



ENTENDIMENTO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS ENTIDADES ESPORTIVAS, SOB A ÓPTICA DOS DIRIGENTES

Henrique César Melo Ribeiro*

Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Nove de Julho

Professor Adjunto da Universidade Federal do Piauí, Professor do Mestrado Profissional em Administração / Gestão do Esporte (MPAGE - UNINOVE)

E-mail: hcmribeiro@gmail.com

RESUMO

O objetivo deste estudo foi observar o entendimento da governança corporativa nas entidades esportivas, sob a óptica dos dirigentes. Para isso, trabalhou-se oito entidades esportivas, por meio do método de estudo de caso múltiplo, entrevistando no total de 13 dirigentes, ou seja, dirigentes. Para a análise dos dados, utilizou-se primeiramente a análise intra-casos e a posteriori a análise inter-casos. Observando o ponto de vista dos dirigentes, das entidades esportivas estudadas, sobre o que vem a ser governança corporativa, observou-se uma miscelânea de ideias que se confirmavam e, ao mesmo tempo, se complementavam, gerando um conceito único sobre governança corporativa, que é corroborado pelos teóricos da área. Esta informação mostra que os dirigentes das entidades esportivas estudadas, mesmo que não tenham em seus respectivos *sites*, áreas exclusivas para acomodar e evidenciar suas boas práticas de governança corporativa, têm noção e conhecem a importância que esta temática representa em todas as suas nuances para a melhor *performance* de suas respectivas entidades esportivas.

Palavras-chave: Governança corporativa; Dirigentes; Entidades esportivas.

UNDERSTANDING CORPORATE GOVERNANCE IN SPORTS ENTITIES, FROM THE PERSPECTIVE OF LEADERS

ABSTRACT

The aim of this study was to observe the understanding of corporate governance in sport organizations, from the perspective of leaders. To do this, we worked eight sports entities, by the method of multiple case study, interviewing a total of 13 leaders, ie directors. For data analysis, first we used the intra-case analysis and the subsequent cross-case analysis. Observing the point of view of directors of sport organizations studied, what comes to corporate governance, there is a smorgasbord of ideas that were confirmed and at the same time, complemented by generating a unique concept of corporate governance, which is corroborated by the theoretical area. This information shows that the leaders of the studied sports entities, even though they have on their respective websites, exclusive areas to accommodate and highlight their good corporate governance practices, are aware and know the importance of this theme is in all its nuances to best performance in their respective sports entities.

Keywords: Corporate governance; Leaders; Sports Entities.

*Autora para correspondência / Author for correspondence / Autor para la correspondencia: Henrique César Melo Ribeiro - Universidade Federal do Piauí, Campus Ministro Reis Velloso - Avenida São Sebastião, n. 2819 - Nossa Senhora de Fátima - 64202020 - Parnaíba, PI - Brasil

Data do recebimento do artigo (received): 09/01/2017

Data do aceite de publicação (accepted): 08/06/2017

Desk Review

Double BlindReview

COMPRESIÓN DE LA GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS ENTIDADES DEPORTIVAS, BAJO LA ÓPTICA DE LOS DIRIGENTES

RESUMEN

El objetivo de este estudio era observar la comprensión de gobierno corporativo en las entidades deportivas, desde la perspectiva de las partes dirigentes. Para este ocho organismos deportivos trabajado mediante el método de estudio de casos múltiples, entrevistando total de 13 dirigentes, a saber líderes. Para el análisis de datos, se utiliza principalmente para el análisis intra-caso y el análisis inter-caso posterior. Tomando nota de la opinión de los dirigentes de las entidades deportivas estudiadas, lo que viene a gobierno corporativo, había una mezcla de ideas que confirmen y, al mismo tiempo, que se complementa mediante la generación de un concepto único de gobierno corporativo, que se apoya en el área teórica. Esta información muestra que los líderes de las entidades deportivas estudiadas, aunque no en sus respectivos sitios web, zonas exclusivas para acomodar y poner de relieve sus buenas prácticas de gobierno corporativo, son conscientes y saben la importancia de este tema es en todos sus matices a la mejor desempeño de sus órganos respectivos deportes.

Palabras clave: Gobierno corporativo; Dirigentes; Entidades deportivas

1. INTRODUÇÃO

A governança corporativa é um assunto que vem se tornando conhecido em diversas áreas da sociedade brasileira (Grün, 2005) e também no exterior (Newland, 2010), sendo considerada como um conjunto de processos (Erfurth & Bezerra, 2013) que geram boas práticas que tem como objetivo otimizar a *performance* das organizações por meio de um maior controle interno (Marques, 2007; Carioca, De Luca & Ponte, 2010; Oliveira *et al.*, 2013) tendo como base seus princípios balizadores: transparência, prestação de contas, equidade, ética e responsabilidade social (Chen *et al.*, 2007; Machado Filho *et al.*, 2007; Lima *et al.*, 2006; Rodriguez-Dominguez, Gallego-Alvarez & Garcia-Sanchez, 2009; Bogoni *et al.*, 2010; Azevedo *et al.*, 2011; Ribeiro, 2014).

Desde a década de 1990, as boas práticas de governança corporativa têm sido implementadas em organizações de capital aberto (Souza & Borba, 2007). Até por isso, desde então, trabalhos sobre governança corporativa vem sendo fomentados, difundidos e disseminados por meio da academia não somente em pesquisas sobre o setor privado (Terra & Lima, 2006; Filho & Picolin, 2008; Miranda & Amaral, 2011), mas também na área pública (Marques, 2007; Bogoni *et al.*, 2010; Campanário *et al.*, 2014), no terceiro setor (Mendonça & Filho, 2004; Marques & Costa, 2009) e no esporte (Ferkins, Mcdonald & Shilbury, 2010; Ferkins & Shilbury, 2012; Marques & Costa, 2016).

Entre estes setores, o esporte se configura não somente como um importante agente socializador (Rubio, 2006), mas também como um negócio submetido aos ditames mercadológicos, notadamente no que se refere ao nível profissional competitivo (Alves & Pieranti, 2007). Nesta linha, este estudo observa o entendimento da governança corporativa nas entidades esportivas, sob a óptica dos dirigentes.

A importância deste tema veio do interesse de melhor entender como estas entidades se relacionam com as boas práticas de governança corporativa, por meio do entendimento que seus dirigentes (*stakeholders*) têm sobre este assunto (Varotti & Malaia, 2016; Ribeiro & Costa, 2017). Entende-se que, em razão do crescimento que passam, essas entidades ficam cada vez mais expostas às inevitáveis forças do mercado, e, nesse processo, se esforçam para manter a gestão equilibrada, evitando, assim, questões de conflitos de agência (Ferkins, Shilbury & Mcdonald, 2009).

