CLUBES DE
FUTEBOL BRASILEIRO: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE TIMES DA
SÉRIE A DE 2023**

Defendida em: 14 / 03 / 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Fábio Chaves Nobre. (UFERSA)
Presidente

Prof. Dr. Anderson Queiroz Lemos (UFERSA)
Membro Examinador

Prof^a. Ma. Ívina Clara de Oliveira Queiroz (UFERSA)
Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, fonte de toda força e sabedoria, por me guiar nesta jornada acadêmica e por me sustentar nos momentos de desafio e aprendizado.

Aos meus pais, que sempre fizeram o possível para me proporcionar as condições necessárias para estudar e crescer. Seu amor, dedicação e sacrifício foram fundamentais para que eu chegasse até aqui.

Ao meu marido, Junior, meu maior incentivador. Desde o início, foi ele quem acreditou em mim e me encorajou a cursar Administração. Foi meu suporte em cada etapa, oferecendo amor, paciência e dedicação incondicional. Sou imensamente grata por cada palavra de apoio e por estar sempre ao meu lado.

Ao meu querido orientador, Fábio Nobre, por embarcar comigo nesta pesquisa, oferecendo direcionamentos precisos e lições valiosas que me ajudaram a construir este trabalho. Sua orientação foi essencial para meu desenvolvimento acadêmico.

A banca avaliadora, composta pela Ma. Ívina Clara de Oliveira Queiroz e pelo Dr. Anderson Queiroz Lemos, por dedicarem seu tempo e conhecimento para avaliar este trabalho e contribuir com sugestões enriquecedoras para o meu crescimento profissional.

À minha amiga Jaiane e ao meu irmão Adaildo, que foram fundamentais ao me ajudarem a conseguir meu notebook, ferramenta indispensável em todas as etapas da minha graduação. Sem esse apoio, esta caminhada teria sido ainda mais difícil.

Aos meus irmãos, Neuzirene e Neuzélio, que me incentivaram e me deram forças para deixar minha cidade natal e buscar a realização do meu sonho de obter meu diploma. Seu apoio foi essencial para que eu tivesse coragem e determinação para seguir adiante.

Aos meus fiéis parceiros de graduação, Arthur Barreto e Bruno Leite, que dividiram comigo essa trajetória, os desafios, os inúmeros trabalhos e as conquistas. Nossa parceria foi um pilar importante ao longo do curso.

À minha amiga Larissa Ferreira, que por muitas vezes acreditou mais em mim do que eu mesma. Sua confiança e entusiasmo com as minhas conquistas foram um incentivo inestimável para que eu persistisse e acreditasse no meu potencial.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para essa caminhada, deixo minha mais sincera gratidão. Cada palavra de incentivo, cada gesto de apoio e cada aprendizado foram essenciais para que eu chegasse até aqui. Obrigada!

Você não precisa ver toda a escada, basta dar o
primeiro passo.

Martin Luther King

RESUMO

A presente pesquisa investiga a governança corporativa nos clubes de futebol do Campeonato Brasileiro de 2023, analisando o nível de conformidade com as boas práticas de governança esportiva propostas por Marques e Costa (2016). A pesquisa justifica-se pela relevância econômica e social dos clubes de futebol no Brasil, bem como a crescente necessidade de transparência e profissionalização da gestão esportiva no país. Metodologicamente, trata-se de um estudo descritivo e quantitativo, baseado na análise bibliográfica e documental de fontes secundárias, incluído relatórios financeiros, estatutos, normativas institucionais e dados disponibilizados nos sites oficiais dos clubes. Foram analisados 20 clubes, comparando os modelos de gestão Associativo e SAF (Sociedade Anônima de Futebol), avaliando práticas dentro de 5 dimensões propostas no modelo de governança esportiva. Os resultados sugerem que, as associações estão mais estruturadas quanto às práticas de governança sugeridas para o setor esportivo, em comparação ao regime de Sociedade Anônima de Futebol. Embora haja avanços na adoção de princípios de governança, a transparência e acessibilidade das informações ainda é limitada em alguns casos e bem variante entre os clubes. Conclui-se que a implementação de um modelo de governança específico para o setor esportivo pode contribuir significativamente para a sustentabilidade financeira e operacional dos clubes, reforçando sua credibilidade no cenário esportivo e aumentando a confiança dos stakeholders.

Palavras-chave: governança corporativa; clubes de futebol; modelo de governança; evidenciação; transparência.

ABSTRACT

The present research investigates corporate governance in football clubs participating in the 2023 Brazilian Championship, analyzing their level of compliance with the best practices of sports governance proposed by Marques and Costa (2016). The study is justified by the economic and social relevance of football clubs in Brazil, as well as the growing need for transparency and professionalization in sports management in the country. Methodologically, it is a descriptive and quantitative study based on bibliographic and documentary analysis of secondary sources, including financial reports, statutes, institutional regulations, and data available on the official websites of the clubs. A total of 20 clubs were analyzed, comparing the Associative and SAF (Football Public Company) management models, evaluating practices within five dimensions proposed in the sports governance model. The results suggest that associative clubs are more structured regarding the governance practices recommended for the sports sector compared to the SAF model. Although there have been advances in the adoption of governance principles, transparency and accessibility of information remain limited in some cases and vary significantly among clubs. It is concluded that the implementation of a governance model specifically designed for the sports sector can significantly contribute to the financial and operational sustainability of the clubs, reinforcing their credibility in the sports landscape and increasing stakeholder confidence.

Keywords: corporate governance; football clubs; sports management; governance model; disclosure; transparency.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	–	Dimensão Cultura Organizacional e Práticas de Gestão	43
Quadro 2	–	Dimensão Sustentabilidade Financeira	44
Quadro 3	–	Dimensão Direito dos Associados/Acionistas.....	45
Quadro 4	–	Dimensão Conselho Administrativo	47
Quadro 5	–	Dimensão Conselho Deliberativo	48
Quadro 6	–	Dimensão Conselho Fiscal	50
Quadro 7	–	Dimensão Auditoria	51
Quadro 8	–	Distribuição percentual por dimensões para cada clube	41
Quadro 9	–	Evidenciação de transparência e acessibilidade nos sites oficiais.....	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– Aspectos gerais da teoria da Agência	21
Tabela 2	– Modelos de governança corporativa: uma síntese comparativa.....	24
Tabela 3	– Dimensões e práticas do modelo proposto.....	37

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	–	Distribuição percentual por dimensões para cada clube	51
Gráfico 2	–	Total de conformidade por clubes.....	53
Gráfico 3	–	Porcentagem de práticas atingidas.....	52
Gráfico 4	–	Total de práticas atingidas por dimensão	49
Gráfico 5	–	Conformidade total por grupo	42

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	Evolução da gestão dos clubes de futebol profissional brasileiro.....	17
2.2	Governança.....	19
2.2.1	Gestão das organizações e a Teoria da Agência	20
2.2.2	Governança corporativa e seus modelos.....	23
2.3	Código das melhores práticas de governança corporativa	24
2.3.1	Práticas de boa governança.....	26
2.3.2	Governança corporativa nos clubes de futebol.....	26
2.3.3	Aspectos jurídicos do futebol	27
2.3.3.1	Modelo de gestão SAF	30
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
3.1	Tipologia	32
3.2	Variáveis da pesquisa	33
3.2.1	Evidenciação do alinhamento com as boas práticas de governança	33
3.2.2	Transparência e acessibilidade das informações	33
3.3	Fontes dos dados	33
3.4	Tratamento de dados	34
4	ANÁLISES DOS RESULTADOS.....	40
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
	REFERÊNCIAS	60
	ANEXO A – COLETA DE DADOS DAS PRÁTICAS PROPOSTAS....	64

1 INTRODUÇÃO

O futebol é uma paixão mundial e com o passar dos anos se tornou um negócio lucrativo, e para Pedro Trengrouse (2020), o futebol profissional passou por uma evolução ao longo dos anos, se tornando uma indústria bilionária, exigindo uma administração com estrutura diferenciada das anteriormente aplicadas para organizações com ganho financeiro pequeno. Ele menciona que as associações sem fins lucrativos não estão preparadas para atuar com o desenvolvimento pleno desses negócios no novo cenário.

Com os seus 265 milhões de praticantes, de acordo com a pesquisa Big Cout 2006 realizada pela FIFA com a ajuda de suas 207 associações filiadas, essa é uma das modalidades esportivas mais praticadas no mundo. E o Relatório de Futebol Profissional da FIFA 2023, traz uma versão atualizada e aprofundada sobre o futebol profissional masculino mundial, e com dados referentes a 211 associações membros da FIFA. E de acordo com as informações disponibilizadas por essas associações, existem cerca de 128.694 jogadores profissionais no mundo, e entorno de 3.986 clubes profissionais em 135 países, mas consideram que por algumas Associações membros da FIFA não fornecerem dados, estima-se que o número real possa ultrapassar os 4.000 clubes profissionais em todo o mundo.

No cenário mundial o futebol vai além de uma modalidade esportiva, fazendo parte da identidade cultural das pessoas, e de acordo Marques e Costa (2016), o futebol é reconhecido mundialmente como um fenômeno que supera o âmbito esportivo, e possui uma presença constante na vida de milhões de pessoas, até mesmo aquelas que não estão ligadas diretamente com a indústria esportiva.

Conforme a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD realizada em 2015 relacionada às práticas de esporte e atividade física, mostra que 15,3 milhões de pessoas praticam o futebol como sua primeira opção esportiva, sendo assim, é o principal esporte praticado no país e com maior parcela de homens praticantes.

Essa modalidade esportiva surgiu em meados do século XIX na Inglaterra, e segundo Antônio Nascimento (2013), a data 26 de outubro de 1863 foi indicada como o dia do nascimento do futebol, pois nesta data alguns homens se reuniram, sendo estes representantes de 11 clubes, escolas e universidades, para aprovar um conjunto de regras do jogo, esta reunião foi realizada na taverna londrina *Old Freemason Tavern*, e nesse momento fundou-se a entidade que viria ser responsável pela organização das competições que a partir dali teriam novas regras,

vindo a ser conhecida como *Football Association* (FA). A introdução do Football Association no Brasil, ocorreu em meados de 1894, trazido por um paulistano com ascendência britânica chamado Charles William Miller, que de volta da Inglaterra trouxe diversos artigos relacionados ao esporte, bem como as regras da associação, aprendidas durante seu período de estudos na Inglaterra, e Nascimento (2013) conta que Miller era empregado da SPR que era uma companhia ferroviária inglesa, e que o primeiro jogo oficial de futebol no país, ocorreu em 14 de abril de 1895, entre os times da empresa SPR e os da Companhia de Gás (*The Team Gaz*).

No contexto da administração de clubes de futebol é importante ressaltar que existem alguns tipos de gestão predominantes. De acordo com Guabiroba, Castro e Carvalho, são três tipos de gestão diferentes usadas pelos os clubes: (i) modelo tradicional associativo, (ii) modelo privado também conhecido como modelo clube-empresa e (iii) modelo misto. Cada clube utiliza o modelo que mais se adequa a sua estrutura organizacional, e para Guabiroba, Castro e Carvalho (2015), o modelo de gestão associativo é composto por um conjunto de pessoas encarregadas de tomar decisões que direcionam o futuro do clube, onde não há objetivos voltados para lucro. E eles dizem, que mesmo dentro desse critério de não haver fins lucrativos, também são consideradas associações aquelas que realizam negócios com o intuito de aumentar o patrimônio da organização, sem gerar benefícios para os associados.

Este modelo apresenta características de cunho emocional e histórico entre o clube e os torcedores. No que diz respeito ao modelo de gestão privado, para os autores, atua como a empresa, tendo o objetivo principal de gerar lucro, e os mesmos ainda ressaltam que poucos clubes de futebol adotam esse modelo no Brasil. Em relação ao modelo de gestão misto, este envolve características do modelo associativo com gestão empresarial, tendo em vista que o clube vincula empresários e torcedores no processo decisório do clube, porém os autores destacam que esse modelo não é utilizado no Brasil (Guabiroba; Castro; Carvalho, 2015).

Para Marques e Costa (2016), a tarefa de se alinhar aos interesses difusos e diversos dos diferentes grupos de interesse é complexa. Dessa forma, se evidencia a importância das práticas de boa governança, pois de acordo com os autores, a governança corporativa aborda temas relacionados à direção e ao controle de organizações, no que diz respeito ao exercício do poder e a harmonização dos diversos interesses. E a implementação das práticas de governança pode abranger aspectos legais, financeiros, estratégicos e também de gestão.

Nesse sentido, o presente trabalho se propôs a investigar a implementação da governança esportiva e se estão alinhadas com o modelo proposto por Marques e Costa (2016)

para atingimento das boas práticas de governança nos 20 clubes da série A de 2023 no Brasil. Sendo assim, os clubes de futebol da série A de 2023 estão adotando práticas de governança alinhadas com o modelo de governança esportiva proposto, e essas ações são evidenciadas para os seus stakeholders?

Com isso, buscou-se realizar uma avaliação dos clubes estudados, para identificar a existência de traços e iniciativas que estejam alinhados com os princípios de boa governança previamente estabelecido no modelo proposto por Marques e Costa (2016), e validar se os clubes de futebol da série A de 2023 disponibilizam informações em seus sites oficiais sobre a adesão às práticas de governança corporativa, analisando a transparência e a acessibilidade dessas informações para os stakeholders.

A significância do estudo reside no impacto socioeconômico expressivo desses clubes, que se apresentam como figuras importantes nos setores culturais e econômicos do país, pois geram empregos, movimentam recursos e influenciam diretamente nas áreas de turismo e entretenimento.

A análise da governança corporativa, em sua dimensão de transparência e responsabilidade, é crucial para a reputação das instituições junto aos stakeholders, auxiliando para a sustentabilidade financeira e operacional dos clubes. Considerando o cenário onde ocorrem frequentes crises financeiras e administrativas em organizações esportivas, se faz importante o presente estudo, pois a governança bem implementada pode auxiliar na superação de problemas como a má gestão e o endividamento.

Desse modo, o estudo sobre a governança nos clubes da série A de 2023 busca incentivar a compreensão das práticas que impactam não apenas no sucesso dos clubes, mas também geram benefícios para a sociedade como um todo, por exemplo uma maior arrecadação de impostos, estímulo ao investimento, crescimento do turismo, redução do endividamento público pela diminuição do risco de falência dos clubes, além de ser essencial para o combate a corrupção, que consequentemente melhora a imagem do país e fortalece o setor esportivo, e os benefícios também estão nas esferas culturais, políticas e ambientais.

No campo acadêmico, especialmente no curso de Administração, este estudo é bastante relevante por abordar temas essenciais da área, como transparência, responsabilidade, prestação de contas e equidade, aplicados a um setor específico e que possui uma dinâmica complexa, o esportivo. Ao investigar o alinhamento das práticas dos clubes com o modelo de governança esportiva de Marques e Costa (2016), o estudo proporciona uma compreensão mais ampla dos

desafios e possibilidades da governança corporativa em organizações com estrutura e dinâmica únicas, como a dos clubes de futebol.

