

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

**O ENVOLVIMENTO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA, SOB A ÓTICA DA
TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*, NA GESTÃO E NO CONTROLE DAS ENTIDADES
ESPORTIVAS**

HENRIQUE CÉSAR MELO RIBEIRO

SÃO PAULO
2014

HENRIQUE CÉSAR MELO RIBEIRO

**O ENVOLVIMENTO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA, SOB A ÓTICA DA
TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*, NA GESTÃO E NO CONTROLE DAS ENTIDADES
ESPORTIVAS**

Tese apresentada para o Programa de Mestrado e
Doutorado em Administração da Universidade
Nove de Julho – UNINOVE, como requisito para
a obtenção do grau de Doutor em Administração.

Orientador: Professor Doutor Benny Kramer Costa

**SÃO PAULO
2014**

**O ENVOLVIMENTO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA, SOB A ÓTICA DA
TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*, NA GESTÃO E NO CONTROLE DAS ENTIDADES
ESPORTIVAS**

Por

HENRIQUE CÉSAR MELO RIBEIRO

Tese apresentada para o Programa de Mestrado e
Doutorado em Administração da Universidade
Nove de Julho – UNINOVE, como requisito para
a obtenção do grau de Doutor em Administração,
sendo a Banca examinadora formada por:

Presidente: Professor Benny Kramer Costa, Doutor – Orientador, Universidade Nove de Julho
(Uninove)

Professor João Manuel Casquinha Malaia Santos, Doutor – Membro Interno, Universidade
Nove de Julho (Uninove)

Professor Edmilson de Oliveira Lima, Doutor – Membro Interno, Universidade Nove de Julho
(Uninove)

Professor Belmiro do Nascimento João, Doutor - Membro Externo, Pontifícia Universidade
Católica (PUC-SP)

Professor Eduardo de Camargo Oliva, Doutor - Membro Externo, Universidade Municipal de
São Caetano do Sul (USCS)

São Paulo, 20 de janeiro de 2014.

Dedico esta Tese as pessoas ausentes, mas sempre presentes na minha vida: Conceição de Maria Melo Ribeiro, Olga Donizette Melo Ribeiro e Maria de Lourdes Melo Ribeiro (in memorian), pelo exemplo de honradez e alicerces que carrego comigo. Dedico também a Rosany Corrêa minha esposa, com amor e gratidão por seu carinho, presença e incansável apoio ao período de elaboração deste trabalho. A Geovanna Karinna Magalhães Ribeiro minha filha, com amor e por seu riso que nos longos momentos de distanciamento me deu forças para continuar. A Rochelly Karinne Melo Ribeiro, minha irmã, pessoa por quem nutro grande afeto.

AGRADECIMENTOS

À Deus, essencial em todos os momentos.

Ao Dr. Benny Kramer Costa, meu orientador, que nesses anos de convivência, muito me ensinou, contribuindo para meu crescimento científico e intelectual.

Aos Professores Sérgio Nunes Muritiba e Patrícia Morilha Muritiba, pela atenção e apoio durante o tempo de convívio, período de produção acadêmica e amizade.

A Professora Maria Tereza Saraiva de Souza, pelas parcerias e orientações, que afinaram meu senso crítico.

A Universidade Nove de Julho, pela oportunidade de realização do curso de doutorado.

À Fundação Instituto Mauricio de Nassau, pela concessão da bolsa de doutorado que viabilizou o estudo.

Ao Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Particulares PROSUP, pelo apoio financeiro para realização desta pesquisa.

RESUMO

A Governança Corporativa é baseada na premissa de conflitos de interesse (JENSEN; MECKLING, 1976), influenciando no processo decisório da administração (MENDONÇA et al., 2013), contribuindo para minimizar possíveis assimetrias informacionais entre os gestores e demais *stakeholders* interessados nos resultados da empresa. Boa parte dos estudos mensura a estrutura de governança e seu desempenho em empresas de grande porte no mercado. Em contrapartida, estudos voltados para entidades esportivas ainda são relativamente reduzidos, sendo uma lacuna a questão da governança corporativa nos esportes (FERKINS; SHILBURY, 2012). É assim uma necessidade se compreender como os mecanismos de governança atuam nestas entidades (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009; FERKINS; MCDONALD; SHILBURY, 2010), influenciando a *posteriori* em sua gestão e controle. Neste estudo, foram observados também, mecanismos de governança que se baseiam em relacionamentos complexos, conhecidos como Governança Colaborativa (HUXHAM, 2000; BERTELS; VREDENBURG, 2004; TODEVA, 2010). E a Teoria dos *Stakeholders* (FREEMAN; REED, 1983; FRIEDMAN; MILES, 2002; FREEMAN, 1984), que foi essencial para entender como os *stakeholders* envolvem-se na gestão e no controle das entidades esportivas. Dessa forma, a questão de pesquisa que norteou este estudo foi: Como ocorre o envolvimento da governança corporativa, sob a ótica dos *stakeholders*, na gestão e no controle das entidades esportivas? Surge assim, o objetivo da pesquisa que foi: analisar o envolvimento da governança corporativa, sob a ótica dos *stakeholders*, na gestão e no controle das entidades esportivas. Neste panorama, para se responder a questão de pesquisa, metodologicamente, a amostra deste estudo foi composta por quatro Confederações e quatro Federações esportivas do Brasil, dos seguintes segmentos do esporte: Atletismo, Futebol de Salão, Judô, Tênis de Mesa, Voleibol. Com isso, utilizou-se o método de estudo de caso múltiplo (YIN, 2005). Foram realizadas 13 entrevistas, sendo que, com seis presidentes e sete dirigentes. Além disso, foi realizada observação não participante e análise documental (estatutos e/ou atas) disponibilizados pelas entidades esportivas estudadas, em seus respectivos *sites*. Foi utilizada a análise de conteúdo (BARDIN, 2004), para descrever, categorizar e analisar os dados. E para melhor analisar os dados, gerando assim informações, usou-se a análise intra-casos e a *posteriori* inter-casos, de acordo com sugestão de (MILES; HUBERMAN, 1994). Emergem a seguir, os principais resultados desta Tese: os dirigentes têm um pensamento similar no que tange ao entendimento deles sobre o que é a governança corporativa; observou-se que os

princípios que balizam as boas práticas de governança se aplicam e são relevantes nas revistas entidades esportivas analisadas, sendo que, os princípios da transparência e prestação de contas foram os mais realçados; constatou-se também que tais princípios influenciam diretamente na gestão e no controle destas entidades. No que tange aos seus *stakeholders*, o relacionamento das entidades com seus respectivos *stakeholders* costuma ser satisfatório e bom, sobretudo, com o governo, clubes e atletas; em relação ao impacto destes *stakeholders* na governança corporativa, identificou-se que os internos têm maior alcance do que os externos, porém, quando se inverte, ou seja, quando se analisa a influência que a governança corporativa tem nos *stakeholders*, ressalta-se a unanimidade dos entrevistados ao afirmarem e corroborarem que há influência positiva das boas práticas de governança nos *stakeholders*, sendo preponderante esta influência, até para a própria continuidade da entidade. Diante do exposto, realça-se que esta Tese buscou entender melhor o envolvimento que a governança corporativa, por meio de seus princípios, tem na gestão e controle das entidades esportivas. Neste contexto, buscou assim conferir maior entendimento e transparência sobre os constructos estudados aqui, tentando com isso, gerar, evoluir, fomentar, disseminar, socializar e criar consequentemente grupos de pesquisa sobre governança corporativa nos esportes, otimizando a *posteriori* este assunto que atualmente ainda não atingiu sua fase de maturidade.

Palavras-chave: Governança corporativa; Teoria dos *Stakeholders*; Entidades Esportivas; Gestão; Controle.

ABSTRACT

Corporate Governance is based on the premise of conflicts of interest (Jensen; Meckling, 1976), influencing the decision-making process of the administration (Mendonça et al., 2013), contributing to minimize potential informational asymmetries between managers and other stakeholders interested in the results of the company. Most of these studies measures the governance structure and performance in large companies in the market. In contrast, there are just a few studies focusing on sports organizations with a gap in the issue of corporate governance in sports (FERKINS; SHILBURY, 2012). In this regard, understanding how governance mechanisms work in these organizations and how they influence their management and control is necessary (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009; FERKINS; MCDONALD; SHILBURY, 2010). Also it was observed governing mechanisms that are based on complex relationships, known as Collaborative Governance (HUXHAM, 2000; BERTELS; VREDENBURG, 2004; TODEVA, 2010). In this regard, the Theory of Stakeholders (Freeman; Reed, 1983; Friedman; Miles, 2002; Freeman, 1984) was essential to understand how stakeholders engage both in the management and control of sport organizations. Thus, the research question that guided this study is how the corporate governance from the perspective of stakeholders takes place in the management and control of sport organizations? This leads to the goal of the research that is to analyze the involvement of corporate governance from the perspective of stakeholders in the management and control of sport organizations. In order to answer this question, a research methodology based on the method of multiple case study (Yin, 2005) was designed. The sample studied included four Brazilian sport confederations and also four federations, all of them encompassing the following sports: Athletics , Indoor Soccer, Judo, Table Tennis, and Volleyball. To accomplish the goal of the study, 13 interviews were carried out, being six with presidents and seven with managers. Additionally, non-participant observation and document analysis (including statutes and minutes) available in the studied sports organizations sites were performed. Content analysis (Bardin, 2004) was used to describe, categorize and analyze the collected data. Following suggestions from Miles; Huberman (1994), intra-case analysis followed by cross-case analysis were also undertaken in order to generate useful information. One of the main results of this study is that leaders tends to have a common understanding of the meaning of corporate governance. In this regard, it was observed that the principles that guide good governance practices are applied and emphasized in the sports

magazine of the studied organizations. Both the principles of transparency and accountability were the most highlighted and it was observed that these principles directly influence both the management and control of these organizations. It was also observed that the relationship of the organizations with their stakeholders are usually quite good, especially with the government, clubs and athletes. Regarding the impact of these stakeholders in corporate governance, it could be identified that the inmates have greater reach than the external ones. Whereas, when the influence of corporate governance on stakeholders is analysed, all respondents stated that there is a positive influence of good governance practices on stakeholders, being this a prominent influence even to the very continuity of the organization. Given the above, it is emphasized that this study sought to better understand the involvement that corporate governance, through its principles, has on the management and control of sports organizations. In this context, it sought to provide greater transparency and understanding of the constructs studied in an attempt to generate, develop, promote, disseminate, socialize and, thus, create research groups on corporate governance in sports, further optimizing this subject that presently has not yet reached its maturity level.

Keywords: *Corporate Governance; Stakeholder Theory; Sports Organizations; Management; Control.*

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Bovespa	Bolsa de Valores de São Paulo
CBAAt	Confederação Brasileira de Atletismo
CBFS	Confederação Brasileira de Futsal
CBJ	Confederação Brasileira de Judô
CBTM	Confederação Brasileira de Tênis de Mesa
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
FPA	Federação Paulista de Atletismo
FPFS	Federação Paulista de Futsal
FCTM	Federação Catarinense de Tênis de Mesa
FPV	Federação Paulista de Voleibol
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IPO	<i>Initial Public Offering</i>
OECD	<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
UNINOVE	Universidade Nove de Julho
USP	Universidade do Estado de São Paulo

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de pesquisa	18
Figura 2 - Nível de prioridade de <i>stakeholders</i>	43
Figura 3 - Classes qualitativas e tipologia dos <i>stakeholders</i> (atributos presentes)	43
Figura 4 - Esquema temático da governança do esporte	57
Figura 5 - Conflitos de agência dos clubes de futebol	59
Figura 6 - Processo da pesquisa	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estudos sobre Conselho de Administração e estrutura de propriedade	29
Quadro 2 – Definições acerca do termo <i>stakeholders</i>	37
Quadro 3 - Dirigentes entrevistados	78
Quadro 4 - Documentos (atas e/ou estatutos)	78
Quadro 5 - Categorias de análise	85
Quadro 6 - Matriz de amarração	87
Quadro 7 - Entendimento sobre a governança corporativa	144
Quadro 8 - Princípios de governança corporativa: aplicações e relevâncias nas entidades esportivas	145
Quadro 9 - Princípios de governança corporativa: influências na gestão e no controle das entidades esportivas	146
Quadro 10 - Relacionamento da entidade esportiva com os <i>stakeholders</i>	146
Quadro 11 - Influência dos <i>stakeholders</i> na gestão e no controle da entidade esportiva	147
Quadro 12 - Influência dos <i>stakeholders</i> na governança corporativa da entidade esportiva	147
Quadro 13 - Influência da governança corporativa nos <i>stakeholders</i> da entidade esportiva	148

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Confederações e federações esportivas	68
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	OBJETIVOS	16
1.2	QUESTÃO DE PESQUISA GERAL E AS QUESTÕES ESPECÍFICAS.....	17
1.3	JUSTIFICATIVA	19
1.4	ESTRUTURA DA TESE.....	20
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1	CONCEITO E TEORIAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	22
2.1.1	<i>Modelos de governança corporativa</i>	<i>24</i>
2.1.2	<i>Princípios das boas práticas de governança corporativa</i>	<i>26</i>
2.1.3	<i>Mecanismos de governança corporativa.....</i>	<i>28</i>
2.2	TEORIA DA GOVERNANÇA COLABORATIVA	32
2.2.1	<i>Governança colaborativa: estudos sobre o tema</i>	<i>33</i>
2.3	TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> E A GOVERNANÇA	36
2.3.1	<i>Stakeholders</i>	<i>41</i>
2.4	GOVERNANÇA E ESTRUTURA DE PROPRIEDADE.....	45
2.4.1	<i>Boas práticas de governança corporativa.....</i>	<i>48</i>
2.5	GOVERNANÇA NAS ENTIDADES ESPORTIVAS	50
2.5.1	<i>Contexto das entidades esportivas no Brasil.....</i>	<i>50</i>
2.5.2	<i>Governança corporativa nas entidades desportivas.....</i>	<i>51</i>
2.6	CONFLITOS DE AGÊNCIA NAS ENTIDADES ESPORTIVAS.....	58
2.7	AS ENTIDADES ESPORTIVAS NO MUNDO DOS NEGÓCIOS	60
2.7.1	<i>Relação entre governança corporativa e os negócios das entidades esportivas</i>	<i>61</i>
2.7.2	<i>Governança corporativa, gestão e controle das entidades esportivas</i>	<i>63</i>
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	65
3.1	<i>TIPO DE ESTUDO E ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....</i>	<i>66</i>
3.2	<i>UNIVERSO E AMOSTRA</i>	<i>67</i>
3.2.1	<i>Confederação brasileira de judô - CBJ.....</i>	<i>70</i>
3.2.2	<i>Confederação Brasileira de Atletismo - CBAAt.....</i>	<i>71</i>

3.2.3	<i>Confederação Brasileira de Futsal - CBFS</i>	72
3.2.4	<i>Confederação Brasileira de Tênis de Mesa - CBTM</i>	73
3.2.5	<i>Federação Paulista de Atletismo - FPA</i>	74
3.2.6	<i>Federação Paulista de Voleibol - FPV</i>	75
3.2.7	<i>Federação Paulista de Futsal - FPFS</i>	76
3.2.8	<i>Federação Catarinense de Tênis de Mesa - FCTM</i>	77
3.2.9	<i>Sujeitos da pesquisa</i>	77
3.2.10	<i>Pesquisa documental</i>	78
3.3	<i>ESTUDO DE CASO</i>	79
3.3.1	<i>Protocolo de estudo de caso</i>	80
3.3.1.1	<i>Visão geral</i>	81
3.3.1.2	<i>Procedimentos da pesquisa de campo</i>	82
3.3.1.3	<i>Questões específicas</i>	83
3.4	<i>ESTUDO DE CASO: TRIANGULAÇÃO</i>	83
3.5	<i>PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS</i>	84
3.5.1	<i>Análises intra e intercasos</i>	86
3.6	<i>MATRIZ DE AMARRAÇÃO</i>	86
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	88
4.1	<i>ANÁLISE INTRACASOS</i>	88
4.1.1	<i>Entendimento sobre a governança corporativa</i>	88
4.1.2	<i>Confederação Brasileira de Judô</i>	88
4.1.3	<i>Confederação Brasileira de Atletismo</i>	89
4.1.4	<i>Confederação Brasileira de Futsal</i>	89
4.1.5	<i>Confederação Brasileira de Tênis de Mesa</i>	90
4.1.6	<i>Federação Paulista de Atletismo</i>	91
4.1.7	<i>Federação Paulista de Voleibol</i>	92
4.1.8	<i>Federação Paulista de Futsal</i>	92
4.1.9	<i>Federação Catarinense de Tênis de Mesa</i>	93
4.2	<i>ANÁLISE INTRACASOS</i>	94
4.2.1	<i>Princípios de boas práticas de governança corporativa nas entidades esportivas</i>	94

4.2.2	<i>Confederação Brasileira de Judô</i>	95
4.2.3	<i>Confederação Brasileira de Atletismo</i>	96
4.2.4	<i>Confederação Brasileira de Futsal</i>	98
4.2.5	<i>Confederação Brasileira de Tênis de Mesa</i>	99
4.2.6	<i>Federação Paulista de Atletismo</i>	101
4.2.7	<i>Federação Paulista de Voleibol</i>	103
4.2.8	<i>Federação Paulista de Futsal</i>	103
4.2.9	<i>Federação Catarinense de Tênis de Mesa</i>	104
4.3	ANÁLISE INTRACASOS.....	105
4.3.1	<i>Princípios da governança corporativa: gestão e controle das entidades esportivas</i>	106
4.3.2	<i>Confederação Brasileira de Judô</i>	106
4.3.3	<i>Confederação Brasileira de Atletismo</i>	107
4.3.4	<i>Confederação Brasileira de Futsal</i>	109
4.3.5	<i>Confederação Brasileira de Tênis de Mesa</i>	109
4.3.6	<i>Federação Paulista de Atletismo</i>	112
4.3.7	<i>Federação Paulista de Voleibol</i>	113
4.3.8	<i>Federação Paulista de Futsal</i>	114
4.3.9	<i>Federação Catarinense de Tênis de Mesa</i>	115
4.4	ANÁLISE INTRACASOS.....	115
4.4.1	<i>Relacionamento da entidade esportiva com seus stakeholders</i>	115
4.4.2	<i>Confederação Brasileira de Judô</i>	116
4.4.3	<i>Confederação Brasileira de Atletismo</i>	118
4.4.4	<i>Confederação Brasileira de Futsal</i>	119
4.4.5	<i>Confederação Brasileira de Tênis de Mesa</i>	120
4.4.6	<i>Federação Paulista de Atletismo</i>	122
4.4.7	<i>Federação Paulista de Voleibol</i>	124
4.4.8	<i>Federação paulista de futsal</i>	125
4.4.9	<i>Federação Catarinense de Tênis de Mesa</i>	126
4.5	ANÁLISE INTRACASOS.....	127
4.5.1	<i>Influência dos stakeholders na gestão e no controle das entidades esportivas</i>	127

4.5.2	<i>Confederação Brasileira de Judô</i>	127
4.5.3	<i>Confederação Brasileira de Atletismo</i>	128
4.5.4	<i>Confederação Brasileira de Futsal</i>	129
4.5.5	<i>Confederação Brasileira de Tênis de Mesa</i>	129
4.5.6	<i>Federação Paulista de Atletismo</i>	130
4.5.7	<i>Federação Paulista de Voleibol</i>	131
4.5.8	<i>Federação Paulista de Futsal</i>	132
4.5.9	<i>Federação Catarinense de Tênis de Mesa</i>	133
4.6	ANÁLISE INTRACASOS.....	133
4.6.1	<i>Influência dos stakeholders na governança corporativa das entidades esportivas</i>	134
4.6.2	<i>Confederação Brasileira de Judô</i>	134
4.6.3	<i>Confederação Brasileira de Atletismo</i>	134
4.6.4	<i>Confederação Brasileira de Futsal</i>	135
4.6.5	<i>Confederação Brasileira de Tênis de Mesa</i>	136
4.6.6	<i>Federação Paulista de Atletismo</i>	136
4.6.7	<i>Federação Paulista de Voleibol</i>	137
4.6.8	<i>Federação Paulista de Futsal</i>	137
4.6.9	<i>Federação Catarinense de Tênis de Mesa</i>	137
4.7	ANÁLISE INTRACASOS.....	138
4.7.1	<i>Influência da governança corporativa nos stakeholders das entidades esportivas</i>	138
4.7.2	<i>Confederação Brasileira de Judô</i>	138
4.7.3	<i>Confederação Brasileira de Atletismo</i>	139
4.7.4	<i>Confederação Brasileira de Futsal</i>	140
4.7.5	<i>Confederação Brasileira de Tênis de Mesa</i>	140
4.7.6	<i>Federação Paulista de Atletismo</i>	141
4.7.7	<i>Federação Paulista de Voleibol</i>	142
4.7.8	<i>Federação Paulista de Futsal</i>	143
4.7.9	<i>Federação Catarinense de Tênis de Mesa</i>	143
4.8	ANÁLISE INTERCASOS.....	144
4.8.1	<i>CBAAt versus FPA</i>	148

4.8.2	<i>CBFS versus FPFS</i>	150
4.8.3	<i>CBTM versus FCTM</i>	151
4.8.4	<i>CBAt versus CBFS versus CBTM versus CBJ</i>	152
4.8.5	<i>FPA versus FPFS versus FCTM versus FPV</i>	153
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	154
	REFERÊNCIAS	160

1 INTRODUÇÃO

A governança corporativa é uma expressão que vem se tornando conhecida 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 fomentar o desempenho das empresas (CVM, 2002), por meio de um maior controle interno (MARQUES, 2007; CARIOCA; DE LUCA; PONTE, 2010) tendo como base os seguintes princípios balizadores: prestação de contas, transparência, conformidade legal e senso de justiça (*accountability, disclosure, compliance e fairness*) (LIMA et al., 2006; BOGONI et al, 2010), além destes, há também outros princípios, tais como *equity* (equidade) (CHEN et al., 2007; MAC LENNAN; SEMENSATO; OLIVA, 2013) e *ethics* (ética) (MACHADO FILHO et al., 2007; RODRIGUEZ-DOMINGUEZ; GALLEGO-ALVAREZ; GARCIA-SANCHEZ, 2009; WHITAKER; RAMOS, 2010; AZEVEDO et al., 2011).

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, estudos sobre governança corporativa vem sendo aperfeiçoados e difundidos 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), no terceiro setor (MENDONÇA; FILHO, 2004; MARQUES; COSTA, 2009) e no esporte (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2005; FERKINS, 2007; MCNAMEE; FLEMING, 2007; FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009; FERKINS; MCDONALD; SHILBURY, 2010; FERKINS; SHILBURY, 2012).

Entre estes setores, o esporte se configura não somente como um importante agente socializador (RUBIO, 2006), mas também como um negócio submetido aos ditos mercadológicos, notadamente no que se refere ao nível profissional competitivo (ALVES; PIERANTI, 2007). Nesta linha, este estudo investiga a influência da governança corporativa em entidades esportivas sobre sua gestão e controle.

A importância deste tema veio do interesse de melhor entender como estas empresas se relacionam com as boas práticas de governança corporativa. Entende-se que, em razão do

crescimento que passam, essas empresas ficam cada vez mais expostas às inevitáveis forças do mercado, e, nesse processo, se esforçam para manter a gestão, o controle e o seu processo decisório, evitando, assim, questões de conflitos de agência (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009).

O estudo da governança corporativa vem crescendo muito, principalmente após uma série de escândalos corporativos que ocorreram em empresas como a Enron e WorldCom (NEUBAUM; ZAHRA, 2006) e que resultaram em grandes impactos sociais (LOPES; TUKAMOTO, 2007). Nesses estudos, constatou-se que a responsabilidade social corporativa e a boa governança, naturalmente, precisam caminhar juntas, para criar, assim, a *performance* da empresa (HEATH; NORMAN, 2004; MILANI FILHO, 2008; HUANG, 2010; KOLK; PINKSE, 2010). Isso gerou um movimento por maior transparência nas organizações, alinhado com várias normas de governança.

Mendes-da-Silva et al (2009) evidenciam que existe maior transparência: (i) quanto maior a firma e quanto maior o retorno das ações da empresa; (ii) em empresas de governança corporativa diferenciada; (iii) em categorias de informações corporativas mais requeridas pelas agências de *rating* e pelas corretoras; (iv) em empresas mais endividadas. Tais fatores contribuem para o surgimento das condições necessárias para o crescimento do mercado de capitais nacional (RABELO; VASCONCELOS, 2002).

No entanto, a necessidade de maior transparência por meio das boas práticas de governança corporativa nas organizações começou a se estender também para outros setores, tais como as empresas públicas (MOREIRA; RICCIO; SAKATA, 2007; FILHO; PICOLIN, 2008), as empresas de menor porte (BRUNNINGE, NORDQVIST; WIKLUND, 2007; ABOR; BIEKPE, 2007; CLARKE; KLETTNER, 2009; RIBEIRO, 2009) e as entidades esportivas (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009; MCNAMEE; FLEMING, 2007).

Entretanto, boa parte dos estudos, mensura a estrutura de governança e seu desempenho em empresas multinacionais de grande porte no mercado (ROGERS; RIBEIRO; SOUSA, 2007), em contrapartida estudos voltados para entidades esportivas são relativamente reduzidos (HOLT, 2009), sendo assim uma lacuna a questão da governança corporativa nas empresas esportivas (FERKINS; SHILBURY, 2012).

Um dos desenvolvimentos teóricos para ajudar a preencher a lacuna da governança nessas empresas é a teoria de governança colaborativa. Ela pode ser definida como uma parceria que privilegia a colaboração de *multistakeholders* no estabelecimento de regras de

comportamento que regem alguns ou todos os envolvidos em seu desenvolvimento, potencializando uma comunicação, mais ampla e eficiente, dos atores por meio de informações mais transparentes (ZADEK, 2008), para a sociedade (ZADEK, 2006).

Esta teoria foi desenvolvida com base na Teoria dos *Stakeholders* (FREEMAN, 1984), que pressupõe um conjunto de atores cujas decisões podem causar grande impacto nas organizações (PINTO; OLIVEIRA, 2004). Entende-se, com isso, que o foco desta teoria é a democratização das relações entre a sociedade e as empresas, substituindo assim o foco tradicional, ou seja, a capacidade da empresa atender aos interesses dos acionistas (FARIA; SAUERBRONN, 2008).

Neste âmbito, evidencia-se a governança nas entidades esportivas, que, por ser um tema ainda pouco explorado, se torna emergente (FERKINS, 2007). Neste contexto, torna-se necessário compreender como os mecanismos de governança atuam nestas empresas (MEIRA; BASTOS; BÖHME, 2012).

1.1 Objetivos

Este estudo tem o objetivo de analisar o envolvimento da governança corporativa, sob a ótica dos *stakeholders*, de modo a verificar suas iniciativas, ações e contribuições na gestão e no controle das entidades esportivas.

1.1.1 Objetivos específicos

E os objetivos específicos são: (I) Verificar o entendimento da governança corporativa nas entidades esportivas; (II) Investigar a aplicação e a relevância dos princípios de boas práticas de governança corporativa nas entidades esportivas; (III) Observar a influência da governança corporativa, por meio de seus princípios, na gestão e no controle das entidades esportivas; (IV) Averiguar o relacionamento das entidades esportivas com seus *stakeholders*; (V) Analisar a influência dos *stakeholders* na gestão e no controle das entidades esportivas; (VI) Inquirir a influência dos *stakeholders* na governança corporativa das entidades

esportivas; (VII) e Avaliar a influência da governança corporativa nos *stakeholders* das entidades esportivas.

1.2 Questão de pesquisa geral e as questões específicas

Em sentido geral, uma questão de pesquisa mostra uma situação que necessita de discussão, investigação, decisão ou solução (KERLINGER, 2003). Diante do exposto, esta Tese tem a seguinte questão de pesquisa: **Como ocorre o envolvimento da governança corporativa, sob a ótica dos *stakeholders*, na gestão e no controle das entidades esportivas?**

Neste panorama, entende-se que as questões específicas são reconhecidos como os pilares que dão sustentação à ciência, sendo que são definidos com base nas categorias que formam o constructo e os conceitos que foram analisados nesta Tese. Nesse caso, a questão de pesquisa se faz representada pelas seguintes questões específicas:

Questão específica 1 (QE1): Como se dá a aplicação e a relevância dos princípios de governança corporativa nas entidades esportivas?

Questão específica 2 (QE2): Como ocorre a influência dos princípios de governança corporativa na gestão e no controle das entidades esportivas?

Questão específica 3 (QE3): Como se dá o relacionamento das entidades esportivas com seus *stakeholders*?

Questão específica 4 (QE4): Como ocorre a influência dos *stakeholders* na gestão e no controle das entidades esportivas?

Questão específica 5 (QE5): Como ocorre a influência dos *stakeholders* na governança corporativa das entidades esportivas?

Questão específica 6 (QE6): Como se dá a influência da governança corporativa nos *stakeholders* das entidades esportivas?

Salienta-se que as referidas questões específicas se fazem ser representadas graficamente por meio do modelo de pesquisa apresentado a seguir:

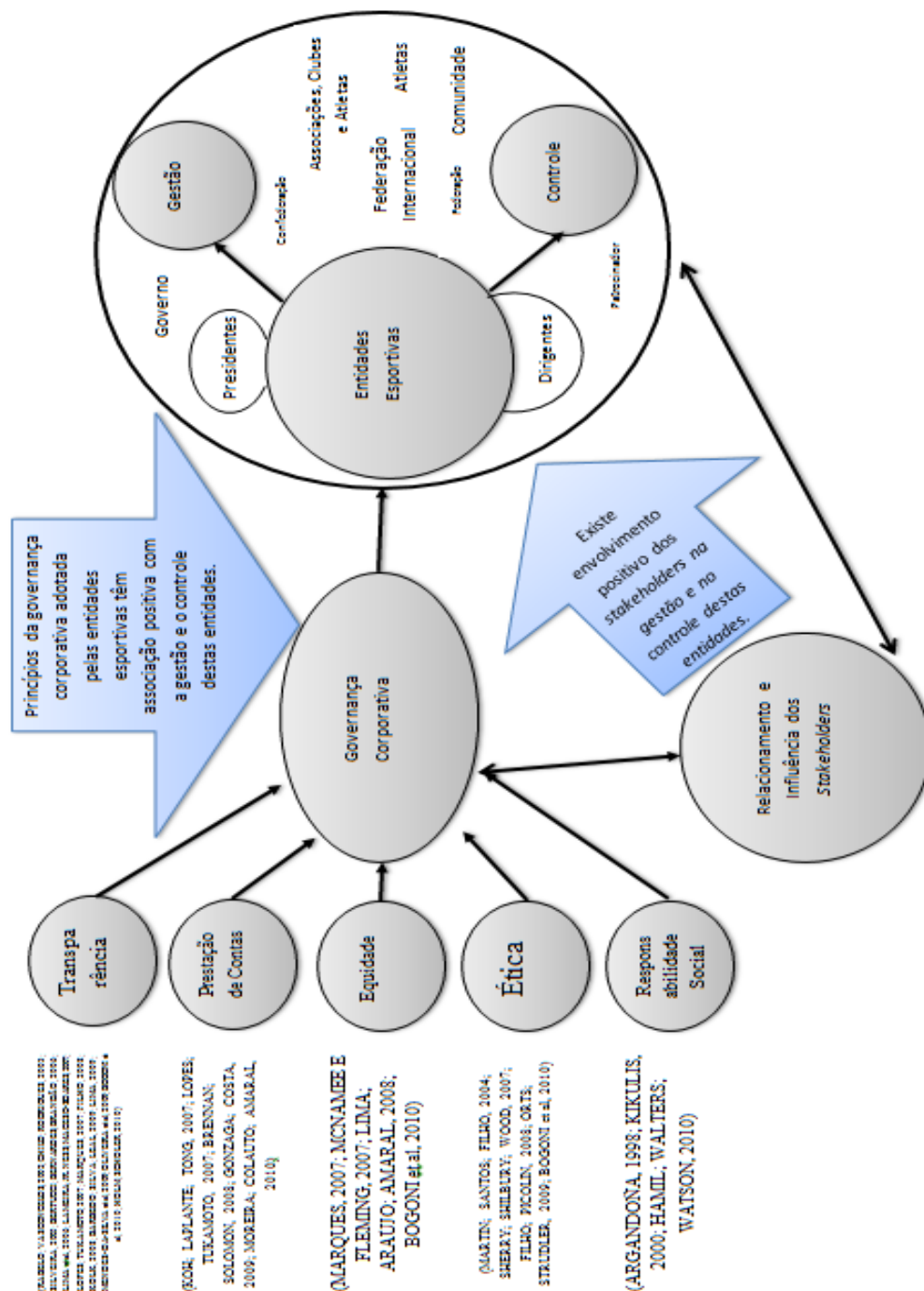


Figura 1: Modelo de pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de: Freeman e Reed (1983); Jansson (2005); Fassin (2009, 2010); Jo, Harjoto (2012)

Os modelos de Freeman e Reed (1983), Jansson (2005), Fassin (2009, 2010) e Jo e Harjoto (2012), deram embasamento teórico para se gerar o modelo de pesquisa contemplado na Figura 1.

O modelo de Freeman e Reed (1983) focou implicações da teoria dos *stakeholders* na governança corporativa, observando quais mecanismos de boas práticas, em específico o conselho de administração, sofrem influência dos *stakeholders*. Este modelo já foi utilizado ou citado nos estudos de Asher, Mahoney e Mahoney (2005), Borges, Miranda e Valadão Júnior (2007), Bandeira-de-Mello, Marcon e Alberton (2008) e Borges e Valadão Júnior (2008) e Strand e Freeman (2013).

Já o modelo de Jansson (2005) aborda a influência do modelo da teoria dos *stakeholders* na estrutura de governança corporativa, sendo bem evidenciado no mundo de economia globalizada. Já os artigos de Fassin (2009) e (2010) contempla, reforça e refina a importância do modelo da teoria dos *stakeholders* de Freeman de 1984, para a estratégia corporativa. Em relação ao estudo de Fassin (2009), este foi citado nas pesquisas de Windsor (2010), Law (2011), Mainardes, Alves e Raposo (2011), Moysés Filho, Rodrigues e Moretti (2011), Marconatto et al. (2013).

Já a pesquisa de Jo e Harjoto (2012) mostra o impacto que a governança corporativa tem no desempenho organizacional, tendo como atributo de causa e efeito os *stakeholders*. Este estudo foi citado no trabalho de Ntim e Soobaroyen (2013).

Para se analisar estes pressupostos, se prevê uma pesquisa qualitativa com os dirigentes destas organizações. Faz-se necessário, dessa forma, discorrer sobre os assuntos que norteiam a questão de pesquisa e, conseqüentemente, os pressupostos deste estudo. Os próximos capítulos irão evidenciar tais informações.

1.3 Justificativa

Dado o panorama explicado anteriormente, esta Tese pretende contribuir com a pesquisa acadêmica nas instâncias teóricas.

Em primeiro lugar, busca analisar o efeito da governança corporativa nas entidades esportivas, contribuindo com uma nova perspectiva aos estudos de governança, que, geralmente, têm como foco as empresas de maior porte.

Para isso, será usado o conceito *stakeholder* que se sustenta e se consolida, por meio, da Teoria dos *Stakeholders* (FRIEDMAN; MILES, 2002; FASSIN, 2010; KALER, 2003), dando assim, embasamento teórico a esta Tese.

Remete-se aos Organismos Internacionais do Esporte no mundo, que servem como parâmetro para que seja observada a implantação da lógica de mercado nestas entidades esportivas, que, por sua vez, impacta na inserção e na adoção de elementos do universo empresarial e de seus negócios na gestão destas organizações (GONÇALVES; CARVALHO, 2006), ou seja, estas organizações necessitam se adaptar aos novos mecanismos de gestão organizacional (PIRES, 2009), como as boas práticas de Governança Corporativa (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009; MARQUES; COSTA, 2009; FERKINS; SHILBURY, 2012), para melhor evidenciar informações aos seus usuários, e tal iniciativa irá se refletir diretamente em sua *performance* (DANTAS; BOENTE, 2011). Ou seja, é coerente notar que as boas práticas de governança são capazes de moldar a gestão das entidades esportivas internacionais, impactando em seu desenvolvimento (THOMA; CHALIP, 1996).