Diante do exposto, contempla-se a seguir questão de pesquisa que norteou este trabalho: Como é o entendimento da governança corporativa nas entidades esportivas, sob a óptica dos dirigentes? E o objetivo geral foi: observar o entendimento da governança corporativa nas entidades esportivas, sob a óptica dos dirigentes.

Justifica-se este estudo, pois, é necessário melhor compreensão das boas práticas de governança corporativa nas entidades esportivas no Brasil, mediante, a observação de seu entendimento perante os seus respectivos dirigentes. Esse enfoque sobre esse tema contribuirá para a literatura acadêmica em dois aspectos: (1) amplia o conhecimento da governança corporativa, na medida em que inclui uma nova dimensão para o problema – a das empresas esportivas; e (2) amplia o conhecimento do entendimento que os dirigentes de suas respectivas entidades esportivas têm sobre o tema governança corporativa, que é tão embrionário na literatura acadêmica nacional (Zouain, Alves & Pieranti, 2006).

Este estudo está dividido em cinco seções. A primeira contempla a introdução, questão, objetivo e justificativa da pesquisa. Em seguida é evidenciada a fundamentação teórica. A terceira seção foca nos procedimentos metodológicos. A análise e discussão dos resultados é realizada na seção quatro. E por fim, vem as considerações finais, com as contribuições, limitações e sugestões para estudos futuros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção abordará o assunto governança corporativa, por meio de pensamentos de autores seminais e profícuos, enfatizando a importância que este tema tem para as organizações, em especial, nas entidades esportivas, que é o universo desta pesquisa.

2.1 Governança corporativa e as entidades esportivas

A Governança Corporativa é fruto de amplas discussões que assinalam para a obrigação de se pensar em como melhor governar, organizar e possibilitar maior transparência no processo de gestão nas organizações, no tocante ao ato de gerenciar (Silveira, 2005; Bertucci, Bernardes & Brandão, 2006; Lameira, Jr. Ness & Macesso-Soares, 2007; Marques, 2007), tendo como objetivo minimizar os problemas de agência (Marques, 2007; Brey *et al.*, 2014).

A Governança Corporativa é fundamental para o desenvolvimento das organizações (Vilhena & Camargos, 2015). Segundo Larcker, Richardson e Tuna (2007), sua importância evidencia-se pelo crescimento considerável da literatura empírica do ramo, versando sobre a Governança Corporativa na Contabilidade, Economia, Finanças, Gestão, Teoria da Organização e nas próprias ações de estratégia corporativa das empresas (Hoskisson *et al.*, 2000; Leal & Saito, 2003; Hendry & Kiel, 2004; Von Werder, 2011; Ribeiro & Santos, 2015; Cunha, Santos & Haveroth, 2017). A adoção das boas práticas de Governança Corporativa tem papel preponderante no desempenho das empresas (Kassinis & Vafeas, 2002; Sonza; Kloeckner, 2014), maximizando seu fluxo de investimento e diminuindo o custo de capital (Oman, 2001).

Sendo assim, observa-se que as práticas de governança corporativa estão sendo institucionalizadas nas empresas de capital pelo mundo, afetando em modelos de governança corporativa socialmente desejados e legitimados (Grün, 2005; Rossoni & Machado-da-Silva, 2010), aumentando, a *posteriori*, a capacidade das empresas em competir estrategicamente (Carver, 2010), como também na avaliação de seu desempenho no mercado de ca-

pitais (Cheung *et al.*, 2011; Camilo, Marcon & Bandeira-de-Mello, 2012), sendo tudo isso, respaldado pelos princípios balizadores das boas práticas de governança corporativa (Andrade & Rossetti, 2009; Weitzner & Peridis, 2011), transparência, prestação de contas, equidade, ética e responsabilidade social (Chen *et al.*, 2007; Machado Filho *et al.*, 2007; Lima *et al.*, 2006; Rodriguez-Dominguez, Gallego-Alvarez & Garcia-Sanchez, 2009; Bogoni *et al.*, 2010; Azevedo *et al.*, 2011; Faleye & Trahan, 2011; Zattoni, 2011; Martin & Gollan, 2012; Nordberg, 2012; Ribeiro, 2014).

Tais preceitos foram seguidos por códigos de boas práticas de governança em alguns países (Aguilera & Cuervo-Cazurra, 2009), inclusive no Brasil (Rossoni & Machado-da-Silva, 2010), podendo ser utilizados, em alguns casos, de maneira adaptada (Marques & Costa, 2009), como, por exemplo, em entidades públicas (Marques, 2007; Bogoni *et al.*, 2010; Campanário *et al.*, 2014), nas PMEs (Clarke & Klettner, 2009) e nas entidades esportivas (Hoye & Cuskelly, 2007; Groeneveld, 2009).

Constata-se que as empresas, que atendem as exigências propostas pelos princípios balizadores das boas práticas de governança corporativa, criam um ambiente favorável ao alinhamento entre os acionistas e gestores (Almeida *et al.*, 2010), contribuindo para que seu valor seja fomentado pelo mercado de capitais (Lameira, Jr. Ness & Macedo-Soares, 2007). Remete-se também a importância que os mecanismos de governança corporativa têm para as entidades, junto com os princípios de governança anteriormente citados (Marques & Costa, 2009; Almeida *et al.*, 2010).

Os mecanismos de governança, que são baseados em interações e relacionamentos complexos, são conhecidos como Governança Colaborativa (Zadek, 2008; Rasche, 2010), ou seja, uma forma alternativa para o realinhamento dos interesses de todos os agentes econômicos, facilitando o compartilhamento de informações, além de trazer a vantagem competitiva para as empresas, sejam elas corporações multinacionais ou em escala menor (Todeva, 2010).

Ressalta-se que o Conselho de Administração e a estrutura de propriedade são os principais mecanismos de governança corporativa (Pires, 2009; Brey *et al.*, 2014), pois alinham e harmonizam os interesses de acionistas e gestores de uma organização (Yermack, 1996; Himmelberg, Hubbard & Palia, 1999; Andrade *et al.*, 2009) para redução de problemas de agência (Holtz & Sarlo Neto, 2014), principalmente numa situação de separação entre propriedade e gestão (Silveira, Barros & Famá, 2003).

A governança corporativa tem como objetivo minimizar os conflitos de agência (Bruton *et al.*, 2010; Girioli *et al.*, 2014) que se manifestam nos negócios, inclusive no esporte (...) ou seja, pode ter os mesmos elementos estruturais, como ocorrem em empresas em geral (Sherry, Shilbury & Wood, 2007). Também ela pode ser importante na gestão, ou seja, influencia na forma que a organização é dirigida e controlada (...), tal conceito também centra-se nas entidades esportivas (Healey, 2012), ainda que caracterizando-a como embrionária neste setor (Zouain, Alves & Pieranti, 2006).