Essa pesquisa não apenas contribui para o desenvolvimento do conhecimento acadêmico sobre governança corporativa no contexto esportivo, mas também estimula aos futuros administradores a compreenderem melhor a relevância de uma gestão transparente e eficiente, habilidades nas quais são indispensáveis para sua formação e atuação profissional em diversos segmentos do mercado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Evolução da gestão dos clubes de futebol profissional brasileiro

Para os autores Bressan, Lucente e Louzada (2014), o futebol abrange diversos aspectos em sua constituição, há considerar fatores culturais, econômicos, políticos e sociais, e desde o princípio o futebol brasileiro influencia na vida dos adeptos e dos apreciadores do futebol. E no âmbito da gestão, segundo Videiro (2002), com base na discussão de alguns autores, o futebol se tornou uma atividade baseada na ciência, tecnologia, planejamentos, e ações mercadológicas, que envolvem diversas estruturas onde são necessários cuidados meticulosos e abrangentes dos aspectos de preparação física e mental dos jogadores, do aprofundamento da construção do time e dos atletas, do conhecimento adequado de táticas e estratégias de jogo, do estudo cuidadoso dos adversários, das análises de dados estatísticas, e da gestão financeira adequada.

E para que haja uma boa gestão de todos os aspectos que envolvem o futebol, Videiro vai dizer que se faz necessário enxergar a equipe e o clube em geral, como uma organização complexa que requer profissionais especializados em cada área de atuação.

Inicialmente, o futebol no Brasil era praticado de forma amadora, mas ainda assim configurava uma divisão social, pois era um esporte elitista, excludente e racista, de acordo com o autor Elio Carravetta (2006), o futebol tinha uma função de divisão social entre a elite brasileira, começando pelo material que os praticantes do esporte usavam, os quais eram importados da Inglaterra. As arquibancadas dos estádios eram em sua maioria ocupadas por pessoas de status socioeconômico elevado, que faziam questão de se vestir elegantemente para prestigiar seus filhos e parentes. Em contraste, os menos favorecidos, juntamente com negros e mulatos eram deixados de fora da prática do futebol, e dificilmente frequentavam os locais onde as partidas aconteciam.

E em confirmação o autor Vídero (2002), vai dizer que o futebol era um esporte elitista, e somente após sofrer dois choques dentro processo, é que houve a mudança definitiva do futebol no país. O primeiro foi a aceitação dos negros nos times que faziam parte da elite econômica e o segundo choque foi de fato a aceitação da profissionalização dos jogadores.

Segundo Carravetta (2006), a difusão do futebol brasileiro entre diferentes classes vai ocorrer em meados do século XX, incentivado pelas fábricas e indústrias que implantaram a prática do futebol para a classe operária, e a partir disso surgiram novos clubes no Brasil, ajudando assim a propagar o futebol como prática popular de entretenimento, se disseminando

através de diversos campeonatos, promovidos tanto pela elite, quanto pelas associações varzeanas.

Para Vídero (2002), a democratização do futebol no Brasil não ocorreu por interesses humanistas, mas sim por interesses e necessidades econômicas, tanto da parte dos jogadores que desejavam se profissionalizar, quanto das pessoas importantes da sociedade, que sabiam da grande influência pública do futebol e queriam dominá-los politicamente.

Houve um processo de disputa de poder entre os que defendiam o amadorismo e os que desejavam o profissionalismo, e Vídero (2002), vai dizer que tudo se tratava de uma disputa de poder, onde a elite tradicional defendia a permanência do futebol amador, e os clubes defendiam o profissionalismo, levantando a pauta de que se sentiam prejudicados nos campeonatos, devido as limitações impostas pela Confederação Brasileira de Desportos – CBD (antiga entidade máxima do futebol) que era controlada pelos os grupos oligarcas de visão conservadora, e não aceitavam bem a inserção de jogadores de diferentes origens sociais e étnicas, sendo que os clubes já tinham uma postura diferenciada e estavam abertos a receber os jogadores negros e pobres, e exigiam a oficialização de mudanças para que pudessem competir em condições de igualdade, e também lutar pela presidência da CBD.

No decorrer dos anos, o futebol foi passando por diversas transformações fazendo com que houvesse uma necessidade de profissionalização e mudanças nas perspectivas de gestão. E de acordo com Carravetta (2006), no livro “Modernização da Gestão no Futebol”, o futebol brasileiro passou por diversas transformações ao longo dos anos, culminando na necessidade de profissionalização e mudanças nas perspectivas de gestão. E no ano de 1933, ocorreu uma mudança radical, sendo marcado pela transição do amadorismo para o profissionalismo, sendo regulamentada pela legislação social e trabalhista do governo Vargas. Essa decisão formalizou a profissão de jogador de futebol e tornou obrigatória a sindicalização.

Além das concorrências internas entre apoiadores do amadorismo e os apoiadores do profissionalismo, outro fator crucial para mudança e aceitação do futebol profissional, foi a pressão externa dos clubes estrangeiros. Após maior visibilidade dos jogadores brasileiros, por influência da primeira Copa do Mundo em 1930, esses clubes passaram a fazer propostas para que os jogadores brasileiros jogassem em seus times, ganhando valores salariais muito maiores do que no Brasil. E em complemento, o autor Vídero (2002) aponta, que essa pressão compeliu aos clubes a adotarem o profissionalismo, como forma de garantir que os seus maiores talentos

permanecessem no país, para evitar se tornarem apenas exportadores de jogadores e mão de obra barata.

Contudo, percebe-se que no cenário contemporâneo o futebol continua a sofrer transformações, principalmente no que diz respeito a sua comercialização, requerendo uma maior organização no mercado de futebol profissional, com isso Marques e Costa afirmam que o futebol profissional possui características diferenciadas do futebol amador, a começar pela presença de entidades que regulam esse mercado, estabelecendo regras para filiações e participações em torneios: as federações e confederações.

Além disso, o futebol sofre com influência de diversos grupos e segundo os autores, Marques e Costa (2006), o futebol é influenciado por diversas forças de interesse, o que torna complexa a tarefa de alinhar os diferentes interesses dentre os diversos grupos. Esses grupos incluem empresas de publicidade e licenciamento, redes de rádio e televisão (detentoras dos direitos de transmissão), agentes de jogadores, torcedores, associados, consumidores, fundos de investimento, jogadores, federações, patrocinadores, outros clubes, fornecedores, parceiros em diferentes empreendimentos, funcionários e o poder público.

Com isso, compreende-se que a gestão de um clube de futebol profissional ou amador está inserida em um contexto complexo que envolve diversos segmentos da sociedade e são dessas interações que surgem as principais fontes de rendas e despesas dos clubes.

2.2 Governança

Para compreensão do que se trata a governança, considerou-se prudente apresentar a definição sobre o sentido geral de governança e duas das esferas principais de sua aplicabilidade, sendo estas a esfera pública e a esfera corporativa.

De acordo com a Controladoria Geral da União, em termos gerais a governança pode ser definida como um sistema que compreende mecanismos e princípios facilitadores para a tomada de decisões e gerenciamento das relações entre sociedade e instituições. Sendo um sistema orientado pelas boas práticas de gestão e às normas éticas, com ênfase em alcançar objetivos coletivos.

O Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, fala sobre a política de governança da administração pública e considera a governança pública como:

Um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle, postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (Brasil, 2017, art. 2, inc.II).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), define a governança corporativa como sendo:

O sistema pelo o qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. (IBGC, 2023).

Com o intuito de atualizar-se quanto às evoluções que se referem a governança corporativa, a IBGC trouxe na 6ª edição de seu Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa uma definição atualizada para esse sistema.

Governança corporativa é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral. Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente (IBGC, 2023, p.17).

2.2.1 Gestão das organizações e a Teoria da Agência

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, em sua aba de conhecimentos explica que alguns acontecimentos históricos se deram para a formação desses conceitos, e o princípio vai ocorrer em meados de 1920 com o surgimento do modelo de propriedade dispersa nos Estados Unidos, devido às mudanças econômicas, culturais e políticas da época, período esse em que o EUA se consolidou como potência mundial.

Vários fatores provocaram a evolução da estrutura de propriedade, principalmente o fato de que as empresas eram dominadas por seus proprietários, que tinham poder de decisão administrativa de suas empresas concentradas em poucos que ocupavam cargos de gestão, e depois da segunda grande guerra mundial, o perfil das organizações empresariais nos EUA foram se moldando de acordo com a economia, lhes sendo direcionadas para uma estrutura com ações negociadas no mercado de capitais, sendo nesse momento uma característica mais frequente nas organizações, criando-se o modelo de propriedade dispersa, onde passou a existir um conjunto disperso de proprietários ou acionistas, tornando insustentável o modelo de administração anterior, em que alguns poucos interferiram diretamente na empresa por terem privilégios de controlar sozinhos a empresa.

E dentro dessa perspectiva, devido a dispersão dos comandos das organizações, ocorre o relacionamento de agência, que é na prática a relação entre administradores e acionistas, porém em consequência das divergências de interesses surgem os conflitos de agência, que é uma teoria desenvolvida pelos os autores Michael Jensen e William Meckling em 1976.

O relacionamento de agência é o relacionamento entre acionistas e administradores. Ocorre que os administradores têm seus interesses e procuram maximizá-los, nesse momento as decisões podem ser contrárias aos interesses dos acionistas e esses são os denominados conflitos de agências (Nassiff; Souza, 2013, p.2).

Segundo o entendimento da autora Kathleen M. Eisenhardt (2015), a teoria da agência dos economistas Jensen e Meckling, está interessada em resolver duas problemáticas principais que podem acontecer dentro do relacionamento entre o principal e o agente, sendo estes: 1º - Conflitos entre os desejos/objetivos do principal e agente, com dificuldade de identificação das ações do agente pelo o principal; e 2º - Diferentes atitudes entre o principal e o agente, em relação ao compartilhamento de riscos.

Segundo o IBGC, em sua aba de conhecimento, os autores Jensen e Meckling propuseram que as empresas e seus acionistas adotassem uma série de medidas, como monitoramento, controle e divulgação de informações para alinhar os interesses dos envolvidos e garantir o sucesso da empresa. Esse conjunto de práticas foi denominado governança corporativa.

Tabela 1. Aspectos gerais da teoria da Agência

Ideia chave	Relacionamento entre principal e agente deve refletir a eficiência da organização e da informação e os custos que implicam riscos
Unidade de Análise	Contrato entre principal e agente
Suposições humanas	Interesse pessoal Racionalidade limitada Aversão ao risco
Suposições da organização	Conflito de metas entre as partes Eficiência como critério de eficácia Assimetria de informação entre principal e agente
Suposição de informação	Informações como uma mercadoria comprável.
Problemas de contrato	Agência (risco moral e seleção adversa) Compartilhamento de riscos
Domínio do Problema	Relacionamentos em que o principal e agente tem, em parte, diferentes objetivos e preferências de risco (por exemplo, a compensação, a regulação, liderança, gestão de impressão, a denúncia, a integração vertical, preços de transferência)

Fonte: Eisenhardt (2015).

A tabela 1, baseada na obra de Eisenhardt (2015), resume os aspectos centrais da Teoria da Agência. Ela decompõe a teoria em diferentes níveis de análise, mostrando como cada elemento contribui para a compreensão da relação entre principal e agente.

E para Bittencourt em seu livro governança corporativa e compliance: planejamento e gestão estratégica (2020), vai dizer que diante desses conflitos a governança corporativa vai surgir com a propensão de ponderar os interesses em benefício da empresa, por tanto, diante de decisões conflitantes dentro de um negócio, por várias vezes os executivos e os proprietários quando se deparam com diferenças de objetivos, tendem a aplicar as práticas de governança corporativa para suprir as divergências na gestão da organização.

Para Silva (2016), em seu entendimento referente aos custos de agência levantados na teoria dos autores Jensen e Meckling (1976), o relacionamento entre acionistas e administradores, tende-se a acreditar que o agente (gestor) não agirá sempre conforme os interesses do principal (acionista), sendo assim, o acionista poderá reduzir as divergências, a partir do monitoramento dos executivos, bem como estabelecer incentivos para os gestores, e consequentemente com essas ações incorrem custos para se alinhar os interesses, dos gestores e acionistas, sendo conhecidos como os custos de agência.

Segundo Jensen e Meckling (1976), os custos de agência são a soma de: i) custos de criação e estruturação de contratos entre o principal e o agente; ii) gastos de monitoramento das atividades dos gestores pelo principal; iii) gastos promovidos pelo próprio agente para mostrar ao principal que seus atos não serão prejudiciais ao mesmo; iv) perdas residuais, decorrentes da diminuição da riqueza do principal por eventuais divergências entre as decisões do agente e as decisões que iriam maximizar a riqueza do principal (*Apud* Silva, 2016, p.77).

Outro conflito comum apresentado na teoria da agência está relacionado aos direitos assimétricos, que segundo Rossetti e Andrade (2012), isso ocorre quando a propriedade está concentrada em sua maioria na mão de alguns acionistas majoritários, que acaba por provocar conflitos com os acionistas minoritários, tendo em vista que estes veem seus direitos, suas riquezas e seus retornos serem minados pelo os acionistas majoritários. E dentro desse conflito majoritário-minoritário, os autores destacam a importância das práticas de governança corporativa e instituições legais para a proteção dos acionistas minoritários, a fim de cessar ações de cunho situacionista que vão contra os direitos e interesses dos minoritários.

2.2.2 Governança corporativa e seus modelos

A partir das definições pode-se notar a importância da governança corporativa para estruturação e para o melhor desempenho das organizações nacionais e internacionais, contudo para cada região e culturas diferentes, desenvolveram-se modelos de governança que atendem suas características específicas. Para corroborar com a ideia sobre modelos distintos em cada região e cultura, o consultor sênior Jorge S. Neto, cita os cinco principais modelos de governança corporativa, e diz que os mesmos estão separados por regiões do mundo, onde foram desenvolvidos e são mais utilizados, sendo estes:

O modelo Japonês de governança, também conhecido como Insider System, é usado por grandes grupos, conglomerados e corporações familiares, onde os acionistas de grande porte fazem a gestão do negócio, possuindo uma característica interessante que é a participação do Estado e de órgãos oficiais como acionistas importantes e ativos nesse modelo.

O modelo Alemão tem como característica a presença das instituições financeiras na estrutura de controle, também a busca pelo equilíbrio dos interesses dos empregados, credores e fornecedores a partir de um conselho administrativo e de um conselho de supervisão.

Para o modelo anglo-saxão, o autor vai dizer que os administradores não se misturam com os acionistas, e que cada um deles desempenham papéis diferentes, mas ambos fazem parte do conselho administrativo. E nesse sistema o foco é na maximização do retorno para os acionistas. Esse modelo também é chamado de Outsider System.

No modelo latino-americano, caracteriza-se pelas privatizações e a abertura do mercado, assim como concentração de patrimônio nas mãos de alguns grupos familiares. E nesse sistema prioriza-se os interesses da gestão, onde as decisões são tomadas para beneficiar as partes mais altas das organizações.