Reforça-se a justificativa e importância de se trabalhar neste tema pela necessidade de melhor compreensão das boas práticas de governança corporativa nas entidades esportivas no Brasil. Esse enfoque sobre esse tema contribuirá para a literatura acadêmica em três aspectos: (1) amplia o conhecimento da governança corporativa, na medida em que inclui uma nova dimensão para o problema – a das empresas esportivas; (2) amplia o conhecimento sobre a gestão e o controle, pois inclui a governança corporativa como um de seus antecedentes; (3) esclarece como a governança influencia na gestão e no controle da organização neste público pesquisado.

Outra justificativa plausível é de que a questão da governança corporativa é central (DURISIN; PUZONE, 2009), para o bom funcionamento de uma organização, seja ela pública, privada, mista ou terceiro setor. Neste aspecto, as entidades esportivas representam uma fatia deste universo, por isso o estudo das práticas de governança nestas instituições oferecerá oportunidades de melhor refletir sobre os desafios e as oportunidades no caminho de uma boa governança nestas organizações.

1.4 Estrutura da tese

Esta Tese está estruturada em cinco tópicos. Neste primeiro, a introdução e a justificativa. Ainda nesse mesmo capítulo, foi apresentado e justificado o panorama da necessidade de se pesquisar a interface entre a Governança Corporativa, a Teoria dos *Stakeholders* e a gestão e o controle das entidades esportivas. Também foram contemplados

os objetivos, a questão, os pressupostos e o modelo de pesquisa. O segundo tópico traz a fundamentação teórica deste estudo, focando sobre os seguintes assuntos: conceito e teorias de governança corporativa; teoria da governança colaborativa; teoria dos *stakeholders* e a governança; governança na estrutura de propriedade; governança nas entidades esportivas; conflitos de agência nas entidades esportivas; e entidades esportivas no mundo dos negócios. O terceiro tópico explicita os procedimentos metodológicos, que incluem: tipo de estudo e estratégia de pesquisa, universo e amostra, estudo de caso, estudo de caso: triangulação, procedimentos de análise dos dados, e matriz de amarração. O quarto tópico evidencia a apresentação e análise dos resultados. O quinto, as considerações finais, contribuições, limitações e sugestões para futuros estudos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica desta Tese foi organizada nas seguintes partes. Primeiramente, foram abordados os conceitos e as teorias de governança corporativa; em seguida foi descrito a teoria da governança colaborativa; a teoria dos *stakeholders* e a governança vêm em seguida; logo após, buscou-se discorrer sobre a governança na estrutura de propriedade; governança nas entidades esportivas foi trabalhada no item posterior; os conflitos de agência nas entidades esportivas foram descritos a seguir; os pressupostos teóricos sobre as entidades esportivas no mundo dos negócios são discorridos nos itens que se seguem.

2.1 Conceito e teorias de governança corporativa

De acordo com os interesses dos *stakeholders*, a Governança Corporativa pode ser gerada ou estimulada (SIEBENS, 2002), o que impactará em seu crescimento e aperfeiçoamento a cada dia. Tal fato, torna esse tema prioritário, seja pelo âmbito legal, contábil, econômico e financeiro. As boas práticas da Governança Corporativa otimizam a *performance* (LAMEIRA; Jr. NESS, 2007), a criação de valor (STAUB; MARTINS; RODRIGUES, 2002; DENIS; MCCONNELL, 2003; THOMSEN, 2004; HARRIS, 2009; REZENDE; FONTES FILHO, 2013), o sucesso e a continuidade das corporações, mediante um processo de gestão e controle equilibrados (ARRUDA; MADRUGA; FREITAS JUNIOR, 2008; ROTH et al., 2012), “[...]promovendo a ação dos administradores de acordo com os interesses dos acionistas” (LOPES, 2003, p. 93).

A Governança Corporativa é fruto de amplas discussões que apontam para a necessidade de se pensar em como melhor governar, organizar e possibilitar maior transparência no processo decisório nas empresas, tanto na perspectiva do Direito, quanto na forma política de votar, como também no que tange ao ângulo do Direito Administrativo, no tocante ao ato de gerenciar (SILVEIRA, 2005; BERTUCCI; BERNARDES; BRANDÃO, 2006; LAMEIRA; JR. NESS; MACESO-SOARES, 2007; MARQUES, 2007), tendo como objetivo minimizar os problemas de agência (MARQUES, 2007).

Com isso, entende-se que a Governança Corporativa, por meio de seus mecanismos, poderá facilitar o acesso ao capital (MALACRIDA; YAMAMOTO, 2006; ALMEIDA et al, 2010; BOGONI et al, 2010), atraindo investidores em potencial (FILHO; PICOLIN, 2008). Tal peculiaridade faz com que seja considerada essencial para a estabilidade do ambiente econômico (COVA, 2008).

Em sentido amplo, a Governança Corporativa é um conjunto de práticas, princípios e atitudes, capazes de favorecer um clima de transparência das atividades da companhia, minimizando a assimetria de informações. Esse procedimento contribui, destarte, para a diminuição do conflito de agência, propiciando numa melhor *performance* da firma. Sugere-se que o modelo de Governança Corporativa adotado pelas empresas depende, na maioria das vezes, do ambiente institucional em que elas se inserem no mercado.

A Governança Corporativa é fundamental para o desenvolvimento das organizações. 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). A adoção das boas práticas de Governança Corporativa tem papel preponderante no desempenho das empresas, maximizando seu fluxo de investimento e diminuindo o custo de capital (OMAN, 2001).

As boas práticas têm tudo a ver com uma empresa bem administrada, organizada e preparada para revelar a todos os *stakeholders* interessados as nuances que envolvem sua gestão (NASCIMENTO; BIANCHI; TERRA, 2005). Sendo assim, uma Governança Corporativa eficiente maximiza a confiabilidade da empresa ante o mercado de capitais, gerando satisfação, confiança e segurança para os investidores, além de possibilitar que os capitais sejam encontrados mais facilmente. Somado a isso contribui para a criação de valor nas firmas (MONKS, 2002; LA ROCCA, 2007) e o aumento de sua *performance* (SILVEIRA, 2005).

Os autores Bauer, Guenster e Otten (2004) analisaram, por meio de evidências empíricas, os efeitos da governança corporativa sobre as seguintes variáveis: retorno das ações, valor e desempenho das empresas europeias. Os autores constataram que existe uma relação positiva da governança corporativa com as variáveis anteriormente citadas.

Achado similar foi o estudo dos autores Renders, Gaeremynch e Sercu (2010) os quais encontraram uma significativa relação positiva entre a governança corporativa e as avaliações de desempenho, porém, esta força parece estar fortemente ligada à qualidade do ambiente institucional a qual a empresa está vinculada.

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 capitais (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), ou seja, *disclosure, accountability, fairness e compliance*.

2.1.1 Modelos de governança corporativa

O ambiente institucional (COSTA; LOPES; COSTA, 2006), no qual as empresas estão inseridas, molda o mercado de capitais, impactando no modelo de governança corporativa das companhias (...) e os modelos de governança corporativa adotados no mundo são inerentes ao grau de evolução do sistema financeiro e legal (TERRA; LIMA, 2006), influenciando também na eficácia e no aumento da liquidez, no volume de negociação e na valorização, bem como na mitigação da volatilidade das ações das organizações, minimizando, assim, a exposição dos retornos das ações a fatores macroeconômicos (ROGERS; RIBEIRO; SOUSA, 2007).

Os modelos de governança corporativa, identificados pela literatura acadêmica, são dois: o anglo-saxão e o nipo-germânico (FILHO; PICOLIN, 2008; TOSINI; BASTOS, 2008; MIRANDA; AMARAL, 2011), isto é, de acordo com as características dos países de origem jurídica na lei comum, onde o controle deve preservar apenas os interesses dos acionistas; e dos países de origem jurídica na lei codificada, onde o foco dos interesses devem ser outros grupos (COELHO; CIA; LIMA, 2010; MIRANDA; AMARAL, 2011). O primeiro caso enfatiza o modelo anglo-saxão, focando o valor aos acionistas (GAMBLE; KELLY, 2001) e o segundo caso, preconiza os interesses dos *stakeholders*, por meio do modelo nipo-germânico (TOSINI; BASTOS, 2008; COELHO; CIA; LIMA, 2010; MIRANDA; AMARAL, 2011).

Nesse cenário, os autores Miranda e Amaral (2011) afirmam que a criação de valor para os acionistas é o objetivo principal das empresas que utilizam o modelo anglo-saxão, enquanto as organizações que preconizam o modelo nipo-germânico procuram articular os interesses dos investidores com os de outros grupos atingidos pelas tomadas de decisões dos administradores, também conhecidos como *stakeholders*.

Com isso, esses modelos distinguem dois grupos externos de controle corporativo: *stakeholders*, no qual a obrigação principal dos administradores é agir em nome dos interesses dos investidores; e os *stakeholders*, onde um conjunto mais macro de interesses deve ser evidenciado pela ação e pelos resultados da organização (MIRANDA; AMARAL, 2011).

O modelo anglo-saxão prevalece nos Estados Unidos e no Reino Unido, e o nipo-germânico é predominante no Japão e na Alemanha (MIRANDA; AMARAL, 2011), podendo ser visto também, respectivamente, na América Latina e na Europa Meridional (FILHO; PICOLIN, 2008). Ainda segundo Miranda e Amaral (2011), no modelo anglo-saxão, as participações acionárias são relativamente pulverizadas, enquanto no nipo-germânico a propriedade é mais concentrada.

Ainda segundo os autores Miranda e Amaral (2011), o entendimento das estruturas de controle e propriedade é imprescindível para a governança corporativa, pois essas variáveis impactam na eficiência do mercado controlado por empresas, ao evidenciar o grau de diversificação de risco dos investidores e indicar um potencial problema de agência.

No Brasil, entre as principais iniciativas de estímulo e aperfeiçoamento do modelo de governança corporativa das companhias, destaca-se a criação do Novo Mercado pela Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) (MALACRIDA; YAMAMOTO, 2006). Remete dizer que no Brasil o modelo de governança corporativa vigente é o *Civil Law*, ou seja, possui sistemas de governança mais fracos de proteção para os acionistas minoritários, o que favorece a distorção entre os tipos de ações (SARLO NETO et al, 2005).

Diante do contexto, ressalta-se a pesquisa dos autores Pagliarussi e Liberato (2011) que oferece explicações para as diferenças observadas no nível de *disclosure* de aspectos relativos à estratégia verificada nos relatórios anuais de uma amostra de firmas dos Estados Unidos, do Reino Unido, da França e do Brasil. Constatou-se que as empresas dos Estados Unidos e Reino Unido, caracterizam-se pelo uso do direito consuetudinário (*Common Law*), apresentando maiores níveis de *disclosure* de estratégia do que as empresas pertencentes à França e ao Brasil, que adotam o direito romano (*Civil Law*).

Os autores Lazarides e Drimpetas (2010) destacaram as diferenças entre os modelos de governança corporativa adotados no mundo, enfatizando também a questão da proteção legal aos acionistas minoritários. Os autores constataram que, independentemente da tendência para a dispersão da propriedade, as características da estrutura de propriedade de ambos os modelos permanecem inalteradas e que os dois modelos de governança corporativa permanecem distintamente separados.

Diante do exposto, nota-se que os dois modelos de governança anteriormente descritos não são encontrados ainda em sua forma pura, podendo sofrer modificações decorrentes da globalização, estabelecendo, a *posteriori*, possíveis convergências entre ambos. Com isso, é prudente, antes da adoção de práticas de governança corporativa, uma análise em ambos os modelos, para viabilizar assim resultados eficientes (CARVALHAL-DA-SILVA, 2006), respaldados pelos princípios balizadores das boas práticas de governança corporativa (SILVA; REIS; AMÂNCIO, 2011). Redmond (2010) ressalta que estes princípios são essenciais para o melhor controle na organização, influenciando no desempenho (DUNNE; HELLIAR, 2002; GAMA; GALVÃO, 2012).

2.1.2 Princípios das boas práticas de governança corporativa

A governança corporativa é um sistema que assegura aos proprietários, gestores e demais *stakeholders* uma gestão e controle organizacional que melhora continuamente o processo decisório (WEITZNER; PERIDIS, 2011), e desempenho, por meio de seus princípios (TERRA; LIMA, 2006; LAMEIRA; JR. NESS; MACEDO-SOARES, 2007), são eles: transparência (*disclosure*), prestação de contas (*accountability*), equidade (*fairness*) e cumprimento de normas (*compliance*) (ANDRADE; ROSSETTI, 2009).

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), nas PMEs (CLARKE; KLETTNER, 2009) e nas entidades esportivas (GROENEVELD, 2009).

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

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

Em relação ao *Disclosure* (DONNELLY; MULCAHY, 2008), o cenário corporativo brasileiro é reflexo das transformações ocorridas no panorama internacional, em que busca a pelas melhores práticas de governança (OLIVEIRA et al., 2013), acarreta maior valor e desempenho para as empresas (LIMA, 2009; OLIVEIRA et al, 2009). O fato dessas empresas se preocuparem em socializar as informações (CHIANG; HE, 2010), de forma transparente, para os investidores (MENDES-DA-SILVA et al, 2009; (CASTRO JUNIOR; CONCEIÇÃO; SANTOS, 2011), por meio de relatórios anuais corporativos, (PAGLIARUSSI; LIBERATO, 2011), contribui para a valoração das ações (BARBEDO; SILVA; LEAL, 2009).

Vale salientar que, nesse processo, é importante não só a divulgação pública de informações com *disclosure* elevado para os investidores das empresas, mas também para a comunidade (JAHANSOOZI, 2006; FILHO, 2008). Verifica-se a crescente quantidade de empresas que informam, publicamente, a adoção de práticas socialmente responsáveis, direcionando-as não somente ao seu público interno, mas, principalmente, ao público externo, atendendo, assim, aos interesses dos diferentes *stakeholders* (FILHO, 2008; KOLK, 2008).

Já o termo *accountability* refere-se à prestação de contas (MEDEIROS; CRANTSCHANINOV; SILVA, 2013), que os agentes da governança corporativa têm a obrigação (SANTOS; GRATERON, 2003) e devem elaborar, por meio de um equilibrado processo contábil. Nessa prestação, eles devem assumir as consequências de suas atividades, mesmo na omissão (IBGC, 2009). Salienta-se, que uma boa prestação de contas se reflete

diretamente na riqueza dos acionistas e nas partes interessadas (BRENNAN; SOLOMON, 2008), relacionando-se assim, diretamente com a governança corporativa (MARQUES, 2007).

Neste cenário, a contabilidade, que, além de ser responsável pela prestação de contas, tem a função de identificar, mensurar e comunicar informações de qualidade destinadas a ajudar na tomada de decisões econômicas dos gestores (MOREIRA; COLAUTO; AMARAL, 2010; GONZAGA; COSTA, 2009; LOPES; TUKAMOTO, 2007), ajudando assim na mitigação da assimetria informacional. Isso também assegura os direitos dos proprietários (HUSE, 2005; NETO; RODRIGUES; ALMEIDA, 2010), e contribui para a valoração da empresa no mercado (KOH; LAPLANTE; TONG, 2007; MOREIRA; COLAUTO; AMARAL, 2010).

Tal fato legitima a evidenciação do resultado contábil no período (lucro ou prejuízo), servindo de base para mensurar o desempenho da empresa (GONZAGA; COSTA, 2009; MOREIRA; COLAUTO; AMARAL, 2010), minimizando, além da assimetria informacional, o conflito de agência (MACHOLD; AHMED; FARQUHAR, 2008).

Em relação ao *fairness*, pode-se entender que traduz o senso de justiça, por meio de um tratamento igualitário para com os sócios e acionistas minoritários, evitando, assim, transgressões dos majoritários e gestores, dando assim garantias a todos os grupos de interesse (MARQUES, 2007; LIMA; ARAÚJO; AMARAL, 2008; BOGONI et al, 2010).

O *compliance* relaciona-se com a ética (ROBERTSON, 2008), que é um tema bastante atual e que vários estudos o têm contemplado (MOREIRA, 2002), e abrange a obediência e o cumprimento de normas (MARTIN; SANTOS; FILHO, 2004; FILHO; PICOLIN, 2008; BOGONI et al, 2010).

Constata-se que as empresas, que atendem as exigências propostas pelos princípios balizadores das boas práticas de governança corporativa, criam um ambiente favorável ao alinhamento entre os acionistas e gestores (ALMEIDA et al., 2010), contribuindo para que seu valor seja fomentado pelo mercado de capitais (LAMEIRA; JR. NESS; MACEDO-SOARES, 2007). Remete-se também a importância que os mecanismos de governança corporativa têm para as empresas, junto com os princípios de governança anteriormente citados (MARQUES; COSTA, 2009; ALMEIDA et al, 2010).

2.1.3 Mecanismos de governança corporativa

A literatura sobre a Teoria da Agência (SEGRESTIN; HATCHUEL, 2011) propõe vários fatores de uma boa governança (CORREIA; AMARAL; LOUVET, 2011), entre eles, destacam-se os mecanismos de governança corporativa, que são instrumentos capazes de reduzir a assimetria informacional (HOLM; SCHOLER, 2010), minimizar a perda de valor de mercado oriunda de conflitos de agência entre tomadores de decisão e investidores de empresas (SILVEIRA; BARROS; FAMÁ, 2008), promovendo assim um ambiente de proteção legal aos mesmos (PUNSUVO; KAYO; BARROS, 2007; DALMÁCIO; REZENDE, 2008; ANDRADE et al, 2009).

Diante disso, pode-se destacar o estudo de Dey (2008) que investigou se os mecanismos de governança corporativa estão associados com o nível de conflitos de agência nas empresas. O autor observou, em termos gerais, que a existência e o papel desempenhado pelos mecanismos de governança corporativa são diferentes em cada empresa, em razão do nível de conflito de agência de cada uma. Ainda segundo o autor, quanto maiores são os conflitos de interesse em empresas, melhor são os mecanismos de governança corporativa, com destaque ao Conselho de Administração e a estrutura de propriedade.

Ressaltam-se assim o Conselho de Administração e a estrutura de propriedade como os principais mecanismos de governança corporativa, 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, principalmente numa situação de separação entre propriedade e gestão (SILVEIRA; BARROS; FAMÁ, 2003).

Tal constatação é defendida por meio de diversos estudos (Quadro 1), que norteiam e consideram o Conselho de Administração e a Estrutura de Propriedade como os principais mecanismos internos para a mitigação dos conflitos de interesse, seja de proprietários, seja de gestores, seja de acionistas majoritários e minoritários.

Estudos sobre Conselho de Administração e estrutura de propriedade	Principais achados
Andrade et al (2009)	Composição do conselho exerce influência no valor de mercado; quantidade de conselheiros mostra-se positivamente relacionada com o valor de mercado e com o desempenho.
Black, Carvalho e Gorga (2009)	Os Conselhos de Administração, da maioria das empresas privadas brasileiras, são compostos

	totalmente ou quase totalmente por membros ou representantes da família ou grupo controlador.
Bruère, Mendes-da-Silva e Santos (2007)	Predomínio de 92% de conselheiros do sexo masculino; 93% possuem graduação; e que 80% dos conselheiros atuam somente em uma empresa.
Câmara (2003)	O Conselho de Administração exerce o controle na empresa
Doscher e Friedl (2011)	O papel desempenhado pelo conselho é fornecer informações sobre o CEO aos acionistas, assumindo que o CEO e os demais <i>stakeholders</i> podem influenciar o Conselho para atuar a favor dos próprios.
Dutra e Saito (2002)	Exerce, em parte, o pleno exercício do seu papel de fiscalização das atividades dos executivos, no que se refere à ocorrência de conflitos de interesse.
Francoeur, Labelle e Sinclair-Desgagne (2008)	Observaram que as empresas que operam em ambientes complexos geram retornos anormais positivos e significativos, quando eles têm uma alta proporção de mulheres no Conselho de Administração ou na alta administração.
Kitagawa e Ribeiro (2009)	Muito ainda deve ser feito para melhorar as práticas de governança corporativa na América Latina, sobretudo, no que tange ao Conselho de Administração, caracterizado como um importante elemento da boa governança.
Martins e Rodrigues (2005)	A formação dos atributos dos Conselhos das Empresas pesquisada está mais fortemente ligada ao papel de controle, apesar de os números revelarem a importância também do papel estratégico.
Silveira, Barros e Famá (2003)	Em média, as empresas que têm pessoas distintas ocupando os cargos de diretor executivo e presidente do Conselho são mais valorizadas pelo mercado.
Silveira, Barros e Famá (2008)	Influência da exogeneidade da estrutura de propriedade sobre o desempenho corporativo.
Barros e Silveira (2008)	Há indícios de que o excesso de otimismo de confiança dos gestores pode figurar como um importante determinante da estrutura de capital das empresas.
Brito e Lima (2005)	Relação entre uma boa governança e uma estrutura de capital equilibrada.
Campos (2006)	A estrutura de propriedade pode não obedecer a racionalidade alguma, no sentido de ser estruturada com vistas a obter melhor desempenho organizacional.
Coutinho, Amaral e Bertucci (2006)	Existência predominante dos <i>portfólios</i> constituídos por empresas cujo controle é exercido por grupos familiares quando comparados a <i>portfólios</i> de empresas controladas por investidores institucionais, governos ou sem uma estrutura de controle bem definida.
Leal e Silva (2008)	A presença de estruturas indiretas de controle é vista como negativa.
Okimura, Silveira e Rocha (2007)	Existe influência da concentração de votos no valor e um impacto negativo do excesso de votos no valor.
Pereira e Filho (2010)	No período analisado, a mudança de estrutura de propriedade não funcionou como estímulo à manutenção do crescimento, nem para o surgimento de outros processos significativos na empresa.
Perrini, Rossi e Rovetta (2008)	Neste estudos, os autores constataram que a concentração de propriedade pode ser benéfica para o

	desempenho da empresa no contexto de um pequeno mercado de capitais europeu.
Procyanoy e Schnorrenberger (2004)	Companhias que apresentam maior concentração em sua estrutura de controle tendem a apresentar aversão ao endividamento e risco financeiro.
Saito e Silveira (2008)	Influência da estrutura de propriedade no valor das companhias.
Schiehll e Santos (2004)	O capital votante e capital total das empresas investigadas ainda são bastante concentrados, sugerindo que a separação do controle acionário e do controle de decisão não é a questão de agência mais relevante.
Silveira, Perobelli e Barros (2008)	Influência positiva das práticas de governança na alavancagem financeira, em particular daquelas relacionadas com a dimensão estrutura de propriedade e Conselho de Administração.

Quadro 1: Estudos sobre Conselho de Administração e estrutura de propriedade

Fonte: Elaborado pelo autor

No que se refere ao Conselho de Administração, nos estudos evidenciados anteriormente, constatou-se que ele desempenha papel de controle e estratégico, podendo influenciar, assim, no desempenho e valor de mercado das empresas, porém, tal órgão pode ser dominado por representantes das famílias e ou por acionistas controladores, inviabilizando suas funções na organização.

Quanto aos estudos sobre a estrutura de propriedade, verificou-se que os gestores podem impactar na estrutura de propriedade das empresas. Constatou-se também que quando os acionistas majoritários compartilham o controle, são mais bem avaliados pelos investidores e que o controle acionário impacta nas decisões da estrutura de propriedade; e que as organizações nacionais caracterizam-se pela elevada concentração de propriedade, o que contribui para a diminuição de seu valor no mercado, porém quando menor a concentração, menores são os riscos e melhor seu desempenho.

Neste panorama, realça-se a independência e o pluralismo do Conselho de Administração e que o poder de propriedade tem relação direta com a sensibilização social da governança corporativa, ou seja, com o comportamento social de uma organização (SANCHEZ; SOTORRIO; DIEZ, 2011).

Os mecanismos de governança, que são baseados em interações e relacionamentos complexos, são conhecidos como Governança Colaborativa (HUXHAM, 2000; BERTELS; VREDENBURG, 2004; TODEVA, 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).

2.2 Teoria da governança colaborativa

Abordagens de colaboração são essenciais para se conseguir responsabilidade competitiva (ZADEK, 2006). Ainda segundo o autor, em muitos casos, empresas ao trabalharem em conjunto com órgãos públicos ou organizações da sociedade civil, podem influenciar no fomento da competitividade no mercado em que atuam (ZADEK, 2006), portanto, é essencial compreender a colaboração como um mecanismo moderno da governança (HUXHAM, 2000).

Tal conceito se estabeleceu no novo milênio (NIKOLOYUK; BURNS; MAN, 2010), isto é, a governança colaborativa é uma nova governança, sendo assim, inovadora (SKELCHER; MATHUR; SMITH, 2005; BISHARA; SCHIPANI, 2009; NIKOLOYUK; BURNS; MAN, 2010; STEURER, 2010; BACKER, 2011; ROBICHAU, 2011), ou seja, representa um paradigma de nova parceria para governança (NIKOLOYUK; BURNS; MAN, 2010), nos cenários público, privado e terceiro setor (DONAHUE, 2004).

Em outras palavras, uma abordagem onde o estilo tradicional de comando e controle é substituído por uma abordagem colaborativa de governança, em que as organizações se envolvem tomando decisões coletivamente e compartilhando informações, influenciando a *posteriori* no interesse das empresas envolvidas, para o cumprimento dos objetivos estabelecidos (BISHARA; SCHIPANI, 2009; JOHNSTON et al., 2010; TODEVA, 2010), ou seja, uma governança em rede ou parceria (HAMANN; KHAGRAM; ROHAN, 2008; RAUFFLET; BERRANGER; GOUIN, 2008; STEURER, 2010), pode ser entendida como um processo multiator, isto é, *stakeholders* (BERTELS; VREDENBURG, 2004; RASCHE, 2010), sendo importante para a saúde e eficácia das organizações no mercado (DEL FAVERO, 2003).

Hamann, Khagram e Rohan (2008) e Nikoloyuk, Burns e Man (2010) descrevem que a governança em parceria, também conhecida como governança colaborativa ou cooperativa, envolve a colaboração de diversos atores sociais, em particular vários atores privados e públicos. Porém, para que isso ocorra, é necessário a implantação de políticas coordenadas de

interesse comum, para que os objetivos de todos sejam alcançados (DÍEZ; AYUSO; SANTOS, 2008), levando assim a novos avanços estratégicos (TENCATI; RUSSO; QUAGLIA, 2008).

Zadek (2008) explica que a governança colaborativa, retoricamente, parece servir como uma forma de gestão política, criando espaços e mitigando riscos econômicos que se associam com altas expectativas da sociedade civil e que somente o diálogo e a colaboração buscam superar.

A governança colaborativa pode ser entendida como uma cooperação que privilegia e apoia o papel regulador do Estado, envolvendo uma colaboração de *multistakeholders* no estabelecimento de regras de comportamento que regem alguns ou todos os envolvidos em seu desenvolvimento, potencializando uma comunicação mais ampla e eficiente dos atores por meio de informações mais transparentes (ZADEK, 2008), uma noção dominante de prestação de contas (DEMIRAG, 2004; SKELCHER; MATHUR; SMITH, 2005).

2.2.1 Governança colaborativa: estudos sobre o tema

As primeiras publicações sobre governança colaborativa remetem aos periódicos internacionais do início da década de 2000, que contribuíram para disseminar o tema. Portanto, desde o início deste século, esse tema vem tomando forma e presença nos principais periódicos da área de administração e correlatos, surgindo, a partir daí, estudos em governança colaborativa em publicações internacionais.

Diante do panorama, ressalta-se o estudo dos autores Rogers e Weber (2010), pois afirmam que, nos últimos anos, um crescente número de estudiosos vem evidenciando, de forma sistemática, a importância do tema governança colaborativa, por meio de resultados de seus respectivos trabalhos. Os autores ainda salientam que os resultados produzidos por essas pesquisas ainda necessitam ser aperfeiçoados.

Huxham (2000) desenvolveu uma conceituação de fatores inerentes às formas de colaboração e sua praticidade como ferramenta de governança. O autor concluiu no estudo que a colaboração deve ser usada como mecanismo de governança com moderação. Tal iniciativa é compatível com um mundo em que todos são envolvidos em diversas iniciativas de parceria. Constatou-se, também, serem necessários atores tolerantes ao considerar os

efeitos sobre outros atores em uma ação de parceria. Com isso, cabe aos atores o desafio para se trabalhar a governança colaborativa, principalmente em torno daqueles que são menos capazes de formar parcerias.

Gubitta e Gianechini (2002) analisaram o impacto da gestão das empresas de pequeno e médio porte da Itália na estrutura de governança corporativa. Com base na Teoria dos Direitos de Propriedade, para analisar modelos de governança corporativa nas PMEs, oferecendo, a *posteriori*, um conceito de flexibilidade destes modelos. Constataram uma evolução dos modelos de governança ao longo do tempo, identificando três fatores que podem afetar tais modelos: dinamismo empresarial, estratégias de negócios e complexidade gerencial.

Del Favero (2003) estudou a governança colaborativa como norma nas faculdades e universidades americanas. O autor constatou assim que tanto os professores quanto os gestores precisam ir além da tolerância de cada um, para que haja cooperação na produção de maneira satisfatória. Tal ação eleva a própria governança acima dos processos decisórios da empresa.

Já os atores Skelcher, Mathur e Smith (2005) investigaram a relação entre as práticas democráticas e o desempenho de instituições que operam em espaços de colaboração, por meio, de uma análise teórica da governança colaborativa. Observaram que parcerias são constituídas de diversas maneiras e enfrentam mecanismos de controle; cada vez mais as instituições estão preocupadas com os principais elementos de governança. Tal iniciativa poderá contribuir para o surgimento de novas formas democráticas a partir da experimentação flexível disponível de parcerias.

Díez, Ayuso e Santos (2008) analisaram o caso Xertatu como resposta local a uma nova forma de governança, identificando lições aprendidas em seu desenvolvimento. Os autores observaram que a agregação de atores, interesses e capacidades, juntamente com a governança em parceria, é adequada para promover a responsabilidade social nas organizações; e que a análise da responsabilidade social ajuda melhor a compreender o papel desempenhado pelas empresas na governança colaborativa, ou seja, é um agente ativo que permite assumir uma responsabilidade mútua e coesa com todos os atores envolvidos.

Zadek (2008) explorou e questionou se as mecânicas formais enraizadas no complexo de alianças institucionais são protótipos de hoje e dominantes de amanhã ou estágios transitórios ou sintomas de governança colaborativa. Concluiu que a governança colaborativa

pode ser mecanismo essencial para a tomada de decisão no futuro e que oferece os meios para ultrapassar atuais constrangimentos empresariais que são efetivamente enfrentados nos desafios sociais e ambientais.

Johnston et al (2010) investigaram o processo de gerenciamento de inclusão da governança colaborativa. Observaram que, quando o processo de inclusão da estrutura de governança colaborativa é gerado de maneira adequada, se transforma em uma força dentro da organização, reforçando o ciclo de confiança, compromisso, a compreensão, comunicação e os resultados. Com isso, impactará na mitigação de conflitos de interesse, porém, é importante que os gestores responsáveis, fiquem sempre atentos para evitar futuras ameaças ao sucesso da governança colaborativa.

Nikoloyuk, Burns e Man (2010) estudaram a governança colaborativa como instância para o desenvolvimento sustentável em uma cadeia de suprimentos. Para isso, foi avaliada a eficácia, eficiência e o nível de legitimação dessa governança inovadora. Constataram que um dos principais argumentos para o surgimento dessa nova forma de governança em parceria é um governo extremamente forte e interessado. Tal ação influencia cada vez mais empresas que buscam essa nova alternativa, com isso, a governança colaborativa tende a evoluir.

Rasche (2010) explorou como os mecanismos existentes da governança colaborativa colaboram para a responsabilidade social corporativa, a fim de reforçar o seu impacto; e também, investigou as ligações existentes e potenciais entre os padrões dos *multistakeholders* e, ao mesmo tempo, explorou seu potencial de convergência. Concluiu que existe uma grande variedade de ligações entre as partes existentes e interessadas (*stakeholders*), e que os multipadrões existentes dessas ligações, devem ser reforçados. No entanto, como o mercado da responsabilidade social corporativa suporta pouco a grande variedade destas ligações, é necessário que as iniciativas partam das parcerias entre os concorrentes. Em suma, o autor constatou também a importância de como a variedade de ações e ligações pode ser mais bem coordenada.

Percebe-se que a quantidade de pesquisas em governança colaborativa tende a se expandir. Entretanto, não foram achados artigos que se dedicaram, com atenção, a pesquisar a governança colaborativa em entidades esportivas, sendo, com isso, o principal foco desta Tese.

2.3 Teoria dos *stakeholders* e a governança

A Teoria dos *Stakeholders* só amadureceu nos últimos anos (FRIEDMAN; MILES, 2002; FASSIN, 2010). Diante do exposto, ressalta-se que a primeira aparição do termo *stakeholder* no campo da Administração deu-se em um memorando interno do Instituto de Pesquisa de Stanford em 1963 (FREEMAN; REED, 1983), porém, a designação do termo *stakeholders* foi difundida por Freeman e Reed no meio acadêmico somente em 1983 (FREEMAN; REED, 1983), sendo adotado pela maioria dos pesquisadores, contribuindo assim para a aceitação do termo *stakeholders* na comunidade empresarial (FASSIN, 2008).

Remete-se ao modelo de Freeman que tem sido um dos principais temas da literatura de gestão nas últimas décadas, tornando-se importante instrumento para aumentar a sensibilização em torno da responsabilidade social corporativa (FASSIN; ROSSEM, 2009; FASSIN, 2010) e no ponto de vista ético (...) tentando chegar assim ao “bem comum” entre os *stakeholders* da organização (ARGANDOÑA, 1998), podendo até reduzir os riscos na gestão (COLE et al., 2011).

Fassin (2010) ilustrou os aspectos dinâmicos do modelo da Teoria dos *Stakeholders* de Freeman, por meio de uma representação gráfica, para contribuir no esclarecimento e no caráter ativo, desta teoria. O autor observou que a representação gráfica do referido modelo tem um potencial inexplorado como ferramenta estratégica para diversos profissionais da área de gestão.

Diante do exposto, os autores Orts e Strudler (2009) afirmam que o apelo da Teoria dos *Stakeholders* sobre ética empresarial deriva da sua promessa de ajudar a resolver dois problemas que, é muitas vezes, moralmente difícil de solucionar: gerenciar pessoas de forma justa e eficiente; e determinar a extensão das responsabilidades morais de uma empresa, além de suas obrigações de lucros e ganhos de valor.

A definição clássica sobre *stakeholders* (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008), foi inicialmente formulada e evidenciada somente em 1984 por Freeman (SUNDARAM; INKPEN, 2004; JANSSON, 2005; CARVALHO; MACHADO; MEIRELLES, 2011), por meio do livro: “*Strategic management: a stakeholder approach*” (GOMES, 2004), ou seja, *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos dessa empresa (FREEMAN, 1984). Tal conceito pode ser entendido como a democratização

das relações entre sociedade e empresas, em substituição ao foco tradicional na capacidade de a organização atender aos interesses dos investidores (FARIA; SAUERBRONN, 2008).

Para melhor entendimento do vasto cenário do termo *stakeholders*, transcreve-se no Quadro 2, além da definição de Freeman (1984), algumas outras definições de autores internacionais e nacionais sobre o termo.