Observa-se que a governança se aplica ao esporte (Holt, 2009; Leopkey & Parent, 2012) atribuindo maior capacidade de melhora da *performance* da gestão do Conselho de Administração (Taylor & O'sullivan, 2009; Ferkins & Shilbury, 2012), nas entidades esportivas (Ferkins, McDonald & Shilbury, 2010), influenciando na execução da estratégia (Ferkins & Shilbury, 2012; Shilbury & Ferkins, 2011; Ferkins, Shilbury & McDonald, 2009), nas tomadas de decisão (Kikulis, 2000), na eficácia organizacional (Ferkins, Shilbury & McDonald, 2005).

É visível a importância da governança corporativa para a gestão das entidades esportivas (Ferkins, Shilbury & McDonald, 2005), ajudando na sustentabilidade (Mendonça *et al.*, 2013) no esporte (Groeneveld, 2009; Ferkins, Shilbury & Ian O'Boyle, 2017). Em suma, a governança do esporte é responsável pelo funcionamento e pela direção geral da organização esportiva e é componente preponderante na institucionalização de códigos de boas práticas de governança corporativa em organismos públicos e/ou privados, agências, e equipes profissionais de esporte em todo o mundo (Thoma & Chalip, 1996; Ferkins, Shilbury & McDonald, 2009; McNamee & Fleming, 2007).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa busca responder à seguinte questão de pesquisa: Como é o entendimento da governança corporativa nas entidades esportivas, sob a óptica dos dirigentes? Ela contribui com a ampliação de um conhecimento generalizado sobre os temas, justificando assim a pesquisa qualitativa que foi predominante neste estudo.

Os métodos utilizados neste estudo foram a pesquisa bibliográfica, com foco direcionado aos temas (constructos) deste trabalho correlacionados, utilizando autores seminais e importantes que trabalham a governança corporativa em entidades esportivas. Portanto, foi uma pesquisa que adotou o método de pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas com pessoas cruciais das entidades objeto de estudo.

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

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

3.1 Amostra da pesquisa

Remete-se que a amostra das entidades esportivas para se fazer o estudo de caso múltiplo foi feita por conveniência e oportunidade, e não para aumentar a possibilidade de inferências (Campomar, 1991). Sendo assim, foram escolhidas oito entidades esportivas, sendo quatro Confederações e quatro Federações para se efetuar assim, oito Estudos de Caso. Como evidenciado antes, esta amostra foi feita por conveniência e oportunidade, contudo, seu tamanho reduzido e intencional na escolha não podem permitir generalizações das análises, inferências e conclusões para os restantes das Confederações e Federações que não foram estudadas.

Diante do exposto, oito entidades esportivas foram escolhidas e convidadas, mediante uma carta convite assinada pelo pesquisador e seu orientador, enviada por e-mail dirigido ao seu respectivo presidente ou ao principal executivo. Essas oito entidades esportivas que constituíram a amostra por conveniência e oportunidade para o estudo de caso múltiplo desta pesquisa, foram: Confederação Brasileira de Judô (CBJ), Confederação Brasileira

de Atletismo (CBAt), Confederação Brasileira de Futsal (CBFS), Confederação Brasileira de Tênis de Mesa (CBTM), Federação Paulista de Atletismo (FPAt), Federação Paulista de Voleibol (FPV), Federação Paulista de Futsal (FPFS) e a Federação Catarinense de Tênis de Mesa (FCTM).

3.2 Sujeitos da pesquisa

Foram realizadas entrevistas com dirigentes destas entidades, com grande conhecimento sobre o tema pesquisado e com pontos de vista diferentes. Os dados obtidos, mediante estas entrevistas, serão de fundamental importância para compreensão do fenômeno estudado, permitindo, a *posteriori*, observar o entendimento da governança corporativa nas entidades esportivas, sob a óptica dos dirigentes.

Para tanto, foram entrevistados 13 dirigentes (Quadro 1), dos quais, nenhum pediu anonimato, mas, de qualquer maneira, optou-se por manter todos os entrevistados no anonimato. Realça-se também que dos 13 entrevistados, seis são Presidentes e os demais diretores.

Nome	Função
Entrevistado 1 (E1)	Presidente da Confederação Brasileira de Judô
Entrevistado 2 (E2)	Presidente da Confederação Brasileira de Futsal
Entrevistado 3 (E3)	Presidente da Confederação Brasileira de Tênis de Mesa
Entrevistado 4 (E4)	Presidente da Federação Paulista de Atletismo
Entrevistado 5 (E5)	Presidente da Federação Paulista de Futsal
Entrevistado 6 (E6)	Presidente da Federação Catarinense de Tênis de Mesa
Entrevistado 7 (E7)	Diretor da área de Administração da Confederação Brasileira de Atletismo
Entrevistado 8 (E8)	Diretor da área Comercial da Confederação Brasileira de Tênis de Mesa
Entrevistado 9 (E9)	Diretor da área de Administração da Federação Paulista de Atletismo
Entrevistado 10 (E10)	Diretor da área de Administração da Federação Paulista de Voleibol
Entrevistado 11 (E11)	Diretor da área de Administração da Federação Paulista de Futsal
Entrevistado 12 (E12)	Diretor da área de <i>Marketing</i> da Federação Paulista de Futsal
Entrevistado 13 (E13)	Diretor da área de Finanças da Federação Paulista de Futsal

Quadro 1: Dirigentes entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3 Método de pesquisa e de análise dos dados

Foi utilizado o estudo de caso como método de pesquisa para este estudo. Justifica-se o uso deste método, pois, sendo Yin (2005) um estudo de caso é uma forma de investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo em seu contexto da vida real, especificamente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não se encontram claramente determinados.

Salienta-se que em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas, há preferência para o uso do estudo de caso (Bressan, 2000).

Com isso, o estudo de caso é definido como aquele que examina um fenômeno em seu ambiente natural, visando obter informações de uma ou mais entidades. Essa estratégia de pesquisa possui caráter exploratório, sendo que tal fenômeno não tem fronteiras (Pozzebon & Freitas, 1998), podendo ser utilizada na análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações, ou um de único caso apenas, contudo,

tanto para casos únicos, como multicaseos, é dada ênfase à completa descrição e ao entendimento do relacionamento dos fatores de cada estudo de caso, não importando a quantidade envolvida (Campomar, 1991).