O modelo latino-europeu é basicamente usado por empresas familiares e por grupos consorciados, com características de concentração proprietária e forte controle interno sobre as decisões do negócio, havendo pouca proteção para os acionistas minoritários.

Tabela 2. Modelos de governança corporativa: uma síntese comparativa

Características definidoras	Modelo anglo-saxão	Modelo alemão	Modelo japonês	Modelo latino-europeu	Modelo latino-americano
Financiamento predominante	Equity	Debt	Debt	Indefinida	Debt
Propriedade e controle	Dispersão	Concentração	Concentração com cruzamentos	Concentração	Familiar concentrado
Propriedade e gestão	Separadas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas
Conflito de agência	Acionistas – direção	Credores-acionistas	Credores-acionistas	Majoritários-minoritários	Majoritários-minoritários
Proteção legal a minoritários	Forte	Baixa ênfase	Baixa ênfase	Fraca	Fraca
Conselhos de administração	Atuantes, foco em direitos	Atuantes, foco em operações	Atuantes, foco em estratégia	Pressão para maior eficácia	Vínculos com gestão
Liquidez da participação acionária	Muito alta	Baixa	Em evolução	Baixa	Especulativa e oscilante
Forças de controles mais atuantes	Externas	Internas	Internas	Internas migrando para externa	Internas
Governança corporativa	Estabelecida	Adesão crescente	Ênfase crescente	Ênfase em alta	Embrionária
Abrangência dos modelos de governança	Baixa	Alta	Alta	Mediana	Em transição

Fonte: Rossetti e Andrade, 2012, p.344.

A tabela 2, apresenta uma comparação entre cinco modelos de governança corporativa: anglo-saxão, alemão, japonês, latino-europeu e latino-americano. Rossetti e Andrade (2012), sintetizam as características-chave de cada modelo, destacando diferenças em financiamento, propriedade e controle, relação entre propriedade e gestão, conflitos de agência, proteção a minoritários, atuação dos conselhos de administração, liquidez das ações, forças de controle, e o estágio de governança corporativa.

2.3 Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa

O IBGC, frente ao cenário de mudanças rápidas na sociedade e no contexto empresarial, ver a necessidade de revisão e atualização devido ao contexto das tendências em governança

corporativa, e na sua sexta edição elaborou em 2023, a versão do código com seis capítulos, dispostos entre os temas: Fundamentos; Sócios; Conselho de administração; Diretoria; Órgãos de Fiscalização e Controle; e Conduta.

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa é baseado em princípios que são considerados essenciais para as devidas orientações das práticas e recomendações de aplicação do mesmo, adaptando-se aos diferentes contextos e preenchendo lacunas para que sejam aplicáveis nas organizações, independentemente do tamanho ou do tipo, formando por tanto uma base sólida de boa governança. São eles (IBGC, 2023):

a) Integridade: busca promover uma cultura ética, evitando escolhas influenciadas por conflitos de interesse. Isso significa manter a coerência entre as palavras e as ações, bem como manter a lealdade à organização e atenção às partes interessadas, à sociedade e ao meio ambiente.

b) Transparência: está relacionado com fornecer informações verdadeiras, claras, coerentes e relevantes para as partes interessadas, independentemente de serem positivas ou negativas, indo além das informações que são exigências legais. Considerando demonstrar informações além do desempenho econômico-financeiro, como aspectos relacionados a fatores ambientais, sociais e de governança. A transparência favorece um ambiente confiável e estimula uma evolução nos negócios, melhorando o relacionamento entre as partes interessadas.

c) Equidade: busca tratar todos os envolvidos, incluindo os sócios e as partes interessadas, de forma justa, considerando os direitos, deveres, interesses e expectativas. É importante apresentar uma abordagem diferenciada, considerando as relações e demandas individuais ou coletivas, com base nos valores de justiça, respeito, diversidade, inclusão e igualdade de direitos e oportunidades.

d) Responsabilização (*Accountability*): refere-se ao desempenho de funções de forma responsável e independente para gerar valor sustentável a longo prazo. E isso denota assumir a responsabilidade pelas consequências de seus atos e omissões. Sendo essencial prestar contas de forma clara, compreensível e oportuna, considerando que decisões tomadas individualmente podem impactar a organização, as partes interessadas e o meio ambiente.

e) Sustentabilidade: tem como intuito preservar a viabilidade econômico-financeira da organização, reduzindo os impactos negativos e aumentando os positivos em suas operações. E isso é feito levando em consideração os vários tipos de capital e prazos, no modelo de negócios.

Essa abordagem entende que há uma interdependência das organizações com os ecossistemas social, econômico e ambiental, fortalecendo seu papel e responsabilidade perante a sociedade.

2.3.1 Práticas de boa governança

Segundo Marques e Costa (2009), as práticas de boa governança envolvem questões relacionadas à direção e controle de organizações, abrangendo temas como o exercício do poder e a reconciliação de interesses diversos. Sua aplicação pode englobar aspectos legais, financeiros, estratégicos e de gestão (2006). Corroborando com o pensamento do autor Carravetta, que afirma:

A multiplicidade de funções no interior dos departamentos de futebol passou a exigir dos clubes lideranças técnicas e administrativas, pautadas em orientações políticas da cúpula diretiva, com o intuito de promover a racionalização, a qualificação e a canalização dos esforços, e potencializar a competência dos colaboradores, a busca permanente da formação técnica e a excelência do desenvolvimento competitivo, tanto em caráter individual como coletivo (Carravetta, 2006, p.41).

Portanto, para Marques e Costa (2009), a prática da boa governança proporcionará para os proprietários o efetivo controle sobre a gestão estratégica de sua empresa e o monitoramento da direção executiva.

2.3.2 Governança corporativa nos clubes de futebol

De acordo com os autores Rezende e Dalmácio (2015), é notório a busca crescente das organizações para se adequarem aos mecanismos de governança corporativa, com o objetivo de melhorar seus processos de gestão, a partir da agregação de valor aos negócios, diminuição da tomada de bens de seus stakeholders e profissionalização da gestão, para estarem preparados para os processos de internacionalização dos mercados.

Porém no que diz respeito às organizações desportivas e sua administração, Marques e Costa (2009) mencionam que para a direção desse tipo de organização é necessário que haja um conhecimento vasto relacionado às legislações, as atividades dos clubes, o conceito de prestação de serviço, os contatos e regulamentos das competições no qual participam, sendo assim, uma gestão complexa.

É sabido da necessidade urgente de melhorias administrativas nos clubes de futebol, tendo em vista os impactos causados pela gestão amadora dessas organizações, que acabam por provocar graves crises, devido a vários fatores negativos que são apontados por Rezende e Dalmácio, como corrupção, escândalos administrativos de má gestão, sonegação fiscal,

lavagem de dinheiro e fraudes financeiras, que impactam diretamente na imagem dos clubes, acarretando descrédito perante a sociedade, pelo o uso de modelos de gestão antiquados e amadores.

De acordo com Marques e Costa (2016), a ausência de transparência é capaz de comprometer uma avaliação assertiva do desempenho da administração, resultando em impactos diretos, nos aspectos econômicos e financeiros dos clubes, refletindo no desempenho esportivo. Desse modo, Marques e Costa (2009) indicam que:

A adoção das práticas de governança poderia contribuir para o aumento da amplitude, da profundidade e da velocidade com que a reestruturação e a profissionalização da gestão dos clubes ocorreriam, levando à diminuição de problemas administrativos. Essa afirmação decorre da melhoria de controles confiáveis e precisos que a adoção dessas práticas propicia à organização (Marques; Costa, 2009).

Sendo assim, para Marques e Costa (2016), os princípios de boa governança sendo adotados, podem contribuir para reorganização financeira e melhor gestão dos clubes. A expectativa é que com a prática da governança os clubes possam realizar uma reforma da estrutura interna de suas organizações, e obter maior credibilidade devido a transparência e prestação de contas, bem como adquirir maior valor por melhorarem a gestão de recursos conquistados por meio de parcerias e investidores, e os autores ainda dizem que com adoção das práticas é possível haver a quebra de paradigmas e a reconstrução da imagem dos clubes.

Através da literatura, Marques e Costa (2016) evidenciam a importância da gestão realizada de forma profissional no futebol e a prática da boa governança, mas deixam claro que devido às peculiaridades da gestão esportivas, se fazem necessárias adaptações, e os mesmos propõem um modelo de boas práticas de governança específico para o setor.

2.3.3 Aspectos jurídicos do futebol

O futebol é uma prática esportiva regulada e normatizada pelo o artigo 5º da Constituição Federal de 1988, nos incisos XVII e XXI, que tratam da liberdade de associações para fins lícitos e de entidades associativas que possuem legitimidade para representar seus filiados, quando autorizadas. E na Lei 10.406/2002 que institui o código civil, traz em seu artigo 53 o que se constitui uma associação:

Art. 53. Constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos. Parágrafo único. Não há, entre os associados, direitos e obrigações recíprocos (Brasil, 2002, tit. II, cap. II, art. 53).

Algumas leis foram criadas no intuito de instituir normas gerais sobre os desportos e oferecer outras providências relacionadas ao desporto brasileiro, a princípio foi criada a Lei 8.672/93 popularmente conhecida como Lei Zico, depois essa lei foi revogada devido à baixa aceitação dos clubes, segundo Rezende, Facure e Dalmácio (2009), sendo criada a Lei 9.615/98 chamada de Lei Pelé, que trouxe uma perspectiva de proteção dos direitos dos atletas, e de acordo com Maria Pessoa (2019), advogada atuante no direito desportivo, esta lei tem como objetivo trazer mais proteção jurídica para os profissionais do futebol, bem como proporcionar mais transparência e profissionalismo ao esporte.

Antes da criação dessa legislação, não havia dispositivo que assegurasse a proteção aos direitos dos atletas. Assim, ela foi criada para trazer mais segurança jurídica para esses profissionais. Outros objetivos são dar transparência e profissionalismo ao esporte, conceder aos jogadores o direito do seu passe, disciplinar a prestação de contas por dirigentes e profissionalizar as gestões (Pessoa, 2019).

Como sabido, as organizações futebolísticas em seus primórdios eram consideradas somente como associações sem fins lucrativos e a partir de algumas revisões nas leis passou-se a considerar que os clubes se tornassem empresas, porém essa obrigatoriedade também foi revista com o passar dos anos, e atualmente a Lei Geral do Esporte Nº14.597, de 14 de junho de 2023, define o seguinte sobre a autonomia esportiva:

Art. 27. As organizações esportivas, qualquer que seja sua natureza jurídica ou forma de estruturação, ainda que integrantes do Sinesp, são autônomas quanto à normatização interna para realizar a autorregulação, o autogoverno e a auto administração, inclusive no que se refere ao regramento próprio da prática do esporte e de competições nas modalidades esportivas que rejam ou de que participem, à sua estruturação interna e à forma de escolha de seus dirigentes e membros, bem como quanto à associação a outras organizações ou instituições (Brasil, 2023, cap. II, art. 27).

Art. 28. As organizações esportivas possuem liberdade de associação na área esportiva no âmbito interno e externo, podendo escolher a natureza jurídica que melhor se conformar a suas especificidades, independentemente da denominação adotada, da modalidade esportiva ou da forma de promoção do esporte com que se envolvam, assim como, no caso de organização esportiva de caráter geral, respeitados os direitos e garantias fundamentais, decidir a forma e os critérios para que outra organização possa a ela filiar-se (Brasil, 2023, cap. II, art. 28).

Campos (2022), vai dizer que no Brasil a grande maioria dos clubes são estruturados juridicamente como associações civis, o que levanta uma problemática em relação a possibilidade de recuperação judicial e falência, tendo em vista que a Lei 11.101/2005 que regula estas questões, somente asseguram o empresário e as sociedades empresariais endividadas (Brasil, 2005).

Art. 1º Esta Lei disciplina a recuperação judicial, a recuperação extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária, doravante referidos simplesmente como devedor (Brasil, 2005, cap. I, art. 1).

Sendo assim, Campos (2022) vai dizer que as associações devido a sua estrutura, não podem se beneficiar desta lei de recuperação judicial, por não terem como finalidade o lucro e não serem de caráter empresarial. De acordo com Rezende, Facure e Dalmácio (2009), às leis vigentes tornam facultativo que as entidades desportivas profissionais se enquadrem no regime de sociedade empresarial, porém no âmbito de um cenário crítico para os clubes brasileiros, o poder Legislativo contemplou na Lei 11.345/2006 as entidades desportivas, com normativas que lhes ajudassem a quitarem suas dívidas públicas, criando conforme descrito no Art. 1 um concurso de prognóstico (Loteria Timemania) específico sobre o resultado de sorteio de números. Porém para os autores essa não é uma das melhores práticas, tendo em vista que essas entidades já possuem imunidade tributária, e não sendo suficiente a sociedade acaba por continuar arcando com os custos da má gestão esportiva no país, e como eles citam ‘parece não ter fim o panorama caótico das associações desportivas brasileiras’.

Para Santos (2002), a gestão amadora desempenhada pelos os clubes brasileiros, reflete em decisões não pensadas corretamente e nem mesmo baseadas em fundamentações concretas ou planejadas, ocasionando diversos erros e prejuízos em todas as esferas dos clubes, e ainda há uma visão de benefícios e atuações em causa própria da parte dos investidores, o que acaba gerando corrupção e evasão de recursos dos clubes de futebol.

Trazendo para uma perspectiva mais atual dos clubes e seus modelos de gestão, Campos (2022), reflete sobre os impactos da pandemia da covid-19, sob os diversos clubes, devido à dificuldade em desempenhar suas atividades que eram as fontes de arrecadação, e com isso sofreram para honrar com seus compromissos de pagamentos salariais de jogadores e de alguns tributos, ocasionando crises profundas, principalmente para aqueles que já estavam em situação difícil para arcar com suas obrigações financeiras.

Para Choy e Machado (2023), a partir das problemáticas relacionadas à gestão e aos endividamentos crescentes dos clubes, foi necessária a aprovação de uma lei que trata diretamente da Responsabilidade Fiscal do Esporte, sendo está a Lei nº13.155/2015, que atua na determinação de princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira, tratando de gestão transparente e democrática para as organizações desportivas profissionais de futebol. Com a lei foi criada a Autoridade Pública de Governança do Futebol – APFUT e o Programa

de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro – PROFUT, a mesma institui sobre negociações especiais para a recuperação de dívidas pela União, dispondo sobre a gestão irresponsável das entidades desportivas profissionais.

Art. 1º Esta Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte - LRFE estabelece princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira e de gestão transparente e democrática para entidades desportivas profissionais de futebol, cria o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro e dispõe sobre a gestão temerária no âmbito das referidas entidades (Brasil, 2015, cap. I, art. 1).

2.3.3.1 Modelo de gestão SAF

Conforme as questões apresentadas anteriormente, tanto pelo cenário crítico de alguns clubes, como pela necessidade de melhor regular o mercado da bola, o poder legislativo instituiu a Lei 14.193/2021 com um novo tipo societário, sendo este a Sociedade Anônima de Futebol-SAF, que dispõe sobre temas relacionados a registro, constituição, governança, recuperação judicial e regime de tributação dos times (Campos, 2022; Chimello, 2022).