Autores internacionais e nacionais	Definições acerca do termo <i>Stakeholders</i>
Freeman e Reed (1983)	Qualquer grupo ou indivíduo em que a organização dependa para sua sobrevivência.
Freeman (1984)	É qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos dessa empresa.
Mitchell, Agle e Wood (1997)	São definidos de acordo com as prioridades concedidas pelos gestores às solicitações de um determinado grupo, sendo esse nível de prioridade dependente da presença de três atributos: poder, legitimidade e urgência.
Friedman e Miles (2002)	São capazes de construir ligações institucionais com organizações, ou desenvolver intermediários que realizem tais relações.
Zylbersztajn (2002)	Os não-acionistas, envolvidos direta ou indiretamente com a operação da organização
Gomes (2004)	Assumem diferentes papéis nas tomadas de decisões e têm diferentes graus de importância para o processo decisório.
Pinto e Oliveira (2004)	Conjunto de atores cujas decisões podem causar grande impacto nas organizações, sobretudo por serem eles detentores de expectativas e interesses capazes de determinar o seu destino e direcionamento.
Cherman e Tomei (2005)	São compreendidos de forma ampla: clientes, cooperados, ambiente de trabalho e colaboradores, setor público e sociedade, fornecedores e concorrentes.
Campos (2006)	São importantes na medida em que puderem contribuir para a geração de lucros.
Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006)	São diversos públicos de interesse, podendo ser assim considerados imprescindíveis para o desempenho das empresas.
Boaventura e Fischmann (2007)	São responsáveis, de certa forma, pelo fomento do condicionamento do ambiente de uma empresa.
Lyra, Gomes e Jacovine (2009)	São diversos grupos de interesse da sociedade para com uma empresa.
Bandeira-de-Mello, Marcon e Alberton (2011)	São responsáveis, muitas vezes, pelo acesso por parte das empresas de recursos valiosos.
Sauerbronn e Sauerbronn (2011)	São diferentes públicos estratégicos com suas respectivas finalidades para a empresa.

Quadro 2: Definições acerca do termo *stakeholders*

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme o Quadro 2, pode-se entender, em sentido amplo, que *stakeholders* são grupo de indivíduos estratégicos e não-acionistas que compõem as redes sociais das empresas.

Contudo, estes *stakeholders* podem afetar e também podem ser afetados pela corporação (FASSIN, 2012), contribuindo para a sua geração de lucro, desempenho e perpetuidade.

Em pesquisa realizada para debater as principais questões da Teoria dos *Stakeholders*, os autores Mainardes, Alves e Raposo (2011) descrevem que tal teoria é relacionada a diferentes áreas do conhecimento, tais como: *marketing*, gestão financeira, recursos humanos, gestão estratégica e governança corporativa (...) comprovando assim a sua relevância para as organizações em termos gerais.

Como evidenciado em parágrafos anteriores, o tema governança corporativa é muito amplo e seu estudo vem atraindo acadêmicos (RIBEIRO, 2013), profissionais, legisladores, acionistas e outros *stakeholders*, ou seja, entende-se que os princípios balizadores das boas práticas atendem a todos os diferentes *stakeholders* (LAMEIRA; JR. NESS; MACEDO-SOARES, 2007), reduzindo a assimetria informacional, criando, assim, a expectativa de que as empresas sejam mais transparentes (LIMA, 2009), mas também a própria governança corporativa pode ser influenciada por estes *stakeholders* (FREEMAN; REED, 1983; GRÜN, 2003; HEATH; NORMAN, 2004; OLIVEIRA, 2005; BERTUCCI; BERNARDES; BRANDÃO, 2006; CARCELLO, 2009), sendo estes grupos, fontes importantes de monitoramento das boas práticas de governança (COLE et al., 2011).

Em suma, observa-se com isso a relevância e as implicações da Teoria dos *Stakeholders* na análise da Governança Corporativa (HILL; JONES, 1992; VAN BUREN, 2001; HEATH; NORMAN, 2004), ou seja, fomentando os conceitos da governança corporativa a partir desta Teoria dos *Stakeholders* (KOOSKORA, 2008), principalmente no que se refere aos aspectos de conflitos de interesse entre as parte interessadas (HILL; JONES, 1992; SHANKMAN, 1999; MAINARDES; ALVES; RAPOSO, 2011), os *stakeholders* e os *shareholders* (KALER, 2003; ADAMS; LICHT; SAGIV, 2011), e seus respectivos comportamentos oportunistas na gestão (VON WERDER, 2011). Constata-se assim, como o debate entre *shareholder* e *stakeholder* é uma questão importante na visão ética da governança corporativa (FALEYE; TRAHAN, 2011; ZATTONI, 2011; MARTIN; GOLLAN, 2012; NORDBERG, 2012), influenciando no desempenho da empresa (KASSINIS; VAFEAS, 2002).

Tomando por base as Teorias dos *Stakeholders* e a Teoria da Firma, os pesquisadores, Boaventura et al. (2009) examinaram lacunas na discussão, tais como se há ou não a subordinação dos *stakeholders* para com os acionistas (*shareholders*), no que tange a

hierarquia das funções. Concluíram que não houve nenhuma evidência de subordinação dos *stakeholders* para com os acionistas das empresas analisadas.

Freeman e Reed (1983) abordaram algumas implicações da teoria dos *stakeholders* na governança corporativa. Os autores verificaram que o Conselho de Administração sofre influência dos *stakeholders*, mas se o conselho conseguir melhor solucionar possíveis conflitos de interesse, oferecerá condições para aperfeiçoar formulações e implementações de estratégias, contribuindo para tomadas de decisões mais eficazes.

Galai e Wiener (2008) confirmam, ao evidenciar em seu estudo, que os *stakeholders* influenciam diretamente o Conselho de Administração, principalmente na composição dos direitos de voto. Em contrapartida, o Conselho de Administração tem autoridade legal para distinguir estes grupos de *stakeholders* por meio dos seus direitos e obrigações (KAUFMAN; ENGLANDER, 2011).

Os autores Hill e Jones (1992) observaram a relação entre a Teoria dos *Stakeholders* e a Teoria da Agência como ponto de partida para ajudar a explicar: (I) determinados aspectos do comportamento estratégico de uma organização; (II) a estrutura dos contratos de gestão dos *stakeholders*; (III) a forma assumida pelas estruturas organizacionais para monitorar e fazer cumprir os contratos entre os gestores e os *stakeholders*; e (IV) o processo evolutivo que molda os contratos de gestão dos *stakeholders*. Ajudando, assim, a desenvolver a organização (BUCK; FILATOTCHEV; WRIGHT, 1998).

Kassinis e Vafeas (2002) utilizaram a governança corporativa e a Teoria dos *Stakeholders* para investigar, de maneira empírica, os processos ambientais de empresas. Os autores concluíram que os *stakeholders* envolvidos precisam direcionar suas respectivas atenções para o Conselho de Administração da empresa, pois é uma unidade tomadora de decisão, podendo formar políticas ambientais corporativas.

O trabalho de Jansson (2005) analisou o modelo dos *stakeholders* e sua influência na estrutura de propriedade e na de governança em empresas pelo mundo. O autor observou que não é tarefa fácil assegurar o direito de propriedade para todos os *stakeholders*, sendo que tal iniciativa depende da governança corporativa adotada e do ambiente legal em que a empresa atua, sendo que tal norma já está em vigor em alguns países do mundo.

A pesquisa dos autores Bertucci, Bernardes e Brandão (2006) analisou dimensões relevantes do mercado acionário brasileiro que favorecem ou dificultam a implantação de políticas e práticas de governança corporativa, na perspectiva dos *stakeholders*. Observaram

que os atores que compõem o mercado, influenciam diretamente no processo de implementação das chamadas boas práticas de governança corporativa.

De Graaf e Herkstroter (2007) demonstraram que a responsabilidade social corporativa é institucionalizada na estrutura de governança. A responsabilidade social corporativa pode se estender para a análise do papel dos *stakeholders*, que influencia na estrutura de governança corporativa. Estas informações são corroboradas, de maneira similar, no estudo de Hamil e Morrow (2011) no âmbito das entidades esportivas, mas especificamente, na liga escocesa de futebol.

Ladeira (2009) identificou a importância da teoria dos *stakeholders* como diferencial estratégico, buscando verificar nas empresas, práticas de governança que agregam valor e consolidem as estratégias. Os resultados, observados pela autora, mostraram que a teoria dos *stakeholders* na empresa estudada é utilizada como fundamentação para a estratégia atrelada ao modelo de governança corporativa, sendo que, sua prática, garante vantagem competitiva aos diversos segmentos de atuação. A autora constatou também que alguns *stakeholders* possuem maior importância que outros nas estratégias definidas.

Awotundun, Kehinde e Somoye (2011) investigaram a teoria da governança corporativa e o interesse dos *stakeholders* em bancos nigerianos. Os autores observaram que os bancos investigados não têm sido eficazes na proteção de seus acionistas, sendo tratados de maneira injusta. Os pesquisadores, com isso, recomendaram aplicar, de maneira mais adequada, os princípios da governança corporativa para assegurar com isso o tratamento equitativo para todas as partes interessadas.

Pratoom (2011) examinou os resultados de uma boa governança corporativa combinada com a Teoria dos *Stakeholders*. O autor observou que a boa governança corporativa afeta a confiança da alta gestão, a intenção de rotatividade e o comportamento da cidadania organizacional.

Tal fato remete ao melhor entendimento do Conselho de Administração (FREEMAN; REED, 1983) e das estruturas de controle e propriedade (MIRANDA; AMARAL, 2011), sendo imprescindível para a governança corporativa, dado que estes mecanismos de boas práticas influenciam na eficiência do mercado corporativo (COUTINHO; AMARAL; BERTUCCI, 2006; ANDRADE et al, 2009; MIRANDA; AMARAL, 2011).

Em suma, a implementação das boas práticas de governança corporativa gera grandes benefícios para os *stakeholders*, como permite que as decisões sejam realizadas de maneira

satisfatória de acordo com o nível do *stakeholder*. Isso, por meio de uma execução rigorosa das boas práticas de governança, atingindo assim o objetivo estratégico da organização (DINU, 2008).

2.3.1 Stakeholders

De acordo com o engajamento dos *stakeholders* (FREITAS et al., 2012), existem duas classes de *stakeholders*: (I) os primários, que são indivíduos ou grupos cuja participação e suporte são essenciais para a sobrevivência da organização; e (II) e os secundários, afetam e são afetados pelas organizações, contudo, eles não estão engajados nas transações das empresas, sendo considerados menos essenciais para a sua perpetuidade (CLARKSON, 1995).

Remete as pesquisas de Rowley (1997) e Bourne e Walker (2005) que enfatizam a influência que os *stakeholders* têm nas organizações. O primeiro, o autor Rowley (1997), construiu uma rede social das influências simultâneas dos múltiplos *stakeholders* acomodando as diversas demandas entre eles. O autor desenvolveu uma Teoria da influência dos *stakeholders*, que contribuiu para melhor compreender suas múltiplas demandas, o que, a médio prazo, ajudará as organizações a prever e responder as ações vindas das interações dos *stakeholders*, no complexo sistema de relações interorganizacionais.

Já os pesquisadores Bourne e Walker (2005) mapearam e visualizaram o poder e a influência dos *stakeholders* dentro da organização. O conceito evidenciado neste estudo foi mostrado para mais de 200 gerentes de empresas. Com isso, os autores desenvolveram uma ferramenta que identifica e prioriza os *stakeholders* chave, para construir relações sólidas de compromisso, sendo essencial para o alcance do sucesso na gestão e no controle de uma empresa.

Entretanto, as empresas podem estabelecer estratégias para cada grupo de *stakeholders*, independentemente do quão importante seja esse grupo (FREEMAN; MCVEA, 2001). Porém, identificar e priorizar os *stakeholders* não é tarefa fácil.

Entre várias abordagens possíveis, destaca-se a adotada por Mitchell, Agle e Wood (1997) segundo a qual o modelo *Stakeholder Salience* corresponde ao grau de prioridade concedido pelos gestores às solicitações de um determinado grupo, sendo que esse nível de

prioridade depende da presença de três atributos: Poder - do *stakeholder* para influenciar a empresa; Legitimidade - no relacionamento do *stakeholder* com a empresa; e Urgência - da reivindicação do *stakeholder* para a empresa (Vide Figura 2).

É importante realçar que a importância do *stakeholder* será alta quando todos estes três atributos (Poder, Legitimidade e Urgência) são percebidos pelo gestor, sendo considerados os *stakeholders* que realmente são imprescindíveis para a organização, os chamados *stakeholders* definitivos (MELO; RÉGIS, 2012), como será evidenciado a seguir.

Abordando a Teoria dos *Stakeholders* e usando o modelo *Stakeholder Saliency* como base para a investigação empírica, os autores Mainardes et al. (2010) categorizarão por importância os *stakeholders* em universidades. Concluíram que os governos e os acadêmicos exercem maior influência que o mercado nas universidades investigadas, e que as Universidade Públicas Portuguesas, atualmente, focalizam-se mais na investigação do que no ensino.

Machado (2013) analisou a etapa de formulação da Política Nacional de Medicamentos (PNM), aprovada pela Portaria GM/MS nº 3.916/1998 no âmbito do governo federal, no que tange aos atores (*stakeholders*) envolvidos neste processo. Foram identificadas seis arenas decisórias e seus respectivos atores envolvidos na formulação da PNM, discutindo aspectos de legitimidade, poder e urgência.

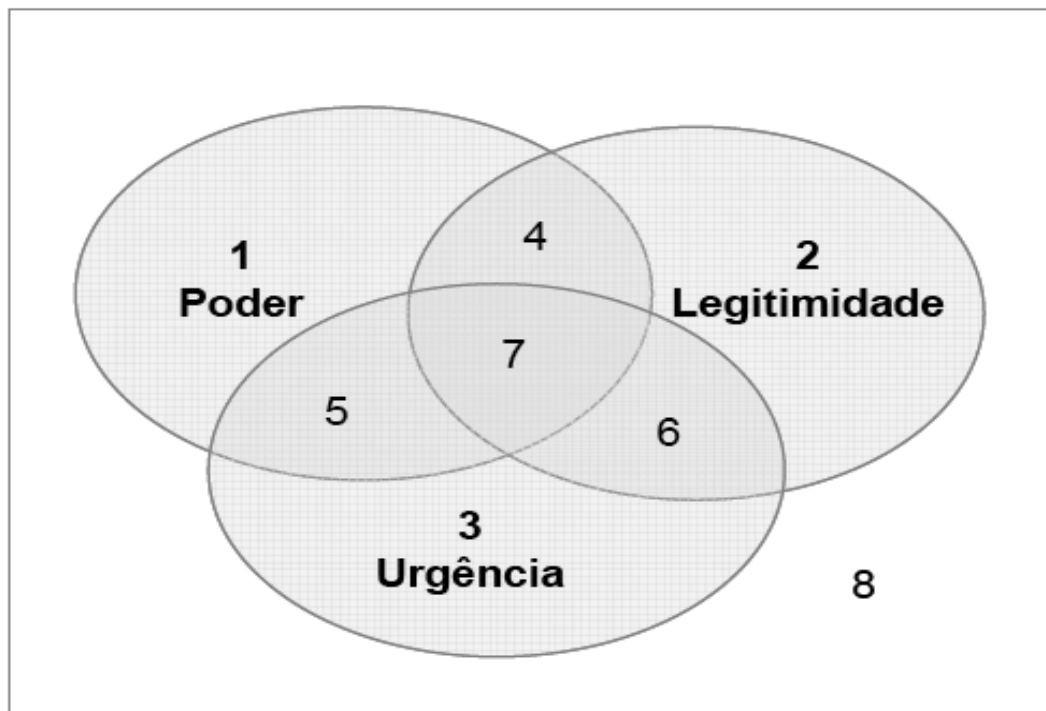


Figura 2: Nível de prioridade de *stakeholders*
Fonte: Mitchell, Agle e Wood (1997)

Mitchell, Agle e Wood (1997) nomearam de *stakeholders* latentes os representados nas áreas de um a três, nas quais existe somente um atributo. Nas áreas quatro, cinco e seis, estão os *stakeholders* que têm dois atributos, denominados *stakeholders* expectantes. Por fim, os *stakeholders* que estão enquadrados na área sete foram chamados de definitivos. A Figura 3 esclarece melhor o que foi descrito.



Figura 3: Classes qualitativas e tipologia dos *stakeholders* (atributos presentes)
Fonte: Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 884)

Stakeholders dormentes ou adormecidos: Têm poder para impor sua vontade na organização, porém não têm legitimidade ou urgência e, assim, seu poder fica em desuso, tendo pouca ou nenhuma interação com a empresa. A empresa deve conhecer esse *stakeholder* para monitorar seu potencial em conseguir um segundo atributo.

Stakeholders discricionários: Possuem legitimidade, mas não têm poder de influenciar a empresa e nem de alegar urgência. A atenção que deve ser dada a essa parte interessada diz respeito à responsabilidade social corporativa, pois tende a ser mais receptiva.

Stakeholders exigentes: Quando o atributo mais importante na administração do *stakeholder* for urgência, ele é reivindicador. Sem poder e sem legitimidade, não deve atrapalhar tanto a empresa; porém deve ser monitorado quanto ao potencial de obter um segundo atributo.

Stakeholders dominantes: Têm sua influência na empresa assegurada pelo poder e pela legitimidade. Esperam e recebem muita atenção da empresa.

Stakeholders perigosos: Quando há poder e urgência, porém não existe a legitimidade, o que existe é um *stakeholder* coercitivo e, possivelmente, violento para a organização, o que pode ser um perigo, literalmente.

Stakeholders dependentes: Têm alegações com urgência e legitimidade, porém dependem do poder de um outro *stakeholder* para ver suas reivindicações sendo levadas em consideração.

Stakeholders definitivos: Quando possuem poder e legitimidade, já praticamente se configuram como definitivos. Quando, além disso, alega urgência, deve-se dar atenção imediata e priorizada a esse *stakeholder*. São considerados os mais importantes e vistos como aqueles que realmente importam para a empresa (RIGO; OLIVEIRA, 2008).

Melo e Régis (2013) abordaram a classificação das relações entre os gestores dos pontos de cultura e seus *stakeholders* no grande Recife, sob a ótica da base teórica da tipologia de *stakeholders* de Mitchell, Agle e Wood (1997). Os autores observaram que os *stakeholders* dos pontos de cultura são atores vistos como legítimos nos níveis individual, organizacional e social, são ativos na busca de atenção dos gestores e têm alta influência simbólica. Foi verificado também que a rede dos *stakeholders* analisados é amplamente caracterizada pela presença de legitimidade, fazendo com que muitos atores sejam classificados como *stakeholders* discricionários.

2.4 Governança e estrutura de propriedade

A estrutura de propriedade é uma das mais importantes abordagens da governança corporativa, por evidenciar os argumentos necessários para a proteção legal dos direitos dos investidores (SHLEIFER; VISHNY, 1997), sendo que, quando aparece concentração de propriedade, pode ser consequência de uma má proteção legal aos acionistas minoritários (LA PORTA; LOPEZ-DE-SILANES; SHLEIFER, 1999).

Remete-se que, há evidências empíricas de que a dispersão de propriedade é salutar para empresas com exposição ao mercado internacional de capitais (HOLM; SCHOLER, 2010), sendo considerada uma tendência no mundo (LAZARIDES; DRIMPETAS, 2010).

No entanto, no cenário dos países emergentes, mais especificamente dos países Brasil, Rússia, Índia e China, que formam o BRIC, constatam-se, nestas nações, estruturas de propriedade complexas. Em seu estudo, os autores Estrin e Prevezer (2011), aos estudarem tais países, encontraram estruturas de propriedade relativamente concentradas, que inviabilizaram uma maior proteção aos acionistas minoritários. Neste panorama, estudos nacionais demonstram que o exercício do controle no Brasil é financeiramente benéfico, uma vez que o prêmio por esse controle apresenta altos níveis (COUTINHO; AMARAL; BERTUCCI, 2006).

Diante do exposto, no que se refere ao contexto brasileiro, verifica-se que a maioria das empresas de capital aberto, caracteriza-se por ter uma estrutura de propriedade concentrada (DUTRA; SAITO, 2002; LEAL; CARVALHAL-DA-SILVA; VALADARES, 2002; CRISÓSTOMO; GONZÁLEZ, 2006; PUNSUVO; KAYO; BARROS, 2007; RÊGO; NESS JR., 2007; SAITO; SILVEIRA, 2008; SILVEIRA; BARROS; FAMÁ, 2008), sendo que dessas empresas, as familiares são as que se destacam pela alta concentração de propriedade (BERTUCCI; BERNARDES; BRANDÃO, 2006), podendo levar a questões de conflitos e custos de agência e nepotismo (BARTHOLOMEUSZ; TANEWSKI, 2006; AROSA; ITURRALDE; MASEDA, 2010; WONG; CHANG; CHEN, 2010; NEVILLE, 2011).

Nesse panorama, ressalta-se o estudo dos autores Bruton et al (2010) que investigaram os efeitos da concentração de propriedade em 224 empresas que fizeram *Initial Public*

Offering (IPO) no Reino Unido e na França (112 em cada país). Verificou-se que a estrutura de propriedade concentrada é responsável pela melhora do desempenho destas empresas no âmbito do mercado em que atuam.

No entanto, o estudo dos autores Delgado-García, Quevedo-Puente e Fuente-Sabaté (2010), ao examinarem a influência das estruturas de propriedade sobre a reputação corporativa das empresas espanholas, observaram que a concentração de propriedade nas mãos de poucos acionistas, corrói a reputação corporativa.

Os autores Saito e Silveira (2008, p. 85) abordam pontos positivos e negativos da concentração de propriedade dessas empresas no âmbito nacional:

A estrutura de propriedade, quando concentrada em grandes acionistas, possui um aspecto positivo (efeito incentivo), na medida em que eles possuem tanto o interesse quanto o poder para monitorarem as ações dos gestores, pressionando-os a concentrar seus esforços na maximização da riqueza dos acionistas. Entretanto, a concentração de propriedade também tem um aspecto negativo, denominado efeito entrenchamento. Esse problema ocorreria quando, a partir de certa concentração da propriedade, os grandes acionistas passassem a perseguir a extração de benefícios privados do controle à custa dos demais investidores.

Essa concentração de propriedade gera conflitos de interesse, sendo este o principal problema de agência enfrentado no Brasil (SIRQUEIRA, 2007) pelas grandes corporações (LEAL; CARVALHAL-DA-SILVA; VALADARES, 2002), porém tal assunto também é visto, quando se trata de empresas de menor porte (SUND; BJUGGREN, 2007; BURKOWSKI; PEROBELLI; ZANINI, 2009), excetuando-se as entidades esportivas (LEI; GHOSH; SRINIVASAN, 2010), pois, nestas instituições, no lugar de evidenciar propriedade, é mais adequado tratar de controle (MINDLIN, 2009).

Na sequência, serão apresentados alguns estudos sobre estrutura de propriedade concentrada no contexto internacional e nacional, para melhor descrever, por meio de exemplos, como esta pode influenciar na obtenção ou não de resultados positivos nas empresas.

O'Regan, Sims e Ghobadian (2005) investigaram a estrutura de propriedade como fator-chave para as tomadas de decisão e o desempenho organizacional em pequenas e médias empresas. Em âmbito geral, os autores verificaram que a estrutura de propriedade é fator preponderante para a tomada de decisão e, conseqüentemente, para o desempenho das PMEs estudadas na pesquisa.

Bartholomeusz e Tanewski (2006) estudaram as relações entre o controle familiar e a estrutura de governança corporativa. Os autores observaram em seus achados que as empresas familiares utilizam, substancialmente, diferentes estruturas de governança corporativa levando assim a diferentes desempenhos.

Mueller e Spitz-Oener (2006) analisaram a relação entre a propriedade e a gestão de desempenho em empresas de pequeno e médio porte na Alemanha. Os autores observaram a não-existência significativa do efeito entrenchamento, em níveis de gerência, devido ao fato de eles terem um incentivo para maximizar o valor das empresas.

Fernández e Nieto (2006) analisaram a relação entre as estratégias de internacionalização de PMEs e suas respectivas estruturas de propriedade. De maneira macro, os resultados evidenciaram que a estrutura de propriedade dessas empresas impacta em suas decisões de internacionalizar. Em pesquisa similar, também em PMEs, o autor Pinho (2007) atribui à estrutura de propriedade como fator importante para a internacionalização dessas empresas.

Wu, Hedges e Zhang (2007) examinaram os efeitos da concentração de propriedade na gestão e nos conflitos entre credores e acionistas em empresas de pequeno porte. Os pesquisadores observaram no estudo a existência de conflitos de interesse entre os credores e acionistas, influenciando assim na gestão das empresas objeto de estudo.

Saleh, Rahman e Hassan (2009) examinaram a estrutura de propriedade nas empresas familiares da Malásia. Os autores evidenciaram a existência de um elevado grau de concentração de propriedade nas empresas objeto de estudo, podendo implicar em comportamentos oportunistas entre os membros da família.

Já o autor Chu (2009), por entender que há escassez de pesquisas sobre a estrutura de propriedade em pequenas e médias empresas, decidiu investigar a influência da estrutura de propriedade nas empresas de Taiwan sobre o retorno de seus ativos. Com isso, o autor verificou existir impacto da estrutura de propriedade no desempenho das empresas investigadas.

Já a pesquisa dos autores Burkowski, Perobelli e Zanini (2009) analisou a estrutura de propriedade de 99 pequenas empresas. De maneira sintética, descreveram aspectos da teoria da hierarquia de fontes obrigatória e a adequabilidade de certas teorias de estrutura de propriedade em pequenas empresas.

Lei, Ghosh e Srinivasan (2010) analisaram os efeitos econômicos de parcerias corporativas com seis entidades profissionais esportivas (NFL, MLB, NBA, NASCAR, NHL e PGA). Constataram que a governança corporativa das seis entidades esportivas influenciou na melhor percepção dos investidores. Tal resultado é compatível com a literatura existente, pois as boas práticas asseguram uma melhor proteção aos acionistas, aliviando possíveis conflitos de agência. Verificou-se que a baixa concentração de propriedade das entidades esportivas influenciou positivamente nos investimentos por parte dos parceiros econômicos corporativos.

Constata-se que a estrutura de propriedade nas organizações, independentemente do ramo de atividade ou porte que ela esteja, é essencial para o aperfeiçoamento e desenvolvimento delas no mercado em que atuam, possibilitando, com isso, a criação de valor. No entanto, quando se verifica que existe a concentração de propriedade nestes tipos de empresas, surge a assimetria informacional, acarretando possíveis conflitos de interesse entre os *stakeholders*. Com isso, para garantir o cumprimento das boas práticas, é essencial uma transparência ética (HALTER; DE ARRUDA, 2009), mediante um código que realça os aspectos éticos (WU, 2006; MOSTOVICZ; KAKABADSE; KAKABADSE, 2009).

2.4.1 Boas práticas de governança corporativa

Em alguns estudos (ALDRIGHI, 2000; CARVALHO, 2002; LEAL, 2004; RICARDINO; MARTINS, 2004; ROGERS; RIBEIRO; SOUSA, 2007; MAR; ALMEIDA; SILVA, 2010), percebe-se que os códigos surgiram para tentar comparar políticas econômicas e garantir as boas práticas de governança corporativa entre os países, ou seja, otimizando e facilitando também a convergência entre eles, além de reforçar as características únicas de que se fazem inerentes às boas práticas de governança corporativa no âmbito nacional (AGUILERA; CUERVO-CAZURRA, 2009), de cada país.

Verifica-se, com isso, que o nível de adoção, conformidade e efetividade dos códigos e também das práticas de governança variam de acordo com os países e que a adoção destas práticas de governança corporativa devem ser entendidas e compreendidas por todos na organização. Remete-se que tal ação é inerente ao ambiente de atuação da empresa, podendo ser observado nos setores privado (TERRA; LIMA, 2006; FILHO; PICOLIN, 2008;

MIRANDA; AMARAL, 2011), público (MARQUES, 2007; BOGONI et al, 2010) ou terceiro setor (MENDONÇA; FILHO, 2004; MARQUES; COSTA, 2009).

No entanto, caso as empresas adotem códigos de boas práticas de governança corporativa inadequadas, podem ocorrer conflitos de interesse mais danosos (SILVEIRA; DIAS JR, 2009). Em vista disso, reitera-se a importância que a adoção de boas práticas de governança corporativa tem para as organizações, proporcionando valor e, ao mesmo tempo, evitando sua destruição devido a possíveis problemas entre grupos de interesse. Um dos grupos de interesse é o dos acionistas majoritários e os minoritários (SILVEIRA; DIAS JR, 2009).

Isso também ocorre em empresas de grande porte (BAUER; GUENSTER; OTTEN, 2004), por elas terem uma elevada concentração de propriedade (BERTUCCI; BERNARDES; BRANDÃO, 2006). Ainda nessas empresas, observa-se que a tentativa de mitigação desses conflitos, leva a aumentar as garantias dos investidores (CICOGNA; JUNIOR; VALLE, 2007), impactando positivamente no valor das companhias (LAMEIRA; JR. NESS; MACEDO-SOARES, 2007), podendo significar a adoção satisfatória das boas práticas de governança corporativa nessas empresas (ALMEIDA et al, 2010).

Já nas empresas de médio e pequeno porte, o que ocorre é que quando elas trabalham de maneira adequada a adoção dos códigos de governança corporativa, resulta em desempenhos superiores (ABOR; ADJASI, 2007; ABOR; BIEKPE, 2007), o que acaba impactando também em suas estratégias, gerando, assim, vantagem competitiva no mercado em que atuam (BRUNNINGE; NORDQVIST; WIKLUND, 2007; ZAHRA; NEUBAUM; NALDI, 2007; CLARKE; KLETTNER, 2009; RACHAGAN; SATKUNASINGAM, 2009).

Em relação as empresas esportivas, observa-se que os códigos de boas práticas desempenham papel preponderante, e que impactam diretamente em uma boa governança (HOLT, 2009. Além disso, ajudam a nortear o caminho que estas organizações devem seguir (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009).

Estas afirmações mostram como as boas práticas de governança corporativa, se bem adotadas, podem desempenhar um papel essencial na obtenção do resultado e crescimento das empresas no âmbito do mercado em que atuam, possibilitando seu desenvolvimento, especificamente para as entidades esportivas, que é o foco desta Tese.

2.5 Governança nas entidades esportivas

Existe uma necessidade de aprofundar o estudo sobre a governança corporativa nas Organizações sem Fins Lucrativos, para oferecer, a *posteriori*, uma melhor gestão para estas organizações (MACHADO FILHO et al., 2007). As Organizações sem Fins Lucrativos são organizadas independentes e mobilizam, particularmente, a dimensão voluntária do comportamento das pessoas (MINDLIN, 2009). As entidades esportivas, mais especificamente as Confederações e Federações estudadas nesta pesquisa, são exemplos de empresas sem fins lucrativos (RIBEIRO, 2012). Ainda, segundo Ribeiro (2012), estas organizações, e seus principais dirigentes exercem suas atividades de maneira gratuita e com sistemas de governança precários.

É sabido que a questão da governança corporativa é preponderante para um bom funcionamento de uma organização, sendo ela pública, privada, mista e sem fins lucrativos. As organizações no esporte representam uma parte deste último universo, e a pesquisa de suas formas de governança oferece a oportunidade de melhor entendimento de como se dá sua influência na gestão e no controle destas organizações.

O estudo das entidades esportivas, por meio das boas práticas de governança corporativa, é imprescindível para a gestão e o controle destas entidades. Tal iniciativa impacta em práticas de organização mais saudáveis e eficientes, resguarda os interesses dos *stakeholders* envolvidos e incentiva o fomento do esporte saudável, que, a *posteriori*, resultará na diversão da sociedade (RIBEIRO, 2012).

2.5.1 Contexto das entidades esportivas no Brasil

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

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

Diante do exposto e do cenário que é vislumbrado, entende-se que as entidades esportivas estão incorporando novos significados aos seus agentes e instituições, frutos do paulatino aumento de uma lógica orientadora das iniciativas de mercado, que se reflete no esporte (CARVALHO, 2003). Em relação a lógica orientadora das ações de mercado, esta influencia as entidades esportivas brasileiras, contribuindo para que estas adotem mecanismos empresariais de gestão (GONÇALVES; SILVA, 2007), como é o caso da governança corporativa (HOLT, 2009).

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

2.5.2 Governança corporativa nas entidades desportivas

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

Conseqüentemente, algumas teorias, tais como a Teoria dos *Stakeholders* (FREEMAN, 1984), a Teoria dos Recursos (BARNEY, 1991), e, principalmente, a Teoria da Agência (JENSEN; MECKLING, 1976), que é a teoria dominante de governança corporativa desde o trabalho pioneiro de Berle e Means (1932) (HOLT, 2009), têm sido empregadas para explicar o fenômeno da governança do esporte (FERKINS; SHILBURY, 2012), que é um dos principais desafios deste século para as entidades esportivas (GROENEVELD, 2009).

O termo “*sport governance*” (HOYE; CUSKELLY, 2007), surgiu pela primeira vez na literatura acadêmica no trabalho de Chalip (1995), como forma de melhorar a política, a formulação e implementação estratégica das entidades esportivas (SMITH; SHILBURY, 2004). Sendo assim, o termo “*sport governance*” veio para evidenciar as boas práticas de governança corporativa no contexto do esporte (FERKINS; SHILBURY, 2012).

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

Contudo, não há universalmente aceita uma definição de governança do esporte (HOYE; CUSKELLY, 2007). Neste contexto, a governança do esporte pode ser definida como controle de direção e regulação, sendo que os termos “governança” e “conselho” são frequentemente usados como sinônimos (FERKINS, 2007). Em essência, a governança do esporte foca na responsabilidade pelo funcionamento e no norte para a organização, sendo vista como componente necessário para os códigos desportivos de nível de clubes, organismos nacionais, agências governamentais, organizações de serviços no esporte e equipes profissionais em todo o mundo (KIKULIS, 2000).

A governança corporativa tem como objetivo minimizar os conflitos de agência (BRUTON et al., 2010) 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).

Neste panorama, constata-se que a estrutura da governança corporativa (TAYLOR; O'SULLIVAN, 2009) é essencial para orientar e direcionar ações sociais coletivas para um consenso entre diferentes *stakeholders* no âmbito do esporte (GIRGINOV, 2012; NUMERATO; BAGLIONI, 2012), sobretudo como investidores parceiros no esporte (LEI; GHOSH; SRINIVASAN, 2010).

Observa-se que a governança se aplica ao esporte (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; FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009), nas tomadas de decisão (KIKULIS, 2000), na eficácia organizacional (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2005).

Contudo, a governança corporativa não se aplica apenas ao setor privado, mas remete também ao setor público e ao terceiro setor (...) esta rede é uma realidade inevitável do esporte no quadro da sociedade civil (GROENEVELD, 2009). Tal panorama faz emergir a governança colaborativa, que é uma nova governança, ou seja, um paradigma de parceria para governança (SKELCHER; MATHUR; SMITH, 2005; BISHARA; SCHIPANI, 2009; NIKOLOYUK; BURNS; MAN, 2010; STEURER, 2010; BACKER, 2011; ROBICHAU, 2011).

É visível a importância da governança corporativa para a gestão das entidades esportivas (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2005), ajudando na sustentabilidade no esporte (GROENEVELD, 2009). 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 (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009; MCNAMEE; FLEMING, 2007).

Partindo do pressuposto que a governança corporativa é essencial para que as entidades esportivas sejam administradas de maneira eficaz e sobrevivam às difíceis circunstâncias econômicas que cercam o cenário esportivo, Hamil et al. (2004) fizeram um estudo sobre a governança corporativa nos clubes de futebol profissional da Inglaterra. Os autores observaram que menos de um quarto dos clubes investigados responderam que tinham um comitê de auditoria interna. Mesmo nos clubes que tinham comitê de auditoria, quase um

terço relataram não haver conselho de revisão regular de relatórios de avaliação de risco. Remete que a necessidade de proceder a avaliação de risco é considerada como parte importante da boa governança corporativa. Concluíram que os clubes de futebol analisados precisam melhorar as práticas de governança corporativa.