E para se fazer a análise dos oito casos, este estudo baseou-se no trabalho de Miles e Huberman (1994). Foi feita uma análise intra-casos e inter-casos, onde foi feita, em primeiro lugar, a análise individual de cada caso (intra-casos) e depois uma análise comparando os casos uns com os outros, afim de otimizar a análise dos resultados. Esta “[...] estratégia oferece base para descrições e explicações muito ricas de contextos específicos” (Vieira, 1997, p. 11).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

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

4.1 Análise intra-casos

Aqui evidenciam-se as análises dos oito casos (Miles & Huberman, 1994) sobre o entendimento da governança corporativa nas entidades esportivas, sob a óptica dos dirigentes.

Entende-se que a governança corporativa é o conjunto de regras, princípios e práticas, que norteiam o processo decisório (Weitzner & Peridis, 2011), em uma organização, a fim de que esta torne-se sustentável economicamente (Mendonça *et al.*, 2013); e que determina como os gestores possam agir no melhor interesse dos *stakeholders* envolvidos na organização (Leal & Saito, 2003).

Realçam-se, a seguir, as ideias dos dirigentes entrevistados de cada entidade esportiva pesquisada, a respeito do entendimento deles sobre a governança corporativa.

4.1.1 Confederação Brasileira de Judô

O Presidente da CBJ, governança corporativa trata-se de:

Dirigir o esporte brasileiro, o esporte olímpico nacional, em todos os aspectos de dificuldades que a gente encontra no dia a dia do esporte, falta de política nacional, uma diretriz de orientação dos órgãos específicos. Da minha parte, governança é dirigir o esporte brasileiro, fundamentado nas diretrizes dos órgãos que cuidam diretamente da nossa modalidade. E o Comitê Olímpico Brasileiro é o órgão que dirige no tocante ao controle, a implementação, ou seja, um todo do esporte olímpico (E1).

Tal ideia é corroborada similarmente pelos autores Oliveira *et al.* (2013), os quais evidenciam que a governança corporativa desempenha o papel de dirigir e controlar as atividades de uma entidade, mediante, normas e procedimentos para uma melhor gestão. Inclusive para as organizações do esporte (Shilbury & Ferkins, 2011; Marques & Costa, 2016), por meio de seus princípios balizadores.

4.1.2 Confederação Brasileira de Atletismo

O dirigente da CBAAt evidencia que a:

Governança corporativa é a gestão de todos os fatores que influenciam no bom desempenho das entidades esportivas, no caso da CBAAt. Como dirigente, tenho que me preocupar com todos os segmentos dessa governança, tanto para atender o público interno, como também para o externo (E7).

Entende-se, com isso, que a governança corporativa ao ser adotada em entidades esportivas influencia em seu desempenho (Shilbury & Ferkins, 2011). Contudo, as boas práticas necessitam ser trabalhadas de maneira igual, ou seja, prezando a equidade e impactando na diminuição de conflitos entre os *shareholders* e *stakeholders*, que é uma questão preponderante dentro de uma visão ética da governança corporativa (Faleye & Trahan, 2011; Zattoni, 2011; Martin & Gollan, 2012; Nordberg, 2012), impactando também no desempenho destas entidades (Kassinis & Vafeas, 2002).

4.1.3 Confederação Brasileira de Futsal

O Presidente da CBFS entende que:

Moderniza o esporte, profissionalizando-o (E2).

Esta afirmativa é corroborada pelos autores Marques e Costa (2009), os quais verificaram que as boas práticas de governança corporativa, quando aplicadas nas entidades esportivas, podem contribuir em um importante diferencial competitivo, acarretando no profissionalismo de sua gestão (Thoma & Chalip, 1996), isto é, em sua modernização.

Em suma, a governança corporativa como mecanismo de gestão (Pires, 2009), é preponderante para entidades esportivas amadoras (Hoye & Cuskelly, 2007), para tornarem-se profissionais; e também para estas que já são profissionais, aperfeiçoarem sua gestão e controle (Mcnamee & Fleming, 2007; Ferkins, Shilbury & McDonald, 2009), independente da área do esporte.

4.1.4 Confederação Brasileira de Tênis de Mesa

A dirigente da CBTM entende que:

São ações em conjunto que norteiam os rumos da organização, tais como costumes, procedimentos, fluxogramas de processos, planejamento estratégico, entre outras (E8).

Compreende-se que os códigos de boas práticas de governança corporativa desempenham papel preponderante nas entidades esportivas (Holt, 2009), norteando estas organizações (Ferkins, Shilbury & McDonald, 2009). Ressalta-se também a importância que as boas práticas de governança têm para a estratégia das organizações (Hendry & Kiel, 2004), esportivas (Ferkins & Shilbury; McDonald, 2005).

Já o Presidente da CBTM diz que governança corporativa é:

A forma como você transmite as suas informações para os seus clientes, da melhor forma possível. É, enfim, acho que a forma como você mostra as informações de forma mais transparente, clara possível, para os diversos clientes da entidade, e pra população geral e pra imprensa (E3).

Ao verificar a afirmativa do presidente da CBTM, observa-se uma relação forte da governança corporativa com a divulgação das informações. Sendo que esta afirmação é corroborada pelos autores Malacrida e Yamamoto (2006), ao constatarem que a evidenciação das informações de maneira transparente, são imprescindíveis para a performance das empresas, inclusive para as entidades esportivas também (Michie & Oughton, 2005).

4.1.5 Federação Paulista de Atletismo

De acordo com o dirigente da FPA, governança corporativa é:

Toda a ação que deve ser utilizada em todas as gestões, de entidades, clubes, casa, empresas, ou seja, tudo que é relacionado a transparência, prestação de contas, equidade, ética e responsabilidade social, que são as coisas exatas e corretas que devem acontecer no dia a dia de qualquer empresa, de qualquer pessoa que faz a gestão de qualquer projeto, de qualquer coisa (E9).

Constata-se a adequabilidade das boas práticas de governança corporativa em qualquer área, setor ou entidade, seja privada (Miranda & Amaral, 2011), seja pública (Bogoni *et al.*, 2010; Campanário *et al.*, 2014), seja terceiro setor (Marques & Costa, 2009), inclusive no esporte (Ferkins & Shilbury, 2012). Ou seja, a governança corporativa se adequa, por meio de seus princípios, na gestão das entidades esportivas (Taylor & O'sullivan, 2009). Sendo que, as organizações que conseguem se adequar melhor ao Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, são mais bem vistas pelos *stakeholders* envolvidos direta ou indiretamente na gestão e controle destas entidades (Silveira, Barros & Famá, 2003).

Contudo, para o Presidente da FPA, governança corporativa é:

Um governo com cooperatividade, em todos os segmentos de uma entidade. Então, todo mundo tem que trabalhar junto, com foco na gestão, para que a entidade cresça e assuma seu real papel de importância no contexto, no nosso caso esportivo do Brasil (E4).