A Lei nº 14.193, diz que o clube poderá se converter de associação para uma espécie de clube-empresa que terá como objetivo formar atletas profissionais e obter receitas com a negociação dos direitos esportivos dos jogadores, além de permitir a exploração econômica de ativos, inclusive imobiliários (Campos, 2022, p.11).

De acordo com o senador Carlos Portinho (2021), relator do projeto, seria mais vantajoso para os investidores, ou clubes estrangeiros, investir esse valor em Sociedades Anônimas de Futebol-SAFs. Isso porque diminuiria os riscos do investimento, oferecendo uma carteira de atletas em formação que geraria lucros para o acionista. A venda desses atletas poderia ser adiada, mantendo por mais tempo os jovens talentos no país. Um investimento dessa magnitude (cerca de 40 milhões de euros) sanearia as finanças de muitos clubes formadores em dificuldades, permitindo sua reestruturação e o retorno de seu protagonismo no mercado futebolístico.

Nessa perspectiva, alguns autores concordam que instituição do modelo SAF, é uma importante medida, para propor uma gestão mais moderna e estável, principalmente quando comparado como o modelo associativo, pois garante que os clubes de futebol sejam mais sustentáveis financeiramente e possuam uma gestão mais fixa do que objetiva, no que se refere ao melhoramento de resultados, e favorecendo a continuidade dos projetos, o que não acontece no modelo tradicional, devido às constantes mudanças de gestão, sendo assim, o modelo Sociedade Anônima de Futebol- SAF traz mudanças importantes no que diz respeito a forma

de administração e organização das entidades desportivas, o que torna os clubes atraentes para novos investidores do setor (Chimello, 2022, p.18; Choy; Machado, 2023, p.124).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipologia

Para Marconi e Lakatos (2022), as ciências são caracterizadas pelo o uso de métodos científicos, porém descrevem que nem todas as áreas de estudo que usam métodos científicos podem ser consideradas ciências, sendo assim, fica evidente que os métodos científicos não são exclusivos da ciência, mais que para que seja ciência é necessário a utilização de métodos científicos.

E para Sampieri, Collado e Lucio (2013), a pesquisa atua como a junção de vários processos organizados, com investigação meticulosa e baseados na experiência que são usados para buscar respostas sobre um determinado acontecimento.

O estudo em questão traz uma abordagem com aspecto de pesquisa aplicada, descritiva, e quantitativa, tendo em vista que a pesquisa teve o objetivo de evidenciar a conformidade dos princípios de governança apresentadas no modelo proposto, com as práticas adotadas pelos clubes de futebol da série A de 2023 no Brasil.

A pesquisa se configura descritiva, pois tende a observação de conformidades relacionadas aos princípios de governança corporativa e as práticas adotadas pelo grupo foco com base no modelo proposto, e conforme Sampieri, Collado e Lucio (2013), os estudos descritivos visam detalhar as propriedades, características e os perfis de indivíduos, grupos, comunidades, processos, objetos ou qualquer outro fenômeno que seja sujeito a uma análise. E é uma pesquisa aplicada por atuar no campo de estudo de ciências aplicadas nas sociedades, com intuito de resolver o problema de pesquisa levantado. E de acordo com Marconi e Lakatos (2022), a finalidade da pesquisa aplicada é obter conhecimento para a resolução de uma problemática específica.

Os autores Sampieri, Collado e Lucio (2013), descrevem que a abordagem quantitativa emprega a coleta de informações para experimentar hipóteses, fundamentando-se na mensuração numérica e na avaliação estatística para identificar padrões e validar teorias. No que se refere ao problema, a pesquisa caracteriza-se como quantitativa, pois a coleta de dados tem como objetivo a análise e teste das variáveis, a fim de identificar práticas executadas e seu alinhamento com as boas práticas estabelecidas no âmbito da governança esportiva dos clubes de futebol estudados.

3.2 Variáveis da pesquisa

3.2.1 Evidenciação do alinhamento com as boas práticas de governança

Evidenciação das práticas desempenhadas pelos os clubes e se estão em conformidade com as dimensões propostas no modelo de governança esportiva.

- Cultura Organizacional e Práticas de Gestão;
- Sustentabilidade Financeira;
- Direitos dos Associados;
- Conselho Administrativo;
- Conselho Deliberativo;
- Conselho Fiscal; e
- Auditoria.

3.2.2 Transparência e acessibilidade das informações

Identificação do nível de transparência e acessibilidade nos sites oficiais por meio da identificação dos itens:

- Site oficial;
- Classificação dos clubes SAF/Associação;
- Portal da transparência;
- Portal de governança;
- Diretoria;
- Conselho Fiscal;
- Conselho Administrativo;
- Conselho Deliberativo;
- Conselho Ético; e
- Conselho Consultivo.

3.3 Fontes dos dados

O tipo de dados utilizados na pesquisa é com base em fontes secundárias, e segundo Lakatos (2021), a abordagem de pesquisa com fontes secundárias é realizado a partir do agrupamento de obras já publicadas, em formato de artigos científicos (impressos ou virtuais), livros, teses e dissertações.

E para esse trabalho utilizou-se a pesquisa bibliográfica e documental com base em artigos científicos de revistas especializadas, livros da área de administração, documentos disponibilizados pelos clubes, e sites oficiais dos times de futebol com o detalhamento de suas práticas de governança corporativa.

3.4 Tratamento dos dados

A coleta de dados foi baseada no modelo proposto pelos autores Marques e Costa (2016), que em sua elaboração consideraram as práticas e princípios propostos pelos órgãos, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), International Corporate Governance Network (ICGN), a legislação nacional específica para os clubes e os critérios para licenciamento e sustentabilidade definidos pela UEFA.

E o presente trabalho aprofundou-se no modelo de governança esportiva de Marques e Costa (2016), com vistas a ser uma extensão da evidenciação no que se refere a aplicação das práticas sugeridas no modelo, expandindo a sua aplicação para os 20 clubes estudados. Vale ressaltar que para elaboração do modelo, os autores se concentraram em aplicar as ações para três clubes paulistas, e conseguiram produzir um modelo completo e específico para times de futebol, servindo como norteador para boas práticas de governança esportiva.

No modelo base, os autores definiram cinco dimensões dentre as práticas catalogadas nas fontes de suas pesquisas e cada uma delas engloba estruturas fundamentais dos clubes. O modelo foi submetido a especialistas consultados pelos autores e com base em suas sugestões chegou-se ao modelo final proposto para aplicação nos clubes de futebol.

As variáveis para atingimento do primeiro objetivo da pesquisa, foram as dimensões propostas por Marques e Costa (2016):

Cultura Organizacional e Práticas de Gestão: determina os valores essenciais para a governança dos clubes, orientando sua administração. E as práticas propostas buscam estruturar ações éticas e transparentes, possibilitando a participação dos stakeholders.

Sustentabilidade Financeira: discute a habilidade dos clubes de manter operações equilibradas, garantindo recursos para o futuro por meio de transparência, prestação de contas e gestão eficiente.

Direitos dos Associados: assegura a participação justa dos sócios adimplentes, garantindo equidade, transparência e direito ao voto, conforme boas práticas de governança.

Conselhos Administrativo, Deliberativo e Fiscal: Os membros dos conselhos, assim como a diretoria, devem ser exemplos de confiança, visando o interesse da organização e seus stakeholders. Eles são responsáveis por garantir transparência, prestação de contas eficiente e conformidade com normas, leis e boas práticas de governança.

Auditoria: A auditoria externa independente garante que as demonstrações financeiras reflitam a real situação do clube, promovendo transparência e confiança dos stakeholders na gestão e prestação de contas.

Utilizando-se do modelo proposto foi realizada uma pesquisa individual para cada um dos 20 times, coletando os dados sobre as práticas pertencentes a cada uma das dimensões previamente definidas a fim de identificar quais dessas eram exercidas ou não, e o nível de transparência dessas informações na fonte principal de comunicação dos clubes, a saber, os *websites* oficiais. Para os times Sociedade Anônima de Futebol- SAF considerou-se os documentos, relatórios, estatutos, regimes e informações determinadas e regidas pela SAF, tendo em vista que alguns clubes que são objeto deste estudo, são geridos por esse modelo de gestão que é responsável por gerenciar todas as operações relacionadas ao futebol.

A partir dos dados coletados e distribuídos em uma tabela organizada com os agrupamentos das práticas para cada dimensão sendo dispostas na vertical, e os nomes dos 20 clubes analisados sendo apresentados na horizontal. Foi definido “SIM = 1” para cada uma das práticas exercidas que estão em conformidade com o modelo proposto, bem como foi definido “NÃO= 0” para todas as práticas em que não estão em conformidade com o modelo proposto, e “NÃO IDENTIFICADO= NI” para práticas que não foram evidenciadas de forma transparente no site oficial e nos documentos disponíveis.

Ressalta-se que, por ser uma evidenciação realizada por meios de documentos originais, que não foram analisados cientificamente, como estatutos, atas, relatórios, demonstrações financeiras, entre outros, há uma limitação na comprovação de que os dados encontrados refletem, de fato, o cumprimento das práticas pelos clubes. Da mesma maneira, a ausência de documentos ou informações sobre determinadas práticas, com itens não identificados, não permite afirmar que elas não são realizadas, mas apenas que não estão sendo devidamente evidenciadas.

Foi elaborada uma segunda tabela para catalogar as seguintes informações: na coluna vertical, foram listados os nomes dos clubes, e na horizontal coletou-se as informações sobre a existência de um site oficial, a classificação dos clubes como SAF ou Associação, a existência de um portal da transparência, um portal de governança, além de dados sobre a diretoria, o conselho fiscal, o conselho administrativo, o conselho deliberativo, o conselho ético e, por fim, a presença de um conselho consultivo, que foram as variáveis para análise do segundo objetivo específico do estudo.

A Tabela 3, foi elaborada para demonstração das dimensões e práticas pertencentes ao modelo proposto por Marques e Costa, 2016. Com os resultados obtidos na evidenciação do modelo de governança esportiva, nos 20 clubes da Série A de 2023, elaborou-se o Quadro 8, com a distribuição percentual por dimensões para cada clube, onde todos os clubes foram listados e avaliados separadamente, sendo apresentado o atingimento em percentual por dimensão, e a evidenciação total dos clubes.

Os títulos das dimensões foram abreviados para melhor estruturação do quadro, sendo definidos da seguinte forma: C.O- Cultura Organizacional e Práticas de Gestão; Sust. Fin. - Sustentabilidade Financeira; Direit. - Direito dos Associados/Acionistas; C.A- Conselho Administrativo; C.D./Assem.- Conselho Deliberativo/Assembleia Geral; C.F- Conselho Fiscal; Audit. - Auditoria; Evide. - Evidenciação. Para melhor visualização os resultados foram apresentados também no Gráfico 1. E a evidenciação total por grupo pode ser visualizada no Gráfico 5: Conformidade total por grupo.

Outros gráficos foram elaborados para maior detalhamento e melhor visualização dos resultados. O Gráfico 2 apresenta o total de conformidade atingido por cada um dos clubes. Gráfico 3, demonstra a porcentagem das práticas atingidas, divididas por dimensão e modelo de gestão. E o Gráfico 4, traz em números o total de práticas atingidas por dimensão em cada grupo Associação e SAF.

Para demonstração dos resultados foram criados quadros com cada dimensão em individual para apresentação de forma mais clara, sendo realizadas abreviações dos nomes dos clubes, da seguinte forma: AM – América; ATHL – Atlético Paranaense; ATLMG – Atlético Mineiro; BAH – Bahia; BOT – Botafogo; COR – Corinthians; CORIT – Coritiba; CRUZ – Cruzeiro; CUI – Cuiabá; FLA – Flamengo; FLU – Fluminense; FOR – Fortaleza; GOI – Goiás; GRE – Grêmio; INT – Internacional; PAL- Palmeiras; RB – Red Bull Bragantino; SANT –

Santos; SP – São Paulo e VG – Vasco da Gama. E para os resultados o SIM = 1, NÃO = 0 e NÃO IDENTIFICADO = NI.

Tabela 3. Dimensões do modelo proposto por Marques e Costa, 2016.

DIMENSÕES	
CULTURA ORGANIZACIONAL E PRÁTICAS DE GESTÃO	
1 - Código de ética e conduta	
2 - Obediência à legislação	
3 – Transparência	
4 - Relacionamento justo e transparente com partes interessadas	
5 - Integridade (impedimento de nomeação e eleição de membros com integridade suspeita)	
6 - Responsabilidade social	
7 - Definição estatutária, consciência e pleno exercício, por parte dos grupos de interesse, de seus papéis na estrutura de governança	
8 - Comunicação estruturada (assessoria de imprensa)	
9 - Cooperação com federações e outros clubes	
10 - Utilização de padrões de contabilidade internacionais	
11 - Avaliação semestral do presidente e da diretoria	
12 - Conduta responsável em caso de conflito de interesses	
13 - Operações com partes relacionadas	
14 - Proibição de cláusulas de confidencialidade em contratos	
15 - Adequação estrutural	
16 - Gestão profissionalizada	
SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	
1 - Criação sustentável de valor (a longo prazo)	
2 - Elaboração do planejamento estratégico do clube	
3 - Gestão de risco	
4 - Divulgação de demonstrativos contábeis	
5 - Divulgação de relatório com indicadores de ações judiciais	
6 - Preparo de orçamento anual	
7 - Cálculo do ponto de equilíbrio	

8 - Restrições a remunerações desproporcionais
9 - Adoção de travas decisórias e de aprovação do conselho deliberativo sobre comprometimento de patrimônio ou receitas futuras
10 - Prévio estabelecimento da forma de cálculo da remuneração variável e dos prêmios por desempenho e objetivos alcançados
11 - Demonstração da origem dos recursos financeiros
DIREITOS DOS ASSOCIADOS/ACIONISTAS
1 - Um voto por associado / um voto por ação
2 - Restrição ao exercício do voto
3 - Veto a poderes especiais em assembleia
4 - Ausência de classes de sócios sem direito a voto
5 - Eleição (e cassação) da presidência (diretoria executiva)
6 - Reforma do estatuto social
7 - Facilitação da presença de associados
8 - Prazo de convocação
9 - Ausência de item “outros assuntos” na pauta
10 - Acesso a informações por parte de sócios
11 - Acesso dos sócios aos estatutos e regimentos
12 - Restrição a Perpetuação do poder
13 - Responsabilidades dos sócios
CONSELHO ADMINISTRATIVO
1 - Experiência de seus membros
2 - Forma de eleição
3 - Prazo do mandato
4 - Limitações (não participar de conselho semelhante em outro clube)
5 - Relações com presidente da diretoria e presidente do conselho deliberativo
6 - Número de integrantes
7 - Diversidade de origem de seus membros
8 – Independência
9 - Atribuições do órgão
10 - Votações nominais
11 - Remuneração é vedado

12 - Normas, funcionamento, papéis e integrantes
CONSELHO DELIBERATIVO/ ASSEMBLEIA GERAL
1 – Autorizações
2 – Eleição
3 – Aprovação
4 - Elaboração
5 - Deliberação sobre relatórios
6 - Discussão e votação orçamento
7 - Deliberação de denúncias
8 – Constituição
9 - Discussão e votação de contas
10 - Deliberação sobre contratos
11 - Formação e capacitação
CONSELHO FISCAL
1 – Fiscalização
2 – Análise
3 – Exame
4 – Apresentação
5 – Denúncia
6 – Determinação
7 – Composição
AUDITORIA
1 - Independência, isenção, competência e qualificação dos auditores
2 - Avaliação e revisão de sistemas internos de controle
3 - Rotatividade periódica de auditores
4 - Auditoria interna
5 - Parecer claro e objetivo
6 – Recomendações
7 - Não realização de serviços extra-auditoria

Fonte: Marques e Costa, 2016.