Michie e Jonathan (2005) analisaram a governança corporativa de clubes profissionais de futebol que disputaram a *England's Premier and Football Leagues*, por meio de suas respectivas demonstrações financeiras. Verificaram que muitos clubes se beneficiaram com as boas práticas de governança, como, por exemplo, na evidenciação mais transparente de informações, contudo, os padrões de governança destes clubes são inferiores aos de empresas listadas na Bolsa de Valores de Londres.

Michie e Oughton (2005) analisaram a governança corporativa dos clubes profissionais de futebol que estão na liga de futebol da Inglaterra. A análise dos autores revelou que, embora existam melhorias visíveis nos padrões de governança nos clubes de futebol estudados, tais padrões ainda são inferiores aos das companhias listadas na Bolsa de Valores da Inglaterra.

Entende-se que o esporte é uma parte importante da cultura de um país, em contrapartida gera centena de bilhões de dólares em denúncias de corrupção. Neste contexto Forster (2006) buscou identificar as organizações que adotaram a implantação da governança na indústria do esporte, para discutir o papel que desempenha na mitigação destes problemas. O foco foram as organizações globais esportivas do futebol, os jogos olímpicos e o atletismo. Os resultados comprovam a importância que a governança têm para as entidades esportivas, não só para as profissionais, mas também para as entidades amadoras.

Ferkins (2007) identificou a necessidade de investigar a capacidade de estratégia dos Conselhos de Administração em entidades esportivas. Observou que a função dos conselhos é desenvolver e implementar a estratégia, integrando-a no processo organizacional. Foi constatado também que a capacidade estratégica dos conselhos é influenciada pelas relações interorganizacionais, ou seja, os conselhos podem melhorar seu plano estratégico por meio de parcerias (colaboração), engajando em uma abordagem partilhada de poder. Para ser um membro do conselho em uma organização desportiva é necessário ter alto nível de habilidades e capacidades. Em suma, os conselhos são importantes e determinantes para que as entidades desportivas possam prosperar como principais instituições na sociedade.

McNamee e Fleming (2007) estudaram a ética na auditoria de uma organização. Justifica-se tal trabalho em razão do reconhecimento da ética e equidade nas entidades esportivas no século 21. Observaram que a ética na auditoria das entidades esportivas para ser eficaz, é necessário que tais entidades procedam, de maneira racional, a execução das boas práticas de governança corporativa.

Por meio de uma pesquisa-ação realizada em clubes de futebol da Nova Zelândia, Ferkins, Shilbury e McDonald (2009) investigaram como os conselhos de administração de entidades esportivas podem melhorar a sua capacidade estratégica. Observaram que o presidente e o CEO são importantes na liderança e participação no Conselho de Administração, influenciando nos processos estratégicos.

Groeneveld (2009) investigou como a sociedade e as federações de futebol, de maneira conjunta, podem ser importantes para legitimar a governança corporativa no futebol desde a base até o nível profissional. Observaram que, independentemente do nível a da governança no futebol, certamente, requer envolvimento compartilhado da sociedade e das federações, mediante quatro princípios básicos: a legitimidade, a eficiência, a democracia e a prestação de contas. Concluiu-se que o futebol faz parte da sociedade europeia, e que a governança corporativa para os clubes de futebol pode ser importante para o futuro sustentável deste esporte.

Rezende, Facure e Dalmácio (2009) mensuraram o nível de aderência das práticas de governança nos clubes de futebol brasileiro. Os resultados apurados pelos autores, confirmam o cenário caótico do modelo de gestão dos clubes nacionais.

Walters e Chadwick (2009) investigaram a cidadania corporativa como questão central de importância dentro da comunidade empresarial, mais especificamente nos clubes de futebol: *Charlton Athletic football Club* e *Brentford Football Club*. Observaram que o modelo de governança corporativa é um veículo apropriado para que o clube de futebol possa se envolver em atividades de cidadania corporativa.

Hamil et al. (2010) forneceram num contexto detalhado em cinco grandes mercados do futebol europeu (Alemanha, Espanha, França, Inglaterra e Itália), uma análise sobre os sistemas mais eficazes de governança corporativa no futebol europeu, mais especificamente sobre a história recente do futebol italiano com foco em sua administração, regulamentação e governança. No que tange ao futebol italiano, foi observado uma reputação manchada por causa da integridade desportiva, ou seja, manipulação de resultados. Em suma, os autores

constataram não ser possível que o futebol italiano prospere em um ambiente em que parece ter deficiências significativas na governança corporativa, pois a indústria do futebol italiano está claramente ficando atrás de seus quatro principais pares europeus no futebol na Europa (Alemanha, Espanha, França e Inglaterra) quando se reporta a governança corporativa.

Rezende, Dalmacio e Facure (2010) mediram o nível de aderência das práticas de governança corporativa em clubes do futebol brasileiro. A referida pesquisa compreendeu uma amostra de 27 clubes brasileiros. Os autores concluíram que existe um cenário caótico do modelo de gestão adotado pelos clubes brasileiros investigados, pois a maioria dos clubes tem índice de governança inferior a mensuração das empresas nacionais.

Freitas e Fontes Filho (2011) mapearam as estruturas e as práticas de governança corporativa adotadas pelos clubes de futebol profissional no Brasil, tendo como base especificamente um estudo de caso realizado no Clube de Regatas do Flamengo. Os autores constataram que há uma grande diferença entre as estruturas e as práticas de governança corporativa do clube e aquelas recomendadas pelos códigos, apontando a necessidade de melhorias, mas também de melhores identificação e definição de boas práticas de governança corporativa específica para os clubes de futebol investigados.

Para saber mais sobre a governança das entidades esportivas, Ferkins e Shilbury (2012) exploraram o que os membros dos conselhos de administração destas organizações atribuem ao conceito de capacidade estratégica. Constataram que para um Conselho de Administração começar a funcionar como um conselho estratégico é necessário ter profissionais que tenham conhecimento e competência para pensar e agir estrategicamente, de maneira imparcial, para benefício do esporte. Diante disso, a organização esportiva terá uma estratégia claramente articulada, onde o Conselho de Administração envolveu-se em seu desenvolvimento. Com isso, os pesquisadores realçam a importância que o Conselho de Administração tem para a governança em empresas esportivas.

Ribeiro (2012) analisou a relação entre as práticas de governança corporativa para Federações esportivas e a sua efetividade no Brasil. O autor concluiu que o desenvolvimento de medidas de efetividade para entidades esportivas e um manual de boa governança ajudará em uma prática organizacional mais saudável e eficiente. Além disso, resguardará os interesses dos *stakeholders* envolvidos.

Neste panorama, constata-se que quando a governança corporativa é adotada em entidades esportivas, indica o grau de profissionalização que está a organização, o que,

consequentemente, impacta em sua estratégia e *performance* empresarial (SHILBURY; FERKINS, 2011). Sendo assim, entende-se que, embora o esporte continue a ser apenas um passatempo para a maior parte da população, a sua gestão não o é. A governança corporativa, por meio de seus mecanismos, principalmente o Conselho de Administração, define a direção da gestão, do controle e da estratégia das entidades esportivas (SHILBURY; FERKINS, 2011).

Para melhor entendimento, a Figura 4 mostra o esquema temático da governança do esporte.

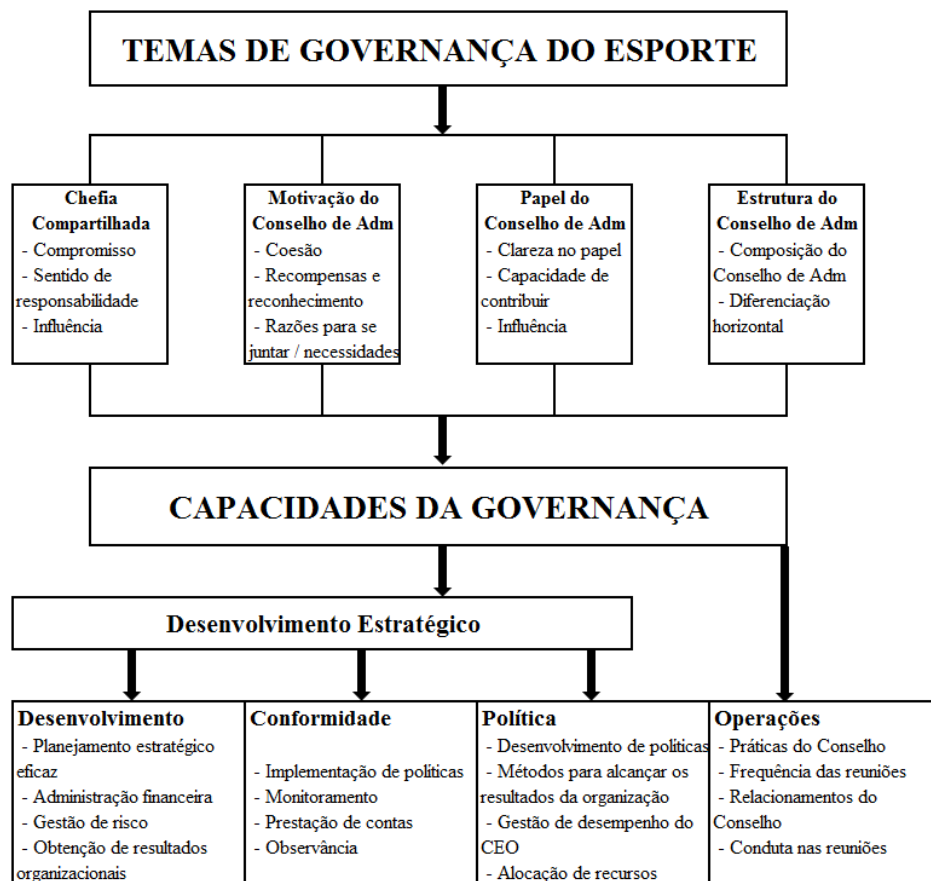


Figura 4: Esquema temático da governança do esporte
Fonte: Adaptado de Ferkins, Shilbury e McDonald (2005)

Ao analisar a Figura 4, observa-se que a governança do esporte centra-se no mecanismo de governança corporativa, o Conselho de Administração, que é essencial para otimizar a capacidade da governança do esporte em desenvolver a estratégia da organização.

Diante do exposto, realça-se que o mecanismo de governança mais importante para o desenvolvimento e/ou aperfeiçoamento da governança nas instituições esportivas é o

Conselho de Administração, devido a sua relação e importância para o fomento da política, formulação, implementação e adoção da estratégia destas organizações (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2005; FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009; TAYLOR; O'SULLIVAN, 2009; FERKINS; MCDONALD; SHILBURY, 2010; FERKINS; SHILBURY, 2012), gerando valor a elas (STADTMANN, 2006).

Ferkins, Shilbury e McDonald (2005) afirmam que o papel estratégico que o Conselho de Administração desempenha nas organizações é central para a prática da governança, principalmente nas entidades esportivas que, para os autores, pode ser um *gap* de fragilidade da governança do esporte nestas organizações.

Taylor e O'Sullivan (2009) exploraram a estrutura de gestão mais adequada para os organismos do esporte no Reino Unido. Verificaram que as estruturas de governança corporativa se adequam como mecanismos de gestão para estas organizações, especialmente, quando se dá ênfase ao Conselho de Administração, formados por membros com experiência na gestão dos esportes.

2.6 Conflitos de agência nas entidades esportivas

Os pressupostos dos modelos de governança corporativa estão alicerçados na Teoria da Agência (REZENDE; FACURE; DALMÁCIO, 2009). Neste panorama, entende-se que os contratos entre os *stakeholders* da firma constituem fundamento real da mesma e o problema de custos de agência e monitoramento existe para todos os contratos, sendo assim, os conflitos de agência podem ocorrer nas entidades esportivas, pois, assim como as empresas, estas organizações são formadas por um conjunto de contratos (REZENDE; FACURE; DALMÁCIO, 2009).

Sendo assim, os conflitos de agência são definidos como sendo um contrato em que o principal contrata o agente para executar algum serviço em seu nome, envolvendo delegação de poderes de decisões para o agente (JENSEN; MECKLING, 1976). Neste cenário, há boas razões para supor que o agente nem sempre agirá no sentido dos melhores interesses do principal, surgindo assim, o conflito de agência (MINDLIN, 2009). Isto é, a relação agente-principal será sempre um conflito quando os objetivos de ambos não coincidirem totalmente (MACHADO FILHO et al., 2007).

Ainda segundo os autores, Machado Filho et al. (2007), acontece alinhamento entre o agente e o principal, quando se consegue: a) há ausência de assimetria informacional entre o principal e o agente; b) o principal tem informações completas sobre as ações e resultados; e c) os agentes atuam sob baixo risco.

Mindlin (2009) afirmar também que a governança corporativa, por meio de seus mecanismos usados para minimizar conflitos de interesse nas organizações com fins lucrativos, é adotada também nas organizações sem fins lucrativos. A governança corporativa, leva em consideração os conflitos que podem vir a ocorrer entre o agente (gestores) e seus doadores e voluntários (principal) (MACHADO FILHO et al., 2007).

Os autores Rezende, Facure e Dalmácio (2009), visualizaram na Figura 5 os conflitos de agência que podem existir dentro dos clubes de futebol.

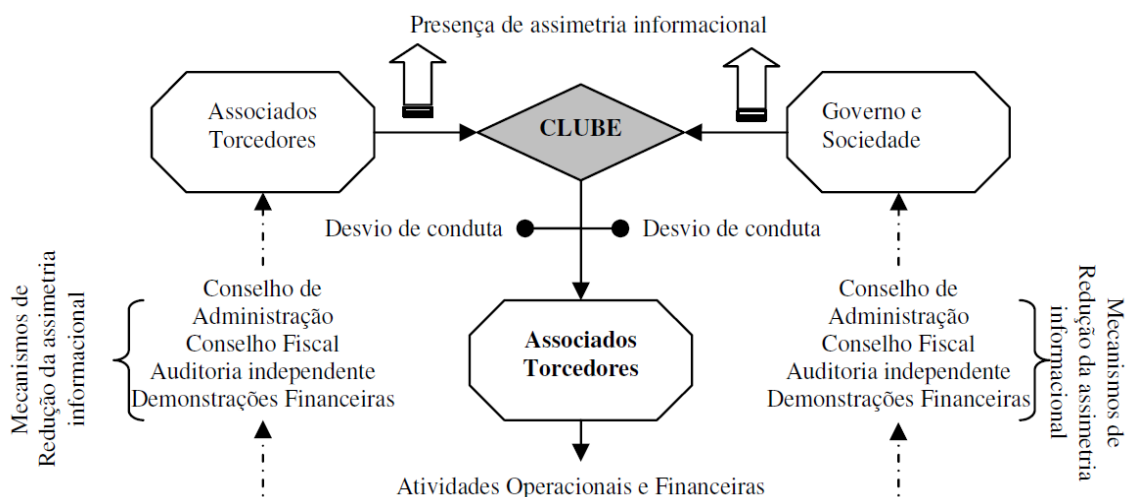


Figura 5: Conflitos de agência dos clubes de futebol

Fonte: Rezende, Facure e Dalmácio (2009)

Analisando a Figura 5, entende-se que os mecanismos de boas práticas de governança corporativa podem ser úteis na proteção aos interesses dos *stakeholders* e na assessoria da mitigação de conflitos de interesse que possam vir a existir, além de funcionar como ferramenta de minimização de falhas existentes no processo de evidenciação das informações (REZENDE; FACURE; DALMÁCIO, 2009).

É sempre importante salientar a importância dos princípios balizadores das boas práticas de governança corporativas nestas entidades sem fins lucrativos (ética,

responsabilidade social, prestação de contas e transparência), pois contribuem para que tais conflitos sejam mitigados (TSAI; YAMAMOTO, 2005).

2.7 As entidades esportivas no mundo dos negócios

O esporte é um dos maiores fenômenos culturais da sociedade contemporânea e, em razão disso, suas características, em muito, se assemelham com a do contexto no qual se insere (RUBIO, 2011). Remete ao crescimento da indústria do esporte, em que a função de administrar entidades que compõem o mundo esportivo de um modo geral e, em especial, aquelas do esporte de rendimento, adquire enorme relevância (MARONI; MENDES; BASTOS, 2010). Estes esportes de rendimento são vistos como aqueles que os atletas buscam alcançar as melhores *performances*, obtendo, assim, resultados satisfatórios individuais e/ou coletivos (MEIRA; BASTOS; BÖHME, 2012).

As entidades esportivas internacionais são destinadas para pessoas de diferentes idiomas, religião ou nacionalidade, com o intuito de competir entre si em uma atmosfera amigável no âmbito dos valores internacionais do esporte, mediante regras e regulamentos do Comitê Olímpico e das Federações Esportivas (HULYA; CEMAL; SUKRU, 2012).

Neste panorama, observa-se que o esporte pelo mundo é um grande negócio (LEONCINI; SILVA, 2005). Remete que anteriormente as entidades esportivas apenas possuíam uma única fonte de receita, que era o ingresso comprado por seus torcedores, contudo, hoje, com a televisão, a internet e o advento das mídias sociais, estas organizações arrecadam com os direitos cedidos para a utilização da sua marca nestes meios de comunicação (DANTAS; BOENTE, 2011).

Contudo, o faturamento das entidades esportivas não se abrevia apenas a estas receitas, mas inclui, também como importantes receitas, e em, muitos casos, considerados como as principais, a venda de direitos federativos de jogadores, a comercialização de produtos licenciados com o distintivo dos clubes; e por que não dizer, o aluguel da arena esportiva por terceiros. Realça-se, que existem outras fontes de receitas, como, por exemplo o mercado de capitais acionário (DANTAS; BOENTE, 2011).

Rezende (2004), estudando as decisões na gestão de contratos de jogadores de futebol no Clube Atlético Paranaense, identificou as seguintes receitas: ingressos em jogos, produtos licenciados, exploração dos direitos de imagem e outras receitas.

O estudo de Silva (2004) observou que as principais receitas do *Sport Club Corinthians Paulista*, no período da análise, foram: receita com transmissão de TV, patrocínio, licenciamento de produtos, prêmio por conquista de títulos, cota pela disputa de jogos amistosos, exploração da imagem do atleta para atrair novos associados e bilheteria dos jogos realizados com “mando” de jogo.

Ribeiro (2012) contemplou as seguintes fontes de receitas dos clubes de futebol nacionais: cotas de TV, patrocínio e publicidade, transferência de atletas, social e amador e outros.

Percebe-se que os negócios das entidades esportivas, vistas neste tópico, remetem aos clubes de futebol brasileiros. Tal fato, justifica-se pelo motivo que:

No Brasil, o esporte profissional é baseado preponderantemente nos clubes, que fornecem estrutura de ginásios e comissão técnica para a sua prática, bem como forma, por meio de suas escolas, a maioria de seus profissionais, ou atletas que serão aproveitados por outros clubes. Isso ocorre com a modalidade mais popular no Brasil, o futebol (RIBEIRO, 2012, p. 86).

Entretanto, é importante realçar que as iniciativas que ocorrem no ambiente do mercado de capitais normal, não difere do ambiente das entidades esportivas (RUBIO, 2011), isto é, nos negócios das entidades esportivas é trabalhado nos mesmos aspectos estruturais do mundo dos negócios (SHERRY; SHILBURY; WOOD, 2007).

2.7.1 Relação entre governança corporativa e os negócios das entidades esportivas

A relação entre a governança corporativa e os negócios das entidades esportivas pode ser vista por meio dos estudos de Stadtmann (2006), Silva e Carvalho (2009), Hamil, Walters e Watson (2010) e Holanda et al. (2012).

Stadtmann (2006) estudou até que ponto o sucesso esportivo do clube de futebol da Alemanha, *Borussia Dortmund*, impactou no preço de suas ações no mercado de capitais. O

autor observou ter uma relação estreita entre o sucesso esportivo e o crescimento das ações do clube no mercado de capitais. Nessa análise, constatou-se que a governança corporativa adotada pelo clube foi uma das responsáveis pelo aumento do preço de suas ações.

Diante do contexto, realça-se de que há uma tendência no sentido de que o mercado está disposto a pagar um “prêmio de governança” sobre o preço das ações, o que parece estar estreitamente relacionado ao menor risco de investimento, ou seja, ao crédito associado a essas organizações (JACOMETTI, 2012).

Em uma pesquisa nacional, agora com o foco na evidenciação e no desempenho das entidades esportivas, os autores Silva e Carvalho (2009) ilustraram empiricamente a relação entre a evidenciação das informações contábeis e os mecanismos de governança em organização desportiva, impactando em sua eficiência ou eficácia. Constataram que os clubes da primeira divisão do campeonato brasileiro de 2004, que evidenciaram suas demonstrações contábeis em maior grau, são essencialmente os mesmos que apresentaram melhores resultados no campo e em termos financeiros. Concluíram, com isso, que a evidenciação é compatível com a modernização e com a abertura da governança em direção aos públicos-alvo do futebol.

Neste panorama, observa-se que as empresas, ao adotarem formas de evidenciação, devem fornecer informações em quantidade e qualidade que atendam às necessidades dos *stakeholders*, sendo que um dos campos mais tratados pelas organizações é o financeiro, mais especificamente os investimentos (PONTE; OLIVEIRA, 2004).

Hamil, Walters e Watson (2010) investigaram, por meio de um estudo de caso em profundidade, a governança corporativa do *Futbol Club Barcelona* durante o período de 2003 a 2008. Observaram ter havido melhora da transparência do clube, aconteceu a implementação e o aperfeiçoamento da estratégia comercial para gerar aumento de receitas e o desenvolvimento de uma série de inovadoras iniciativas de responsabilidade social. Concluíram que a governança corporativa otimizou a capacidade de competição, em termos financeiros e desportivos, do *FC Barcelona*, sendo indicado, assim, como possível modelo a ser adotado e, *a posteriori*, replicado na *English Premier League*.

Nesta ótica, compreende-se que a governança corporativa visa a aumentar a probabilidade de os fornecedores de recursos garantirem para si o retorno sobre o capital investido. De maneira geral, é constatado que as boas práticas, quando adotadas de maneira

coerente pelas organizações, impactam diretamente no desempenho financeiro, ou seja, no resultado financeiro (SILVEIRA; BARROS; FAMÁ, 2003).

Holanda et al. (2012) investigaram padrões de associação entre nível de observância de normas de *disclosure*, com foco na atividade de formação de atletas de futebol, e os incentivos decorrentes de características econômicas e institucionais dos clubes brasileiros de futebol. Concluíram, por meio dos testes estatísticos, que não há subsídios para rejeitar, de maneira integral, a hipótese de que atributos econômico-institucionais incentivem o nível de *disclosure* nas entidades esportivas.

Entende-se que as boas práticas de governança corporativa, nas organizações, têm a finalidade de fomentar o valor da sociedade em termos de negócios (BOGONI, et al., 2010).

2.7.2 Governança corporativa, gestão e controle das entidades esportivas

As boas práticas de governança corporativa, são mecanismos e ou práticas capazes de proporcionar uma gestão mais efetiva (MALACRIDA; YAMAMOTO, 2006) e um controle maior dentro de uma organização (RODRIGUES; MALO, 2006). Neste contexto, ressalta-se a preocupação da governança corporativa com a gestão e o controle das empresas (DALMÁCIO; REZENDE, 2008; MACEDO; CORRAR, 2012).

Em suma, a governança é importante na gestão e influencia a forma que as organizações são dirigidas e controladas, incluindo também as entidades esportivas (HEALEY, 2012).

Já Sherry, Shilbury e Wood (2007) discutiram como a relação entre esporte e negócios tem aumentado a complexidade das questões éticas que afetam a gestão do esporte contemporâneo. Em suma, os pesquisadores procuraram definir conflitos de interesses e como ele se manifesta nos negócios dos esportes. Concluíram que os conflitos de interesses na gestão dos esportes podem ter os mesmos elementos estruturais, como os que ocorrem no mundo dos negócios, contudo, a sociedade tem maiores expectativas no âmbito das entidades esportivas, sendo este um dos principais pontos de diferença entre os dois cenários.

Marques e Costa (2009) fizeram um estudo comparativo entre três agremiações de futebol no estado de São Paulo: **Santos Futebol Clube**, Botafogo Futebol Clube e Paulista Futebol Clube. Tal pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso múltiplo, onde

analisaram a aplicação das boas práticas de governança corporativa nestes clubes. Os autores verificaram que a governança corporativa pode se constituir em importante diferencial competitivo para estas entidades esportivas, contribuindo para a profissionalização de sua gestão, e sua legitimação perante aos seus *stakeholders*.

Agora com o enfoque no Conselho de Administração e no conflito de interesses, Sherry e Shilbury (2009) investigaram uma amostra de cinco clubes da *Australian Football League*, por meio de entrevistas com os membros da comissão desta Liga. Constataram ser essencial o Conselho de Administração nas entidades esportivas e o impacto deste na gestão destas entidades é importante na mitigação dos conflitos de interesse, minimizando, a *posteriori*, o potencial de danos para os diretores e para a organização.

Sob a ótica da governança corporativa, os autores Shilbury e Ferkins (2011) demonstraram a transição do esporte amador para um esporte profissional, em entidades esportivas da Nova Zelândia. Observaram que a governança é essencial para nortear a gestão das entidades esportivas, impactando na melhor compreensão das estratégias, trabalhadas pelos Conselhos de Administração, que, por sua vez, se refletirão nas tomadas de decisões futuras, tornando assim estas entidades mais profissionais.

Fica transparente a relação e a importância da interação da governança no esporte, e desta com o fomento da gestão e controle das entidades esportivas, contudo, realça-se que tais organizações são oriundas de clubes de futebol, não tendo sido encontrados estudos que tratassem da associação da governança corporativa no esporte com a gestão e o controle em Confederações e Federações do esporte no Brasil, sendo este o objetivo deste estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Por entender que os procedimentos metodológicos representam um recurso de grande poder para se coletar, analisar e extrair informações, neste capítulo, é evidenciado os métodos de pesquisa que foram trabalhados nesta Tese, procurando, com isso, a realização de uma investigação de maneira prática e eficaz para avaliar a governança das entidades esportivas.

A Figura 6 explicita o desenvolvimento desta pesquisa colocando em destaque o processo deste estudo.

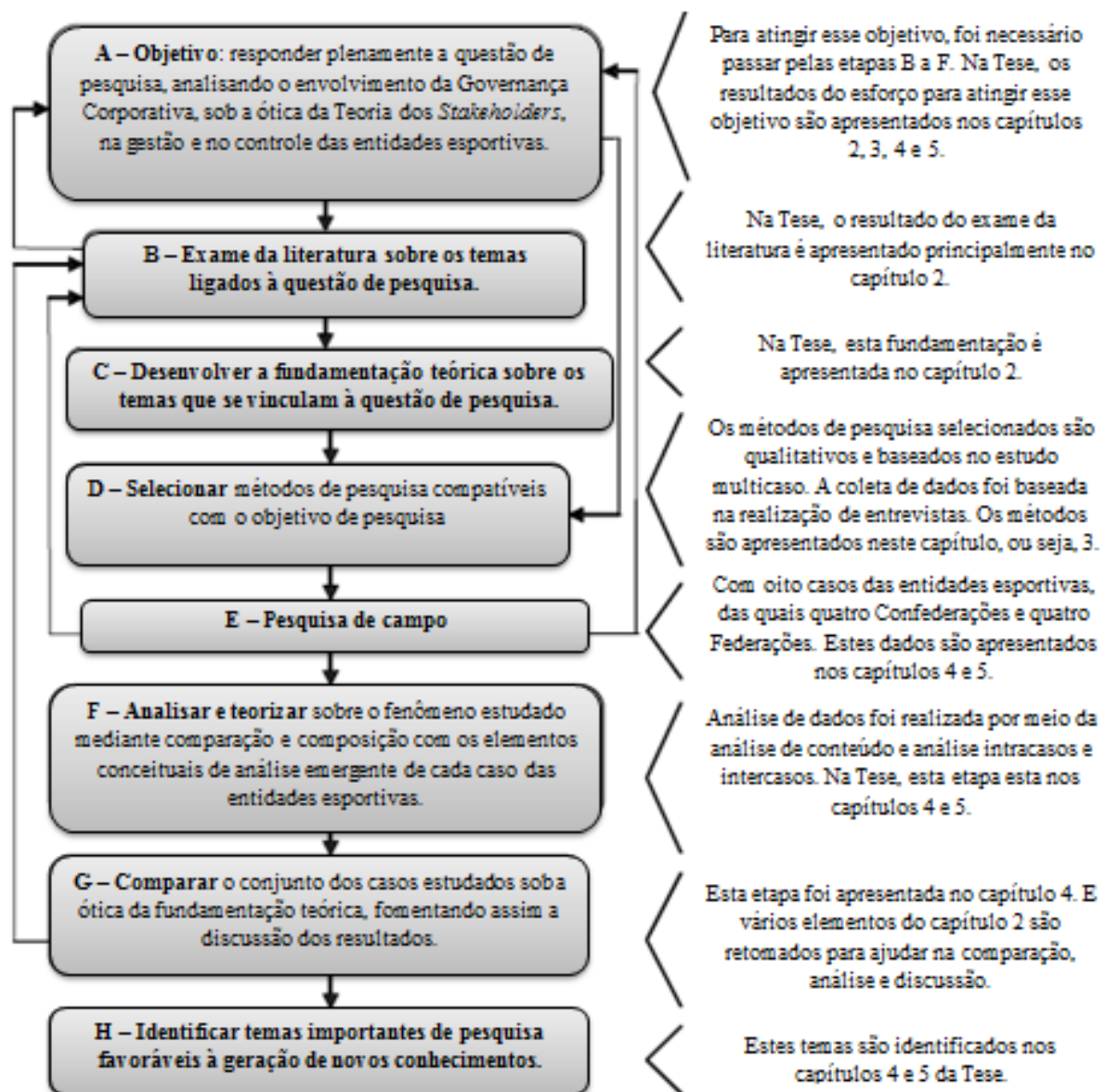


Figura 6: Processo da pesquisa
Fonte: Lima (2010), adaptado pelo autor

3.1 Tipo de estudo e estratégia de pesquisa

A presente Tese busca responder à seguinte questão de pesquisa: Como acontece o envolvimento da governança corporativa, sob a ótica dos *stakeholders*, na gestão e no controle das entidades esportivas? Ela contribui com a ampliação de um conhecimento generalizado sobre os temas, justificando assim a pesquisa qualitativa que será predominante neste estudo.

Ressalta-se que, frequentemente, uma pesquisa qualitativa é iniciada por causa da deficiência teórica sobre temas (MARIZ et al., 2005), que, neste estudo, se foca nos assuntos Governança Corporativa, Teoria dos *Stakeholders*, Entidades Esportivas, Gestão e Controle, entrelaçados no objetivo geral: analisar o envolvimento da governança corporativa, sob a ótica dos *stakeholders*, na gestão e no controle das entidades esportivas.

Os métodos utilizados nesta Tese foram a pesquisa bibliográfica, com foco direcionado aos temas (constructos) desta pesquisa correlacionados, utilizando autores seminais e importantes que trabalham a Governança Corporativa e a Teoria dos *Stakeholders*.

Portanto, foi uma pesquisa que adotou o método de pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas com pessoas cruciais das organizações objeto de estudo, que impactam e são influenciadas pelos *stakeholders*. Salienta-se que a pesquisa qualitativa permite maior flexibilidade às respostas.

Esta pesquisa foi exploratória, por entender que este tipo de estudo, busca compreender o problema de pesquisa (MALHOTRA, 2002). Justifica-se também este estudo por ser exploratório, em razão de a pesquisa exploratória ser flexível e versátil com respeito aos métodos, não sendo empregados procedimentos formais de pesquisa. Para tal pesquisa também não é necessário usar questionários estruturados, grandes amostras e planos de amostragem mediante métodos probabilísticos (MALHOTRA, 2002).

Para Collis e Hussey (2005), a pesquisa exploratória é adaptada para uma questão de pesquisa em que existem poucos ou nenhum estudo anterior nos quais o pesquisador possa se fundamentar. O objetivo deste estilo de pesquisa é procurar padrões, ideias ou pressupostos que fomentem o conhecimento sobre o problema em estudo.

Ainda segundo Malhotra (2002), o estudo qualitativo é um método de pesquisa não-estruturada e exploratória, que se baseia em amostras pequenas, proporcionando *insights* e compreensão do panorama da questão de pesquisa.

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 *stakeholders* percebem a realidade organizacional. As entrevistas, proporcionam panoramas de maior contato com o pesquisado, provocando discussões, facilitando assim a obtenção de respostas para a questão de pesquisa.

No entanto, é importante realçar que as entrevistas precisam proporcionar um ambiente de conforto para que o pesquisado se sinta à vontade para responder às questões com transparência e veracidade. Neste âmbito, verifica-se que a entrevista é uma forma direta, pessoal, em que um único entrevistado é testado por um pesquisador que necessita ter conhecimento suficiente, para descobrir e tirar do respondente motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre determinados temas (MALHOTRA, 2002).

Os sujeitos desta pesquisa serão todos os *stakeholders* (vide Figura 1), que ajudarão a entender e compreender o envolvimento da governança corporativa na gestão e no controle das entidades esportivas. Sendo assim, o objetivo deste estudo é fazer uma pesquisa, por meio dos *stakeholders* envolvidos nas entidades esportivas, sobre aspectos da governança corporativa, mais precisamente sobre a gestão e o controle destas organizações.

A Teoria dos *Stakeholders* balizará e ajudará a analisar as entrevistas com os *stakeholders* das entidades esportivas, pois trata de um mecanismo estratégico da organização. Com isso, considerar entrevistas como ferramenta de busca de informações permitirá a identificação de posições estratégicas destas organizações, em relação a teoria dos *stakeholders* no âmbito das boas práticas de governança corporativa e seu envolvimento na gestão e no controle das organizações objeto de estudo.

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 evidenciação 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.

3.2 *Universo e amostra*

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 (vide modelo no Apêndice), 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
- Confederação Brasileira de Atletismo
- Confederação Brasileira de Futsal
- Confederação Brasileira de Tênis de Mesa
- Federação Paulista de Atletismo
- Federação Paulista de *Voleibol*
- Federação Paulista de Futsal
- Federação Catarinense de Tênis de Mesa

Na sessão seguinte, é apresentada a descrição analítica dessas oito entidades.

3.2.1 Confederação brasileira de judô - CBJ

Tudo começou em 1882, com Jigoro Kano idealizando um estilo de luta denominado de Judô. Com milhares de praticantes e federações espalhadas pelo mundo, o Judô se tornou um dos esportes mais perpetrados, representando um nicho de mercado fiel e bem definido.

O Judô tem como filosofia integrar corpo e mente. Sua técnica utiliza os músculos e a velocidade de raciocínio para dominar o oponente. Nas academias, procura-se passar algo mais além da luta, do contato físico. Para tornar-se um bom lutador, antes de tudo, é preciso ser um grande ser humano.

Por meio de Eisei Maeda, em uma apresentação na cidade de Porto Alegre, por volta de 1922, surge no Brasil o Judô. Em seguida, fez demonstrações da prática pelos Estados do Rio de Janeiro e São Paulo, transferindo-se depois para o Pará, onde popularizou seus conhecimentos da nobre arte.

Um fator decisivo na escalada do Judô foi a chegada ao país de grupo de nipônicos em 1938. Tinham como líder o professor Riuzo Ogawa e fundaram a Academia Ogawa, com o objetivo de aprimorar a cultura física, moral e espiritual, por meio do esporte do quimono. Daí por diante, disseminaram-se a cultura e os ensinamentos do Mestre Jigoro Kano e em 18/03/1969 era fundada a Confederação Brasileira de Judô, sendo reconhecida por decreto em 1972.

A Confederação Brasileira de Judô é a entidade máxima do judô nacional, filiada e reconhecida junto a Confederação Sul-Americana de Judô, Confederação Pan-Americana de Judô e Federação Internacional de Judô.

A CBJ está presente em 27 estados brasileiros, sendo responsável pela realização dos seguintes campeonatos nacionais: *Grand Prix* Nacional Interclubes, Campeonato Brasileiro Sênior, Campeonato Brasileiro Sênior, Campeonato Brasileiro Juvenil, Campeonato Brasileiro Pré-Juvenil, Campeonato Brasileiro Infanto-Juvenil e Campeonato Brasileiro Infanto-Juvenil.