Essa afirmativa do Presidente da FPA é corroborada pelos autores Hamann, Khagram e Rohan (2008) e Nikoloyuk, Burns e Man (2010) que evidenciam que a governança corporativa pode ser uma forma de parceria, sendo também conhecida como governança cooperativa, envolvendo a integração de diversos *stakeholders* para que isso ocorra. Ressalva-se que este tipo de governança, é uma maneira de alinhar os interesses dos *stakeholders*, propiciando diferencial estratégico competitivo para as entidades, de grande, médio e pequeno porte (Zadek, 2008; Rasche, 2010).

4.1.6 Federação Paulista de Voleibol

O dirigente da FPV diz que:

É toda administração que envolve vários afiliados de uma corporação, por assim dizer. E a governança corporativa na FPV ajuda a administrar os clubes filiados a nós, ou seja, os que fazem parte de nossa entidade (E10).

Neste panorama, realça-se que a governança corporativa é essencial para a proteção de todas as partes interessadas (Bogoni *et al.*, 2010), das entidades esportivas, influenciando para que estas, sejam bem administradas, de maneira eficaz, para que consigam sobreviver no cenário esportivo (hamil *et al.*, 2004).

4.1.7 Federação Paulista de Futsal

Para um dos dirigentes da FPF, a governança corporativa é um:

Conjunto de processos que determinam como uma empresa é administrada (E11).

Esta afirmativa é confirmada pelos autores Erfurth e Bezerra (2013), os quais constatam que por ser um conjunto de processos, a governança se torna essencial para monitorar os *stakeholders*. Já Arruda, Madruga e Freitas Junior (2008) e Medeiros, Crantschaninov e Silva (2013) verificaram ser importante as boas práticas de governança corporativa nos processos da entidade, sobretudo, no panorama da contabilidade, na gestão e no controle (Cunha, Santos & Haveroth, 2017).

Corroborando com o dirigente da FPF, o Presidente afirma que:

A Governança Corporativa, que envolve as grandes empresas, não é diferente daquela que está presente nas entidades esportivas. Tanto é verdade que a FPF se rege por meio de seus estatutos, códigos, leis, regulamentos, etc., para uma perfeita administração, a frente de um trabalho complexo, que faz a FPF uma das entidades mais atuantes e importantes no seu contexto (E5).

Entende com isso que a governança corporativa aplica-se ao esporte (Leopkey & Parent, 2012), atribuindo maior capacidade de gestão (Thoma & Chalip, 1996) para as entidades esportivas (Taylor & O'sullivan, 2009; Ferkins & Shilbury, 2012). Mostra, assim, a importância que as boas práticas de governança têm para todos os cenários, ou seja, para o privado (Miranda & Amaral, 2011), público (Marques, 2007), terceiro setor (Marques & Costa, 2009) e no esporte (Ferkins, McDonald & Shilbury, 2010; Ferkins & Shilbury, 2012).

4.1.8 Federação Catarinense de Tênis de Mesa

O Presidente da FCTM, esclarece que:

A princípio, é uma norma que se adequa a qualquer instituição, pois, você precisa ter transparência, se entra dinheiro, você precisa prestar contas deste dinheiro, principalmente quando for dinheiro público, ou o dinheiro do próprio associado no caso das federações em que os atletas são associados aos clubes e os clubes são associados a federação. Você precisa ter esta prestação de contas. E também a responsabilidade social (E6).

Isto é sustentado pelos autores Del Favero (2003) e Jansson (2005), quando afirmam que a governança corporativa é uma norma, que se adequa a qualquer entidade, seja ela da área privada (Terra & Lima, 2006), pública (Marques, 2007; Campanário *et al.*, 2014), do terceiro setor (Mendonça & Filho, 2004) e/ou de entidades esportivas (Ferkins, McDonald & Shilbury, 2010).

4.2 Análise inter-casos

Nesta seção, contemplam-se as análises dos casos, agora, comparando-os (Miles & Huberman, 1994), mediante uma síntese das opiniões de seus Presidentes e/ou Dirigentes entrevistados das suas respectivas entidades esportivas. Para facilitar esta análise comparativa, foi criada o Quadro 2, que evidencia a opinião sintética

dos dirigentes sobre a questão: Como é o entendimento da governança corporativa nas entidades esportivas, sob a óptica dos dirigentes?

Entidades esportivas/ Categorias de análise	Entendimento sobre a governança corporativa
CBA _t	É a gestão de todos os fatores que influenciam no bom desempenho das entidades esportivas.
FPA	Um governo com cooperatividade, em todos os segmentos de uma entidade, com toda a ação que deve ser utilizada em todas as gestões, de entidades, clubes, casa, empresas, ou seja, tudo que é relacionado a transparência, prestação de contas, equidade, ética e responsabilidade social.
CBFS	Moderniza o esporte, profissionalizando-o.
FPFS	Conjunto de processos que determinam como uma empresa é administrada.
CBTM	São ações em conjunto que norteiam os rumos da organização.
FCTM	É uma norma que se adequa a qualquer instituição.
CBJ	É dirigir o esporte brasileiro, fundamentado nas diretrizes dos órgãos que cuidam diretamente da nossa modalidade.
FPV	É toda administração que envolve vários afiliados de uma corporação, por assim dizer.

Quadro 2. Entendimento sobre a governança corporativa

Fonte: Elaborado pelo autor

Fazendo uma análise das opiniões dos respectivos dirigentes das Confederações investigadas neste estudo sobre o entendimento deles a respeito da governança corporativa, é manifestado aqui um pensamento que se completa sobre o tema em questão. Sendo assim, pode-se entender que a governança corporativa é um conjunto de ações, que dirigem, ou seja, norteiam as entidades esportivas, mediante diretrizes, impactando em seu desempenho, modernizando-a e profissionalizando-a.

Em se tratando da comparação entre o que vem a ser governança corporativa, sob a óptica dos gestores das Federações estudadas, constata-se também uma certa relação entre as falas transcritas, criando assim o seguinte conceito: são iniciativas que precisam ser usadas em toda gestão, se adequando a qualquer organização, sendo balizadas pelos princípios: transparência, prestação de contas, equidade, ética e responsabilidade, proporcionando uma entidade bem administrada.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi observar o entendimento da governança corporativa nas entidades esportivas, sob a óptica dos dirigentes. Para tanto, foi feita uma análise qualitativa, por meio, de um estudo de caso múltiplo em oito entidades esportivas, fazendo um total de 13 entrevistas. Para melhor organizar, disseminar e otimizar as análises, utilizaram-se dos métodos intra-casos e inter-casos concomitantemente, sugerido por Miles e Huberman (1994).