4 ANÁLISES DOS RESULTADOS

O questionamento inicial da pesquisa teve como objetivo identificar se os clubes de futebol da Série A de 2023 estavam adotando práticas de governança alinhadas com o modelo de governança esportiva proposto pelos autores Marques e Costa (2016), bem como verificar se essas ações estavam sendo evidenciadas/acessíveis para todas as partes interessadas nos clubes.

Para essa evidenciação, adotou-se como base o modelo proposto por Marques e Costa (2016), que sugere a implementação das boas práticas de governança corporativa em uma abordagem específica para o setor esportivo. O trabalho base foi construído com pesquisa qualitativa e exploratória, refletindo sobre as práticas de governança tradicionais e na sua adaptação para o contexto dos clubes de futebol, considerando as características organizacionais e ambientais do setor esportivo, incluindo a validação de especialistas por meio de entrevistas semiestruturadas.

Na presente pesquisa, foram evidenciadas, nos vinte clubes participantes da Série A do Campeonato Brasileiro de 2023 as práticas sugeridas como adequadas para fortalecer a credibilidade e a sustentabilidade dos clubes. Ressalta-se que o modelo proposto estava direcionado ao modelo de gestão associativo, mas, como bem observado pelos os autores, essa proposta também poderia ser aplicada para outros formatos, desde que fossem realizados alguns ajustes.

No estudo em questão, em que 50% dos clubes são formatados juridicamente como Sociedades Anônimas de Futebol - SAF, foram realizados alguns ajustes para aplicação do modelo. Precisamente, foram utilizados documentos específicos do clube-empresa para análise das dimensões, e as práticas foram avaliadas de acordo com o regime SAF, considerando as nomenclaturas e variações dos conselhos e os direitos de acionistas.

A avaliação dos clubes, tanto os de regime associativo quanto os SAF, foi baseada em cinco dimensões-chave, alocadas em sete tópicos, na tabela 3 com detalhamento das práticas sugeridas para cada uma das dimensões: Cultura organizacional e Práticas de gestão, Sustentabilidade Financeira, Direito dos Associados, Conselhos Administrativos, Deliberativo e Fiscal, e Auditoria.

Quanto à evidência de transparência para os stakeholders, observou-se que, na maioria dos casos, há divulgação de documentos e relatórios que possibilitam a criação de uma percepção de confiabilidade quanto à disponibilidade de informações. Entretanto, verificou-se uma variação na profundidade e frequência dessa divulgação entre os clubes. Enquanto alguns

se destacam por apresentar indicadores financeiros com projeções, orçamentos e planos estratégicos detalhados, outros limitam-se a apresentar basicamente as demonstrações financeiras, e em alguns casos sem as notas explicativas, dificultando a análise e o acompanhamento por parte dos stakeholders.

Quadro 8. Distribuição percentual por dimensões para cada clube.

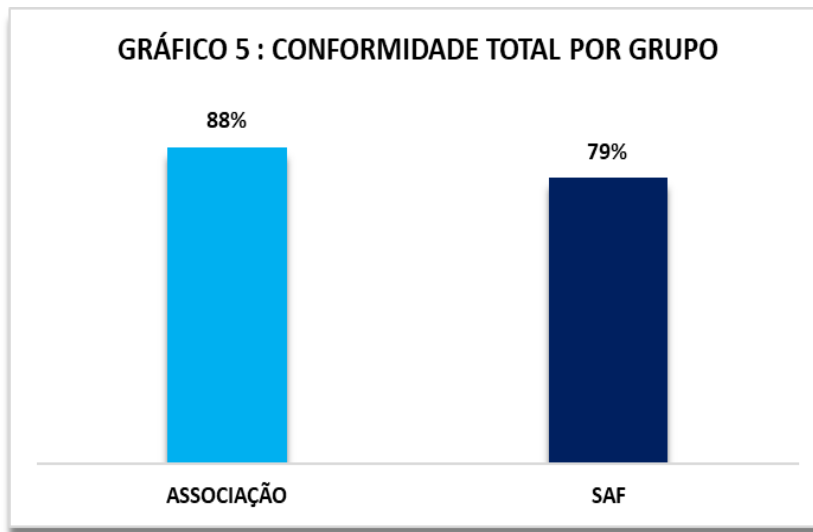
Clubes	C.O	Sust. Fin.	Direit.	C.A.	C. D./Assem	C.F	Audit.	Evide (%)
America Fc S.a.f. - MG	88%	82%	92%	92%	100%	100%	100%	92%
Athlético Paranaense - PR	88%	91%	92%	100%	100%	100%	86%	94%
Atlético Mineiro - MG	88%	91%	92%	100%	100%	100%	100%	96%
Bahia - BA	88%	91%	85%	92%	100%	100%	86%	91%
Botafogo – RJ	88%	82%	85%	92%	100%	100%	100%	92%
Corinthians - SP	88%	64%	85%	100%	82%	100%	86%	86%
Coritiba S.a.f. - PR	81%	55%	85%	100%	91%	100%	86%	84%
Cruzeiro Saf - MG	88%	91%	85%	83%	73%	100%	86%	86%
Cuiabá Saf – MT	81%	73%	85%	83%	91%	71%	71%	82%
Flamengo - RJ	88%	91%	85%	83%	91%	86%	100%	88%
Fluminense - RJ	88%	91%	85%	0%	91%	100%	100%	77%
Fortaleza - CE	88%	91%	85%	25%	91%	100%	86%	81%
Goiás - GO	81%	91%	92%	92%	91%	86%	86%	88%
Grêmio - RS	88%	91%	85%	100%	91%	100%	86%	91%
Internacional - RS	88%	91%	85%	100%	91%	86%	86%	90%
Palmeiras – SP	81%	91%	85%	83%	91%	100%	100%	88%
Red Bull Bragantino - SP	6%	9%	0%	0%	0%	0%	0%	3%

Fonte: Própria pesquisa (2025)

Nos gráficos há indícios que tanto as Associações quanto as SAF do grupo estudado apresentam um bom desempenho na adoção das práticas de governança em conformidade com

o modelo proposto, com exceção o Red Bull Bragantino, que demonstrou os menores índices percentuais entre todos os clubes analisados. O Gráfico 5 apresenta o percentual de conformidade total evidenciado entre os dois modelos de gestão analisados, e o resultado demonstra que as associações atingiram 88%, enquanto os clubes no modelo SAF registraram 79%, indicando uma aderência maior e mais evidenciada por parte das associações.

Gráfico 5. Conformidade total por grupo



Fonte: Própria pesquisa (2025)

O tópico Cultura Organizacional e Práticas de Gestão, Quadro 1, é a dimensão que estabelece os valores fundamentais para condução dos clubes, tratando dos princípios e diretrizes que norteiam a governança e a administração de um clube. As ações propostas visam garantir que as práticas sejam estruturadas, éticas e transparentes, bem como, possibilitem o

engajamento de todos os stakeholders.

Quadro 01: Dimensão Cultura Organizacional e Práticas de Gestão

DIM.	PRÁTICAS	AM	ATHL	ATL-MG	BAH	BOT	COR	CORIT	CRUZ	CUI	FLA	FLU	FOR	GOI	GRE	INT	PAL	RB	SANT	SP	VG
Cultura organizacional e práticas de gestão	Código de ética e conduta	1	1	1	1	NI	1	NI	1	NI	1	1	1	NI	1	1	NI	NI	1	1	NI
	Obediência à legislação	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Transparência	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
	Relacionamento justo e transparente com partes interessadas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Integridade (impedimento de nomeação e eleição de membros com integridade suspeita)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Responsabilidade social	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Definição estatutária, consciência e pleno exercício, por parte dos grupos de interesse, de seus papéis na estrutura de governança	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Comunicação estruturada (assessoria de imprensa)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Cooperação com federações e outros clubes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Utilização de padrões de contabilidade internacionais	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Avaliação semestral do presidente e da diretoria	NI	NI	NI	NI	0	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI
	Conduta responsável em caso de conflito de interesses	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Operações com partes relacionadas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Proibição de cláusulas de confidencialidade em contratos	NI	NI	NI	NI	1	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI	0	NI	NI	NI	NI	NI
	Adequação estrutural	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Gestão profissionalizada	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
Total		14	14	14	14	14	14	13	14	13	14	14	14	13	14	14	13	1	14	14	13
Evidenciação		88%	88%	88%	88%	88%	88%	81%	88%	81%	88%	88%	88%	81%	88%	88%	81%	6%	88%	88%	81%

Fonte: Própria pesquisa (2025)

No Gráfico 3, a dimensão Cultura Organizacional e Práticas de Gestão, observou-se altos índices de conformidade, com as associações apresentando uma vantagem (86%) em relação às SAFs (78%). E no Quadro 1, aponta que três práticas foram os principais fatores para o não atingimento total dessa dimensão: Código de ética e conduta, Avaliação semestral do presidente e da diretoria, e Proibição de cláusulas de confidencialidade em contratos. Em alguns clubes, as informações não foram disponibilizadas (NI) ou não estavam em conformidade com essas práticas (0), tornando-se, dentro da escala, um item não identificado ou não conforme. Individualmente, quatorze clubes atingiram 88% dessa dimensão, enquanto cinco clubes atingiram 81% e o Red Bull Bragantino atingiu apenas 6%, conforme apresentado no Quadro 1.

Na dimensão de Sustentabilidade Financeira, são abordadas práticas que possibilitam a identificação da capacidade dos clubes manterem suas operações de forma contínua e equilibrada, buscando garantir os recursos necessários para o curto e longo prazo. E para obtenção de bons resultados requer transparência, prestação de contas e gestão eficiente dos

recursos.

Quadro 2. Dimensão Sustentabilidade Financeira.

DIM.	PRATICAS	AM	ATHL	ATLMG	BAH	BOT	COR	CORIT	CRUZ	CUI	FLA	FLU	FOR	GOI	GRE	INT	PAL	RB	SANT	SP	VG
Sustentabilidade financeira	Criação sustentável de valor (a longo prazo)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Elaboração do planejamento estratégico do clube	1	1	1	1	1	NI	NI	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Gestão de risco	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Divulgação de demonstrativos contábeis	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Divulgação de relatório com indicadores de ações judiciais	NI	1	1	1	NI	1	0	1	NI	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	NI
	Preparo de orçamento anual	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Cálculo do ponto de equilíbrio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI	0
	Restrições a remunerações desproporcionais	1	1	1	1	1	NI	NI	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Adoção de travas decisórias e de aprovação do conselho deliberativo sobre comprometimento de patrimônio ou receitas futuras	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Prévio estabelecimento da forma de cálculo da remuneração variável e dos prêmios por desempenho e objetivos alcançados	1	1	1	1	1	NI	1	1	NI	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	NI
	Demonstração da origem dos recursos financeiros	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
Total		9	10	10	10	9	7	6	10	8	10	10	10	10	10	10	10	1	10	10	8
Evidenciação		82%	91%	91%	91%	82%	64%	55%	91%	73%	91%	91%	91%	91%	91%	91%	91%	9%	91%	91%	73%

Fonte: Própria pesquisa (2025)

No que se refere a esse aspecto, as associações atenderam 88% das práticas evidenciadas, enquanto os clubes no modelo SAF atingiram 74% de conformidade com as ações propostas, conforme demonstrado no Gráfico 3. Observa-se que os clubes regidos por associação apresentam um desempenho significativamente superior quanto a evidenciação dessas práticas, atingindo 14 pontos percentuais a mais do que os clubes SAFs. As práticas com menor taxa de evidenciação ou não conformidade nessa dimensão, conforme pode ser observado no Quadro 2, foram: Elaboração do planejamento estratégico do clube; Divulgação de relatório com indicadores de ações judiciais; restrições a remunerações desproporcionais; cálculo do ponto de equilíbrio; e prévio estabelecimento da forma de cálculo da remuneração variável e dos prêmios por desempenho e objetivos alcançados.

Os clubes com menor percentual de evidenciação na dimensão de Sustentabilidade financeira foram Red Bull Bragantino, com 9% de conformidade, Coritiba, com 55%, e Corinthians, com 64% de evidenciação, de acordo com os dados representados no Quadro 2.

Por se tratar de um modelo mais recente, as SAFs, podem estar em processo de adaptação quanto às práticas propostas, principalmente no que está relacionado à transparência e à disponibilização das informações financeiras nos sites oficiais. No entanto, ressalta-se a

importância do equilíbrio financeiro para as SAFs, por se tratarem de sociedades empresariais é necessário garantir a sustentabilidade financeira, para além de se manterem competitivas, mas também gerarem retorno financeiro aos acionistas.

A dimensão dos direitos dos Associados/Acionistas refere-se à estrutura que busca garantir aos sócios, quando estão regulares com suas obrigações, o direito de participação justa e alinhada com as regras do clube, promovendo equidade e transparência na gestão. Dessa forma, o direito ao voto para os sócios titulares deve ser assegurado, em conformidade com as boas práticas de governança.

Quadro 3. Direito dos Associados/Acionistas

DIM.	PRATICAS	AM	ATHL	ATLMG	BAH	BOT	COR	CORIT	CRUZ	CUI	FLA	FLU	FOR	GOI	GRE	INT	PAL	RB	SANT	SP	VG
Direitos dos Associados/Acionistas	Um voto por associado / Um voto por ação	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Restrição ao exercício do voto	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Veto a poderes especiais em assembleia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Ausência de classes de sócios sem direito a voto	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Eleição (e cassação) da presidência (diretoria executiva)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Reforma do estatuto social	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Facilitação da presença de associados	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Prazo de convocação	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Ausência de item "outros assuntos" na pauta	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	NI	1	NI	NI	NI	NI	NI	NI	1
	Acesso a informações por parte de sócios	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Acesso dos sócios aos estatutos e regimentos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Restrição a Perpetuação do poder	1	1	1	1	NI	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	NI	1	0	1
	Responsabilidades dos sócios	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Total	12	12	12	11	11	11	11	11	11	11	11	11	12	11	11	11	0	11	10	12
	Evidenciação	92%	92%	92%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	92%	85%	85%	85%	0%	85%	77%	92%

Fonte: Própria pesquisa (2025)

Na dimensão Direito dos Associados/Acionistas avaliou-se o cumprimento de 13 práticas relacionadas à participação, acessibilidade, responsabilidade e direitos dos sócios nos clubes. Analisou-se 10 clubes SAFs e 10 clubes associação, totalizando 130 práticas por grupo (13 por clube). O Gráfico 4, mostra o número de práticas em conformidade com o modelo por grupo Associação/SAF, enquanto no Quadro 3 pode-se perceber na linha "Total" o número de práticas evidenciadas e em conformidade para cada um dos clubes, representado de forma individual.