3.2.2 Confederação Brasileira de Atletismo - CBAAt

Ao criar as competições esportivas, as primeiras provas realizadas foram as atléticas. Na primeira Olimpíada registrada, a única prova foi uma corrida de, aproximadamente, 200 metros, que os gregos chamavam de “*stadium*”. Isso aconteceu em Olímpia, na Grécia, em 776 AC, e o campeão foi Coroebus, representante da cidade de Élis.

Por uma feliz coincidência, na primeira edição dos Jogos Modernos, em Atenas, capital da Grécia, em 1896, o título inicial foi para um atleta: o norte-americano Jimmy Connolly ganhador da medalha de ouro no salto triplo.

O atletismo recebeu seu formato moderno no começo do século 19, na Inglaterra. Basicamente, ele engloba as competições em estádio, que inclui as corridas, os saltos,

lançamentos e as provas combinadas. Durante o inverno no hemisfério norte, é tradicional a disputa de eventos em ginásio, além disso, há as corridas de rua, no campo (*cross country*), em montanha, a marcha etc.

A criação da IAAF, sigla em inglês da Associação Internacional das Federações de Atletismo, deu credibilidade às competições. As regras foram escritas e os recordes, homologados.

No Brasil, o atletismo começa nas últimas décadas do século 19. Nos anos 1880, o *Jornal do Commercio*, do Rio de Janeiro, anunciava resultados de competições na cidade. Nas três primeiras décadas do século 20, a prática atlética foi consolidada no País. Em 1914, a Confederação Brasileira de Desportos (CBD) filiou-se à IAAF. Em 1924, o País participou pela primeira vez do torneio olímpico, ao mandar uma equipe aos Jogos de Paris, na França. No ano seguinte, em 1925, foi instituído o Campeonato Brasileiro.

A CBAAt foi fundada em 1977 e começou a operar em 1979. Em 1987, os novos dirigentes assumiram a direção da Confederação. Desde então, todos os atletas devidamente qualificados têm garantido seu direito de representar o País nos eventos internacionais no Exterior.

No período, a CBAAt organizou três Campeonatos da IAAF: Mundial Feminino de 15 km no Rio de Janeiro, em 1989; Mundial de Maratona em Revezamento em Manaus, em 1998, e o Mundial de Meia Maratona, no Rio de Janeiro, em 2008.

Compõem a CBAAt, as Federações do Atletismo dos 26 Estados e do Distrito Federal. Na Assembleia Geral, além das Federações, têm direito de voto os cinco clubes com maior pontuação no Troféu Brasil do ano anterior, os atletas ganhadores de medalhas olímpicas, além dos representantes dos árbitros e dos treinadores.

3.2.3 Confederação Brasileira de Futsal - CBFS

O futebol de salão tem duas versões sobre o seu surgimento. A primeira versão, diz que o futebol de salão começou a ser jogado por volta de 1940 por frequentadores da Associação Cristã de Moços, em São Paulo (SP), pois havia uma grande dificuldade em

encontrar campos de futebol livres para poderem jogar e então começaram a jogar suas "peladas" nas quadras de basquete e hóquei.

No início, jogavam-se com cinco, seis ou sete jogadores em cada equipe, mas logo definiram o número de cinco jogadores para cada equipe. As bolas usadas eram de serragem, crina vegetal, ou de cortiça granulada, mas apresentavam o problema de saltarem muito e, frequentemente, saiam da quadra de jogo, então tiveram seu tamanho diminuído e seu peso aumentado, por este fato o futebol de salão foi chamado de “Esporte da bola pesada”.

Há também a versão, tida como a mais provável, de que o futebol de salão foi inventado em 1934 na Associação Cristã de Moços de Montevideu, Uruguai, pelo professor Juan Carlos Ceriani, que chamou este novo esporte de “*Indoor-foot-ball*”.

Em 1979, ano em que os esportes brasileiros sofreram transformações, surge a CBFS. A primeira reunião de Diretoria da CBFS foi realizada no dia 08 de setembro de 1979, na sala de reuniões do Palácio Abolição (sede do Governo do Estado do Ceará), em Fortaleza.

Hoje a CBFS, além de sua sede, tem quatro subsedes: São Paulo (SP), Goiânia (GO), Aracaju (SE) e Porto Alegre (RS). A entidade nacional dirigente do futsal, conta, atualmente, com 27 Federações Estaduais filiadas, ou seja, o Futsal está presente em todos os estados brasileiros e no Distrito Federal, congrega mais de 4 mil clubes e 310 mil atletas inscritos e, anualmente promove competições nacionais de seleções e de clubes, nas categorias sub-15, sub-17, sub-20 e adulto, tanto no masculino como no feminino.

3.2.4 Confederação Brasileira de Tênis de Mesa - CBTM

O ano de 1912 iniciou-se com as atividades organizadas do Tênis de Mesa no Brasil, pois até então ele era praticado somente em casas particulares e em clubes. Neste ano foi disputado o primeiro campeonato por equipes na cidade de São Paulo, sagrando-se vencedor o Vitória Ideal Clube.

Entre os atletas de destaque no cenário Internacional, Ivan Severo, conseguiu o 5º lugar para o Brasil, no Mundial de 1959, por equipes sem perder uma partida. Na mesma equipe surgia outro fenômeno: Biriba, que seria o maior atleta brasileiro nas décadas seguintes.

Outro atleta que teve performances espetaculares foi Cláudio Kano. O antigo recordista de medalhas em jogos Pan-Americanos com 12 (sete de ouro), sendo ultrapassado pelo também mesatenista Hugo Hoyama.

O tênis de mesa brasileiro é detentor de uma longa hegemonia na América do Sul e na América Latina, sendo o único esporte que possui o incrível registro de quatro vitórias consecutivas - tetracampeão - em competições por equipe nos Jogos Pan-Americanos.

A Confederação Brasileira de Tênis de Mesa iniciou seus trabalhos em 20 de janeiro de 1986, sob a presidência de Dr. Alaor Gaspar Pinto Azevedo. Posteriormente, assumiu Dr. Ivam Passos Vinhas, que manteve todas as linhas administrativas enquanto esteve na Presidência por quatro anos. Em 1996, Dr. Alaor voltou a dirigir a entidade, tendo sido reeleito por aclamação em 2001 e 2005. Por meio da Confederação Brasileira de Tênis de Mesa, este esporte está organizado em todos os estados do Brasil, que congregam mais de 20 mil atletas.

A CBTM já organizou mais de 400 eventos nacionais e internacionais, com destaque para o Aberto do Brasil (*Brazilian Open Championships*), em sua décima sétima edição, além de mais de 300 cursos nas áreas de arbitragem, administração e técnicas de jogo.

Contando com a verba proveniente da Lei Piva, fornecida pelo Ministério do Esporte do Governo Federal, a CBTM tem tido a oportunidade de realizar concentrações mensais e estágios internacionais das Seleções Brasileiras das diversas categorias, oferecendo aos nossos atletas uma preparação e um treinamento de alto nível.

3.2.5 Federação Paulista de Atletismo - FPA

A Federação Paulista de Atletismo foi fundada no dia 30 de janeiro de 1924. Em 1941, o Governo Federal legislou sobre o desporto em nosso país e entre outras, por meio do Decreto-Lei nº 3199/41 considerou instituída, desde então, a Confederação Brasileira de Desportos - CBD, que passou a administrar diferentes modalidades desportivas, e a Federação Paulista de Atletismo filiou-se ao seu Departamento de Desportos Terrestres.

Em 1977, o atletismo desmembrou-se da CBD e fundou a Confederação Brasileira de Atletismo - CBAAt, entidade especializada à qual a Federação Paulista de Atletismo filiou-se, imediatamente. Nos anos seguintes, a Federação Paulista de Atletismo revelou, sobretudo, a

força do ideal que lhe proporcionou condições para resistir aos embates comuns às entidades dirigentes.

Neste contexto, a Federação Paulista de Atletismo permitiu, por meio de diferentes gerações de atletas, que fosse sustentada sua ascendência técnica de âmbito nacional, cabendo-lhe o grande mérito de poder dispor de um patrimônio que a distingue e, que sobremaneira, honra todos aqueles que direta ou indiretamente tanto fizeram por consegui-lo.

3.2.6 Federação Paulista de Voleibol - FPV

O vôlei foi criado em 1895, pelo americano William G. Morgan, então diretor de educação física da Associação Cristã de Moços (ACM), na cidade de Holyoke, em Massachusetts, nos Estados Unidos. O primeiro nome deste esporte que viria se tornar um dos maiores do mundo foi mintonette.

No início, o mintonette ficou restrito à cidade de Holyoke e ao ginásio onde Morgan era diretor. Um ano mais tarde, numa conferência no Springfield's College, entre diretores de educação física dos EUA, duas equipes de Holyoke fizeram uma demonstração e assim o jogo começou a se difundir por Springfield e outras cidades de Massachusetts e Nova Inglaterra. Em Springfield, o Dr. A.T. Halstead sugeriu que o seu nome fosse trocado para *volley ball*, tendo em vista que a ideia básica do jogo era jogar a bola de um lado para outro, por sobre a rede, com as mãos.

Em 1896, foi publicado o primeiro artigo sobre o *volley ball*, escrito por J.Y. Cameron na edição do "*Physical Education*" na cidade de Búfalo, Nova Iorque. Este artigo trazia um pequeno resumo sobre o jogo e de suas regras de maneira geral. No ano seguinte, estas regras foram incluídas oficialmente no primeiro *handbook* oficial da Liga Atlética da Associação Cristã de Moços da América do Norte.

O *volley ball* foi rapidamente ganhando novos adeptos, crescendo vertiginosamente no cenário mundial ao decorrer dos anos. Em 1900, o esporte chegou ao Canadá (primeiro país fora dos Estados Unidos), sendo posteriormente desenvolvido em outros países, como na China, Japão (1908), Filipinas (1910), México, entre outros países europeus, asiáticos, africanos e sul americanos.

Na América do Sul, o primeiro país a conhecer o *volley ball* foi o Peru, em 1910, por meio de uma missão governamental que tinha a finalidade de organizar a educação primária do país. O primeiro campeonato sul-americano foi patrocinado pela Confederação Brasileira de Desportos (CBD), com o apoio da Federação Carioca de *volley ball*, e aconteceu no ginásio do Fluminense, no Rio, entre 12 e 22 de setembro de 1951, sendo campeão o Brasil, no masculino e no feminino.

Em setembro de 1962, no Congresso de Sofia, o *volley ball* foi admitido como esporte olímpico e a sua primeira disputa foi na Olimpíada de Tóquio, em 1964, com a presença de 10 países no masculino - Japão, Romênia, Rússia, Tchecoslováquia, Bulgária, Hungria, Holanda, Estados Unidos, Coreia do Sul e Brasil. O primeiro campeão olímpico de *volley ball* masculino foi a Rússia; a Tchecoslováquia foi a vice e a medalha de bronze ficou com o Japão. No feminino, o campeão foi o Japão, ficando a Rússia em segundo e a Polônia em terceiro.

3.2.7 Federação Paulista de Futsal - FPFS

Aos 14 dias do mês de junho de 1955, foi organizada a Federação Paulista de Futebol de Salão, uma das entidades mais respeitadas do salonismo brasileiro e mundial.

O texto de abertura da primeira ata traz os nomes de todos os clubes fundadores. A mesa dos trabalhos foi constituída pelos senhores Pedro Ortiz, do *Sport Club Corinthians Paulista*; Rumi de Ranieri, da Sociedade Esportiva Palmeiras; Habib Mahfuz, da Associação Cristã de Moços de São Paulo; Raul Leite, do Tênis Clube Paulista e João Venâncio Faria, do Clube dos Advogados do Brasil. Assim, ficam devidamente discriminados todos os clubes presentes, como fundadores da entidade.

Foi constituída também uma comissão para dirigir os primeiros trabalhos para elaboração dos estatutos e dirigir os destinos da FPFS, destacando-se entre eles: Habib Mahfuz, Rumi de Ranieri, Raul Leite, Paulo Planet Buarque, Francisco Dionisio Mendes e Pedro Ortiz Filho, além de outros. Posteriormente, outras reuniões foram realizadas até que foi eleito Habib Mahfuz, como primeiro presidente da Federação Paulista de Futebol de Salão.

Em 2005, a Federação Paulista de Futsal comemorou seus 50 anos de fundação e, continuaram os apoios ao movimento, idealizado pela FPFS, para inclusão do futsal no programa dos Jogos Olímpicos.

No ano seguinte, a campanha da FPFS foi apoiada por Júlio Grondona, vice-presidente da FIFA e presidente da AFA. Joseph S. Blatter, presidente da FIFA, reconheceu a campanha em carta oficial. Em 2007, campanha da FPFS chegou ao México com bastantes adesões.

3.2.8 Federação Catarinense de Tênis de Mesa - FCTM

A Federação Catarinense de Tênis de Mesa, designada pela sigla FCTM, filiada à Confederação Brasileira de Tênis de Mesa, foi fundada em 1981, sendo localizada na cidade de Porto União – SC.

A FCTM tem por objetivos: administrar, dirigir, controlar, difundir e incentivar em todo o estado de Santa Catarina a prática do Tênis de Mesa em todos os níveis e manifestações sociais, incluindo as práticas Desportivas Educacionais (Escolar e Universitária), Participação e Rendimento, bem como o Desporto Paraolímpico, em suas diversas formas: Deficiências Físicas (DF), Deficiências Auditivas (DA) e Deficiências Mentais (DM).

3.2.9 Sujeitos da pesquisa

Como visto anteriormente, a pesquisa foi composta por oito entidades esportivas. Sendo que o aspecto analisado foi o envolvimento da governança corporativa na gestão e no controle destas entidades esportivas.

Para isso, 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*, analisar o envolvimento da governança corporativa, sob a ótica dos *stakeholders*, na gestão e no controle das entidades esportivas.

Para tanto, foram entrevistados 13 dirigentes (Quadro 3), 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 Confederação Brasileira de Atletismo
Entrevistado 8 (E8)	Diretor da Confederação Brasileira de Tênis de Mesa
Entrevistado 9 (E9)	Diretor da Federação Paulista de Atletismo
Entrevistado 10 (E10)	Diretor da Federação Paulista de Voleibol
Entrevistado 11 (E11)	Diretor da Federação Paulista de Futsal
Entrevistado 12 (E12)	Diretor da Federação Paulista de Futsal
Entrevistado 13 (E13)	Diretor da Federação Paulista de Futsal

Quadro 3: Dirigentes entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.10 Pesquisa documental

A pesquisa documental (GODOY, 1995), se deu por meio de visita aos *sites* das oito entidades esportivas analisadas neste estudo, mais especificamente analisando o Estatuto e as Atas disponibilizadas por cada entidade. Nessa coleta de material, evidenciou-se a preocupação dessas entidades com a prestação de contas e transparência das informações divulgadas aos seus *stakeholders* interessados no processo.

Neste panorama, realçam-se, a seguir no Quadro 4, as entidades esportivas que contemplam, em seus respectivos *sites*, as informações almejadas para esta Tese, para ajudar no fomento das análises.

Entidade Esportiva	Site	Documento usado	Sigla	Status
Confederação Brasileira de Judô	http://www.cbj.com.br/	Atas e/ou Estatutos	CBJ (A) ou CBJ (E)	Disponibilizado
Confederação Brasileira de Atletismo	http://www.cbat.org.br/	Atas e/ou Estatutos	CBA (A) ou CBA (E)	Disponibilizado
Confederação Brasileira de Futsal	http://www.futsaldobrasil.com.br/	Atas e/ou Estatutos	CBFS (A) ou CBFS (E)	Disponibilizado

Confederação Brasileira de Tênis de Mesa	http://www.cbtm.org.br/	Atas e/ou Estatutos	CBTM (A) ou CBTM (E)	Disponibilizado
Federação Paulista de Atletismo	http://www.atletismofpa.org.br/	Atas e/ou Estatutos	FPA (A) ou FPA (E)	Não disponibilizado
Federação Paulista de Voleibol	http://www.fpv.com.br/	Atas e/ou Estatutos	FPV (A) ou FPV (E)	Não disponibilizado
Federação Paulista de Futsal	http://www.futsalpaulista.com.br/	Atas e/ou Estatutos	FPFS (A) ou FPFS (E)	Não disponibilizado
Federação Catarinense de Tênis de Mesa	http://www.fcatm.com.br/	Atas e/ou Estatutos	FCTM (A) ou FCTM (E)	Disponibilizado

Quadro 4: Documentos (atas e/ou estatutos)

Fonte: Elaborado pelos autores

As entidades esportivas, como entidades de Direito Civil no Brasil, são instituídas por Estatutos, devidamente registrados e de acesso ao público via *site*. Realça-se que nos Estatutos são estabelecidas as regras formais de governança e seu envolvimento com os *stakeholders*. Ressalta-se também a importância das atas das reuniões de Diretoria, Conselhos e dos eventos técnicos, que evidenciaram informações sobre a formulação das políticas das entidades (RIBEIRO, 2012).

3.3 *Estudo de caso*

Yin (2005) ressalta que 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).

Neste contexto, salienta-se que os estudos de caso, além do reconhecido valor didático, têm papel preponderante a desempenhar na pesquisa em administração, pois permitem um maior aprofundamento nos estudos que visam uma compreensão de estratégias de gestão (MAIOR FILHO, 1984).

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 multicasos, é dada ênfase à completa descrição e ao entendimento do relacionamento dos fatores de cada estudo de caso, não importando a quantidade envolvida (CAMPOMAR, 1991).

Ainda segundo Campomar (1991), o estudo ativo de um caso consente a descoberta de interações que não seriam encontradas de outra maneira, sendo que estas análises e inferências são feitas por analogia de situações, respondendo, principalmente, às questões de pesquisa “por que?” e/ou “como?”.

É importante salientar que é imprescindível a preparação de um protocolo do estudo de caso, em que são evidenciadas e relacionadas as ações a serem realizadas e os procedimentos a serem seguidos (CAMPOMAR, 1991). A triangulação também é de suma importância, devendo ser composta pelos instrumentos para a coleta dos dados, normalmente, sendo a fundamentação teórica, composta por documentos, entrevistas e observação não-participante.

Enfatiza-se que o objetivo da coleta dos dados no estudo de caso não é a quantificação ou a enumeração, mas sim, a descrição, classificação (desenvolvimento de tipologia), o desenvolvimento teórico, o teste da teoria, em suma, o objetivo é a compreensão (BRESSAN, 2000).

Em relação as análises, estas deverão ser realizadas por analogias, contendo comparações entre os casos, embasados e fundamentados mediante uma robusta revisão da literatura acadêmica (CAMPOMAR, 1991), para esta tese, com ênfase nos temas, governança corporativa, teoria dos *stakeholders* e governança colaborativa.

Por fim, as considerações finais deverão ser específicas, com inferências e explicações permitindo que as generalizações sejam usadas como base para novas teorias e modelos (CAMPOMAR, 1991). Realça-se que os estudos de caso múltiplos, ou seja, as investigações que envolvem a análise de diversos objetos, vêm sendo cada vez mais usadas, como também, os estudos de caso comparativos, que focam comparações entre instâncias distintas (TRIVIÑOS, 1992).

3.3.1 Protocolo de estudo de caso

Yin (2005) afirma que protocolo é mais do que um instrumento, ele precisa conter os procedimentos e as regras gerais que deverão ser seguidas ao usar o instrumento, sendo considerado uma boa tática para fomentar a confiabilidade da pesquisa, mediante o estudo de caso, intencionando guiar, assim, o pesquisador durante o estudo.

Neste panorama, o protocolo necessitará ter: (I) visão geral da pesquisa do estudo de caso, que são os objetivos, pontos principais do trabalho e as leituras relevantes ao tópico investigado; (II) procedimentos da pesquisa de campo, que é o acesso aos locais do estudo de caso e as fontes de guia para reportar o estudo de caso; e (III) as questões específicas do estudo de caso (CRESCITELLI; OLIVEIRA; BARRETO, 2007).

Este protocolo deverá atuar como facilitador para a coleta de dados, possibilitando a coleta de formatos apropriados, além de minimizar a necessidade de retorno ao local onde o estudo foi realizado (BRESSAN, 2000).

3.3.1.1 Visão geral

Este estudo tem como objetivo analisar o envolvimento da governança corporativa, sob a ótica dos *stakeholders*, na gestão e no controle das entidades esportivas. E os objetivos específicos são: (I) Verificar se existe governança corporativa nas organizações estudadas; (II) Investigar a importância da governança corporativa nas organizações estudadas; (III) Avaliar como é a gestão nas organizações investigadas; (IV) Observar como se dá o controle nas entidades esportivas; (V) Analisar como se envolvem os *stakeholders* na gestão e no controle das entidades esportivas.

Diante desse panorama, contemplam-se, a seguir, as sessões principais deste estudo que foram divididas como segue:

1 Introdução

2.1 Conceito e Teorias de Governança Corporativa

2.2 Teoria da Governança Colaborativa

2.3 Teoria dos *Stakeholders* e a Governança

2.4 Governança e estrutura de propriedade

- 2.5 Governança nas entidades esportivas
 - 2.6 Conflitos de agência nas entidades esportivas
 - 2.7 As entidades esportivas no mundo dos negócios
 - 3 Procedimentos Metodológicos
 - 4 Apresentação e Análise dos Resultados
 - 5 Considerações Finais
- Referências

As sessões apresentadas acima, que compõem a fundamentação teórica desta tese, foram baseadas por um arcabouço teórico de leituras relevantes e legitimadas na literatura acadêmica nacional e internacional sobre os temas principais que se relacionam com a questão e objetivo geral deste estudo. Neste contexto, contemplam-se, a seguir, alguns destes estudos: Freeman e Reed (1983), Argandoña (1998), Kikulis (2000), Friedman e Miles (2002), Rabelo e Vasconcelos (2002), Martin, Santos e Filho (2004), Silveira (2005), Bertucci, Bernardes e Brandão (2006), Lima et al. (2006); Koh, Laplante e Tong (2007), Lameira, Jr. Ness e Maceso-Soares (2007), Lopes e Tukamoto (2007), Marques (2007), Mcnamee e Fleming (2007), Sherry, Shilbury e Wood (2007); Brennan e Solomon (2008), Fassin (2008), Filho (2008), Filho e Picolin (2008), Kolk (2008), Laplume. Sonpar e Litz (2008), Lima, Araújo e Amaral (2008), Gonzaga e Costa (2009), Barbedo, Silva e Leal (2009), Lima (2009), Mendes-da-Silva et al. (2009), Oliveira et al. (2009); Orts e Strudler (2009), Bogoni et al. (2010), Fassin (2010), Hamil, Walters e Watson (2010), Holm e Scholer (2010), Moreira, Colauto e Amaral (2010).

Realça-se que os estudos contemplados acima, formam apenas uma parte do arcabouço teórico desta tese, porém, se encontram entre as mais importantes, citadas e seminais deste estudo.

3.3.1.2 Procedimentos da pesquisa de campo

Como exposto antes, foram analisados oito estudos de caso. Essas oito entidades esportivas, que constituíram a amostra por conveniência e oportunidade para o estudo de caso múltiplo desta pesquisa, foram:

O acesso a cada organização, para a realização do referido estudo, foi feito mediante aviso e contato por e-mail e telefones prévios, onde foram marcados os horários de acordo com as agendas e a comodidade dos respectivos *stakeholders* (respondentes) investigados nesta tese.

3.3.1.3 Questões específicas

Essa pesquisa permitirá a análise das particularidades dos temas em investigação (governança corporativa, teoria dos *stakeholders*, governança nos esportes, gestão e controle), com as nove perguntas (expandidas) que se seguem, apoiadas, embasadas e fundamentadas nos autores que fizeram parte do arcabouço teórico desta tese.

Sua composição encontra-se no Apêndice três deste estudo.

Adverte-se que estas perguntas são estruturadas e abertas, contribuindo para que o entrevistado responda com suas próprias palavras, expressando sua opinião, o que ajudará assim a dar uma melhor interpretação dessas respostas (MALHOTRA, 2002).

3.4 Estudo de caso: triangulação

A triangulação reduz as inconsistências e contradições de uma pesquisa, contribuindo com sua validade e confiabilidade (PAIVA JÚNIOR; SOUZA LEÃO; MELLO, 2011). Sendo que as fontes de informação é a triangulação mais difundida no âmbito acadêmico, mediante, as entrevistas, os documentos e a observação (PAIVA JÚNIOR; SOUZA LEÃO; MELLO, 2011).

Portanto, neste estudo, foi adotado este instrumento, contribuindo assim, para validar o constructo teórico, mediante, as fontes de evidências já relatadas anteriormente, possibilitando também, várias avaliações do mesmo fenômeno, nos casos investigados (YIN, 2005).

3.5 *Procedimentos de análise dos dados*

A análise de conteúdo é uma técnica de dados qualitativos (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011) refinada, que exige do pesquisador muita dedicação, paciência e tempo, tendo que se valer da intuição, imaginação e criatividade, principalmente na criação das categorias de análise (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). Ela vem se destacando entre os métodos qualitativos, ganhando legitimidade e, cada vez, maior importância nos estudos organizacionais (FREITAS, 2011), sendo assim, foi utilizada esta análise para trabalhar os dados desta Tese, minimizando a dependência da subjetividade que poderia ocorrer por parte do analista (POZZEBON; FREITAS; PETRINI, 1997), pois esta análise ajudará a interpretar as entrevistas transcritas (GONDIM; FEITOSA; CHAVES, 2007), ou seja, a descrição objetiva, sistêmica e quantitativa do conteúdo efetivo de uma comunicação (TORRES; RODRIGUES, 2010).

Sendo assim, esta pesquisa adotou o modelo de Análise de Conteúdo de Bardin (2004), que categorizou e substanciou a descrição e a interpretação dos dados descritivos, contribuindo para melhor compreensão das informações coletadas, fomentando o conhecimento sobre os temas investigados neste estudo e respondendo a questão de pesquisa que deu origem a esta tese.

Para tanto, a análise de conteúdo foi composta por três etapas: a) pré-análise; b) exploração do material ou codificação; c) tratamento dos resultados, inferência ou interpretação (BARDIN, 2004).

Entende-se que a pré-análise é a etapa que consiste da leitura para se definir o material a ser trabalhado, ou seja, é a fase de sistematizar as ideias iniciais e, mediante intuições e organização da maneira de trabalhar, composta dos pressupostos a serem investigados e dos objetivos do estudo, gerando assim um plano para análise.

Em relação à fase de exploração, consiste na gestão metódica das decisões tomadas, quando definem-se, por parte do pesquisador, as unidades de análise, que podem ser palavras, parágrafos, frases, sentenças ou um texto completo, que dão início às unidades temáticas, isto é, os recortes dos textos.

Com isso, estes recortes vão compor as unidades de análise, também conhecidas como unidades de classificação ou registro. Logo após a definição destas unidades de análise, serão construídas as categorias e subcategorias, que podem ser definidas *a priori* ou *posteriori*, sendo que, para este estudo, foram definidas *a priori*. Realça-se que os dados obtidos nas entrevistas foram agrupados nestas categorias definidas e em seguida às citações.

A seguir, foram realizados os tratamentos dos resultados, mediante, a compreensão, discussão e as inferências dos dados. Neste momento, o pesquisador tem a sua disposição (ou cria) todo um cenário de operações analíticas para responder a questão de pesquisa, aspirando a uma análise e interpretação das informações finais de maneira fundamentada, mediante o seu arcabouço teórico (BARDIN, 2004).

Em suma, a análise de conteúdo é um dos métodos mais comumente usados na análise de dados qualitativos nas ciências sociais, sobretudo na área da administração, tanto em artigos publicados em periódicos como em eventos, como também em diversos estudos acadêmicos (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

O Quadro 5 evidencia as Categorias de Análise de Conteúdo, segundo Bardin (2004), que serviram para descrever, categorizar e analisar os dados, gerando assim informações, contempladas na Apresentação e Análise dos Resultados.

Categorias de análise	Subcategorias de análise	Tratamento dos dados
Entendimento sobre a governança corporativa	Confederação Brasileira de Judô	Análise intracausas
Princípios de boas práticas de governança corporativa nas entidades esportivas	Confederação Brasileira de Atletismo	
Princípios da governança corporativa: gestão e controle das entidades esportivas	Confederação Brasileira de Futsal	
Relacionamento da entidade esportiva com seus <i>stakeholders</i>	Confederação Brasileira de Tênis de Mesa	
Influência dos <i>stakeholders</i> na gestão e no controle das entidades esportivas	Federação Paulista de Atletismo	Análise intercasos
Influência dos <i>stakeholders</i> na governança corporativa das entidades esportivas	Federação Paulista de Voleibol	
Influência da governança corporativa nos <i>stakeholders</i> das entidades esportivas	Federação Paulista de Futsal Federação Catarinense de Tênis de Mesa	

Quadro 5: Categorias de análise

Fonte: Elaborado pelo autor

3.5.1 *Análises intra e intercasos*

Para aperfeiçoar a análise dos oito casos, esta Tese baseou-se também no estudo de Miles e Huberman (1994). Primeiramente, foi analisado caso a caso, de maneira separada, fomentado, por meio das análises dos documentos (atas e/ou estatutos) e do referencial teórico. Em seguida, foi feita uma análise intracazos e intercasos, onde foi feita, em primeiro lugar, a análise individual de cada caso (intracazos) 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).

3.6 *Matriz de amarração*

Para ajudar a melhor entender o todo desta Tese, relacionando a fundamentação teórica com a prática deste estudo, foi elaborada uma matriz de amarração (Quadro 6), onde estão relacionadas a questão de pesquisa, os objetivos do estudo, constructos, a fundamentação teórica e os métodos utilizados na pesquisa.

Objetivo geral	Objetivos específicos	Método de pesquisa	Questões específicas	Constructo	Fundamentação	Coleta de dados	Técnica de análise
Analisar o envolvimento da governança corporativa, sob a ótica dos <i>stakeholders</i> , de modo a verificar suas iniciativas, ações e contribuições na gestão e no controle das entidades esportivas.	<p>1. Verificar o entendimento da governança corporativa;</p> <p>2. Investigar a aplicação e a relevância dos princípios de boas práticas de governança corporativa;</p> <p>3. Observar a influência da governança corporativa, por meio de seus princípios, na gestão e no controle da entidade;</p> <p>4. Averiguar o relacionamento da entidade com seus <i>stakeholders</i>;</p> <p>5. Analisar a influência dos <i>stakeholders</i> na gestão e no controle da entidade;</p> <p>6. Inquirir a influência dos <i>stakeholders</i> na governança corporativa da entidade;</p> <p>7. Avaliar a influência da governança corporativa nos <i>stakeholders</i> da entidade.</p>	Abordagem qualitativa – múltiplos casos	<p>QE1: Como se dá a aplicação e a relevância dos princípios de governança corporativa nas entidades esportivas?</p> <p>QE2: Como ocorre a influência dos princípios de governança corporativa na gestão e no controle das entidades esportivas?</p> <p>QE3: Como se dá o relacionamento das entidades esportivas com seus <i>stakeholders</i>?</p> <p>QE4: Como ocorre a influência dos <i>stakeholders</i> na gestão e no controle das entidades esportivas?</p> <p>QE5: Como ocorre a influência dos <i>stakeholders</i> na governança corporativa das entidades esportivas?</p> <p>QE6: Como se dá a influência da governança corporativa nos <i>stakeholders</i> das entidades esportivas?</p>	<p>1. Governança corporativa</p> <p>2. Teoria dos <i>Stakeholders</i></p> <p>3. Governança corporativa nos esportes</p>	<p>(JENSEN; MECKLING, 1976; FILATOTCHEV; TOMS, 2003; LEAL; SAITO, 2003; SILVEIRA; BARROS; FAMÁ, 2003; BRENNAN; SOLOMON, 2008)</p> <p>(FREEMAN; REED, 1983; FREEMAN, 1984; HEATH; NORMAN, 2004; FASSIN, 2008; FASSIN, 2009; FASSIN, 2010)</p> <p>(FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2005; FERKINS, 2007; MCNAMEE; FLEMING, 2007; FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009; FERKINS; MCDONALD; SHILBURY, 2010; FERKINS; SHILBURY, 2012)</p>	Entrevistas	<p>1. Análise de conteúdo (BARDIN, 2004)</p> <p>2. Análises intracasos e intercasos (MILES; HUBERMAN, 1994)</p>

Quadro 6: Matriz de amarração

Fonte: Elaborado pelo autor

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Realça-se que a apresentação e análise dos oito estudos de caso, além de se basear em Bardin (2004), seguiu também o roteiro sugerido por Miles e Huberman (1994), que aborda primeiramente a apresentação e análise de cada caso individualmente (intracazos) e a comparação dos casos, ou seja, análise intercasos.

4.1 Análise intracazos

Aqui, evidenciam-se as análises dos oito casos (MILES; HUBERMAN, 1994), sobre o entendimento da governança corporativa.

4.1.1 *Entendimento sobre a governança corporativa*

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 assunto desta seção.

4.1.2 *Confederação Brasileira de Judô*

De acordo com 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), por meio de seus princípios balizadores.

4.1.3 Confederação Brasileira de Atletismo

Em relação ao entendimento da governança corporativa, 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).

4.1.4 Confederação Brasileira de Futsal

No que tange ao entendimento da governança corporativa, 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 (SILVA; CARVALHO, 2009).

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 (HAMIL et al., 2004; MICHIE; JONATHAN, 2005; MCNAMEE; FLEMING, 2007; FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009; LEI; GHOSH; SRINIVASAN, 2010), independente da área do esporte.

4.1.5 Confederação Brasileira de Tênis de Mesa

Em relação ao entendimento da governança corporativa, 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).

4.1.6 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), 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).

4.1.7 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).

4.1.8 Federação Paulista de Futsal

Para um dos dirigentes da FPFS, 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.

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).

4.1.9 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), do terceiro setor

(MENDONÇA; FILHO, 2004) e/ou de entidades esportivas (FERKINS; MCDONALD; SHILBURY, 2010).

4.2 Análise intracasos

Aqui evidenciam-se as análises dos oito casos (MILES; HUBERMAN, 1994), sobre os princípios de boas práticas de governança corporativa.

4.2.1 Princípios de boas práticas de governança corporativa nas entidades esportivas

Os princípios transparência, prestação de contas, equidade, ética e responsabilidade social são essenciais para promover a qualidade das boas práticas de governança corporativa no contexto organizacional (MARQUES, 2007; ALMEIDA et al., 2010). A transparência promove uma maior e melhor informação aos *stakeholders*, reduzindo assim a assimetria informacional (CASTRO JUNIOR; CONCEIÇÃO; SANTOS, 2011). Já a prestação de contas tem uma relação direta com a transparência (BRENNAN; SOLOMON, 2008), sendo considerada como legitimadora de determinadas ações organizacionais (MEDEIROS; CRANTSCHANINOV; SILVA, 2013).

Em relação a equidade, trata-se do princípio que contempla o tratamento justo e indiscriminado aos *stakeholders* da entidade (MAC LENNAN; SEMENSATO; OLIVA, 2013). Se relaciona diretamente com o princípio da responsabilidade social que vem se tornando um tema cada vez mais presente nos relatórios anuais das entidades no Brasil, fomentando o relacionamento destas com seus *stakeholders*, de forma a criar condições favoráveis para o seu crescimento sustentável (MILANI FILHO, 2008).

E por fim, tem-se o princípio da ética, que está muito próximo dos outros princípios que norteiam a governança corporativa, pois a governança corporativa é baseada em relacionamentos entre os *stakeholders* que representam os interesses das entidades. As virtudes devem presidir estas interações; e estas virtudes, que predominam nas boas práticas

de governança corporativa, são: a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade social (WHITAKER; RAMOS, 2010).

Contemplam-se, a seguir, as apreciações dos entrevistados das oito entidades esportivas investigadas neste estudo, a respeito do tema abordado neste tópico.