Verificando os resultados, no que tange, ao ponto de vista dos dirigentes, das entidades esportivas estudadas, sobre o que vem a ser governança corporativa, observou-se uma miscelânea de ideias que se confirmavam e, ao mesmo tempo, se complementavam, gerando um conceito único sobre governança, que é corroborado pelos

teóricos da área. Com isso, entende que a governança corporativa é um conjunto de processos e iniciativas administrativas que pode ser utilizada, ou seja, adequada a qualquer área, setor e/ou entidade, norteando seus rumos, e que influenciam no desempenho das entidades esportivas, modernizando-as e, *a posteriori*, profissionalizando-as.

Esta informação mostra que os dirigentes das entidades esportivas estudadas, mesmo que não tenham em seus respectivos *sites*, áreas exclusivas para acomodar e evidenciar suas práticas de governança corporativa têm noção e conhecem a importância que esta temática representa em todas as suas nuances para o melhor desempenho de suas entidades. Esta informação contribui para evidenciar na literatura acadêmica nacional que uma boa governança, mesmo que não tanto aparente, se faz presente, sendo adotada e praticada por gestores de entidades esportivas, possibilitando assim, achar que a governança corporativa está saindo de sua fase rudimentar nos esportes.

Conclui-se, de maneira macro neste estudo, que, a governança corporativa, como mecanismo de gestão e controle, pode ser um manual que proporcione o surgimento, a socialização, o fomento e a disseminação de práticas organizacionais saudáveis e eficientes para todas as entidades esportivas, além de proteger e assegurar a todos os *stakeholders* envolvidos seus interesses. Realça-se que as considerações, contribuições e conclusões evidenciadas neste trabalho não têm pretensão de esgotar o assunto que é ainda embrionário na academia, mas sim, continuar este debate, de maneira sistêmica e estruturada, visando a otimização da modernização e profissionalização destas entidades no esporte.

Este estudo limitou em número pequeno de entrevistados, contudo, realça-se que os objetivos deste trabalho foi alcançado. Porém, sugere-se um fomento das entrevistas, para realçar os achados deste estudo, otimizando-os. Outra limitação do estudo foi a não aplicação e a análise de métodos quantitativos, sobretudo, de análise multivariada de dados, que poderia aperfeiçoar as informações evidenciadas neste estudo. Sugere-se, assim, usar estas técnicas estatísticas em futuros trabalhos correlatos, para poder ratificar e, *a posteriori*, replicar as informações disseminadas e socializadas nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

Aguilera, R. V., & Cuervo-Cazurra, A. (2009). Codes of good governance. *Corporate Governance*, 17(3), 376-387.

Almeida, M. A., Santos, J. F. dos, Ferreira, L. F. V. de M., & Torres, F. J. V. (2010). Evolução da qualidade das práticas de governança corporativa: um estudo das empresas brasileiras de capital aberto não listadas em bolsa. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(5), 907-924.

Andrade, A., & Rossetti, J. P. (2009). *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas.

Andrade, L. P. de. *et al.* (2009). Governança corporativa: uma análise da relação do Conselho de Administração com o valor de mercado e desempenho das empresas brasileiras. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(4), 4-31.

Arruda, G. S. de, Madruga, S. R., & Freitas Junior, N. I. de. (2008) > A governança corporativa e a teoria da agência em consonância com a controladoria. *Revista de Administração da UFSM*, 1(1), 71-84.

Azevedo, H. de, De Luca, M. M. M., Holanda, A. P., Ponte, V. M. R., & Santos, S. M. dos. Código de conduta: grau de adesão às recomendações do IBGC pelas empresas listadas na BM&FBovespa. In: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, EnANPAD, 35, 2011. *Anais Eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Recuperado em: <<http://www.anpad.org.br/>>.

Alves, A. B., & Pieranti, O. P. (2007). O estado e a formulação de uma política nacional de esporte no Brasil. *RAE eletrônica*, 6(1), 1-20.

Bertucci, J. L. de O., Bernardes, P., & Brandão, M. M. (2006). Políticas e práticas de governança corporativa em empresas brasileiras de capital aberto. *Revista de Administração da USP*, 41(2), 183-196.

Bogoni, N. M., Zonatto, V. C. da S., Ishikura, E. R., & Fernandes, F. C. (2010). Proposta de um modelo de relatório de administração para o setor público baseado no parecer de orientação n. 15/87 da Comissão de Valores Mobiliários: um instrumento de governança corporativa para a administração pública. *Revista de Administração Pública*, 44(1), 119-142.

Bressan, F. (2000). O método do estudo de caso. *Administração On Line*, 1(1).

Brey, N. K., Camilo, S. P. O., Marcon, R., & Bandeira-De-Mello, R. (2014). Conexões políticas em estruturas de propriedade: o governo como acionista em uma análise descritiva. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(1), 98-124.

Bruton, G. D., Filatotchev, I., Chahine, S., & Wright, M. (2010). Governance, ownership structure, and performance of IPO firms: the impact of different types of private equity investors and institutional environments. *Strategic Management Journal*, 31, 491-509.

Camilo, S. P. O., Marcon, R., & Bandeira-de-Mello, R. (2012). Conexões políticas e desempenho: um estudo das firmas listadas na BM&F Bovespa. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(6), 784-805.

Campanário, M. de A., Muritiba, S. N., Muritiba, P. M., & Ribeiro, H. C. M. (2014). Governança corporativa em empresas públicas. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 13(2), 689-718.

campomar, M. C. (1991). Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em Administração. *Revista de Administração da USP*, 26(3), 95-97.

Carioca, K. J. F., De Luca, M. M. M., & Ponte, V. M. R. (2010). Implementação da Lei Sarbanes-Oxley e seus impactos nos controles internos e nas práticas de governança corporativa: um estudo na companhia energética do Ceará – Coelce. *Revista Universo Contábil*, 6(4), 50-67.

Carver, J. (2010). A case for global governance theory: practitioners avoid it, academics narrow it, the world needs it. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), 149-157.

Chen, W. P., Chung, H., Lee, C., & Liao, W. L. (2007). Corporate governance and equity liquidity: analysis of s&p transparency and disclosure rankings. *Corporate Governance: An International Review*, 15(4), 644-660.