No Gráfico 3, os dados são representados em porcentagem e no Gráfico 4 são apresentados os números de práticas atingidas por grupo para cada dimensão. Os resultados demonstram que os clubes no regime associativo atingiram 111 das 130 práticas, indicando

85% de evidenciação, enquanto os clubes SAF atingiram 102 das 130 práticas, com 78% de cumprimento evidenciado, enquanto no Quadro 3, na linha “Evidenciação” foi representado de forma individual para cada clube seu nível de atingimento de conformidade em porcentagem.

Essa diferença de 7 pontos percentuais na avaliação por grupo, sugere que os clubes associativos possuem maior índice de alinhamento com as práticas que garantem a participação ativa dos sócios na administração do clube, mas apesar das diferenças entre os modelos, ambos os grupos apresentam níveis altos de conformidade. No Quadro 3, nessa dimensão os itens não identificados (NI) ou não conformes (0), se concentraram nas seguintes práticas: Ausência de classes de sócios sem direito a voto (somente o Atlético Paranaense está em conformidade, dando direito a voto a todos os associados, incluindo os sócios torcedores); Ausência de item “outros assuntos” na pauta (alguns clubes não evidenciaram (NI) e outros permitem a discussão de outros assuntos em suas assembleias, não estando em conformidade (0) com a prática).

No Quadro 3, é possível notar que entre os clubes estudados, América, Atlético Mineiro, Atlético Paranaense, Goiás, e Vasco da Gama foram os únicos que evidenciaram 92% das práticas propostas, sinalizando alta conformidade na garantia dos direitos dos seus sócios. Demonstrando indícios que os clubes possuem ações de governança bem estruturadas para assegurar contribuição ativa dos sócios em suas decisões. Ainda no Quadro 3, na contramão do resultado positivo anteriormente apresentado, o Red Bull Bragantino não apresentou nenhuma conformidade evidenciada nessa dimensão. Esse resultado reflete a deficiência de transparência do clube na disponibilização de informações nos canais oficiais do clube, podendo gerar impactos negativos.

A dimensão de conselhos é composta pelo Conselho Administrativo, Conselho Deliberativo e Conselho Fiscal. Todos os membros dos conselhos e diretorias devem ser exemplos de confiança e orientação, agindo com compromisso e zelando pelos interesses do clube e de seus stakeholders. As atribuições dos membros requerem transparência na gestão, prestação de contas de forma eficiente, e acompanhamento do cumprimento das normas, leis, estatutos, códigos de ética e conduta, bem como das práticas de governança estabelecidas.

O Conselho Administrativo é responsável pela gestão estratégica do clube e pela supervisão da diretoria executiva, dentre outras atribuições. As práticas propostas buscam mapear as características necessárias para que as funções pertinentes ao conselho e aos seus

membros sejam desempenhadas de maneira eficiente.

Quadro 4. Dimensão Conselho Administrativo

DIM.	PRATICAS	AM	ATHL	ATLMG	BAH	BOT	COR	CORIT	CRUZ	CUI	FLA	FLU	FOR	GOI	GRE	INT	PAL	RB	SANT	SP	VG
Conselho administrativo	Experiência de seus membros	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	NI	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Forma de eleição	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Prazo do mandato	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	NI	NI	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Limitações (não participar de conselho semelhante em outro clube)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	NI	NI	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Relações com presidente da diretoria e presidente do conselho deliberativo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Número de integrantes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	NI	NI	1	1	1	0	NI	1	1	1
	Diversidade de origem de seus membros	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	NI	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Independência	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Atribuições do órgão	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	NI	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Votações nominais	1	1	1	1	1	1	1	0	NI	1	NI	NI	1	1	1	0	NI	0	1	1
	Remuneração é vedado	0	1	1	0	1	1	1	0	NI	1	NI	NI	0	1	1	1	NI	1	0	0
	Normas, funcionamento, papéis e integrantes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	NI	1	1	1	1	NI	1	1	1
Total		11	12	12	11	11	12	12	10	10	10	0	3	11	12	12	10	0	11	11	11
Evidenciação		92%	100%	100%	92%	92%	100%	100%	83%	83%	83%	0%	25%	92%	100%	100%	83%	0%	92%	92%	92%

Fonte: Própria pesquisa (2025)

No Gráfico 3, os resultados revelam que os clubes associativos atingiram 84% de conformidade, enquanto o grupo SAF obteve 76% de conformidade evidenciada. A maioria dos clubes apresentou níveis expressivos com as práticas propostas. Em destaque positivo no nível de evidenciação, encontram-se os clubes Internacional, Grêmio, Coritiba, Corinthians, Atlético Mineiro e Atlético Paranaense, conforme apresentado no Quadro 4. Os clubes demonstram possuir práticas de governança bem estruturadas, possibilitando maior transparência e o cumprimento das diretrizes definidas para o Conselho Administrativo.

Por outro lado, conforme apresentado no Quadro 4, clubes como Fortaleza (25%), Fluminense (0%) e o Red Bull Bragantino (0%), evidenciam baixa aderência às práticas propostas, devido à ausência de transparência sobre a estrutura do Conselho administrativo, e no quesito de não conformidade, o Flamengo e o Palmeiras não atendem a recomendação da prática “Número de integrantes”, e alguns clubes também não estão conforme com a prática que orienta que seja vedada qualquer remuneração para membros do Conselho Administrativo.

A falta de informações nos canais oficiais, dificulta a fiscalização e participação ativa dos stakeholders. Dessa forma, reforça-se a necessidade de que os clubes, independentemente do modelo de gestão, garantam a transparência e fortaleçam o papel do Conselho Administrativo, assegurando maior supervisão e alinhamento estratégico com todas as partes da organização.

O Conselho Deliberativo é o principal órgão de representação dos associados dentro de

um modelo de gestão associativo. Em empresas privadas, como no regime SAF, esse papel pode ser desempenhado pelo Conselho de Administração ou pela Assembleia Geral, responsáveis por tomar decisões e assegurar que a gestão do clube atenda aos interesses dos sócios.

Os membros desse conselho, tendem a ser pessoas com amplo envolvimento e conhecimento sobre o clube, permitindo que assumam funções voltadas à proteção dos interesses do clube e seus associados, bem como, garantir uma administração mais eficiente. Além disso, algumas restrições impostas aos membros, buscam evitar conflitos de interesse e asseguram que as decisões sejam tomadas de forma imparcial, sem interesses próprios.

A dimensão Conselho Deliberativo/Assembleia Geral foi avaliada considerando 10 clubes juridicamente estruturados como Sociedade Anônima do Futebol (SAF) e 10 clubes sob o modelo associativo, totalizando 110 análises das práticas propostas, em cada grupo. O Gráfico 4 apresenta o número total de práticas em conformidade e evidenciada para cada modelo de gestão, enquanto o Gráfico 3 aborda essa evidenciação em termos percentuais. E para uma visualização ampla dessa dimensão, logo a baixo encontra-se o Quadro 5, com a representação das práticas, o total de atingimento e evidenciação em número e porcentagem, para cada um dos clubes.

Quadro 5. Dimensão Conselho Deliberativo/Assembleia geral

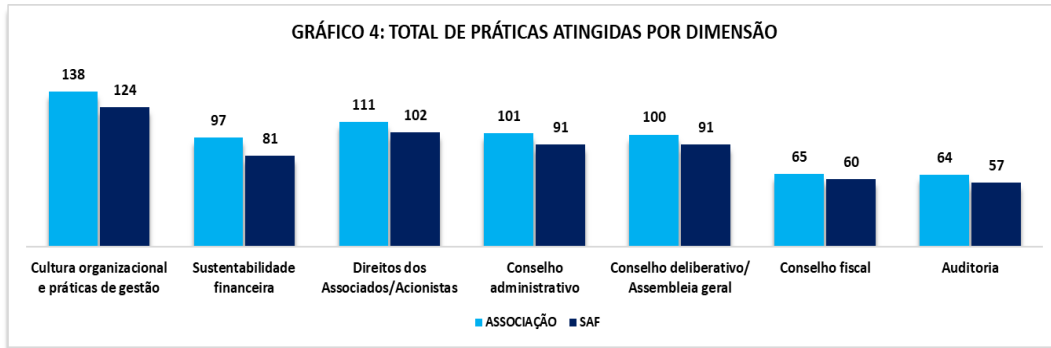
DIM.	PRATICAS	AM	ATHL	ATLMG	BAH	BOT	COR	CORIT	CRUZ	CUI	FLA	FLU	FOR	GOI	GRE	INT	PAL	RB	SANT	SP	VG
Conselho deliberativo/ Assembleia geral	Autorizações	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Eleição	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Aprovação	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Elaboração	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	NI
	Deliberação sobre relatórios	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Discussão e votação orçamento	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Deliberação de denúncias	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Constituição	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Discussão e votação de contas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Deliberação sobre contratos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Formação e capacitação	1	1	1	1	1	NI	NI	1	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI
	Total	11	11	11	11	11	9	10	8	10	10	10	10	10	10	10	10	0	10	10	9
	Evidenciação	100%	100%	100%	100%	100%	82%	91%	73%	91%	91%	91%	91%	91%	91%	91%	91%	0%	91%	91%	82%

Fonte: Própria pesquisa (2025)

Nos Gráficos 3 e 4, os resultados apontam que os clubes no regime associativo alcançaram 101 das 110 práticas avaliadas, representando um percentual de 91% de conformidade. Já os clubes SAF atingiram 91 das 110 práticas, resultando em um percentual de

83% de cumprimento do que foi proposto nessa dimensão do modelo de governança esportivo.

Gráfico 4. Total de práticas atingidas por grupo para cada dimensão



Fonte: Própria pesquisa (2025)

Foi observado que alguns clubes apresentaram 100% de conformidade nessa dimensão. Conforme demonstrado no Quadro 5, cinco clubes atingiram essa porcentagem de evidenciação. Dentre eles, quatro pertencem ao regime SAF, sendo eles: Botafogo, Bahia, Atlético Mineiro, e América. E o Atlético Paranaense sendo o único do modelo associativo. Em contrapartida, o clube Red Bull Bragantino destacou-se negativamente nessa dimensão, por não evidenciar nenhuma conformidade com as práticas sugeridas, devido a ausência de informações. Na prática “Formação e capacitação” os autores Marques e Costa (2016) sugerem que o Conselho Deliberativo, deve incentivar e possibilitar programas que promova maior preparo para os envolvidos com a administração nas diversas áreas dos clubes. Porém essa foi a prática com maior taxa de informação não identificada nesta dimensão.

O Conselho Fiscal cumpre um papel fundamental na governança dos clubes de futebol, atuando como um órgão independente de fiscalização da administração. Sua atuação é primordial para manter a transparência e prestação de contas, devendo ocorrer sem interferência de outros setores da gestão. Além disso, o modelo proposto sugere que sua composição seja definida através de eleições individuais, buscando a representatividade em diferentes grupos e assegurando que pelo menos um dos membros tenha conhecimento e experiência em

contabilidade ou auditoria, para que se cumpra as atribuições com eficiência.

Quadro 6. Dimensão Conselho Fiscal

DIM.	PRÁTICAS	AM	ATHL	ATLMG	BAH	BOT	COR	CORIT	CRUZ	CUI	FLA	FLU	FOR	GOI	GRE	INT	PAL	RB	SANT	SP	VG
Conselho fiscal	Fiscalização	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Análise	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Exame	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Apresentação	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Denúncia	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Determinação	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1	1	0	1	NI	1	1	0
	Composição	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1	1	1	1	1	NI	NI	NI	1
Total		7	7	7	7	7	7	7	7	5	6	7	7	6	7	6	7	0	6	6	6
Evidenciação		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	71%	86%	100%	100%	86%	100%	86%	100%	0%	86%	86%	86%

Fonte: Própria pesquisa (2025)

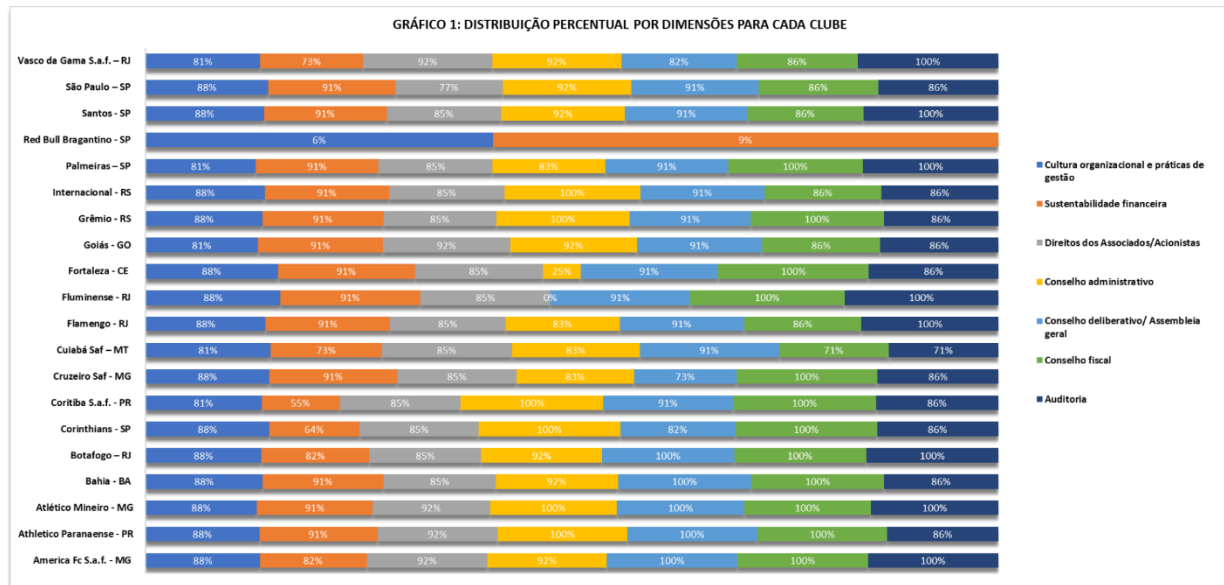
Com base nas diretrizes do modelo proposto para a dimensão do Conselho Fiscal, a análise dos resultados mostrou uma diferença de 7 pontos percentuais entre os dois modelos de gestão, o que representa uma variação significativa entre os clubes Associativos e os SAF. Conforme demonstrado no Gráfico 3, o modelo associativo atingiu 93% de conformidade, enquanto o grupo SAF apresentou um índice de 86% de evidenciação das práticas sugeridas.