4.2.2 *Confederação Brasileira de Judô*

O Presidente da CBJ diz que:

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

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

A responsabilidade social, temos um projeto, que é a nossa contribuição para a sociedade. Este projeto social esportivo, denomina-se “Avança Judô”, e no momento, nós temos 15 polos pelo Brasil, ou seja, em estados diferentes, apenas dois estados têm dois polos. Mas costuma ser um polo para cada estado, que atende crianças de idade de 7 (sete) a 14 (quatorze) anos. E essas crianças são, em geral, habitantes de regiões não assistidas, que encontram-se em dificuldades de toda a ordem. E este é o compromisso social que a CBJ faz para o esporte na sociedade (E1).

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

É interessante notar que todos os princípios de boas práticas de governança corporativa pré-estabelecidos nesta Tese são aplicados na CBJ, de acordo com seu Presidente, pois o dirigente exemplifica como estes princípios são cultivados de maneira clara em sua entidade. No que se refere a prestação de contas, ela é divulgada para seus *stakeholders* por meio do *site* da própria CBJ, contemplando os Balanços Patrimoniais de 2010 a 2012, com ênfase no Balanço Patrimonial do Exercício de 2012, publicado em 19/04/2013, no Diário Lance, na edição 5623-ano 15 (CBJ E, 2013), corroborando, assim, com as palavras do Presidente, o qual descreve a importância que a prestação de contas e a transparência têm para sua entidade. Vale ressaltar ainda que uma auditoria independente é usada para fomentar a transparência e a prestação de contas da entidade, evidenciada por meio do parecer da Auditoria Independente publicado no *site* da própria entidade (CBJ E, 2013), e ainda é acompanhada pelo Parecer do Conselho Fiscal, que examina as demonstrações contábeis, devidamente auditadas pelos auditores independentes (CBJ E, 2013).

Quando se observa que a CBJ faz a divulgação de seus Balanços Patrimoniais, verifica-se sua interatividade com a contabilidade, no que se refere à prestação de contas e transparência, sendo a evidenciação de informações contábeis um mecanismo essencial para que seja cumprida esses dois quesitos (MALACRIDA; YAMAMOTO, 2006).

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

A ética é um dos princípios mais importantes de governança corporativa nas entidades esportivas (MCNAMEE; FLEMING, 2007; SHERRY; SHILBURY; WOOD, 2007). O Presidente da CBJ faz uma menção da ética e a relaciona com conflitos e a transparência das ações. Isto ressalta que a prática destes princípios, inclusive o da ética, influencia diretamente na transparência das iniciativas, contribuindo para uma eficaz equidade e um baixo conflito entre os *stakeholders* da entidade. Vale ressaltar que o principal objetivo da Governança Corporativa é a mitigação de conflitos por meio dos princípios que balizam estas boas práticas (LEAL; SAITO, 2003).

4.2.3 Confederação Brasileira de Atletismo

Neste contexto, o dirigente da CBAAt especifica que:

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

A ética é fundamental no esporte, desde a gestão, até o praticante, onde nós temos uma preocupação muito grande na luta contra o *doping*, contra a dopagem, então é muito importante. E a responsabilidade social, apesar de não ser papel fundamental da CBAAt, hoje, nenhuma entidade pode deixar de se preocupar com a responsabilidade social, de apoiar projetos sociais, de resgate de populações, em situações de vulnerabilidade, então nós estimulamos os nossos filiados, a desenvolverem projetos e os nossos patrocinadores também têm essa cobrança. Além também da sustentabilidade, que é um dos valores que a CBAAt se preocupa muito (E7).

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

O Estatuto da CBA, (2013) corrobora o que o dirigente evidencia, ao abordar a importância da prestação de contas e da transparência para a entidade.

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

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

Ainda no Estatuto da CBA E (2013), ele contempla, na Seção IV, o Conselho Fiscal da entidade, o que é preponderante para a lisura da sua transparência e da sua prestação de contas.

Art. 56 – O Conselho Fiscal, poder de fiscalização da administração geral e financeira da CBAE, constitui-se de 3 (três) membros efetivos e 3 (três) membros suplentes, eleitos quadrienalmente pela Assembleia Geral.

Art. 58 – É da competência privativa do Conselho Fiscal.

- a) examinar mensalmente os livros, documentos e balancetes da CBAE;
- b) apresentar, à Assembleia Geral, denúncia fundamentada sobre erros administrativos ou qualquer violação da lei ou deste estatuto, sugerindo as medidas a serem tomadas, inclusive para que possa, em cada caso, exercer plenamente a sua função fiscalizadora;
- c) apresentar, à Assembleia Geral, parecer anual sobre o movimento econômico, financeiro e administrativo e o resultado da execução orçamentária da CBAE;
- d) convocar a Assembleia Geral, quando ocorrer motivo grave e urgente;
- e) emitir parecer sobre o orçamento anual e a abertura de créditos adicionais ou extraordinários;
- f) dar parecer, por solicitação da Diretoria, sobre a alienação de imóveis.

Diante do exposto, os autores Silva e Carvalho (2009) observaram em sua pesquisa que as entidades que prezam pela transparência de suas informações, são essencialmente as mesmas que apresentam melhores resultados no campo do esporte. Tal afirmativa, remete a importância do Atletismo como esporte Olímpico para o Brasil.

Para que as entidades esportivas tenham ética nos esportes, é essencial, antes de tudo que estas procedam, de maneira correta, a adoção e implementação das boas práticas de governança corporativa, como, por exemplo, a ética na auditoria de suas informações (MCNAMEE; FLEMING, 2007).

4.2.4 Confederação Brasileira de Futsal

Em relação a este tópico, o Presidente da CBFS compreende que:

Todos os princípios de governança corporativa estão aplicados na CBFS. Nós temos uma auditoria externa contratada, nós divulgamos os nossos Balanços Patrimoniais aos nossos *stakeholders*, por meio de jornais de grande circulação no Brasil (E2).

A CBFS possui uma *intranet*, interligada com as demais federações estaduais pelo Brasil. Tudo é prestado contas, com todos os 27 presidentes das federações, com todos os pagamentos, o crédito que foi feito, para onde foi. Então nós temos um controle diário (E2).

No nosso estatuto, que será submetido para a assembleia geral, está escrito: a CBFS será administrada com base nas práticas de Governança Corporativa, devendo a sua implementação, por seus administradores, observar e adotar, princípios definidos de gestão democrática, instrumentos de controle social, fiscalização interna, alternância do exercício dos cargos de direção, aprovação das prestações de contas anuais, por meio do Conselho de Direção, precedida de parecer do Conselho Fiscal. Participação de atletas nos colegiados de direção e na eleição para cargos da CBFS (E2).

Ou seja, tudo já está devidamente preparado, para ser enviado a todas as federações. Integra toda a capitação, gestão, aplicação e prestações de contas de quaisquer recursos. Implementação de ações que visem a observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e eficiência. Ou seja, a CBFS adota a transparência na gestão, inclusive quanto aos dados econômicos, financeiros (E2).

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

Em sua pesquisa, o autor Ribeiro (2013) analisou comparativamente a produção acadêmica do tema Governança Corporativa sob a ótica dos seguintes periódicos: *Corporate Governance* e *Corporate Governance: An International Review*, no período de 2001 a 2012. Foi observado que os princípios transparência e a prestação de contas se destacaram nos 1.008 artigos analisados, aparecendo como tema principal em 24 e 19 artigos publicados nas revistas investigadas respectivamente.

4.2.5 Confederação Brasileira de Tênis de Mesa

O Presidente da CBTM entende que:

A transparência é fundamental para a organização. Não adianta você imaginar ser transparente se você não aplica na sua organização. Hoje cada vez mais nós estamos mais organizados, então nós podemos ser mais transparentes, estamos até descobrindo coisas que nós nem sabíamos (E3).

A prestação de conta é importante também, pois nós vivemos praticamente, não só nós, mais todas as entidades nacionais, e administração de grande porte vivem basicamente de recursos públicos. E desses recursos, basicamente federal, seja ele do orçamento do ministério do esporte, seja ele de estatais, mais que são, de certa forma, entidades que a união detém mais 51%, e então, a prestação de contas, é fundamental, e nós fizemos permanentemente. Nós temos toda a parte de controle, prestação de contas, contabilidade, feita numa forma só. Então, a prestação de conta tem que ser muito, muito bem feita, mais ao mesmo tempo nós não temos ainda a publicação dessas prestações de contas, apesar de que algumas você pode até ver no *site*. Então eu diria, a parte de prestação de contas, nós fazemos, mas, as publicações nós podemos melhorar (E3).

A equidade, nós procuramos fazer da melhor forma possível. Dar oportunidade pra todos (E3).

A ética, nós temos um código de ética interno que envolve uma série de questões (E3).

Responsabilidade social, nós trabalhamos também bem. Nós trabalhamos alguns projetos em escolas do Brasil. Inclusive agora nós repassamos recursos, ou seja, 25% para as federações poderem utilizar em projetos sociais. Porém, nós ainda não temos como publicar isso. Nossos balanços, são ainda mais contábeis, ele ainda não presta conta das nossas atividades sociais. Entende-se que não adianta só fazer, você tem que começar a mostrar para a sociedade o que você está fazendo. Nossa sede é própria, pois foi cedida pelo Governo do Estado do Rio de Janeiro, e nós temos uma contrapartida social. Nós enviamos um relatório semestral para a Secretaria de Esporte do Rio de Janeiro, depois enviamos para a Secretaria de Patrimônio, mostrando quais são as nossas ações sociais pra poder justificar o não pagamento do aluguel de nossa sede (E3).

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

Remete ao que é evidenciado no Estatuto da CBTM E (2013), na parte que descreve que as contas, serão acompanhadas do balanço financeiro e patrimonial, instruído com o parecer conclusivo do Conselho Fiscal. Realça-se que os Balanços de 2011 e 2012 estão publicados no *site* da entidade.

No que tange aos princípios de boas práticas de governança corporativa, a gestora da CBTM evidencia que:

100% de transparência e prestação de contas é realizada, pois publicamos todos os relatórios, gráficos de acompanhamento de projetos, atas de AGO, Balanços e outras informações para que sejamos o mais transparente possível para os clientes e para as fontes de nossos recursos. A equidade e a ética também fazemos 100% (E8).

A responsabilidade social, trabalhamos 60%, pois temos alguns projetos com enfoque social, mas poderíamos ter mais resultados se possuíssemos condições de executar (E8).

Já verificando a opinião da gestora da CBTM, ela destaca os princípios da transparência, prestação de contas, equidade e ética. Contudo, a responsabilidade social ainda requer ser aprimorada pela entidade. A fala da dirigente vai ao encontro ao que foi evidenciado pelo Presidente, no tocante a responsabilidade social.

O tema responsabilidade social é evidenciado no Estatuto da CBTM E (2013), o qual contempla que:

Art. 4º – A Confederação Brasileira de Tênis de Mesa tem por fim:

p) Desenvolver programas de inserção social em comunidades carentes, por meio de concessão de bolsas de estudos e incentivo a saúde e educação, enquanto princípio fundamental da atividade desportiva, nos termos do artigo 2º, VIII da lei nº 9615/98.

É importante ressaltar que a responsabilidade social (FASSIN, 2010) deve ser vista não apenas como um conceito, mas também como um valor pessoal e coletivo, que reflete nas iniciativas de uma entidade (SILVA; REIS; AMÂNCIO, 2011), como é o caso da CBTM, que se mostra ser uma entidade que se preocupa em ouvir suas partes interessadas, tornando-se assim uma entidade socialmente responsável (REIS, 2007).

4.2.6 Federação Paulista de Atletismo

O Presidente da FPA, evidencia que:

Para nós aqui da FPA, todos esses itens se aplicam, ou são tentados, mas às vezes deixam a desejar em alguns pontos, não só da governança, mas isso aqui é uma federação, que age para os clubes e pelos clubes. Alguns clubes ou muitos clubes, não têm ética, então, destes princípios, os mais relevantes pra nós, enquanto

federação, são a transparência dos nossos atos e a prestação de contas, nós procuramos ter ética, mas aqueles que nos cercam, não se preocupam tanto assim com a ética, pois é difícil você falar com uma federação, que aglomera no seu seio 66 clubes, que é o nosso caso que todos eles tenham ética, porque eles são partícipes da federação. Então, eles (os clubes) que escolhem o presidente, eles que determinam isso, então, isso é uma coisa meio complicada. Mas para nós, dos princípios que se aplicam, realmente de mais relevância, é a prestação de contas, é a equidade, e a responsabilidade social. Contudo, esta última, não é uma coisa fácil de ser feita, é uma coisa muito complicada, mas a FPA procura ter sobremaneira de fazer que isso aconteça (E4).

Observando a ideia transcrita pelo Presidente da FPA, ele realça três princípios, ou seja, os princípios da transparência e prestação de contas, que são os mais relevantes para ele. Neste panorama, realça-se que a governança corporativa deve zelar pela integridade da transparência e prestação de contas das entidades, influenciando diretamente em sua gestão (TERRA; LIMA, 2006).

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

Para o dirigente, ele contempla que:

Não basta a federação ser ética, estar totalmente dentro dos parâmetros de coerência, isso depende de terceiros, como nós trabalhamos por terceiros, vive deles, e eles nos colocam aqui, pois o presidente é colocado pelos clubes. O presidente pode ser o mais ético do mundo, totalmente correto, mas você recebe situações onde, os seus parceiros, os clubes que fazem da federação a entidade reguladora e organizadora do esporte, eles passam não ser, podem não ser, então, mas de qualquer forma os princípios que realmente se aplicam é a transparência, prestação de contas, equidade, a responsabilidade social e ética (E9).

O dirigente da FPA enfatiza também a importância do princípio da ética nas entidades esportivas. Compreende-se, com isso, que a ética, como boa prática de governança corporativa, deve nortear o papel de condução dos aspectos éticos dos gestores (MOSTOVICZ; KAKABADSE; KAKABADSE, 2009) e do comportamento ético dos demais *stakeholders* da entidade (WU, 2006). Nesta linha, enfatiza-se a relação que há entre a Teoria

dos *Stakeholders* e a governança corporativa (FREEMAN; REED, 1983), por meio da ética na organização, pois, ela se torna um dos principais apelos entre os dois temas (ORTS; STRUDLER, 2009).

4.2.7 Federação Paulista de Voleibol

Neste contexto, o dirigente da FPV, ressalta que:

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

A questão da responsabilidade social é uma coisa que nós estamos tentando implementar na nossa entidade. A equidade, é o princípio base da nossa administração (E10).

Analisando o que foi evidenciado pelo dirigente da FPV, destaca-se uma frase “a equidade, é o princípio base da nossa administração”. Conhecido também como *fairness*, a equidade se traduz como senso de justiça, mediante um tratamento igualitário para todos os *stakeholders* da entidade, evitando, assim, transgressões, dando assim garantias e segurança para todos estes *stakeholders* (MARQUES, 2007; LIMA; ARAÚJO; AMARAL, 2008; BOGONI et al, 2010). Enfatiza-se também que a equidade deve caminhar com a transparência, fomentando, assim, o direcionamento da entidade (REZENDE; FONTES FILHO, 2013).

4.2.8 Federação Paulista de Futsal

Em relação aos princípios de governança corporativa e suas respectivas aplicações e relevâncias na sua entidade, o diretor da FPFS, respondeu e destacou os seguintes princípios:

Transparência, em razão de que todas as informações e decisões são divulgadas no *site* da entidade e a maioria das informações é enviada também por meio de *e-mail*

aos *stakeholders* interessados. A prestação de contas, que é apresentada e aprovada pelos filiados. E a ética, que se relaciona com cada departamento, sendo que, estes têm a responsabilidade com a consciência de que um depende do outro para que o todo funcione (E11).

Já o Presidente da FPFS afirma que:

No que se refere a transparência, tudo o que faz parte da entidade, é feito com total clareza, aliás, os próprios filiados participam das decisões que são tomadas, isso, realmente, é de suma importância, uma vez que não permite gerar dúvidas (E5).

A responsabilidade social que está ligada àqueles que a dirigem. Ou seja, pessoas que possuem posições e cargos e que delas partem compromissos e ações que, no geral, exigem também a responsabilidade de outras que, de uma forma ou de outra, completam a organização (E5).

A equidade e a ética também não estão alheias à organização, pois é por meio desses atributos que se consegue uma boa administração, sem dúvida alguma, que, ainda, não permitem, em hipótese alguma uma diferença entre todos que dela fazem parte, qualquer que seja realmente a diferença, digo o seu integrante. Dirigentes do nosso esporte, são, sem qualquer dúvida e pelo menos no nosso meio, imbuídos dos melhores propósitos, em não provocar interesses que possam beneficiar uns e prejudicar outros, na verdade, a igualdade para todos está ligada a própria ética (E5).

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

4.2.9 Federação Catarinense de Tênis de Mesa

O Presidente da FCTM evidencia que:

A prestação de contas é uma coisa óbvia e clara, que todo mundo tem que ter, ou seja, tem que prestar contas, não só no âmbito financeiro, mas dos seus atos administrativos, então você é obrigado a aplicar (E6).

A ética, dentro de qualquer situação, você precisa ter isso, principalmente numa associação, num sistema cooperativista, que uma federação praticamente chega a ser, ou seja, é necessário ter responsabilidade com todos (E6).

Já no que tange a responsabilidade social, a FCTM procura incentivar, os clubes, as bases, para que eles desenvolvam este trabalho. Tento mostrar aos clubes onde tem projetos, onde tem dinheiro, como eles podem fazer ou não fazer, mas a federação em si é muito pequena e a aplicabilidade nesta área de responsabilidade social, pois a federação se preocupa com o rendimento de alto nível (E6).

Observando a fala do Presidente da FCTM, ele destaca três princípios: a prestação de contas, a ética e a responsabilidade social. Tal resultado é ressaltado pelos autores Rezende e Fontes Filho (2013), pois observam que estes princípios são, na verdade, desafios aos gestores, no que tange ao norteamento da entidade perante seus *stakeholders* envolvidos.

No Estatuto, é evidenciado a importância de prestar contas para a entidade, competindo ao Conselho Fiscal:

Art. 34º - Além das prescrições legais, compete ao Conselho Fiscal:

a) examinar, mensalmente, a escrituração, os balancetes, os documentos da tesouraria e a contabilidade da Liga de Tênis de Mesa Estremo Norte (LEN) a fim de verificar a exatidão dos lançamentos, a ordem dos livros, e o cumprimento das prescrições legais relativas a administração financeira.

Esta informação realça a importância da prestação de contas, dando ênfase a um dos princípios mais importantes das boas práticas de governança corporativa (DONNELLY; MULCAHY, 2008), sendo obrigação assumida por aqueles que exercem autoridade (SANTOS; GRATERON, 2003), que é o caso dos dirigentes das entidades esportivas.

4.3 Análise intracasos

Aqui evidenciam-se as análises dos oito casos (MILES; HUBERMAN, 1994), sobre os princípios de boas práticas de governança corporativa, e suas influências na gestão e no controle.

4.3.1 Princípios da governança corporativa: gestão e controle das entidades esportivas

A governança corporativa trata das estruturas e dos processos para a gestão e o controle das entidades (ARRUDA; MADRUGA; FREITAS JUNIOR, 2008), por meio de seus princípios balizadores (TERRA; LIMA, 2006; LAMEIRA; JR. NESS; MACEDO-SOARES, 2007). Neste contexto, seguem as opiniões dos dirigentes entrevistados de suas respectivas entidades esportivas a respeito deste assunto.

4.3.2 Confederação Brasileira de Judô

Neste aspecto, o Presidente da CBJ acredita que:

Todas estas ações que nós tomamos, no que tange a transparência, prestação de contas, equidade, ética e responsabilidade social, contribuem, de maneira direta ou indireta, para que nós tenhamos um bom controle, da nossa entidade, em relação ao processo decisório. O processo decisório nosso é feito com a participação das federações filiadas. Eu tenho a auditoria interna, eu tenho gestores das respectivas áreas que tomam decisões com ações em conjunto (E1).

O desempenho, o que podemos dizer do desempenho do judô do Brasil e relação ao mundo? Tá visto, e comprovado, são fatos, hoje nós temos um desempenho dentro do esporte olímpico brasileiro de primeiro nível. O judô é uma modalidade com o maior número de medalhas olímpicas. Não sou eu que digo, é o próprio Comitê Olímpico que diz que o judô será o carro chefe das Olimpíadas de 2016. Neste panorama, é uma sobrecarga muito grande, mas, nós temos consciência disso e não fugimos da responsabilidade. Nós trabalhamos com esse objetivo realmente. Os resultados corroboram com nossa gestão (E1).

Estrategicamente, nós estamos voltados para a consolidação da nossa modalidade no contexto do esporte brasileiro em si. Temos uma estratégia de atuação no âmbito mundial bastante eficiente e eficaz. Estamos estrategicamente bem situados na Federação Internacional de Judô, como também na Confederação Pan Americana de Judô, sendo assim, dentro das Américas, temos uma atuação, bastante robusta. Com reflexo direto, no judô nacional e como reflexo de uma estratégia política (E1).

Em relação ao controle da entidade, quem a controla é o colégio eleitoral, através da Assembleia Ordinária da Confederação, que é composta pelos presidentes das Federações Estaduais. Bem, a nossa primeira instância de controle são eles (E1).

No que tange aos elementos de controles práticas, como as verbas públicas, por exemplo, você tem o que cumprir várias exigências determinadas pelos órgãos que nos concedem este aporte de recurso. Tem o controle também, envolvendo o TCU, TCE, TCM. Então dessa forma a entidade é controlada (E1).

Ressalta-se também o controle do Comitê Olímpico Brasileiro de Judô, na Confederação de Judô, que da mesma forma, e é até mais controlável, ou seja,

controladores, do que até mesmo o Ministério do Esporte, fazendo também esta fiscalização, de como é distribuído, de que forma foi distribuído os recursos (E1).

Os recursos oriundos do Comitê Olímpico para os próximos anos, são controlados de maneira quase que automática. Por exemplo, nós temos no nosso orçamento feito no ano passado, uma ação a ser desenvolvida, citando um campeonato mundial de judô, você vai pegar um recurso “x”, para que você venha pegar esse recurso “x”, primeiro ele tem que ter sido planejado antes dentro do orçamento, depois, os recursos que você solicitou, que foram aportados anteriormente, tem que já ter prestado contas. O Comitê Olímpico, tem um sistema muito interessante, um *software*, onde, você tem 60 dias para fazer prestação de contas de uma ação “x”, quando falta 30 dias, eles começam a te enviar os avisos te lembrando de quantos dias faltam para prestar contas, evitando assim, que a entidade possa ficar no “vermelho”. Se a entidade ficar no “vermelho”, não poderá mais ter acesso a este recurso. Então são formas de controle bastante seguros. E com isso, diminui os riscos das ações que são desenvolvidas pela entidade (E1).

E os controles internos, são controlados pela auditoria, pelo conselho fiscal, pela apresentação das contas em nossa Assembleia, e todo um mecanismo normal de controle e fiscalização (E1).

Analisando as informações contempladas pelo Presidente da CBJ, observa-se que ele evidencia, de maneira ampla, a influência que os princípios de boas práticas de governança corporativa têm tanto na gestão quanto também no controle da entidade, no tocante ao desempenho, processo decisório, riscos e a estratégia.

Isso mostra a preocupação que a referida entidade tem com os atributos importantes que compõem e ajudam a fazer com que ela consiga obter resultados relevantes no âmbito mundial, sendo considerada, inclusive, pelo Comitê Olímpico Brasileiro, “carro chefe” para as Olimpíadas que se realizaram no Rio de Janeiro em 2016. Isso realça e reflete a importância que a governança corporativa tem para o alto rendimento e a *performance* das entidades esportivas (TAYLOR; O’SULLIVAN, 2009; FERKINS; MCDONALD; SHILBURY, 2010; FERKINS; SHILBURY, 2012), como é o caso da CBJ.

4.3.3 Confederação Brasileira de Atletismo

Neste tópico, o dirigente da CBAAt afirma que:

Em todos eles (desempenho, processo decisório, diminuição dos riscos, estratégia, diminuição dos conflitos de interesse e controle), são muito importantes. Alguns são mais aplicáveis e outros não. Então, no que se refere ao desempenho, todos os critérios de convocação de atletas, convocação de treinadores, são divulgados antecipadamente, existe a participação de todos, em quais são as metodologias e/ou

quais são os critérios, dessas convocações. Então, em relação ao desempenho é muito visível (E7).

O processo decisório, também, todos os nossos estatutos, regulamentos, regimentos, são aprovados na assembleia geral, que é realizada anualmente, então, se não tem aprovação da assembleia geral, não são implantados (E7).

Com relação aos riscos, nós apresentamos ao nosso colegiado quais os riscos de determinada decisão, e nós esperamos que os participantes tenham noção e aprovelem, diminuindo os riscos, qualquer um que seja (E7).

No que tange a estratégia, nosso planejamento estratégico é elaborado com a participação de todos os nossos segmentos. A CBAAt, tem o fórum nacional de atletismo, que é realizado a cada dois anos e reúne todos os *stakeholders*, reúne os nossos treinadores, clubes, interessados, a mídia, patrocinadores, para discutir e para apresentar as propostas do planejamento do atletismo para serem aplicáveis e que ações podem ser tomadas (E7).

Nós temos um trabalho de oferecer o modelo de planejamento estratégico da CBAAt, para as federações, para eles utilizarem, para que eles consigam alinhar seus respectivos planejamentos com o da Confederação (E7).

A administração de conflitos de interesse, nós somos, mediadores, porque os maiores conflitos acontecem entre os clubes, filiados às Federações, entre as próprias federações em competições que nós promovemos. Conflitos de interesse entre os atletas com relação aos seus patrocinadores, e entre os próprios patrocinadores (E7).

E o controle, todas as nossas contas são auditadas pelo Conselho Fiscal. Então, existe um controle muito grande, em todas as nossas ações, e mesmo de cobrança de ações que eventualmente acontecem que não tenham sido discutidas ou colocadas em debate com os nossos *stakeholders* (E7).

Quando nós falamos de gestão, significa traçar metas, atingir objetivos e controlar isso. Então, todos os nossos *stakeholders*, têm um controle constante, de todas as ações que ocorrem dentro da CBAAt. Além de tudo, o TCU, a Caixa Econômica Federal, que é um dos nossos maiores patrocinadores. Todos os investimentos que repassam para nós, temos que fazer o processo pelo registro das licitações, pois não podemos fazer contratação direta sem justificativa, sem licitação, sem concorrência, sem carta convite, tomadas de preço, e isso nos obriga a ter a transparência (E7).

Então, todo o controle financeiro, administrativo, técnico, é feito por todos e a todo momento, pois não tem como esconder. Na realidade, o atletismo é uma modalidade bem simples, ou seja, é por tempo, quem faz o melhor tempo ganhou. Ou seja, é uma modalidade muito exata, existe muito pouco conflito em relação ao controle (E7).

Verificando o que foi exposto pelo dirigente da CBAAt, observa-se que a governança corporativa, por meio de seus princípios, influencia na gestão e no controle da CBAAt, no que tange ao desempenho, processo decisório, a diminuição dos riscos, estratégia e diminuição dos conflitos de interesse. Porém, uns mais aplicáveis do que outros. Por exemplo, no caso da estratégia, que é aplicada por meio do planejamento estratégico na CBAAt, é considerada, pelo gestor, aspecto importante tanto na gestão quanto no controle desta entidade. Compreende-se, com isto, que a estratégia é definida em termos de intenções e diretrizes para o futuro,

basicamente em termos e mediante o planejamento estratégico, e é obtida, pelos padrões do passado da organização (PAGLIARUSSI; LIBERATO, 2011).

Nesta linha, verifica-se a interação existente entre a estratégia e a governança corporativa (FILATOTCHEV; TOMS, 2003), realçando ainda a importância que as melhores práticas de governança têm para o processo decisório das entidades (WEITZNER; PERIDIS, 2011).

4.3.4 Confederação Brasileira de Futsal

Sobre este assunto, o Presidente da CBFS evidencia que:

O controle da entidade, os 27 presidentes das Federações exercem a vigilância, no que se refere ao controle financeiro, por meio da prestação de contas, mediante nossa *intranet*. E este controle também é feito pelos vice-presidentes congregados, que seriam, os conselheiros de administração (E2).

Constata-se que o controle financeiro, que remete à transparência e à prestação de contas (BRENNAN; SOLOMON, 2008), é visto como prioritário para o Presidente da CBFS, impactando na gestão e no controle da entidade. Pode-se entender que o controle financeiro, a transparência e a prestação de contas, são práticas essenciais para deliberar se uma entidade abraça as apreciações de boas práticas de governança corporativa para seus *stakeholders* (SOUZA; BORBA, 2007).

4.3.5 Confederação Brasileira de Tênis de Mesa

O Presidente da CBTM afirma que:

Na gestão, em relação ao desempenho, acho que ele melhora à medida que a entidade busca ser mais transparente para os funcionários. Eles se sentem mais responsáveis. Se você não evidencia a transparência, você não tem responsabilidade. Isso é uma máxima em administração: você não pode exigir de alguém, que ela tenha responsabilidade, se ela não tem informação. Então, cada vez mais a gente procura evidenciar informações para todos (E3).

No que tange ao desempenho, creio que a prestação de contas é essencial. Quanto a equidade, acho que é a mesma coisa. Em um ambiente sem ética, onde cada um quer passar a perna no outro, prejudica o desempenho. Em relação a responsabilidade social, é de fundamental importância também para o desempenho (E3).

Em relação ao processo decisório, acho que ele é centralizado. Nós tomamos as decisões, nós trabalhamos com a unidade de negócio, que são quatro hoje: liderança de seleções; gerência operacional, que está acima da liderança; gerência administrativa e gerência financeira (E3).

No que tange a diminuição dos riscos, contratamos uma auditoria externa para auditar no final do ano nossos balanços e nossas prestações de contas. Com isso, nós temos maior segurança, influenciando na diminuição dos riscos de tomar decisões (E3).

No que se refere a Estratégia, é fundamental você ter transparência, ter prestação de contas, tudo isso pra poder fazer com que as ações previstas sejam efetivamente executadas, influenciando em sua estratégia (E3).

No caso dos conflitos de interesses, isso aí a gente tem uma preocupação muito grande. Por exemplo: nós não empregamos nenhum familiar, isso há muitos anos, mesmo, apesar de existir agora com a nova medida provisória 620 que determina que não podem haver parentes, mais até um mês atrás isso não existia. Nós sempre tivemos essa preocupação até porque tivemos algumas experiências ruins de conflito de interesse. Então, nós achamos que a transparência evita os conflitos de interesse, e um dos conflitos possíveis seria o nepotismo (E3).

Em relação ao controle, verifica-se que nós da CBTM somos extremamente controlados, algumas vezes até acho que temos controle excessivo, e nós poderíamos trabalhar mais resultados do que controle, mais nós estamos num processo, e o controle influencia diretamente em uma boa gestão. Uma entidade que hoje deseja ter sucesso, eficiência, eficácia e efetividade, ela tem que ter, em todas as suas áreas, harmonia. Contudo, não adianta eu ter controle, e ter uma seleção que não ganha de ninguém (E3).

No controle, o processo decisório, é fundamental. Nós fazemos controle de tudo, e a CBTM têm 17 indicadores. Muitas entidades são avaliadas pelos seus resultados internacionais, então, é fundamental você ter um controle permanente, para poder fazer com que você possa tomar decisões corretas. Acho também, que o controle financeiro influencia muito no processo decisório (E3).

Quanto a diminuição dos riscos, é óbvio, que para o controle é fundamental, até porque, umas das coisas que a gente faz questão é o seguro. Nós investimos pesado no seguro, e hoje, nós temos tudo assegurado na CBTM. E um bom controle, faz com que você tenha um bom desempenho, eficiência, eficácia e efetividade (E3).

Já quando se fala sobre criação de valor, você entende exatamente de melhorar a marca, não há dúvidas em achar que o controle é fundamental para isso (E3).

Isso contagia no momento que você evidencia aos seus *stakeholders* que você tem um controle efetivo das suas ações. A nossa ideia gradativa é publicar tudo isso no *site*. Hoje você tem esse mecanismo fantástico de mostrar sua gestão, seus controles, a sua transparência, que é a *internet*. Antes era complicado, isso foi o grande crescimento da prestação de contas, da transparência, ou seja, a governança corporativa, foi a *internet*, pois passa a não ter desculpa mais. Antes você tinha que publicar no jornal. Hoje acabou, nossas licitações são todas publicadas na *internet* (E3).

Avaliando o que o Presidente da CBTM evidenciou, realça-se a preocupação dele com a transparência (evidenciação das informações), prestação de contas e o impacto disso no controle e na gestão de sua entidade. Ao verificar que a transparência e a prestação de contas são princípios inerentes um ao outro, sendo, com isso, os mais importantes da governança corporativa (CHEN et al., 2007), entende a influência que ambos exercem na gestão e no controle da entidade, sobretudo no controle, que é o processo que avalia o desempenho das organizações em relação aos seus resultados (CAMILO; MARCON; BANDEIRA-DE-MELLO, 2012).

Em relação a esta seção, a gestora realça:

No que tange a gestão e o desempenho, acreditamos estar entre as 3 Confederações melhores desenvolvidas, no que se refere às boas práticas administrativas; processo decisório, como a definição da gestão, é no modelo descentralizado; a presidência prima e encoraja a tomada de decisões das gerências e lideranças, com enfoque nos procedimentos e no mapeamento dos processos que executamos; a diminuição dos riscos, com uma parcela bastante considerável de acertos em função das práticas do que há de mais moderno em governança corporativa, certamente, os erros diminuíram e, com isso, os riscos também; estratégia, sem essas ferramentas de gestão, certamente não teríamos dado um salto no *ranking* mundial olímpico e paraolímpico. Sem dúvida, a estratégia trilhada pela Organização trouxe resultados inéditos para a história do Tênis de Mesa Brasileiro; a diminuição dos conflitos de interesse, com as funções bem definidas e as atribuições, não consideramos dignos de citação, os percentuais de conflitos; controle, se existe uma palavra de ordem nesta organização a palavra é controle, pois somos da filosofia que tudo deve ser controlado e medido para que possa ser feito ou reconduzido e melhor aproveitado (E8).

Em relação ao controle: no processo decisório, encoraja e fortalece; a diminuição de riscos, por meio dos indicadores de desempenho, medimos e traçamos as correções de rota; idem para o desempenho, criação de valor e estratégia; a gestão, tendo o domínio e o relatório de aproveitamento, fica mais fácil gerir o que se foi medido (E8).

Ao compreender que o controle é o processo de monitorar e avaliar a *performance* das organizações (ROTH et al., 2012). Evidencia-se o que a dirigente da CBTM disse, pois, ela corrobora com o Presidente, enfatizando, em especial o atributo controle: “Se existe uma palavra de ordem nesta organização a palavra é controle, pois somos da filosofia que tudo deve ser controlado e medido para que possa ser feito ou reconduzido e melhor

aproveitado”. Isso mostra como a CBTM preza por esta característica, que é inerente ao bom desempenho organizacional e às boas práticas de governança corporativa (DUNNE; HELLIAR, 2002; GAMA; GALVÃO, 2012).

4.3.6 *Federação Paulista de Atletismo*

O Presidente da FPA confirma que quanto ao:

Desempenho, esses princípios são fundamentais, pois dentro do processo corporativista e federativo, a governança corporativa tem que influenciar para que você tenha um bom desempenho. Em suma, no desempenho, nós precisamos ter a responsabilidade social e a transparência. No processo decisório, nós precisamos ter ética. Na diminuição dos riscos, você terá, a transparência, equidade e ética. Na estratégia, você tem que ter a ética e a responsabilidade social. A diminuição dos conflitos de interesse, terá que ter a ética e a equidade. E no controle, você terá que juntar todos os princípios da governança corporativa, para que você tenha um controle, ou seja, por meio da transparência, prestação de contas, equidade, ética e responsabilidade social. As responsabilidades que você tem nos itens da governança corporativa é o controle de tudo (E4).