- Cheung, Y., Connelly, J. T., Jiang, P., & Limpaphayom, P. (2011). Does corporate governance predict future performance? Evidence from Hong Kong. *Financial Management*, 40(1), 159-197.
- Clarke, T., & Klettner, A. (2009). Governance issues for SMEs. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 4(4).
- Cunha, P. R. da, Santos, C. A. dos, & Haveroth, J. (2017). Fatores contábeis explicativos da política de estrutura de capital dos clubes de futebol brasileiros. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 6(1), 1-21.
- Del Favero, M. (2003). Faculty-administrator relationships as integral to high-performing governance systems. *The American Behavioral Scientist*, 46(7), 902-922.
- Erfurth, A. E., & Bezerra, F. A. (2013). Gerenciamento de resultados nos diferentes níveis de governança corporativa. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 10(1), 32-42.
- Faleye, O., & Trahan, E. A. (2011). Labor-friendly corporate practices: is what is good for employees good for shareholders? *Journal of Business Ethics*, 101(1), 1-27.
- Ferkins, L., McDonald, G., & Shilbury, D. (2010). A model for improving board performance: the case of a national sport organisation. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 601-621.
- Ferkins, L., & Shilbury, D. (2012). Good boards are strategic: what does that mean for sport governance? *Journal of Sport Management*, 26(1), 67-80.
- Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. (2009). Board involvement in strategy: advancing the governance of sport organizations. *Journal of Sport Management*, 23(3), 245-277.
- Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. (2005). The role of the board in building strategic capability: towards an integrated model of sport governance research. *Sport Management Review*, 8, 195-225.
- Ferkins, L., Shilbury, D., & O'Boyle, I. (2017). Leadership in governance: exploring collective board leadership in sport governance systems. *Sport Management Review*.
- Filho, J. R., & Picolin, L. M. (2008). Governança corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e limitações. *Revista de Administração Pública*, 42(6), 1163-1188.
- Girioli, L. S., Souza, E. F. da S. De, Nogueira, I. V., & Calil, J. F. (2014). Análise da criação de valor de empresas listadas na BM&FBOvespa nos diferentes níveis de governança corporativa no período de 2008 a 2012. *Revista de Administração da UNIMEP*, 12(1), 178-203.
- Groeneveld, M. (2009). European sport governance, citizens, and the state: finding a (co-) productive balance for the twenty-first century. *Public Management Review*, 11(4), 421-440.
- Grün, R. (2005). Convergência das elites e inovações financeiras: a governança corporativa no Brasil. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 20(58).

- Hamann, R., Kragam, S., & Rohan, S. (2008). South Africa's charter approach to post-apartheid economic transformation: collaborative governance or hardball bargaining? *Journal of Southern African Studies*, 34(1), 21-37.
- Hamil, S., Holt, M., Michie, J., Oughton, C., & Shailer, L. (2004). The corporate governance of professional football clubs. *Corporate Governance*, 4(2), 44-51.
- Healey, D. (2012). Governance in sport: outside the box? *Economic and Labour Relations Review*, 23(3), 39-60.
- Hendry, K., & Kiel, G. C. (2004). The Role of the Board in Firm Strategy: integrating agency and organisational control perspectives. *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), 500-520.
- Himmelberg, C. P., Hubbard, R. G., & Palia, D. (1999). Understanding the determinants of managerial ownership and the link between ownership and performance. *Journal of Financial Economics*, 53, 353-384.
- Holt, M. (2009). UEFA, governance, and the control of club competition in european football. *Birkbeck Sport Business Centre*, 2(1), 1-191.
- Holtz, L., & Sarlo Neto, A. (2014). Efeitos das Características do Conselho de Administração sobre a Qualidade da Informação Contábil no Brasil. *Revista Contabilidade & Finanças*, 25(66), 255-266.
- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3), 249-267.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2007). *Sport governance*. Sydney: Elsevier.
- Jansson, E. (2005). The stakeholder model: the influence of the ownership and governance structures. *Journal of Business Ethics*, 56, 1-13.
- Kassinis, G., & Vafeas, N. (2002). Corporate boards and outside stakeholders as determinants of environmental litigation. *Strategic Management Journal*, 23(5), 399-415.
- Kikulis, L. M. (2000). Continuity and change in governance and decision making in national sport organizations: Institutional explanations. *Journal of Sport Management*, 14(4), 293-320.
- Lameira, V. de J., Jr. Ness, W. L., & Macedo-Soares, T. D. L. van A. de. (2007). Governança corporativa: impactos no valor das companhias abertas brasileiras. *Revista de Administração da USP*, 42(1), 64-73.
- Larcker, D. F., Richardson, S. A., & Tuna, I. (2007). Corporate governance, accounting outcomes, and organizational performance. *The Accounting Review*, 82(4), 963-1008.
- Leal, R. P. C., & Saito, R. (2003). Finanças corporativas no Brasil. *RAE eletrônica*, 2(2), 1-15.
- Leopkey, B., & Parent, M. M. (2012). The (Neo) institutionalization of legacy and its sustainable governance within the olympic movement. *European Sport Management Quarterly*, 12(5), 437-455.

- Lima, G. A. S. F. de, Barbosa, A., Marzal, J. L. S., Lima, I. S., & Corrar, L. J. (2006). El estudio del anuncio de la adhesión a los niveles diferenciados de gobierno corporativo con la utilización de estudio de evento. *Revista Contabilidade & Finanças*, 17(spe), 92-104.
- Machado Filho, C. A. P., Fischmann, A., Mendonça, L. R. de, & Guerra, S. (2007). The mechanisms of governance in nonprofit organizations. *Corporate Ownership & Control*, 4(2), 83-88.
- Malacrida, M. J. C., & Yamamoto, M. M. (2006). Governança corporativa: nível de evidencição das informações e sua relação com a volatilidade das ações do Ibovespa. *Revista Contabilidade & Finanças*, 17(spe), 65-79.
- Marques, D. S. P., & Costa, A. L. (2016). Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor. *Organizações & Sociedade*, 23(78).
- Marques, D. S. P., & Costa, A. L. (2009). Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo. *Revista de Administração da USP*, 44(2), 118-130.
- Marques, M. da C. da C. (2007). Aplicação dos princípios da governança corporativa ao setor público. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(2), 11-26.
- Martin, G., & Gollan, P. J. (2012). Corporate governance and strategic human resources management in the UK financial services sector: the case of the RBS. *International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3295-3314.
- Mcnamee, M. J., & Fleming, S. (2007). Ethics audits and corporate governance: The case of public sector sports organizations. *Journal of Business Ethics*, 73(4), 425-437.
- Medeiros, A. K. de, Crantschaninov, T. I., & Silva, F. C. da. (2013). Estudos sobre *accountability* no Brasil: meta-análise de periódicos brasileiros das áreas de Administração, Administração Pública, Ciência Política e Ciências Sociais. *Revista de Administração Pública*, 47(3), 745-775.
- Mendonça, C. M. C. de, Guerra, L. C. B., Souza Neto, M. V. de, & Araújo, A. G. de. (2013). Governança de tecnologia da informação: um estudo do processo decisório em organizações públicas e privadas. *Revista de Administração Pública*, 47(2), 443-468.
- Mendonça, L. R. D., & Filho, C. A. P. M. (2004). Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. *Revista de Administração da USP*, 39(4), 302-308.
- Michie, J., & Oughton, C. (2005). The corporate governance of professional football clubs in England. *Corporate Governance: An International Review*, 13(4), 517-531.
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Sage: Thousand Oaks.
- Miranda, R. A. de, & Amaral, H. F. (2011). Governança corporativa e gestão socialmente responsável em empresas estatais. *Revista de Administração Pública*, 45(4).