O Quadro 6, demonstra que dentre as sete práticas sugeridas nessa dimensão, o item denominado “Composição”, que orienta a criação de um comitê de auditoria, responsável por avaliar normas, procedimentos e controles internos, além de apresentar recomendações para o aperfeiçoamento de ações internas, foi a diretriz que obteve menor aderência dentro desta dimensão. A ausência de dados que comprovem a existência desse comitê, dificultou a evidenciação desse aspecto, corroborando com o resultado baixo de evidenciação, no quesito de auditorias internas, conforme apresentado no Quadro 7 Auditorias.

O Gráfico 1, demonstra o atingimento por dimensão para cada clube, evidenciando que a dimensão do Conselho Fiscal registrou o maior número de clubes atingindo 100% de conformidade. Ao todo, doze clubes atingiram pontuação máxima, entre eles: Palmeiras, Grêmio, Fortaleza, Fluminense, Cruzeiro, Coritiba, Corinthians, Botafogo, Bahia, Atlético Mineiro, Atlético Paranaense e América. No entanto, conforme apresentado no Quadro 1, o Red Bull Bragantino não atingiu nenhum ponto de evidenciação, demonstrando um desnível

significativo em relação aos demais clubes em todas as dimensões analisadas.

Gráfico 1. Distribuição percentual por dimensões para cada clube



A última dimensão do modelo proposto refere-se à Auditoria, nesse aspecto foram avaliadas práticas referentes à auditoria externa. A auditoria externa independente é essencial para evidenciar o processo de transparência dos clubes de futebol, pois é responsável por verificar as demonstrações financeiras e identificar a real situação da organização. Esse processo contribui para fortalecer a confiança dos stakeholders internos e externos, proporcionando maior credibilidade à gestão e a prestação de contas, por meio da divulgação de informações auditadas.

Quadro 7. Dimensão Auditoria

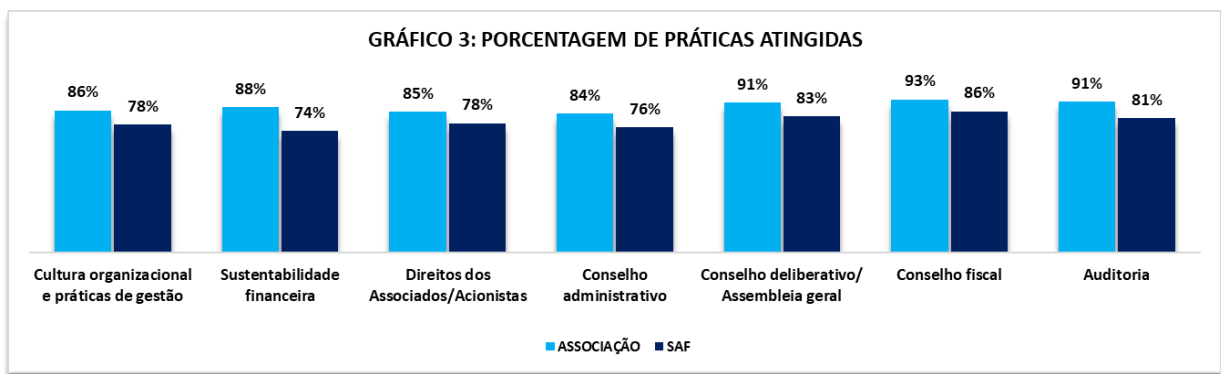
DIM.	PRÁTICAS	AM	ATHL	ATLMG	BAH	BOT	COR	CORIT	CRUZ	CUI	FLA	FLU	FOR	GOI	GRE	INT	PAL	RB	SANT	SP	VG
Auditoria	Independência, isenção, competência e qualificação dos auditores	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Avaliação e revisão de sistemas internos de controle	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Rotatividade periódica de auditores	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Auditoria interna	1	NI	1	NI	1	NI	NI	NI	NI	1	1	NI	NI	NI	NI	1	NI	1	NI	1
	Parecer claro e objetivo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Recomendações	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Não realização de serviços extra-auditoria	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NI	1	1	1
	Total	7	6	7	6	7	6	6	6	5	7	7	6	6	6	6	7	0	7	6	7
	Evidenciação	100%	86%	100%	86%	100%	86%	86%	86%	71%	100%	100%	86%	86%	86%	86%	100%	0%	100%	86%	100%

Fonte: Própria pesquisa (2025)

No Quadro 7, observa-se que, na dimensão Auditoria, oito clubes atingiram 100% de conformidade, dez clubes registraram um índice de 86%, o Cuiabá obteve 71%, enquanto o Red

Bull Bragantino não apresentou nenhuma evidenciação. Nessa dimensão, foram analisadas sete práticas em cada clube, sendo que a prática com menor aderência foi a auditoria interna. A ausência de documentos, registros ou menções que evidenciam a existência de um comitê ou grupo responsável por realizar o controle dos sistemas internos, foi determinante para esse resultado. Conforme apresentado no Gráfico 3, o modelo associativo atingiu 91% de conformidade, enquanto o grupo SAF apresentou um índice de 81% de evidenciação no cumprimento das diretrizes sugeridas.

Gráfico 3. Porcentagem de práticas atingidas

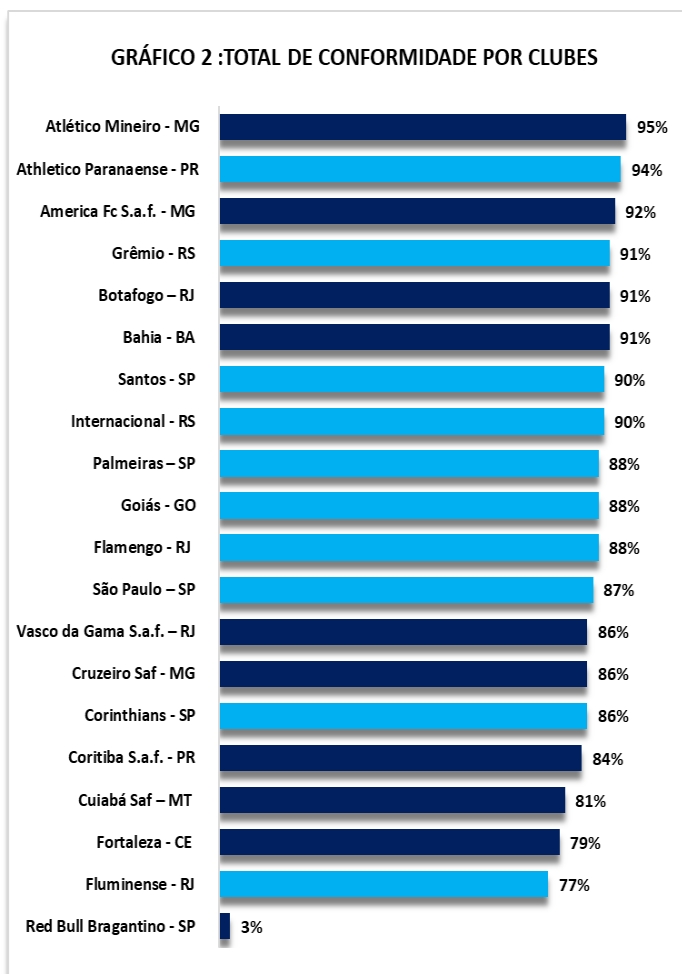


Fonte: Própria pesquisa (2025)

A partir das análises, buscou-se identificar a evidenciação das boas práticas de governança exercidas por cada um dos clubes, considerando as particularidades referentes aos seus respectivos modelos de gestão. E conforme apresentado no Gráfico 2, o Atlético Mineiro foi o clube com maior percentual de conformidade com o modelo de governança esportivo proposto por Marques e Costa (2016), atingindo 95% de evidenciação, seguindo pelo o Atlético Paranaense, com 94% de conformidade. Outros seis clubes apresentaram índices entre 90% e 92%, enquanto os demais variaram entre 77% e 88%. Destaca-se, entretanto, o Red Bull Bragantino que devido à falta de informações disponibilizadas, obteve uma taxa de apenas 3%

de conformidade.

Gráfico 2. Total de conformidade por clubes



Fonte: Própria pesquisa (2025)

Por fim realizou-se a evidenciação de transparência e acessibilidade nos sites oficiais dos clubes, para a identificação da disponibilização de alguns aspectos, que possibilitam observar a estrutura de dados fornecidos aos stakeholders. No Quadro 9, houve a coleta de dados referente ao link de acesso aos sites oficiais, Modelo de gestão, Portal de Transparência, Portal de Governança, Estatuto Social, Diretoria, Conselho Fiscal, Conselho Administrativo, Conselho Deliberativo/Assembleia Geral, Conselho de Ética, e Conselho Consultivo.

Quadro 9. Evidenciação de transparência e acessibilidade nos sites oficiais.

TIMES	SITE	M. GESTÃO	P. TRANSPAR.	P. GOVERNAN.	ESTATUTO	DIRETORIA	C. FISCAL	C. ADM.	C. DELIB./ASS.	C. ÉTICA	C. CONSULT.
America Fc S.	América Futebol C	SAF	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Atlético Mineiro	Home - Clube Atl.	SAF	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Bahia - BA	Esporte Clube Ba	SAF	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO
Botafogo - RJ	Página principal E	SAF	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO
Coritiba S.a.f.	Coritiba Foot Ball	SAF	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO
Cruzeiro Saf -	Home - Cruzeiro F	SAF	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO
Cuiabá Saf -	Cuiabá Esporte Cl	SAF	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO
Fortaleza - CE	Fortaleza Esporte	SAF	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Red Bull Brag.	Red Bull Bragantia	SAF	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
Vasco da Gama	Vasco da Gama	SAF	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO
Athletico Para.	Athletico Paranae	ASSOCIAÇÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Corinthians -	Corinthians Site	ASSOCIAÇÃO	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Flamengo - RJ	Clube de Regatas	ASSOCIAÇÃO	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM
Fluminense -	Fluminense Footb	ASSOCIAÇÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM
Goiás - GO	https://www.goiase	ASSOCIAÇÃO	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO
Grêmio - RS	Grêmio Foot-Ball	ASSOCIAÇÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Internacional -	Página Principal 	ASSOCIAÇÃO	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Palmeiras - P.	Palmeiras	ASSOCIAÇÃO	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO
Santos - SP	Santos Futebol Ch	ASSOCIAÇÃO	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
São Paulo - S	Home - SPFC O	ASSOCIAÇÃO	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM

Fonte: Própria pesquisa (2025)

Conforme demonstrado no Quadro 9, todos os clubes possuem um site oficial onde em sua maioria consta notícias oficiais, dados de contato, venda de ingressos, canal de ouvidoria, informações sobre histórico e conquistas, formações esportivas, ações sociais, estrutura física e operacional, documentos, relatórios, e entre outros materiais consultivos sobre cada um dos clubes. O modelo de gestão dos clubes estudados, se concentram em dois grupos, 50% Associações e 50% SAF - Sociedade Anônima de Futebol, sendo 10 clubes na modalidade associativa e 10 clubes no modelo SAF.

O Portal da Transparência dos clubes é um ambiente online onde são organizadas as informações detalhadas sobre gerenciamento, dados financeiros, prestação de contas, códigos de conduta, normas internas, entre outros, que garantem acesso público aos interessados. Nos dados coletados referentes a existência de um Portal de Transparência, 16 clubes possuem um local específico para divulgação de suas informações, fortalecendo as práticas de governança com maior controle social sobre a administração de recursos.

No Portal de Governança é realizado a divulgação de informações institucionais, administrativas e financeiras, buscando garantir a transparência da gestão. Nos clubes avaliados que possuíam a seção destinada a governança, alguns incluíam o organograma do clube, estatuto social, relatório de planejamento estratégico, código de conduta e ética, atas de assembleias, documentos institucionais, relatórios de demonstração financeira, entre outros. Porém apenas os clubes Fluminense, Botafogo e Bahia destacaram uma aba com denominação de governança. A maioria dos outros clubes colocaram seus documentos e informações

institucionais, normativas, financeiras, de gestão e estratégia, na partição chamada transparência ou de forma separada em locais distintos no site, exceto, o clube Red Bull Bragantino que não disponibilizou nenhum local específico para apresentar seus documentos e informações de transparência e governança.

Nos aspectos Estatuto, Diretoria, Conselho Fiscal e Conselho Deliberativo/Assembleia Geral, todos os clubes exceto o Red Bull Bragantino, apresentaram transparência quanto a definição dos membros e cargos, bem como atribuições e responsabilidade da Diretoria, Conselho Fiscal e Conselho Deliberativo/Assembleia Geral, além de documentos referente às atas de eleição e nomeação, e o Estatuto Social dos clubes de acordo com o seu modelo jurídico.

O conselho administrativo para ambos os modelos de gestão é responsável pela tomada de decisões de gestão e supervisão da administração dos clubes, garantindo o cumprimento das diretrizes de governança, porém sua estrutura e funcionamento podem variar de acordo com seu regime jurídico. Referente esse aspecto somente o Red Bull Bragantino e o Fluminense não apresentaram informações ou não possuem órgão equivalente, porém no caso do Fluminense as atribuições pertinentes ao conselho administrativo, são distribuídas entre os outros departamentos de gestão.

O Conselho de Ética é o órgão responsável por garantir a integridade e o cumprimento das normas de conduta e ética dentro dos clubes. Realiza avaliações de conduta, julga infrações disciplinares, assegura que dirigentes, conselheiros e membros da organização atuem em conformidade com princípios morais e regulamentos internos. Conforme apresentado no Quadro 3, onze clubes não possuem uma estrutura definida como Conselho de Ética, mas isso não foi impeditivo para que houvesse a definição de delimitações quanto às condutas e princípios, bem como práticas de fiscalização e sanções para infrações cometidas, que para alguns clubes a apuração é realizada pelo o canal de ouvidoria. Os clubes em específico que não evidenciam a existência de um código de ética e conduta são: Botafogo, Coritiba, Cuiabá, Goiás, Palmeiras, Red Bull Bragantino, Vasco da Gama.

Os Conselho consultivos são órgãos estratégicos que são utilizados para orientação profissional e apoio à administração do clube. Pode ser formado por profissionais experientes, ex-dirigentes, empresários, especialistas em esportes, finanças e governança, contribuindo para uma gestão profissionalizada do clube e tomada de decisões mais estratégicas e fundamentadas. Apesar dos conselhos consultivos não terem poder deliberativo, são muito importantes para

uma gestão mais eficiente, e como evidenciado a maioria dos clubes estudados possuem conselhos consultivos, ou comitês de assessoramento para questões específicas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS¹

O futebol é uma atividade com aspectos econômicos e socioculturais de grande relevância no Brasil e no mundo. No entanto, apesar do Brasil ser chamado de “país do futebol”, ainda existem deficiências na gestão e administração financeira dos clubes. A falta de profissionalização e a má gestão são apontadas como os principais fatores para perda de credibilidade, endividamento e corrupção. Com a complexidade da situação administrativo-financeira dos clubes, os autores Marques e Costa realizaram estudos que destacam a importância das práticas de boa governança no âmbito esportivo, e desenvolveram um modelo de governança esportiva que abrange aspectos organizacionais, legais, financeiros, estratégicos, de controle e gestão.