Em relação ao controle, o processo decisório, terá que ser sempre feito em conjunto com seus mais próximos, seus dirigentes, seus administradores. Quanto a diminuição dos riscos, apesar de você ter a transparência, a prestação de contas, você os seus riscos diminuídos, mas se você tiver algum individual, que no primeiro momento não coadune com o que você quer, pode colocar tudo para baixo, então, você na hora de montar uma equipe de trabalho, antes da capacidade, antes da capacidade, repito isso e enfatizo, tem que ter a confiança, pois pode ser uma pessoa nem tão capaz em um determinado assunto mas ela é de sua confiança, e ela sendo de sua confiança, você terá tudo ajustado (E4).

Hoje as entidades supostamente amadoras, não têm valor nenhum, inclusive a FPA está criando uma marca da Federação com outro nome *Athletic Federation*, para poder ser uma marca vendável, para poder ser uma marca que tenha valor, porque, Federação Paulista de Atletismo, de Voleibol, de Futebol, de “peteca”, não tem valor comercial. O futebol tem, porque o futebol é uma exceção no Brasil, ele é diferente. Pois, se nós formos pegar o modelo americano, a NBA é uma marca, porque foi feita uma marca, a WNBA, a NFL e assim por diante. Então, nós estamos criando uma marca para a FPA, para que possamos agregar valores (E4).

As federações vivem muito hoje de verbas governamentais, poucas as federações têm recursos próprios para se manter a ideia de se criar esta marca, é para que a gente tenha uma gestão solidária, e uma gestão independente de qualquer aspecto governamental. Hoje nós sobrevivemos com relação ao aspecto governamental (E4).

Analisando o que foi evidenciado pelo Presidente da FPA, ele enfatiza dois aspectos, em que os princípios de boas práticas podem influenciar, que são: o controle, pois, de acordo

com ele “Você terá que juntar todos os princípios da governança corporativa, para que você tenha um controle[...]” e a criação de valor para a entidade.

No caso do atributo controle, a governança corporativa busca pela melhoria contínua do controle, sobretudo do controle interno das organizações. Este instrumento é essencial para que as entidades possam evitar fraudes e mitigar os riscos que possam a vir a abalar sua credibilidade no mercado (CARIOCA; DE LUCA; PONTE, 2010).

A criação de valor é uma estratégia e a adoção dela implica uma complexa articulação de ações organizacionais, que se entrelaçam numa intrínseca interação com as boas práticas de governança corporativa influenciando no desempenho da entidade (STAUB; MARTINS; RODRIGUES, 2002; THOMSEN, 2004).

Já o dirigente da FPA, afirma que:

Toda essa ação que é feita dentro das nossas atividades, dos nossos empenhos, das nossas idealizações, elas vão criar aqui um valor diferenciado, um valor moral, que fará com que a entidade seja muito bem vista pela, descrição, pela probidade, por todas as situações, então eu vejo, além da criação do valor comercial, que é uma marca importante, para que você exista, você precisa ter o valor moral da sua entidade, e em cima de todos os bons processos que você faz, em cima do processo decisório, diminuição dos riscos, desempenho, criação de valor, estratégia e gestão, que você terá um grande valor moral, ético, de bom relacionamento, tudo aquilo que envolve a sua pesquisa e o seu trabalho (E9).

O gestor da FPA, enfatiza também a importância da criação de valor, contudo, dá destaque ainda mais ao valor moral, ou seja, à ética como um dos princípios de boas práticas preponderante para qualquer entidade. Isso mostra que as questões éticas vêm sendo cada vez mais discutidas no âmbito dos negócios e do esporte, contribuindo para a diminuição de possíveis conflitos de interesse entre os *stakeholders* (SHERRY; SHILBURY; WOOD, 2007).

4.3.7 Federação Paulista de Voleibol

Neste aspecto, o gestor da FPV evidencia que:

Todo o sucesso administrativo, parece estar vinculado ao desempenho, processo decisório, a diminuição dos riscos, estratégia, diminuição dos conflitos de interesse e a gestão. Hoje, para que você tenha sucesso, entendo a questão financeira, econômica e de respeito pelos nossos filiados e pela mídia também que são muito importantes, nós trabalhamos o desempenho, processo decisório, a diminuição dos riscos, estratégia, diminuição dos conflitos de interesse e a gestão. E desde que você tenha um processo decisório compartilhado entre quem trabalha na entidade com seus filiados, influencia na diminuição de seus riscos. Neste contexto, nós temos como prática favorecer a participação de todos, tantos dos funcionários, quanto dos filiados no processo decisório, embora a FPV seja uma entidade de caráter presidencialista (E10).

O nosso controle é feito por meio de uma avaliação periódica das decisões, dos objetivos, de curto, médio e longo prazos que estão sendo atingidos ou não. E os princípios de boas práticas de governança corporativa, são a chave fundamental para o controle e sucesso da nossa entidade, ou seja, que é o sucesso no voleibol na verdade (E10).

Coloca-se em evidência a influência que as boas práticas de governança corporativa têm no processo decisório da gestão (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009). Em suma, a governança corporativa melhora continuamente o processo decisório e desempenho das entidades, mediante seus princípios balizadores (TERRA; LIMA, 2006; LAMEIRA; JR. NESS; MACEDO-SOARES, 2007).

4.3.8 Federação Paulista de Futsal

Em relação a influência dos princípios de boas práticas de governança corporativa na gestão e no controle da FPFS, o diretor da FPFS evidencia que este impacto acontece na:

Organização dos campeonatos; no processo de tomada de decisão a partir de votação da diretoria, equipes filiadas e quando necessário, decisões presidenciais; na solução de problemas e prevenção; na melhora de cada departamento para suprir as necessidades e as mudanças; para buscar um esporte mais competitivo, com regras e regulamentos oficiais; e no planejamento e execução de regulamentos e calendários (E11).

Em relação ao Presidente da FPFS, ele acredita que:

Os princípios de governança corporativa influenciam de maneira acentuada na gestão e no controle, especificamente no desempenho da entidade. O fato do desempenho estar realçado na gestão e no controle, é pelo motivo de que estes fatos estão ligados, e podem ser destacados num mesmo prima (E5).

Estas informações reforçam a importância que a governança corporativa tem para a gestão e o controle das entidades esportivas (HEALEY, 2012), em especial em seu desempenho. É visível que a governança corporativa adotada nas entidades esportivas, pode indicar o grau em que esta organização é profissional, influenciando, conseqüentemente, em sua *performance* (SHILBURY; FERKINS, 2011).

4.3.9 Federação Catarinense de Tênis de Mesa

O Presidente da FCTM afirma que:

Nosso planejamento estratégico é desenvolvido em conjunto, sempre em conjunto, no início de cada ano, nós não fazemos planejamento para 2 ou 3 anos, e sim o planejamento estratégico é anual, pois não dá para planejar para mais de 2 anos, visto que Santa Catarina é totalmente diferente do resto do Brasil, devido aos nossos jogos abertos serem muito fortes. É Santa Catarina, São Paulo e Paraná que têm estas três estruturas de jogos abertos (E6).

Contempla-se para a FCTM a estratégia, mais especificamente, o planejamento estratégico, como o aspecto que sofre mais influência das boas práticas de governança corporativa, tanto na gestão como também no controle. Remete dizer que o planejamento estratégico é o primeiro passo para a implementação da estratégia (LADEIRA, 2009). E esta, é inerente as boas práticas de governança corporativa (MARQUES, 2007), sendo importante na estratégia dos novos atores sociais (GRÜN, 2005).

4.4 Análise intracasos

Aqui evidenciam-se as análises dos oito casos (MILES; HUBERMAN, 1994) sobre o relacionamento da entidade com seus *stakeholders*.

4.4.1 Relacionamento da entidade esportiva com seus stakeholders

A Teoria dos *Stakeholders* é uma das teorias que vem sendo empregada para explicar o envolvimento da governança corporativa nos esportes (FERKINS; SHILBURY, 2012). A governança corporativa se constitui em importante diferencial competitivo para as entidades esportivas, influenciando na profissionalização de sua gestão e no controle, e sua legitimação aos seus *stakeholders* (MARQUES; COSTA, 2009).

A governança corporativa é preponderante para as entidades esportivas, pois orienta e norteia ações sociais coletivas para um consenso entre diferentes *stakeholders* (LEI; GHOSH; SRINIVASAN, 2010; GIRGINOV, 2012; NUMERATO; BAGLIONI, 2012). Diante do exposto, observa-se que os *stakeholders* são essenciais para as entidades esportivas (RIBEIRO, 2012).

4.4.2 Confederação Brasileira de Judô

Neste contexto, o Presidente da CBJ afirma que com relação ao:

Com relação ao Governo, a relação tem sido a melhor possível, não por que, nós temos amizade, mas sim, por conta, efetivamente, dos resultados apresentados pela gestão. Nós entregamos o que prometemos, e o que nos é cobrado. Então a relação com o Governo, com o Ministério do Esporte, em nível federal são boas. Com os Governos Estaduais, nós temos alguns convênios. Em suma, em todos os níveis dos Governos, eu considero a relação a melhor possível, não tendo problemas de relacionamento. Pelos simples fato de que a gente faz o dever de casa bem feito, e entregamos a tempo e a hora (E1).

A Confederação, de forma verticalizada, se relaciona com as Federações, e isto é estatutário. E nós temos com todas as federações, excelente nível de relacionamento, remetendo ao princípio da equidade (E1).

O relacionamento com as associações é de forma indireta. Com os clubes, também temos bons relacionamentos, principalmente com os clubes de alta *performance*, onde nós temos, de forma prática, essa relação na realização de alguns eventos específicos. Troféu Brasil Interclubes, que é exclusivamente dos clubes, promovidos pela Confederação, onde existe uma abertura total, àqueles clubes que são filiados as federações estaduais, precisa ter essa hierarquia também. O *Grand Prix* Nacional de Clubes, onde participam os 12 melhores clubes ranqueados no masculino e os 10 melhores clubes ranqueados no feminino. Ou seja, é um relacionamento muito próximo com estes clubes. E além disso, em relação aos nosso atletas da seleção principal, existe uma comunicação muito próxima dos nossos técnicos da seleção, os nossos membros da comissão interdisciplinar com os nossos atletas de seleção. Refletindo assim uma boa relação com os clubes e as associações (E1).

No tocante a Federação Internacional, sou o vice-presidente desta entidade. Já realizamos grandes eventos no circuito mundial. Esse ano, foi realizado, no final de agosto, início de setembro, o Campeonato Mundial de judô. E você não traz este tipo

de evento para seu país, se não tiver um relacionamento extremamente positivo com a Federação Internacional de Judô (E1).

O Judô é visto na comunidade, por ações específicas que a CBJ faz, no que tange ao social, e tudo que envolve o judô como esporte em si, os valores que estão associados com a modalidade de judô no Brasil e no mundo. E pode-se dizer que o judô pode ser associado a “Esporte Educação”, pois o esporte agrega valores à educação (E1).

Quanto aos patrocinadores, a CBJ, entre os diversos organismos esportivos brasileiros, se não o único é uma das raras entidades que têm uma quantidade grande de patrocinadores, que é uma política estratégica nossa. Para que a gente não fique de uma dependência exclusiva, de um, ou dois ou três patrocinadores. Temos atualmente, 7 (sete) patrocinadores (E1).

Com os nossos gestores das federações, o relacionamento é o melhor possível. Porém, eu penso que falta mais interação no quesito de, “o que você faz?”, “o que eu faço?”, “o que eu posso ajudar?”, “o que você pode me ajudar?”. E pelas conversas que eu tive com os gestores das outras federações, todos pensam o mesmo, falta essa “mistura” maior, pois, evidentemente, todos têm que aprender com todos (E1).

Em relação aos gestores internos, principalmente na área técnica, que o motor da entidade esportiva, ou seja, o setor de eventos, o setor de projetos, setor financeiro, que sem um ou outro, não funciona nada, mas o que dá visibilidade, o que dá vitrine, para um esporte, é a parte técnica. Então, a CBJ, procurou se cercar de pessoas com boa capacidade técnica, mas, oriundas do esporte. Todos os nossos colaboradores da área técnica, são oriundos da nossa modalidade, todos são faixa-pretas! Então, é bom você trabalhar com quem realmente esteve lá no “campo” do judô, e agora está trabalhando na CBJ. Talvez, seja esse um dos sucessos do judô brasileiro (E1).

Nós temos dentro da CBJ, trabalhando internamente, diariamente, podemos dizer assim, dois jornalistas, aliás, um jornalista, e um assistente de jornalista, mas que é acadêmico. E temos uma empresa contratada, sendo que estas pessoas são funcionárias desta empresa que trabalham na CBJ, com a missão de divulgar o máximo todas as ações da CBJ. E isso já acontece a muito tempo. Muitas das vezes, o que é evidenciado na mídia, é cópia do nosso *release* (E1).

No processo de preparação para Olimpíadas e durante as Olimpíadas, praticamos ações específicas para a imprensa. Nós convidamos jornalistas de grandes jornais, do Brasil inteiro, principalmente, daqueles estados que temos atletas vinculados, Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais, Piauí. Fizemos com eles aqui, *workshop*, o dia inteiro, o que iria acontecer nas Olimpíadas; qual era o procedimento para entrevistas dos atletas, dentro da Vila Olímpica; quais dias eles poderiam visitar. Em suma, nossa relação com a mídia é muito boa! (E1).

Quanto aos treinadores, os dois técnicos da seleção principal foram atletas olímpicos. No que tange aos árbitros, nossa relação também é a melhor possível, pois, no passado, os árbitros tinham que bancar suas viagens e hospedagens, hoje, tudo é por conta da CBJ (E1).

Analisando as informações evidenciadas pelo Presidente da CBJ sobre o relacionamento dos *stakeholders* com sua entidade, constata-se uma relação positiva de todos os *stakeholders* envolvidos, direta ou indiretamente, com a CBJ. O Presidente da CBJ, enfatiza e exemplifica como se dá o envolvimento positivo da entidade com seus *stakeholders*, demonstrando assim a preocupação que a entidade tem com seus parceiros, ou

seja: governo, federações estaduais, clubes, associações, federação internacional, gestores internos e externos, funcionários, treinadores, patrocinadores, mídia e os árbitros. Ressalta-se, que, destes, o Presidente dá uma especial atenção aos dirigentes das 27 federações estaduais de judô espalhadas pelo território nacional.

Fazendo uma alusão as classes de *stakeholders* (CLARKSON, 1995) e ao grau de prioridade (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997), que a entidade tem para com seus *stakeholders*, pode-se observar que o governo, a federação internacional, os patrocinadores, a comunidade e os gestores internos têm relação com o atributo de Poder dos *stakeholders*. Já a mídia, os treinadores, clubes, árbitros, atletas, associações e classes relacionam-se com o atributo Legitimidade; e as federações estaduais, com seus respectivos gestores externos, remetem ao atributo Urgência.

4.4.3 Confederação Brasileira de Atletismo

Neste ponto, o gestor da CBAAt confirma que:

O governo é uma parceria muito grande, pois, praticamente, 90% do esporte de nosso país é mantido por entidades públicas, seja governo municipal, estadual e/ou federal. Então, nós dependemos de recursos deles e procuramos atendê-los na medida do possível nas políticas que eles determinam. Hoje, falta no Brasil, a política pública do esporte, não existem integrados os objetivos. Na atual situação, o objetivo, tanto do Ministério, quanto do Comitê Olímpico, é ganhar medalhas em 2016, e isso é muito ruim para o esporte. Nós temos brigado, discutindo muito essa questão, pois nós temos que pensar o pós-2016, para a continuação do esporte. Porém o relacionamento com o governo é muito bom (E7).

Quanto as associações e os clubes, também o relacionamento é bom, apesar de termos as federações como anteparo, pois a ligação da confederação é com as federações. E os clubes das associações se dirigem as federações, mas como fazemos o troféu Brasil de atletismo, os clubes participam, mesmo porque temos em nosso estatuto, e os cinco primeiros colocados no troféu Brasil têm direito a votar a eleição da Confederação (E7).

A nossa relação com a Federação Internacional é a melhor possível, nós temos os jogos olímpicos aí pela frente, e quem vai fazer a parte do atletismo, pois é a única modalidade de quem administra toda a modalidade é a própria Federação Internacional de Atletismo. Portanto, o nosso relacionamento é muito bom, pois participamos do Conselho, o antigo presidente da CBAAt faz parte do Comitê Executivo (E7).

Os nossos atletas têm direito a voto na CBAAt. Todo atleta medalhista olímpico tem direito a voto, então, hoje nós temos oito atletas que votam na confederação. Em relação a comunidade em geral, a participação é muito pequena (E7),

No que se refere aos clubes, nós temos os centros nacionais de descobertas de talentos, que são 30 projetos locais, que são apoiados pela confederação para descoberta de talentos (E7).

Quanto aos patrocinadores, nós temos a Nike como fornecedora de uniforme, a Globo como patrocinadora de mídia, e a Caixa, que é o nosso grande patrocinador. Nosso relacionamento é muito bom, mesmo porque nos interessa atendê-los e dar continuidade nos patrocínios (E7).

Em relação aos gestores, nós temos uma preocupação muito grande com os presidentes das federações. Uma política nossa, é a capacitação desses dirigentes, porque hoje, para você ser presidente de uma federação, não precisa ter preparação nenhuma e nem sempre a pessoa é boa de gestão (E7).

Então, o Presidente da CBAAt teve a preocupação de contratar profissionais de cada segmento. Então a CBAAt tem profissionais com preparação, com formação para administrar a CBAAt. E o Presidente tem que tomar as decisões políticas dentro do ambiente corporativo, dentro da questão da gestão a entidade (E7).

O mesmo acontece com as federações estaduais, pois a nossa preocupação é capacitar os gestores ou capacitar os colaboradores das federações para que elas engrandeam, ou seja, para que elas sejam fortes (E7).

No tocante aos colaboradores, nós temos uma preocupação muito grande de selecionar colaboradores capacitados, e preparados para as funções que lhes foram designadas (E7).

Quanto a arbitragem, hoje, tornou-se uma profissão. Os árbitros têm sua entidade própria para prestar serviço para a confederação. Em relação aos jornalistas, existe uma preocupação muito grande com o relacionamento com a mídia, pois infelizmente existem meios de comunicação que não têm o compromisso, jornalístico de apresentar a verdade, mas, para vender a notícia, eles distorcem os fatos, colocam fatos mentirosos, então procuramos buscar soluções quando existem estas críticas para melhorar o relacionamento (E7).

Outro segmento de *stakeholder* importante, é dos os treinadores, pois são eles que detectam talentos, eles que preparam os atletas para ganharem medalhas. Eles têm uma participação muito grande na orientação técnica (E7).

Observando o relacionamento da CBAAt com seus *stakeholders*, de acordo com o dirigente desta entidade, verifica-se que é boa com todos os interessados. Constata-se assim, a importância de todos esses *stakeholders* (CAMPOS, 2006), por meio de suas respectivas formas ou manifestações de influência e poder (MOYSÉS FILHO; RODRIGUES; MORETTI, 2011) para a referida entidade, em especial o governo.

4.4.4 Confederação Brasileira de Futsal

No que tange a este assunto, o Presidente da CBFS ressalta que:

Associações e clubes são filiados às federações, então, nosso relacionamento com eles, só se dá por meio das federações (E2).

Nosso relacionamento com a Federação Internacional é reivindicativo (E2).

Nós só temos relacionamento com os atletas que são convocados pelas seleções brasileiras, estes nós tratamos com divindade. Nós damos aos clubes, para eles comparecerem aos certames nacionais, auxílios alimentação, auxílio hospedagem. Melhor dizendo, nós damos aos clubes diretamente, contudo, não é a confederação que dá, compete aos patrocinadores, principalmente os Correios e o Banco do Brasil, que coloquem na distribuição de aplicação dos recursos, recursos específicos para estas atividades, dando apoio aos campeonatos, e na difusão e no ensinamento do esporte (E2).

O relacionamento da CBFS com a comunidade é desportivo, porque o esporte é que faz a atratividade, capaz de chamar a comunidade para assistir os jogos (E2).

O relacionamento da entidade com os patrocinadores é fazer o que é exigido no contrato. Neste contexto, a entidade contrata empresa para fazer essa negociação, entre a entidade e os patrocinadores. Cada vez está se aprimorando mais esse relacionamento com os patrocinadores (E2).

No que se refere aos gestores, tanto internos quanto externos, são satisfatórios. Em relação a mídia, a entidade tem uma assessoria de imprensa permanente, e nós consideramos ela não apenas uma parceira, mas um partícipe (E2).

Com relação aos treinadores, o nosso relacionamento é bom, visto que os técnicos perduram por muito tempo. Em relação aos árbitros, nós procuramos dar a eles cursos permanentes, para que todos eles evoluam, pois a confederação estimula a realização anual de um Congresso de Arbitragem, onde vão árbitros das 27 federações. São nestes congressos que há a maior predominância de relacionamento com os árbitros (E2).

Ao analisar a opinião do Presidente da CBFS, verifica-se que o relacionamento entre a entidade e os *stakeholders* é satisfatório. Em especial com os atletas da seleção brasileira de futsal, os quais, segundo o Presidente, são considerados “divindades”. Neste contexto, pode-se entender que este tipo de *stakeholder* é o exigente, pois ele é reivindicador (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

4.4.5 Confederação Brasileira de Tênis de Mesa

No que se refere ao relacionamento da entidade com os *stakeholders*, a dirigente contempla que a relação com o:

A nossa relação com o Governo é ótima; com as associações e os clubes é muito boa; com a Federação internacional é ótima; com os atletas é muito boa; com a comunidade é ótima também; com relação aos patrocinadores, nós não temos patrocinadores oficiais, diretos. Recebemos algum ou outro apoio, indireto, mas a relação é muito boa; com os gestores é ótima; com os colaboradores é muito boa; no que tange a mídia é defectiva, ou seja, acredito que nos comunicamos de forma ainda insuficiente; e treinadores e árbitros a relação é muito boa (E8).

Pela dirigente, a CBTM tem boa relação com a maioria dos seus *stakeholders*, excetuando-se a mídia, o que constitui em uma preocupação, já que ela permite a socialização para o consumo de forma semelhante, definindo publicamente serviços e produtos como necessidades (ROCHA; ROCHA, 2007), podendo ser vistos como *stakeholders* perigosos (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Já o Presidente da CBTM evidencia que com o:

Governo, nosso relacionamento é muito bom. O Ministério dos Esportes tem nos apoiado muito. O governo federal tem cumprido a sua missão, seu objetivo, a sua obrigação constitucional com as entidades nacionais. Infelizmente, os governos estaduais e as prefeituras das capitais não têm cumprido sua missão com as federações. As federações, em sua maioria, vivem à míngua, tudo isso que estamos falando é quase que utópico para a maioria das federações, ou seja, 99% delas, mesmo aquelas de esportes importantes, como é o próprio voleibol (E3).

Em relação as associações e clubes, o relacionamento é bom. Na realidade, o estatuto da CBMT não prevê votos dos clubes filiados às federações, contudo, nós temos um relacionamento bom (E3).

Acho que a Federação Internacional melhorou, mas ela não melhorou no ponto de vista absoluto. Eu sempre faço uma análise absoluta, o que você é em relação, ao que você era. O tênis de mesa melhorou muito, a equipe brasileira hoje é a 13º do mundo. Há cinco anos era 40º, houve uma melhoria absoluta. Dos 200 melhores do mundo, do *ranking* mundial masculino, oito são de fora da Ásia e da Europa. Dos oito, quatro são brasileiros (E3).

Quanto aos atletas, nossa relação é excelente. Nós estamos dando um apoio muito grande para os atletas que nós contratamos. Volta também esse apoio ao Ministério dos Esportes, por meio de bolsas aos principais atletas (E3).

Em geral, a comunidade envolve atleta e sociedade. Neste ponto de vista, nosso relacionamento é bom (E3).

Nós temos pouco patrocinadores, ou seja, três. Contudo, nos relacionamos bem com eles. Nós temos um patrocínio de uma empresa alemã que nos fornece materiais esportivos. Assinamos com a empresa japonesa, que vai ser a futura fornecedora de mesa para os jogos olímpicos. Fechamos agora com a Unimed, que está dando plano de saúde (E3).

Quanto aos gestores, nosso relacionamento é muito bom, inclusive agora cinco horas estou recebendo o presidente da Confederação Brasileira de Remo. Nós estamos procurando fazer trocas de experiência com outras confederações (E3).

Quanto a opinião do Presidente da CBTM, ele não foge muito do que foi evidenciado pelo seu gestor, ou seja, os dois compactuam com as informações nesta seção. Ainda observando a fala do Presidente, ele coloca em ênfase o *stakeholder* e o governo, podendo ser considerado como *stakeholder* dominante (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

4.4.6 Federação Paulista de Atletismo

Neste contexto, o Presidente da FPA se expressa assim:

Quanto ao Governo, nossa relação é muito boa, nós dependemos muito do governo, principalmente do governo estadual, que é o que mais nos apoia. Nós temos um trabalho de centro de excelência, nós temos 16 centros de excelência funcionando pelo estado, apoiado, integralmente, pelos governos, tanto municipal, quanto estadual. O governo municipal concede o local para nós fazermos esses centros de excelência. O governo estadual nos fornece o recurso, para que nós desenvolvamos esse trabalho. Não gratuitamente, nós temos, que lembrar que somos o braço do estado que pode chegar lá em uma ponta que ele (o Estado) não consegue chegar. Então, temos todo o cabedal técnico para realizar isso, cabedal logístico, e o governo do estado nos auxilia com o aporte financeiro, para que nós consigamos realizar de uma maneira mais ágil e mais segura, inviabilizando os erros (E4).

No que se refere as associações e aos clubes, eles participam aqui, ativamente da gestão da federação, pois eles são os responsáveis. Portanto, eles são partícipes e comuns com as nossas ideias (E4).

Em relação a Federação Internacional, pelo nosso sistema de desporto, nós não temos nenhuma relação com a Federação Internacional, porque isso é um papel da Confederação Brasileira de Atletismo, nós, como federação, não conseguimos chegar na Federação Internacional (E4).

Com os atletas, por eles pertencerem aos clubes, e estes clubes por estarem ligados a federação, então, a federação tem pouco trabalho, pouca atividade, com estes atletas, embora, nos preocupamos com a sociabilização com eles. Então, tentamos fazer algo pelos atletas, mas antes, passamos pelos clubes (E4).

Com a comunidade em geral, é complicado, pois nós oferecemos espetáculos, e a comunidade, não sei se gosta dos espetáculos que nós oferecemos. É isso que a federação faz, ela faz uma competição, que a comunidade só pode participar, mediante está competição realizada pela FPA. Por meio dos centros de excelência, nós podemos chamar alguém da comunidade, para que venha junto, e tentar pegar um indivíduo para que seja um atleta. Seriam, garotos diferenciados, não dá para você pegar massa e nem quantidade, e sim um grupo restrito (E4).

Patrocinadores, é um grande, “calcanhar de aquiles”, de todo mundo, porque, nós não temos patrocinadores, procuramos, estamos indo sempre atrás. Quando aparece, aparecem beneméritos que querem ajudar, não aparecem patrocinadores pelo “produto” que você tem em sua mão (E4).

O relacionamento com os gestores, nós temos um bom relacionamento, porque eles colocam os presidentes nos seus devidos lugares. Com relação aos demais gestores, é a política que você tem que ter para sobreviver, se não tivéssemos um bom relacionamento com o gestor político, que é o governo, nós estaríamos fadados a nem existir. É necessário fazer política de gestão com os gestores (E4).

Os colaboradores são fundamentais, pois são eles que trabalham, que te dão a sustentação, e que te ajudam para que você tenha a transparência, dentro da legitimidade daquilo que você faz. Ou seja, tem que existir esta interação entre dirigentes e colaboradores (E4).

Investigando a fala do Presidente da FPA, observa-se que ele tem bom relacionamento com o governo, os gestores e colaboradores. Com as associações, clubes, Federação Internacional e comunidade não há muito relacionamento. Com os patrocinadores, o Presidente vê como “um grande calcanhar de aquiles”, pois a entidade não tem patrocinadores, inviabilizando, assim, maior fluxo de caixa e possíveis investimentos da entidade em algumas áreas, como, por exemplo, na responsabilidade social.

Realça-se também o relacionamento da entidade com o governo, evidenciando aqui sua relação com um *stakeholder* dominante (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Já o gestor da FPA evidencia que:

Em relação a interlocução entre atletas, treinadores e clubes, nosso relacionamento, aparentemente, é muito bom. Nós não temos críticas veementes, nós não temos discussões ferrenhas. Evidentemente, que cada um tem seu ponto de vista (E9).

No que tange a comunidade, nós trabalhamos com 22.000 crianças, no campeonato escolar deste ano, e é uma tarefa da comunidade, pois nenhum deles precisou ser atleta, nenhum deles precisou ser federado, e a FPA é que promoveu, junto com a Secretária de Estado de Educação e o Secretário do Estado do Esporte este evento. A FPA, foi a executora dessas tarefas governamentais. Então, em relação a comunidade, também não tivemos críticas, pois o campeonato durou o ano inteiro, foram 13 etapas, que foram muito bem-sucedidas, muito bem organizadas, correu muito bem (E9).

Verifica-se que o dirigente coloca em foco a relação da sua entidade com a comunidade, contemplando um projeto de ação social junto com o Governo, que é um *stakeholder* dominante (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Contudo, o bom

relacionamento com a comunidade é essencial para a entidade, pois, por meio dela, a entidade poderá criar valor, fomentando, assim, a prática de seu esporte. Aqui, pode-se classificar este *stakeholder* como *stakeholder* dependente (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

4.4.7 Federação Paulista de Voleibol

Aqui o dirigente da FPV, aborda que:

A relação com o governo é normal, de parcerias, embora nossa entidade não receba especificamente nenhuma ajuda financeira do governo do estado e/ou federal, nós somos totalmente independentes neste sentido, mas os eventos são feitos em parceria (E10).

No que tange as associações e aos clubes, eles nos mantêm na verdade, com suas mensalidade e taxas administrativas. E é uma relação que envolve a transparência, prestação de contas, isto é, é bastante amistosa (E10).

Existe uma relação vertical com a Confederação Brasileira de Vôlei (CBV) e com a Federação Internacional de Vôlei, sendo considerada uma relação muito boa. Nós respondemos a CBV, diretamente, ou seja, nós nos reportamos a ela e não a Federação Internacional, mas a gente segue o que é determinado internacionalmente (E10).

Nós congregamos, mediante os clubes, todos os atletas que são registrados na federação, para jogarem os campeonatos por nós organizados, tanto de *indoor*, quanto de praia (E10).

Hoje não temos relação com a comunidade, contudo, é um dos nossos objetivos, pois tem a questão da responsabilidade social, e entendemos o social como uma ação não-clubística na verdade, isto é, ainda não temos uma atividade nesta direção (E10).

Temos vários patrocinadores, que é de onde vem também o nosso aporte financeiro, além das entidades de prática desportiva, os patrocinadores são importantes neste contexto (E10).

O relacionamento com os gestores, é bastante positivo, embora as gestões da CBV e da FPV não interfiram uma na outra, mas é um relacionamento bastante bom. É lógico que, com a CBV, é um relacionamento de diretrizes, de trabalho conjunto, em termos de eventos e de até formação profissional, é um dos cursos ministrados pela universidade corporativa do voleibol, que hoje é na CBV e que a FPV faz parte, desenvolvendo os cursos em São Paulo, embora a proposta venha da CBV, quem faz a gestão dos cursos no estado de São Paulo é a FPV (E10).

Também o relacionamento com os funcionários é bem tranquilo. Nós desenvolvemos alguns momentos de aprofundamento do trabalho, com reuniões, então é uma relação profissional (E10).

Com relação a FPV, o dirigente evidencia que o relacionamento da entidade com seus *stakeholders* é bom e normal, porém o relacionamento com a comunidade inexistente, feito que é uma preocupação da entidade, pois no momento em que não há relação com a comunidade, não existe também relação com a prática de responsabilidade social, que é um tema cada vez mais presente e evidenciado, por meio de relatórios anuais nas organizações (MILANI FILHO, 2008), sobretudo nas entidades esportivas (HAMIL; WALTERS; WATSON, 2010).

4.4.8 *Federação paulista de futsal*

Diante do contexto, o diretor da FPFS ressalta que:

O relacionamento da entidade com o governo não existe; no que se refere às associações e clubes, elas têm direito de voto em decisões e eleição; quanto à federação internacional, a entidade interage, mediante regras que regem a modalidade e normas de transferência de atletas e dirigentes; no que tange a comunidade, sua relação se baseia no estatuto do torcedor; quanto se foca nos patrocinadores, sua relação é por meio de troca de serviços; quanto aos gestores, a interação da FPFS subordina-se à presidência; quanto aos seus colaboradores, é subordinado aos seus respectivos departamentos; em relação à mídia, a FPFS interage por meio da divulgação da modalidade; quanto aos treinadores, o controle de inscrições, desempenho e comportamento se destacam; e em relação aos árbitros, a interação da FPFS é por meio da prestação de serviços (E11).

Observa-se, que, de acordo com as informações do diretor da FPFS, esta entidade tem relação direta com a maioria de seus *stakeholders*, internos e/ou externos, excluindo-se somente o governo de seu rol.

Já o Presidente da FPFS dá destaque aos seguintes *stakeholders*:

Associações de clubes – são inúmeras que se envolvem atualmente com o futsal. Seja de pequeno ou maior porte, da capital, do interior, enfim daquelas ou aqueles que querem fazer esse esporte conosco. Ao longo da existência do esporte organizado, milhares e milhares de representações do esporte, já estiveram ou passaram pela nossa organização, e, todas, sem distinção, que hoje é um dos mais populares e entre os mais praticados pelos brasileiros (E5).

Atletas – calcula-se que mais de trezentos mil atletas já se filiaram à FPFS, por meio, de seus clubes e entidades. Um número relativamente grandioso e pode definir bem o quanto de interesse provoca um esporte que é do brasileiro e por se tratar de um esporte que usa a bola para a sua prática, não poderia ser diferente. Anualmente, a estatística, aponta que, cerca de dez mil jogos são realizados, envolvendo apenas atletas federados (E5).

Federação Internacional – a FPFS é uma das 27 federações nacionais. Todas elas filiadas à Confederação Brasileira de Futsal, que está sediada em Fortaleza, no Ceará. Na verdade, é a CBFS que tem a responsabilidade internacional nas realizações do futsal, seja para disputas mundiais ou em outras disputas, além de intercâmbios, etc. Mas, mesmo assim, a FPFS mantém grande ligação com entidades do exterior para diversos compromissos (E5).

No que tange aos patrocinadores, eles sempre estão presentes, e foram muitos que continuam a nos prestigiar, seja o menor ou maior, sem os quais jamais poderíamos realizar tantas disputas, campeonatos, certames, enfim de acontecimentos que foram e são de grande interesse e que envolvem milhares de pessoas, de esportistas, de todos aqueles que se ligam diretamente com essa causa (E5).

Em relação aos gestores e a comunidade, ainda, podemos destacar que a forma de gerenciar ou administrar o futsal, por meio da entidade, pode ser resumida em poucas palavras, ou seja, a mais natural possível. Já que quando há organização, mesmo com um grande trabalho, tudo é mais fácil e é justamente isso que ocorre nesta organização. E é isso que exige a integração de todos, de muita gente a ela ligada diretamente, que a torna uma grande comunidade (E5).

Analisando os depoimentos dos entrevistados da FPFS, observa-se que os *stakeholders* envolvidos no processo da referida entidade, são importantes para a sua gestão e controle. Dado esse, remete aos *stakeholders* primários (CLARKSON, 1995), os quais são imprescindíveis para a perpetuidade das entidades (FASSIN, 2012). Ou seja, a chave para a sobrevivência de uma entidade é a satisfação de seus *stakeholders* (FREEMAN, 1984).

4.4.9 Federação Catarinense de Tênis de Mesa

Em relação a esta seção, o Presidente da FCTM entende que:

O relacionamento do governo, depende muito de política. E o lema da FCTM é: nós andamos com nossas próprias pernas, não podemos depender de política para ter certeza de que iniciaremos nossas atividades (E6).