- Newland, K. (2010). The governance of international migration: mechanisms, processes, and institutions. *Global Governance*, 16, 331-343.
- Nikoloyuk, J., Burns, T. R., & Man, R. de. (2010). The promise and limitations of partnered governance: the case of sustainable palm oil. *Corporate Governance*, 10(1), 59-72.
- Nordberg, D. (2012). Rules of the game: whose value is served when the board fires the owners? *Business Ethics: A European Review*, 21(3), 298-309.
- Oliveira, M. A. C. de, Oliveira, O. V. de, Stefe, R., & Moraes, P. A. B. (2013). Governança corporativa no setor bancário brasileiro: identificação das principais barreiras à adoção de melhores práticas de governança corporativa. In: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 37, EnANPAD. *Anais Eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, Recuperado em: <<http://www.anpad.org.br/>>.
- Oman, C. P. (2001). *Corporate governance and national development*. OECD Development Centre.
- Pires, G. (2009). O olimpismo hoje. De uma diplomacia do silêncio para uma diplomacia silenciosa. O caso das duas Chinas. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 9(2), 159-195.
- Pozzebon, M., & Freitas, H. M. R. de. (1998). Pela aplicabilidade – com um maior rigor científico – dos estudos de caso em sistemas de informação. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(2), 143-170.
- Rasche, A. (2010). Collaborative governance 2.0. *Corporate Governance*, 10(4), 500-511.
- Ribeiro, H. C. M. (2014). Produção acadêmica dos temas governança corporativa e sustentabilidade: uma análise dos últimos 14 anos nos periódicos internacionais. *Revista Economia & Gestão*, 14(35), 5-34.
- Ribeiro, H. C. M., & Costa, B. C. (2017). Influência dos Stakeholders na gestão e no controle das organizações esportivas. *Revista Ciências Administrativas*, 23(1), 42-69, 2017.
- Ribeiro, H. C. M., & Santos, M. C. dos. (2015). Perfil e Evolução da Produção Científica do Tema Governança Corporativa nos periódicos Qualis/Capes Nacionais: Uma Análise Bibliométrica e de Redes Sociais. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 18(3), 04-27.
- Rodriguez-Dominguez, L., Gallego-Alvarez, I., & Garcia-Sanchez, I. M. (2009). Corporate governance and codes of ethics. *Journal of Business Ethics*, 90, 187-202.
- Rossoni, L., & Machado-da-Silva, C. L. (2010). Institucionalismo organizacional e práticas de governança corporativa. *Revista de Administração Contemporânea*, spe, 173-198.
- Rubio, K. (2006). O imaginário da derrota no esporte contemporâneo. *Psicologia & Sociedade*, 18(1), 86-91.
- Sherry, E., Shilbury, D., & Wood, G. (2007). Wrestling with “conflict of interest” in sport management. *Corporate Governance*, 7(3), 267-277.

- Shilbury, D., & Ferkins, L. (2011). Professionalisation, sport governance and strategic capability. *Managing Leisure, 16*, 108-127.
- Silveira, A. D. M. da, Barros, L. A. B. de C., & Famá, R. (2003). Estrutura de governança e desempenho financeiro nas companhias abertas brasileiras: um estudo empírico. *Caderno de Pesquisas em Administração, 10*(1), 57-71.
- Silveira, A. D. M. da. (2005). *Governança corporativa: desempenho e valor da empresa no Brasil*. São Paulo: Saint Paul Editora.
- Sonza, I. B., & Kloeckner, G. de O. (2014). Governança em estruturas proprietárias concentradas: novas evidências para o Brasil. *Revista de Administração da USP, 49*(2), 322-338.
- Souza, F. C. de, & Borba, J. A. (2007). Governança corporativa e remuneração de executivos: uma revisão de artigos publicados no exterior. *Contabilidade Vista & Revista, 18*(2), 35-48.
- Taylor, M., & O'sullivan, N. (2009). How should national governing bodies of sport be governed in the UK? An Exploratory study of board structure. *Corporate Governance: An International Review, 17*(6), 681-693.
- Terra, P. R. S., & Lima, J. B. N. de. (2006). Governança corporativa e a reação do mercado de capitais à divulgação das informações contábeis. *Revista Contabilidade & Finanças, 42*, 35-49.
- Thoma, J., & Chalip, L. (1996). *Sport governance in the global community*. Morgantown, WV: Fitness Inform Tech Inc.
- Todeva, E. (2010). Theoretical tensions between regulation, governance, and strategic behaviour in a federated world order. *International Journal of Social Economics, 37*(10), 784-801.
- Varotti, F. de P., & Malaia, J. M. (2016). A prática da governança corporativa e sua influência para os stakeholders envolvidos no desenvolvimento de um projeto esportivo do SESI-SP. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, 5*(1).
- Vieira, M. M. F. (1997). Poder, objetivos e instituições como determinantes da definição de qualidade em organizações brasileiras e escocesas. *Revista de Administração Contemporânea, 1*(1), 7-33.
- Vilhena, F. A. C. de, & Camargos, M. A. (2015). Governança corporativa, criação de valor e desempenho econômico-financeiro: evidências do mercado brasileiro com dados em painel, 2005-2011. *Revista de Gestão da USP, 22*(1), 77-96.
- Von Werder, A. (2011). Corporate governance and stakeholder opportunism. *Organization Science, 22*(5), 1345-1358.
- Weitzner, D., & Peridis, T. (2011). Corporate governance as part of the strategic process: rethinking the role of the board. *Journal of Business Ethics, 102*, 33-42.

- Yermack, D. (1996). Higher market valuation of companies with a small board of directors. *Journal of Financial Economics*, 40, 185-211.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zadek, S. (2008). Global collaborative governance: there is no alternative. *Corporate Governance*, 8(4), 374-388.
- Zattoni, A. (2011). Who should control a corporation? Toward a contingency stakeholder model for allocating ownership rights. *Journal of Business Ethics*, 103(2), 255-274.
- Zouain, D. M., Alves, J. A. B., & Pieranti, O. P. (2006). Relatório final de atividades do fórum de discussão permanente de políticas de esporte. *Revista de Administração Pública*, 40(4), 731-738.