No contexto da governança, a pesquisa desenvolvida se propôs a investigar a evidência de governança corporativa e se as diretrizes executadas estão em conformidade com o modelo proposto por Marques e Costa (2016) para o atingimento das práticas de governança nos 20 clubes da Série A de 2023 no Brasil.

Os objetivos do estudo foram alcançados, uma vez que foi possível avaliar os 20 clubes e identificar por meio de documentos originais, o nível de conformidade com as práticas propostas no modelo de governança esportiva, identificando-se o alinhamento dos clubes através de uma escala de conformidade. Além disso, houve a validação de adesão das práticas de governança corporativa, por meio da análise de transparência e acessibilidade das informações para os stakeholders, disponibilizadas nos sites oficiais.

Os resultados demonstraram que a maioria dos clubes apresentam conformidade com as práticas de governança propostas, evidenciando a adoção das diretrizes em seus processos administrativos. Também foi realizada a identificação de quais clubes são transparentes e disponibilizam informações de maneira acessível e organizadas em seus sites oficiais.

A coleta de dados foi realizada de acordo com as cinco dimensões-chave do modelo proposto, a saber, Cultura Organizacional e Práticas de Gestão, Sustentabilidade Financeira, Direitos dos Associados/Acionistas, Conselhos (Administrativo, Deliberativo e Fiscal) e Auditoria. Foram considerados em igual proporção os clubes de regime associativo (50%) e os clubes estruturados como SAF (50%).

De modo geral, os resultados indicaram que os clubes associativos apresentaram maior conformidade com as práticas sugeridas em comparação com os clubes SAF (88% contra 79%),

demonstrando maior atingimento em todas as dimensões, porém com destaque nas dimensões de Sustentabilidade financeira (88% contra 74%) com uma diferença de 14 pontos percentuais, e na dimensão Auditoria (91% contra 71%), com 10 pontos percentuais. Os gráficos demonstram que, entre os clubes analisados, o Atlético Mineiro obteve maior índice de conformidade (95%), seguido pelo Atlético Paranaense (94%). Em contrapartida, o clube Red Bull Bragantino apresentou o menor nível de evidenciação em todas as dimensões, atingindo em sua totalidade apenas 3% de conformidade devido à ausência de informações disponibilizadas.

As maiores taxas de conformidade dos clubes associativos foram nas dimensões de Conselho Deliberativo e Fiscal, que apresentaram índices percentuais de conformidade acima de 90%. Nos clubes SAF, as dimensões com maior atingimento também foram Conselho Deliberativo e Fiscal com 83% e 86%, respectivamente.

Um dos objetivos da pesquisa foi a evidenciação de transparência e acessibilidade nos sites oficiais dos clubes da Série A do Campeonato Brasileiro de 2023, investigando a estrutura de disponibilização de informações fornecidas aos stakeholders. A análise revelou que todos os clubes possuem um site oficial, com variações na organização e divisão das informações, sendo que apenas 16 dos clubes mantêm um Portal da Transparência estruturado, contribuindo para o controle e fiscalização da gestão administrativa da organização.

O portal de governança foi a seção com menor nível de evidenciação entre os clubes analisados, estando presente apenas nos sites do Fluminense, Botafogo e Bahia. Nos demais clubes, as informações foram distribuídas no Portal da Transparência ou em diferentes seções do site, exceto pelo o Red Bull Bragantino que não disponibilizou nenhum local específico para apresentar suas informações e documentos. A pesquisa também evidenciou a presença de estatuto, diretoria, conselho fiscal e deliberativos na maioria dos clubes, novamente com exceção do Red Bull Bragantino.

Em relação aos Conselhos Administrativos, de Ética e consultivo, os dados evidenciaram a atuação e estruturas desses conselhos por meio de seus sites oficiais. Com uma ressalva para o Bragantino com a ausência de transparência e acessibilidade, e o Fluminense que não possui evidenciação para dados referentes a um conselho administrativo ou órgão equivalente, mas que as atribuições pertinentes, foram distribuídas entre outros departamentos.

Portanto, a pesquisa contribui para evidenciação e avaliação das práticas de governança e transparência nos clubes da Série A de 2023, apresentando uma análise comparativa entre os modelos associativo e SAF. A partir da identificação de pontos fortes e das deficiências na

disponibilização de informações administrativas, financeiras, organizacionais, e estratégicas, os resultados reforçam a relevância da adoção de boas práticas de governança para fortalecer a credibilidade e a sustentabilidade dos clubes.

Além de demonstrar a importância dessas práticas, os achados da pesquisa oferecem contribuições para aprimoramentos nas diretrizes de governança e transparência social, auxiliando gestores, investidores e stakeholders, na tomada de decisão com maior embasamento e clareza. O estudo contribui também para o desenvolvimento do conhecimento acadêmico sobre governança corporativa no contexto esportivo. Com o modelo de governança esportiva aplicado, sendo evidenciado o seu grau de importância para a padronização e regulamentação, o estudo em questão destaca a necessidade de garantir ambientes mais transparentes e eficientes no mercado futebolístico do Brasil.

Uma das limitações desta pesquisa está no fato de a análise ter sido baseada exclusivamente em documentos oficiais disponibilizados pelos clubes, como estatutos, atas, relatórios e demonstrações financeiras, sem uma verificação científica aprofundada sobre sua aplicação prática. Dessa forma, não é possível afirmar com total certeza que as práticas de governança estão sendo efetivamente cumpridas, apenas que foram ou não evidenciadas nos materiais consultados. Além disso, a ausência de determinados documentos ou informações não significa necessariamente que as práticas não são adotadas, mas sim que não estão devidamente divulgadas, o que pode impactar na precisão da análise.

Diante de tais considerações, recomenda-se para trabalhos futuros a realização de uma pesquisa experimental com a aplicação do modelo de governança esportiva proposto por Marques e Costa, para um ou mais clubes com grau de endividamento ou baixo nível de profissionalização da gestão, com o objetivo de validar os impactos positivos e negativos da adoção das boas práticas de governança. Sugere-se também que o estudo seja continuado em clubes com menor porte, por exemplo times da Série B e C do Campeonato Brasileiro, e se possível com realização de entrevistas com membros responsáveis pela administração dos clubes.

E para o aspecto de transparência e acessibilidade nos sites oficiais, sugere-se que seja desenvolvido um modelo de website estruturado para conter abas principais organizadas ao modo que disponibilizem informações e documentações agrupadas e nomeadas de forma semelhantes, estabelecendo um nível de uniformidade quanto ao que é disponibilizado, independente do regime de gestão, para que possa ser usado como um modelo referencial para todos os clubes.

REFERÊNCIAS

BITTENCOURT, Carlos Magno Andrioli. **Governança corporativa e compliance: planejamento e gestão estratégica**. 1. ed. São Paulo: Contentus, 2020. E-book. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br>>. Acesso em: 15 out. 2023.

BRASIL, Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017. **Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, Art. 3. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm> Acesso em: 20 ago. 2023.

BRASIL, Lei nº 11.101, de 09 de fevereiro de 2005. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, Lei da falência. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11101.htm> Acesso em: 17 out. 2023.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. — Brasília: Supremo Tribunal Federal, Secretaria de Altos Estudos, Pesquisas e Gestão da Informação, 2023. Disponível em: <<https://www.stf.jus.br/arquivo/cms/legislacaoConstituicao/anexo/CF.pdf>> Acesso em: 17 out. 2023.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, Lei do Código Civil. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10406compilada.htm> Acesso em: 17 out. 2023.

BRASIL. Lei nº 11.345, de 14 de setembro de 2006. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, Lei do concurso e parcelamento de débitos. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11345.htm> Acesso em: 17 out. 2023.

BRASIL. Lei nº 13.155, de 04 de agosto de 2015. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte - LRFE. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13155.htm> Acesso em: 17 out. 2023.

BRASIL. Lei nº 14.193, de 06 de agosto de 2021. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, Lei SAF. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14193.htm> Acesso em: 17 out. 2023.

BRASIL. Lei nº 14.597, de 14 de junho de 2023. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, Lei Geral do Esporte. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/L14597.htm> Acesso em: 17 out. 2023.

BRASIL. Lei nº 8.672, de 06 de julho de 1993. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, Lei Zico. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8672.htm> Acesso em: 17 out. 2023.

BRASIL. Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, Lei Pelé. Disponível em:
<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9615consol.htm> Acesso em: 17 out. 2023.

BRESSAN, P.; LUCENTE, A.; LOUZADA, R. **Análise da estrutura organizacional de um clube de futebol do interior paulista**: o estudo do Botafogo Futebol Clube. Disponível em:
<https://www.fcav.unesp.br/Home/pesquisa/gesport-grupodeestudosepesquisasobregestaoesportiva/art_adm2014.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2023.

CAMPOS, L. S. **O futebol brasileiro com o advento do clube empresa**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2022. Disponível em:
<<https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/3759>> Acesso em: 17 out. 2023.

CARRAVETTA, E. **Modernização da Gestão no Futebol Brasileiro**. [s.l.] Editora AGE Ltda, 2006.

CHIMELLO, R. F. **O cenário do futebol Brasileiro com a chegada da nova lei das Sociedades Anônimas de Futebol**: objetivos e os desdobramentos que os clubes podem enfrentar com a nova SAF. RUNA- repositório universitário da ânima, 9 dez. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito) - Universidade São Judas Tadeu – USJT, São Paulo, 2022. Disponível em:
<<https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/27977>> Acesso em: 17 out. 2023.

CÓDIGO DE MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa** - 6. ed. - IBGC. - São Paulo, SP: IBGC, 2023. 80 p. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640>> Acesso em: 15 out. 2023.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. **Campeonato Brasileiro - Série A 2023**. Disponível em: <<https://cbf.com.br/futebol-brasileiro/tabelas/campeonato-brasileiro/serie-a/2023>>. Acesso em: 18 ago. 2023.

IBGC, **Conhecimento-governança-corporativa**. Disponível em:
<<https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>>. Acesso em: 15 out. 2023.

EISENHARDT, K. M. **Teoria da Agência**: Uma Avaliação e Revisão. RGC - Revista de Governança Corporativa, São Paulo (SP), v. 2, n. 1, 2015. DOI: 10.21434/IberoamericanJCG.v2i1.14. Disponível em:
<<https://www.rgc.org.br/Journals/article/view/14>>. Acesso em: 15 out. 2023.

Governança. gov.br, **Controladoria-Geral da União**. Disponível em:
<<https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/campanhas/integridade-publica/governanca>>. Acesso em: 24 set. 2023.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. **Teoria da firma**: Comportamento gerencial, custos de agenciamento e estrutura de propriedade. Revista de economia financeira, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976. Disponível em:
<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X>> Acesso em: 15 out. 2023.

CHOY, M. A. L.; MACHADO, C. H. E. **Lei Sociedade Anônima de Futebol** – Lei Nº 14.193/2021. Equidade: Revista Eletrônica de Direito da UEA - ISSN: 2675-5394, [S.l.], v. 7, n. 2, mar. 2023. ISSN 2675-5394. Disponível em: <<http://periodicos.uea.edu.br/index.php/equidade/article/view/2855>>. Acesso em: 17 out. 2023.

LAKATOS, Eva M. **Metodologia do Trabalho Científico**. Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597026559. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026559/>>. Acesso em: 15 abr. 2024.

La FIFA publica el Informe sobre el fútbol profesional de 2023. Disponível em: <<https://inside.fifa.com/es/legal/news/la-fifa-publica-el-informe-sobre-el-futbol-profesional-de-2023>>. Acesso em: 17 mar. 2025.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559770670. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>>. Acesso em: 15 abr. 2024.

MARQUES, D. S. P.; COSTA, A. L. **Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor**. Organizações & Sociedade, v. 23, n. 78, p. 378-405, 2016. DOI: 10.1590/1984-92307823. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/osoc/a/Q79HYQTFRtFXPcWXYGGC3Xy/?format=pdf>> Acesso em: 13 ago. 2023

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, ISSN: 0080-2107, v. 44, n. 2, p. 118–130, São Paulo, 2009. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223417531003>> Acesso em: 21 dez. 2023

NASCIMENTO, A. R. **Futebol & Relação de Consumo**. São Paulo: Editora Manole, 2013. E-book. ISBN 9788520449295. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520449295/>>. Acesso em: 20 ago. 2023.

NASSIF, E.; SOUZA, C. L. **Conflitos de Agência e Governança Corporativa**. Caderno de Administração, Revista do Departamento de Administração da FEA, ISSN 1414-7394 v. 7, n. 1, p. 01-20, 2013. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/caadm/article/view/9496>>. Acesso em: 15 out. 2023.

NETO, J. S. **5 modelos de governança corporativa + 4 princípios**. 15 out. 2020. Disponível em: <<https://www.setting.com.br/blog/governanca/modelos-governanca-corporativa/>>. Acesso em: 24 set. 2023.

PESSOA, M. **Você sabe o que é a Lei Pelé? Entenda mais sobre esse assunto!** 22 de dezembro de 2019. Disponível em: <<https://blog.advocaciamariapessoa.com.br/voce-sabe-o-que-e-a-lei-pele-entenda/>>. Acesso em: 17 out. 2023.

PORTINHO, C. **Veja os principais pontos do projeto que viabiliza o clube-empresa**. Agência Senado. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2021/06/10/veja-os-principais-pontos-do-projeto-que-viabiliza-o-clube-empresa>>. Acesso em: 17 out. 2023.

REZENDE, A. J.; DALMÁCIO, F. Z. **Práticas de governança corporativa e indicadores de performance dos clubes de futebol: uma análise das relações estruturais.**

Contabilidade, Gestão e Governança, 2015, ISSN: 1984-3925, v. 18, n. 3, p. 105-125.

Disponível em: < <https://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/878/pdf>.> Acesso em: 17 out. 2023.

REZENDE, A. J.; FACURE, C. E. F.; DALMÁCIO, F. Z. **Práticas de Governança Corporativa em Organizações Sem Fins Lucrativos.** São Paulo - SP. 9º congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2009. Disponível em:

<<https://congressousp.fipecafi.org/anais/artigos92009/432.pdf>> Acesso em: 17 out. 2023.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, María D. P B. **Metodologia de pesquisa.** Grupo A, 2013. E-book. ISBN 9788565848367. Disponível em:

<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848367/>. Acesso em: 15 abr. 2024.

SANTOS, L. M. V. **A Evolução da Gestão no Futebol Brasileiro.** Orientador: Prof. Clovis Bueno de Azevedo. São Paulo: EAESP/FGV, 2002. 127 p. Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: PG.

SILVA, E. C. **Governança Corporativa nas Empresas: Guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ANEXO A – COLETA DE DADOS DAS PRÁTICAS PROPOSTAS

https://drive.google.com/file/d/11KRLtOAQPy8WSdRNSjOgbTYIQq6TLKVd/view?usp=drive_link