No que se refere aos clubes, são eles que financiam a federação, sem os clubes, não existe a FCTM. A Federação Internacional só regulamenta e não tem incentivo de nada. Eles financiam ou dão incentivo maior ao órgão maior que é a CBTM. Nós remuneramos os nossos atletas em Santa Catarina, principalmente quando o atleta chega no alto nível, então, eles podem viver como atleta (E6).

Comunidade é o atleta, é o clube. Mas no que tange a comunidade em geral, a federação não tem relacionamento, pois temos muito poucos trabalhos sociais. O social que nós fazemos é o Paradesporto, é o máximo que a FCTM faz, nós usamos o dinheiro do Olímpico para o Paraolímpico, até que eles possam ter condições para isso (E6).

Quanto aos patrocinadores, relacionamento zero. O tênis de mesa não é um esporte de massa, então é difícil ter um patrocinador grande. No que tange aos gestores, o relacionamento é bom, como também com os colaboradores (E6).

Para o Presidente da FCTM, os *stakeholders* essenciais para a entidade são os clubes, sendo também inerentes à comunidade, ou seja, a comunidade é também o clube. Neste contexto, estes *stakeholders* são considerados dominantes (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997) para a referida entidade.

4.5 Análise intracasos

Aqui evidenciam-se as análises dos oito casos (MILES; HUBERMAN, 1994) sobre a influência dos *stakeholders* na gestão e no controle.

4.5.1 Influência dos stakeholders na gestão e no controle das entidades esportivas

Autores, tais como Rowley (1997) e Bourne e Walker (2005) desenvolveram e confirmaram, em suas respectivas pesquisas, a influência que os *stakeholders* têm na organização. Especificamente na gestão (MOYSÉS FILHO; RODRIGUES; MORETTI, 2011) e no controle (LADEIRA, 2009).

4.5.2 Confederação Brasileira de Judô

O Presidente da CBJ, ressalta que:

Em todos os níveis, por exemplo, com os atletas, nós temos uma comissão de atletas. Quanto aos árbitros, nós temos um conselho nacional de arbitragem, que pode opinar na CBJ. A influência que eles têm é sistemática, em relação aos árbitros, atletas e as federações (E1).

Em relação a influência dos *stakeholders* no controle da entidade, só no tocante aos presidentes das federações, ou seja, controle total, pois são para eles que prestamos contas, pois eles que têm autoridade para dizer que dará ou não certo alguma ação.

Já quanto aos demais *stakeholders* externos, não vejo como controlar. Já os *stakeholders* internos têm influência sim, especificamente os gestores da própria entidade, impactando na gestão e no controle da CBJ de maneira positiva, contudo, como o regime da CBJ é presidencialista, quem toma as decisões é o presidente (E1).

Observa-se que os *stakeholders* não têm tanta influência na gestão e no controle da entidade, excetuando-se as federações estaduais e os gestores internos da própria CBJ. Tal resultado remete a importância que estes dois tipos de *stakeholders* têm para esta entidade, indo ao encontro do que foi evidenciado na seção anterior, que versava sobre o relacionamento destes com a entidade, confirmando assim o papel que estes dois *stakeholders* têm de prioridade, ou seja, relacionado com atributo de Urgência (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997) para a CBJ.

4.5.3 Confederação Brasileira de Atletismo

Nesta seção, o gestor da CBAAt se posiciona assim:

A influência dos *stakeholders* na gestão da CBAAt é muito grande. Nós temos nossas assembleias gerais que são realizadas uma vez por ano, temos os fóruns, que são realizados uma vez ou duas vezes, dependendo da necessidade pra consulta, mas, tem certas coisas do dia a dia, que os *stakeholders* não têm como influenciar. Tem decisões, financeiras que aparecem de emergência que, logicamente, se a gente puder consultar todos os *stakeholders* nós consultamos, mas a gente sabe que o momento de gestão, por questão de agilidade, o que nós entendemos é que o presidente e a diretoria precisam ter autonomia para tomar algumas decisões e justamente por isso que eles foram eleitos. Então, os dirigentes necessitam ter essa capacidade técnica para resolver os problemas de gestão (E7).

Qualquer *stakeholder* pode solicitar relatório, questionar qualquer decisão, e, dentro da nossa política de transparência, buscar esclarecimento. A nossa preocupação é mostrar por “a” + “b”, por quais motivos aquela decisão foi tomada e quais resultados apresentados por aquela decisão (E7).

De maneira geral, observa-se a importância que os *stakeholders* têm na gestão e no controle (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997) desta entidade esportiva. Porém, é importante ressaltar que a importância dos *stakeholders* é mensurada pelo nível de sua contribuição para o desempenho organizacional (CAMPOS, 2006), que para a CBAAt, todos os envolvidos se adequam a esta afirmação.

4.5.4 *Confederação Brasileira de Futsal*

Em se tratando deste assunto, o Presidente da CBFS acredita que:

Nenhum dos *stakeholders* externos tem influência na gestão e ou no controle da entidade, pois a entidade se administra pelos gestores da administração, ou seja, os gestores necessitam ter a percepção na gestão e no controle (E2).

Para o Presidente da CBFS, o controle e a gestão da entidade não sofrem influência de *stakeholders* externos, só pelos internos, ou seja, estes últimos estão engajados no processo de gestão da entidade (FREITAS et al., 2012), sendo considerados, assim, os *stakeholders* primários da entidade, pois a perpetuidade da entidade é garantida pela participação e pelo suporte dos indivíduos ou grupos (CLARKSON, 1995).

4.5.5 *Confederação Brasileira de Tênis de Mesa*

O Presidente da CBTM descreve a influência dos *stakeholders* na gestão e no controle da CBTM, assim:

Em relação a gestão, nós precisamos melhorar. Na CBTM é muito centralizada. Acho que precisa crescer a participação dos atletas e a participação dos treinadores, dos árbitros. Contudo, notamos que qualquer tipo de participação dos *stakeholders*, seja ela no planejamento, execução das ações, envolve o recurso, seja eles, de telefonia, de passagem, de hospedagem, e alimentação. Nós não tínhamos esse recurso no nosso plano estratégico, nunca priorizamos isso. Agora nós temos esses recursos. Nós vamos criar um Conselho de Administração pra poder agilizar as decisões estratégicas da entidade, mas isso é coisa que está latente pra 2014, é uma área que a gente sente que precisa melhorar, de ter mais gente participando, do planejamento, em relação as opções (E3).

No que tange ao controle, é a mesma coisa. Pode melhorar muito. Isso é uma falha, eu diria que é um ponto fraco. Já notamos isso no nosso planejamento estratégico: a necessidade de haver mais participação dos *stakeholders* tanto na gestão quanto no controle (E3).

Em relação a influência dos *stakeholders* na gestão e no controle da CBTM, respectivamente, a gestora afirma que:

Como temos um mapeamento que nos permite entender a função de cada um nos processos que executamos, cada *stakeholder* tem influência, na medida do envolvimento em cada processo. Respeitamos e exigimos muito para que nossa gestão seja cada vez mais participativa, que todos opinem para que assim, com esta abertura, possamos ter um alcance maior e com melhores resultados (E8).

Cada *stakeholder*, na medida de suas atribuições no processo, tem controles diferentes. Em relação aos gestores dos técnicos, árbitros e atletas, exigimos controle por meio de indicadores de técnicos, árbitros e dos próprios gestores. Atletas também têm que cumprir uma série de itens, que dizem respeito ao seu compromisso para com o alto nível, que é medido periodicamente e regulado por um termo de compromisso com o alto nível, entre outros pontos que demandariam tempo para expor (E8).

Analisando as percepções do Presidente e da gestora CBTM, respectivamente, existe participação dos *stakeholders* na gestão e no controle, contudo, na medida do envolvimento de cada um no processo. No entanto, esta característica precisa melhorar na entidade, sobretudo, para as decisões estratégicas. Neste ponto, o Presidente evidencia que será criado o Conselho de Administração, para focar, justamente, no âmbito estratégico da entidade, em especial no planejamento estratégico. Em suma, o Conselho de Administração (TAYLOR; O'SULLIVAN, 2009; FERKINS; SHILBURY, 2012) é importante para as entidades esportivas (FERKINS; MCDONALD; SHILBURY, 2010), especialmente na execução da estratégia (FERKINS; SHILBURY, 2012; FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009).

Neste panorama, remete a governança corporativa, que por meio de seus mecanismos, em especial, o Conselho de Administração, define o norte da gestão, do controle e da estratégia (CARVER, 2010) das entidades esportivas (SHILBURY; FERKINS, 2011).

4.5.6 Federação Paulista de Atletismo

Em relação a este tema, o Presidente da FPA diz que:

Na gestão, todos os *stakeholders* são importantes, embora tenham uns que com menos influência e outros mais, mas todos eles são importantes. Porque se você não tem influência dos atletas, você não tem dos clubes, e se não tem dos clubes não tem da federação, e assim por diante (E4).

A influência da comunidade é fundamental, pois por meio dela que surgem os atletas que vão participar de um clube, que, por sua vez, está vinculado a uma federação e aí por diante. Todos os *stakeholders* são importantes para o trabalho e a sobrevivência da entidade (E4).

Poucos *stakeholders* têm influência no controle da entidade. Quem tem influência são: o governo, porque, como nós recebemos verba governamental, nós temos uma prestação de contas a ser feita, e uma interação muito grande, deles junto a nós, porque, se nós fizemos errado, nós temos que devolver dinheiro. Então, o governo são os *stakeholders* que fazem o controle financeiro da nossa entidade praticamente (E4).

Quanto as associações e os clubes, pelo mesmo fator, o dinheiro que eles mesmo pagam, têm que ser revertido para eles. Então quer dizer, estes três *stakeholders*, são fundamentais, pois têm influência no controle da entidade. Os demais *stakeholders* não têm influência no controle da entidade, sendo assim abortados do processo, mas é um aborto natural, não é um aborto forçado, é porque os outros *stakeholders* não se interessam e nem têm porque se interessar (E4).

Quanto ao outro controle, podemos dizer que o da CBA também nos controla para que nós façamos tudo dentro dos parâmetros, para que possa ter os resultados, para que ela possa ter os resultados do controle técnico, ou seja, que as competições sejam corretas, para que ela consiga ter os resultados nas competições internacionais. Em suma, a CBA, exerce o controle junto a nossa entidade (E4).

Já o dirigente da FPA entende que:

Este nível de influência, ela vai até um certo ponto, porque a confiança é em quem está executando, é na entidade, e todos os *stakeholders* confiam nesta entidade (E9).

Analisando a opinião do Presidente da FPA, observa-se que os atletas são os *stakeholders* mais importantes, no que se refere ao seu envolvimento na gestão da entidade. Quanto ao controle, os *stakeholders* que se destacam são, o governos e as associações e clubes. Ou seja, tanto para a gestão, quanto também para o controle, os *stakeholders* que influenciam são os externos. Estes indivíduos ou grupos têm algum interesse na entidade, dependendo do nível e da execução que estes *stakeholders* têm na entidade. Os *stakeholders* elencados pelo Presidente são de suma importância para a continuidade da entidade, no contexto político e, propriamente, no esporte, que envolve os atletas, clubes e associações.

4.5.7 Federação Paulista de Voleibol

Neste cenário, o dirigente da FPV, constata que:

A influência destes *stakeholders* na gestão da minha entidade é um relacionamento, onde colocamos em discussão, a avaliação da prática, para os nossos associados, ou seja, clubes, isto é, entidades de práticas desportivas, onde a FPV tem relação direta,

e nós somos um prestador de serviço a eles. Então, toda a avaliação que vem deles para nós, em termos de como estão sendo geridas as competições, é o que nos faz avaliar se nós estamos na direção correta. Também, em termos da avaliação das taxas cobradas, ou da forma de elaboração de calendário é muito direto, em função dos clubes (E10).

O governo não tem gerência na nossa administração. A Federação Internacional e a CBV, nos dão as diretrizes, contudo, elas não gerenciam nossa gestão. Em relação aos nossos patrocinadores, é você realmente entregar o que nós nos comprometemos a fazer, ou seja, o “produto”, que é a competição (E10).

O controle ocorre quando fazemos a prestação de contas, em nossa assembleia, que é anual. As associações e clubes, que tem direito a votos de aprovação na gestão financeira-econômica da entidade, estabelecem determinado controle sobre a entidade. Mas é muito sutil (E10).

No que tange a CBV, quando existe alguns eventos no estado de São Paulo, que são coordenados pela confederação ou pela federação internacional, existe a parceria, mas, não existe influência destes *stakeholders* no controle sobre nossa entidade. Existe uma prestação de serviço nossa para eles (E10).

As informações evidenciadas pelo gestor da FPV, realçam a influência dos clubes e das associações na gestão e no controle da entidade. Tal resultado, vai ao encontro do que foi contemplado pelos Presidente e gestor da FPA, que enfatizam a importância destes grupos de *stakeholders* nas entidades esportivas. Estas informações são confirmadas pelos autores: Michie e Jonathan (2005), Michie e Oughton (2005), Ferkins, Shilbury e McDonald (2009) e Walters e Chadwick (2009), os quais, em suas respectivas pesquisas, colocam em evidência os clubes e importância de suas boas práticas na profissionalização no esporte.

4.5.8 Federação Paulista de Futsal

Neste panorama, o Presidente da FPFS, realça a influência que os *stakeholders* da entidade têm na gestão e no controle da organização.

Em suma, podemos dizer que a influência destes *stakeholders* na gestão na FPFS é tamanha, que sem eles jamais poderíamos ter as condições que são necessárias para que a Federação cumprisse sua missão de desenvolvimento, de realizações, e jamais ela chegaria a condição que chegou hoje (E5).

Da mesma forma, há influência dos *stakeholders* no controle da entidade, já que existindo em nosso meio, a cada ano que passa, sempre presentes, acreditamos que proporcionam um resultado satisfatório para todos, ao contrário do que se tem, nunca poderiam ter um retorno sempre de interesse que exige tanto de um lado como de outro (E5).

Neste contexto, pode-se entender que as informações divulgadas pelo Presidente da FPFS, quanto a importância dos seus *stakeholders* na gestão e no controle da sua entidade vai ao encontro do que realça Mitchell, Agle e Wood (1997), quanto ao *Stakeholder Salience*, que corresponde ao grau de prioridade concedido pelos gestores às solicitações dos *stakeholders*, pelo menos em dois atributos.

Em outras palavras, os *stakeholders* da FPFS têm dois dos três atributos contemplados por Mitchell, Agle e Wood (1997), isto é, o poder que realça a influência dos *stakeholders* na entidade; e a legitimidade, que ressalta o relacionamento dos *stakeholders* com a entidade.

4.5.9 Federação Catarinense de Tênis de Mesa

Diante deste tópico, o Presidente da FCTM observa que:

Quanto a influência, no que tange a gestão e ao controle, destacam-se os atletas, clubes e os funcionários, já os outros, tem pouca ou nenhuma influência (E6).

Novamente as afirmações evidenciadas pelo Presidente da FCTM confirmam o que foi visto e ressaltado pelos dirigentes das FPA e FPV, no que tange, a importância e influência dos clubes na gestão e no controle das entidades esportivas.

4.6 Análise intracasos

Aqui evidenciam-se as análises dos oito casos (MILES; HUBERMAN, 1994) sobre a influência dos *stakeholders* na governança corporativa.

4.6.1 *Influência dos stakeholders na governança corporativa das entidades esportivas*

Os estudos de: Freeman e Reed (1983), Hill e Jones (1992), Van Buren (2001), Kassinis e Vafeas (2002), Grün (2003), Heath e Norman (2004), Jansson (2005), Oliveira (2005), Bertucci, Bernardes e Brandão (2006), Graaf e Herkstroter (2007), Galai e Wiener (2008), Ladeira (2009), Cole et al. (2011) e Hamil e Morrow (2011) evidenciam a importância que os *stakeholders* têm na governança corporativa das entidades.

Diante disso, evidenciam-se, a seguir, os pensamentos dos dirigentes entrevistados das respectivas entidades esportivas pesquisadas sobre o assunto que versa este tópico.

4.6.2 *Confederação Brasileira de Judô*

Neste cenário, o Presidente da CBJ realça que:

A questão da governança corporativa é mais vinculada às federações estaduais, ou seja, aos presidentes das federações. Eles que são, aqueles que têm a influência na CBJ, pois podem fazer questionamentos. Os gestores internos têm também influência positiva na governança corporativa da entidade (E1).

Novamente como ocorrerá nos tópicos anteriores, os *stakeholders* que se destacaram na CBJ influenciando na governança corporativa da entidade, foram: as federações estaduais de judô, e os gestores internos da confederação. Este resultado deixa transparecer a importância que estes *stakeholders* têm, em especial, as federações estaduais de judô, as quais proporcionam a legitimidade das boas práticas de governança corporativa (GROENEVELD, 2009) para a CBJ.

4.6.3 *Confederação Brasileira de Atletismo*

Neste panorama, o gerente administrativo da CBAAt contempla que:

Quando falamos da governança corporativa, os *stakeholders* atuam nos órgãos das instâncias devidas (E7).

Subentenda-se que os *stakeholders* não influenciam nas boas práticas de governança corporativa da entidade, indo de encontro ao que prega a literatura acadêmica internacional. Ou seja, a academia evidencia que a Teoria dos *Stakeholders* ajuda na melhor articulação da boa Governança Corporativa (AWOTUNDUN et al, 2011), ou seja, há uma forte relação desta Teoria para o direcionamento e aperfeiçoamento das boas práticas (HEATH; NORMAN, 2004; JANSSON, 2005; ROBERTSON, 2008) fomentando o desempenho das entidades (SILVEIRA; BARROS; FAMÁ, 2003; LADEIRA, 2009).

4.6.4 Confederação Brasileira de Futsal

Em relação a esta seção, o Presidente da CBFS contempla que:

A nossa governança corporativa é tirada de dentro da própria administração, por meio dos gestores, pois são fiscalizadores. Contudo, não tem nenhuma influência de terceiros na governança corporativa da CBFS, sendo até visto como indesejável (E2).

Analisando a fala do Presidente da CBFS, ele evidencia que há influência somente dos *stakeholders* internos na governança corporativa. Tal declaração realça e remete que a Teoria dos *Stakeholders* tem relação com a Governança Corporativa (MAINARDES; ALVES; RAPOSO, 2011) e que, portanto, a governança corporativa é influenciada pelos *stakeholders* (FREEMAN; REED, 1983; GRÜN, 2003; HEATH; NORMAN, 2004; OLIVEIRA, 2005; BERTUCCI; BERNARDES; BRANDÃO, 2006), sendo que estes, podem ser fontes respeitáveis de monitoramento para se conseguir uma boa governança corporativa (COLE et al., 2011), especialmente, no esporte (LEOPKEY; PARENT, 2012), impactando na gestão (HEALEY, 2012) e no controle (HOLT, 2009) das entidades esportivas.

4.6.5 *Confederação Brasileira de Tênis de Mesa*

Quando se ressalta a influência dos *stakeholders* na governança corporativa da entidade, o Presidente da CBTM contempla que:

Na medida em que os *stakeholders* não têm participação na gestão, e nem no controle, então, eu diria que a participação dos *stakeholders* na governança corporativa é um ponto fraco da entidade (E3).

Nesta seção, a dirigente da entidade ressalta que:

A influência dos *stakeholders* na governança corporativa é bem considerável. Isto é, como recebemos recursos oriundos de boa parte destes *stakeholders*, obviamente, que sua influência é demasiado grande, posto que suas diretrizes, no que tange o uso do recurso público, devem ser seguidas, do contrário os projetos não são aprovados. Com relação aos gestores, colaboradores, etc, sua influência já é considerada cultural, posto que a CBTM incentiva o envolvimento e a descentralização (E8).

Analisando os dois pontos de vista do Presidente e da dirigente da CBTM, observa-se uma discordância quanto a influência ou não dos *stakeholders* na governança corporativa da entidade. O Presidente afirma que não existe impacto, contudo, a gestora diz que a influência dos envolvidos é bem considerável, sendo esta afirmativa mais condizente, com o que a literatura acadêmica realça (FREEMAN; REED, 1983).

4.6.6 *Federação Paulista de Atletismo*

Neste tópico, o dirigente e o Presidente da FPA corroboram a mesma afirmativa, que é:

Os *stakeholders* externos não têm nenhuma influência na governança corporativa (E9).

Analisando o que foi evidenciado pelo Presidente da FPA, observa-se que sua afirmação vai ao encontro do que foi ressaltado pelo Presidente da CBFS, ou seja, os

stakeholders externos não têm impacto algum na governança corporativa da entidade. O que nos remete a entender que os *stakeholders* internos, por estarem envolvidos diretamente na operação da entidade (ZYLBERSZTAJN, 2002), assumem diferentes papéis no processo decisório (GOMES, 2004), estimulando na boa governança corporativa da entidade (SIEBENS, 2002).

4.6.7 Federação Paulista de Voleibol

Neste item, o dirigente da FPV contempla que:

O voleibol hoje no nosso país, em termos de sucesso no âmbito nacional e internacional, deve-se aos clubes e à própria confederação, e estes influenciam diretamente na governança corporativa adotada na FPV. E os demais *stakeholders* não têm influência, excetuando-se os gestores internos da própria entidade (E10).

Já o gestor da FPV é enfático ao afirmar que os *stakeholders* internos e externos impactam nas boas práticas de governança, ou seja, os clubes e a Confederação Brasileira de Voleibol (CBV); e os gestores internos, respectivamente. No que tange aos *stakeholders* externos, o dirigente enfatiza os grupos que a entidade necessita para sua continuidade (FREEMAN; REED, 1983), ou seja, os clubes e a CBV; já quando ele foca nos *stakeholders* internos, ele realça os indivíduos, cujas as decisões tomadas podem causar grande impacto nas entidades (PINTO; OLIVEIRA, 2004), isto é, os gestores internos.

4.6.8 Federação Paulista de Futsal

Neste item, os dirigentes da FPFS não se pronunciaram a respeito.

4.6.9 Federação Catarinense de Tênis de Mesa

Com relação a este tema, o Presidente da FCTM compreende que:

Eles têm influência mais na gestão (E6).

No caso do Presidente da FCTM, os *stakeholders* têm relação mais na gestão de sua entidade. Contudo, ele não esclarece qual seria esta influência, quanto a governança corporativa. No entanto, é interessante ressaltar que a governança corporativa é importante na gestão, influenciando-a (FERKINS, 2007). A governança impacta nos *stakeholders* (FREEMAN; REED, 1983), então, os *stakeholders* tendem a influenciar as boas práticas de governança no que tange a gestão da entidade (MARQUES; COSTA, 2009).

4.7 Análise intracasos

Aqui evidenciam-se as análises dos oito casos (MILES; HUBERMAN, 1994) sobre a influência da governança corporativa nos *stakeholders*.

4.7.1 Influência da governança corporativa nos stakeholders das entidades esportivas

Como visto na seção anterior, observou-se que os *stakeholders* das entidades pesquisadas influenciam na sua governança corporativa. Contudo, isto ocorre de maneira inversa, ou seja, as boas práticas de governança também impactam nestes *stakeholders* como pode ser visto nos seguintes trabalhos: Lameira, Jr. Ness e Macedo-Soares (2007), Lima (2009), Faleye e Trahan (2011), Zattoni (2011), Martin e Gollan (2012), Nordberg (2012).

Diante disso, realçam-se, a seguir, as ideias dos dirigentes das respectivas entidades esportivas analisadas sobre o assunto enfatizado neste tópico.

4.7.2 Confederação Brasileira de Judô

Neste tópico, o Presidente da CBJ, esclarece que:

Quando se trata do princípio transparência, nós influenciámos de maneira positiva estes *stakeholders*. Ou seja, se eu sou o cliente desta organização e esta organização me atende a contento, no que se refere aos cinco princípios das boas práticas de governança corporativa, este relacionamento tende a ser positivo. Como no judô não teve escândalos, não existem debates agressivos nos relacionamentos com os *stakeholders*. Da forma que a CBJ se apresenta, a influência que a governança corporativa tem nos *stakeholders* é positiva (E1).

Este relato que o Presidente da CBJ esclarece, vai ao encontro da informação de que, se uma entidade aplica a contento sua governança corporativa, mediante seus cinco princípios base, então, ela se torna bem vista por seus *stakeholders* envolvidos direta ou indiretamente no processo (FREEMAN; REED, 1983; LAMEIRA; JR. NESS; MACEDO-SOARES, 2007). Isto também se aplica no âmbito do esporte (LEI; GHOSH; SRINIVASAN, 2010; GIRGINOV, 2012; NUMERATO; BAGLIONI, 2012). Compreende-se que a governança por meio de seus princípios é fundamental para nortear a gestão e estratégia das entidades esportivas (SHILBURY; FERKINS, 2011).

4.7.3 Confederação Brasileira de Atletismo

Em relação a este tópico, o dirigente da CBAAt entende que:

Nós estamos procurando capacitar os nossos *stakeholders* para eles entenderem a importância deles, no processo da confederação, então, muitas vezes tem atleta que acha que é isso ou aquilo, mas ele não tem noção nenhuma das consequências, daquela sugestão que é dada, não tem ideia do impacto disso no sistema nacional, então, nós procuramos mostrar e capacitar este pessoal para eles entenderem da melhor forma. A CBAAt quer que as federações sejam fortes, nós existimos em razão das federações, ou seja, se as federações não forem fortes, não tem como existir a confederação, por isso que a CBAAt é uma das poucas entidades nacionais que ajuda financeiramente as federações estaduais, ajuda financeiramente clubes, ajuda financeiramente atletas, treinadores, então, muito do dinheiro oriundos dos patrocinadores que é repassado para a confederação, ela repassa estes recursos para quem realmente faz o esporte, ou seja, os atletas, treinadores, clubes e, consequentemente, as federações (E7).

Analisando a opinião do gestor da CBAAt, constata-se que existe sim influência da governança corporativa nos *stakeholders* desta entidade, sobretudo, quando é contemplada a frase “Nós estamos procurando capacitar, os nossos *stakeholders* para eles entenderem a importância deles, no processo da confederação”. Observa-se, com isso, uma vontade da entidade em ajudar seus *stakeholders*, em especial seus atletas e federações, que é refletida

por meio dos princípios de boas práticas, como é o caso da equidade e responsabilidade social; e vai ao encontro da literatura acadêmica que contempla que há impacto das boas práticas nos *stakeholders* das entidades (), pois a governança corporativa é o mecanismo capaz de assegurar proteção aos interesses de todos os *stakeholders*, proporcionando um bem comum para todos (CARCELLO, 2009; RODRIGUEZ-DOMINGUEZ; GALLEGO-ALVAREZ; GARCIA-SANCHEZ, 2009).

4.7.4 Confederação Brasileira de Futsal

E no que se refere a este assunto, o Presidente da CBFS realça que:

A nossa influência só existe naqueles que nos patrocinam. E isso, nós procuramos fazer da melhor maneira possível (E2).

Já para o Presidente da CBFS, a influência que as boas práticas de governança tem nos *stakeholders* da sua entidade, é somente em cima dos seus patrocinadores. Contudo, pode-se entender que estes *stakeholders* são prioridades (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997), pois geram recursos para a organização, contribuindo para a sobrevivência da entidade (FREEMAN; REED, 1983). Como adotar e aplicar as boas práticas de governança, remete a uma entidade bem administrada (NASCIMENTO; BIANCHI; TERRA, 2005, p. 14), então, é compreensível colocar em evidência este tipo de *stakeholder*.

4.7.5 Confederação Brasileira de Tênis de Mesa

E em relação a influência que a governança corporativa tem nos *stakeholders*, o Presidente da CBTM diz que:

Volta de novo organização e gestão. Eu acho que a gente tem tido influência, ou uma melhoria na nossa influência. Nos clubes pouca influência, em relação a Federação Internacional, tentamos pressionar mais é pequena influência. E colaboradores, na medida do possível a governança influência, mais precisa melhorar realmente, talvez no futuro publicar no *site* o desempenho de cada um, sem

colocar os nomes talvez, é uma forma de você evidenciar a transparência, a governança dos colaboradores também (E3).

Pode-se entender que a governança corporativa na CBTM tem pouca influência em seus *stakeholders*, contudo, o Presidente realça que este aspecto está sendo aperfeiçoado. Ele enfatiza a importância do princípio transparência para ajudar nesta influência, e este pensamento é salutar, haja vista que a transparência (*disclosure*) tem a preocupação em evidenciar e socializar as informações aos *stakeholders* (CHIANG; HE, 2010), sempre priorizando a equidade (CHEN et al., 2007), cooperando para a criação de valor da entidade (MONKS, 2002; LA ROCCA, 2007).

4.7.6 Federação Paulista de Atletismo

Nesta seção, o Presidente da FPA diz que:

A governança corporativa tem que ter todos aqueles cinco princípios, embora alguns, eles não sejam usados, mas quando ela está sendo adotada e aplicada para os *stakeholders*, todos os princípios necessitam estar alinhados e, pelo menos, aparentemente, utilizando-os, mesmo que na realidade você não use, mas de maneira aparente você necessita usá-los para todos aqueles que você trabalha (E4).

Se você não parecer honesto, sério, transparente, e etc, etc e etc., você não vai a lugar nenhum. Mas você não pode só parecer, você tem que ser, então, você precisa ter influências para que você possa ter uma gestão perfeita (E4).

Em suma, toda a governança corporativa, que é: transparência, prestação de contas, equidade, ética e responsabilidade social, tem que acabar existindo. Algumas de uma maneira mais forte, em outras de uma maneira mais fraca. Mesmo que a ética, não venha de lá para cá, a ética daqui para lá tem que existir e da melhor maneira possível. No meu ponto de vista, o que falta, não só para o esporte, na política, e tudo no país, chama-se ética. Nós precisamos ter ética, uma conciliação social, político não-partidária, mas política, para que tudo saia bem (E4).

O gestor da FPA, evidencia que:

Aqui, a governança influencia nos *stakeholders*, a entidade passa a ser influente. Você pode ser um exemplo de conduta e seriedade para os *stakeholders* (E9).

Você passa a pulsar (a entidade) no seu comportamento, a pulsar todos os princípios de boas práticas de governança corporativa. Da FPA, tem que sair o melhor exemplo, sempre, mesmo que não tenhamos a contrapartida (E9).

As duas opiniões, do Presidente e do gestor da FPA, têm relação e se complementam, evidenciando que a governança corporativa, por meio de seus cinco princípios balizadores, necessitam ser sentidas e vistas pelos seus *stakeholders*, por meio das iniciativas da entidade. Nesse processo, priorizam sempre o princípio da ética, que é preponderante, para que haja a boa governança corporativa (FASSIN; ROSSEM, 2009).

Ribeiro (2013) contempla a importância do tema ética como boa prática de governança corporativa, ao evidenciar que o referido assunto se destacou em 1.008 artigos internacionais sobre o tema governança corporativa de 2001 a 2012. Entende-se assim o realce que este tema tem, influenciando diretamente na condução dos aspectos éticos das entidades não só as privadas (MOSTOVICZ; KAKABADSE; KAKABADSE, 2009), como também as de terceiro setor, mas propriamente as entidades esportivas (MCNAMEE; FLEMING, 2007).

4.7.7 Federação Paulista de Voleibol

Nesta seção, o dirigente da FPV evidencia que:

A nossa prática de tomar decisões juntos aos clubes, se reflete na gestão dessas entidades, da modalidade em si, na forma de como se tomam decisões aqui, nas competições, isto é tudo discutido, em termos de calendários com as entidades de práticas desportivas. Externaliza a influência que nossa governança tem nestes *stakeholders*, ou seja, os clubes. A ética e a equidade no tratamento se destacam mais, influenciando nestes *stakeholders*, ou seja, em todos os clubes, independentemente do aporte financeiro de cada entidade. Então você tem equipes com aporte financeiro anual de R\$ 10.000.000,00, como eu tenho equipes com aporte financeiro de R\$ 600.000,00 e o tratamento é o mesmo, dando assim, confiabilidade ao nosso trabalho. O ideal não seria ter essa discrepância de valores, pois te dá um desequilíbrio técnico, mas o trabalho de tomada de decisões, todos os clubes têm o mesmo peso na tomada de decisões, ou seja, se eu tenho oito equipes, os oito têm o mesmo peso na tomada de decisão da competição, na reunião, todos têm direito a voz e voto, o que remete a uma boa governança corporativa, sobretudo, no contexto do princípio da equidade (E10).

Avaliando a fala do dirigente da FPV tem-se uma similaridade no que tange aos pensamentos dos dirigentes da FPA, principalmente no que se refere a influência que as boas práticas de governança exerce nos *stakeholders*, enfatizando o princípio da ética e também o da equidade como preponderantes para externalizar e evidenciar a boa governança da FPV para seus *stakeholders*, em especial aos clubes.

Diante disso, é importante frisar que a equidade e ética são propósitos que devem pautar a vida do homem em sociedade. Não é por coincidência que a base ética da governança corporativa se funda em princípios básicos e de caráter universal, como é o caso da equidade (AZEVEDO et al., 2011).

4.7.8 Federação Paulista de Futsal

O Presidente da FPFS confirmou a influência dos *stakeholders* na gestão e no controle na referida entidade, e complementa afirmando que:

Isto pode também ser levado em consideração com relação a influência que a governança corporativa tem sobre seus *stakeholders*, é o que se pode afirmar no momento (E5).

Verifica-se a existência de uma forte relação entre as práticas de governança corporativa e os *stakeholders* interessados nas entidades esportivas. Remete que, quanto maior o número de *stakeholders* envolvidos, maior a preocupação da entidade esportiva com os mecanismos de governança corporativa adotados por ela (REZENDE; FACURE; DALMÁCIO, 2009).

4.7.9 Federação Catarinense de Tênis de Mesa

Com relação a este assunto, o Presidente da FCTM contempla que:

Nunca prestei atenção nisso ai, mas, a influência existe e é totalmente conjunta, pois se a governança corporativa não influenciar nestes *stakeholders* a federação não vai para frente (E6).

Em relação a opinião do Presidente da FCTM, no que tange a influência da governança corporativa nos *stakeholders* da entidade é bastante clínica, pois coloca em franca evidência a importância que as boas práticas de governança corporativa tem como mecanismo

imprescindível para buscar o alinhamento e a harmonização entre os *stakeholders* da entidade (YERMACK, 1996; HIMMELBERG; HUBBARD; PALIA, 1999; ANDRADE et al, 2009).

4.8 Análise intercasos

Nesta seção, contemplam-se as análises dos oito 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, foram criados 7 quadros (Quadro 7, 8, 9, 10, 11, 12 e 13), que evidenciam as oito entidades analisadas e as sete categorias analisadas.

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 7: Entendimento sobre a governança corporativa

Fonte: Elaborado pelo autor

Entidades esportivas/Categorias de análise	Princípios de boas práticas de governança corporativa e suas respectivas aplicações e relevâncias nas entidades esportivas
CBA _t	Todos estes princípios de governança corporativa se aplicam na CBA _t , pois a atual administração é uma gestão nova, e primamos por estes princípios. Porém, destes cinco princípios, destacam-se mais em nosso planejamento, a ética e a transparência.
FPA	Para nós aqui da FPA, todos esses itens se aplicam (...) destes princípios, os mais relevantes pra nós, enquanto federação, é a transparência dos nossos atos, é a

	prestação de contas, nós procuramos ter ética.
CBFS	<p>Todos os princípios de governança corporativa estão aplicados na CBFS. Em especial, a CBFS adota a transparência na gestão, inclusive quanto aos dados econômicos, financeiros. A prestação de contas é feita por meio de uma Assembleia Ordinária, ou seja, a parte da transparência da administração da nossa entidade.</p> <p>A questão da responsabilidade social é uma coisa que nós estamos tentando implementar na nossa entidade. A equidade, é o princípio base da nossa administração.</p>
FPFS	No que se refere a transparência, tudo o que faz parte da entidade, é feito com total clareza. A responsabilidade social que está ligada àqueles que a dirigem. A equidade e a ética também não estão alheias à organização, pois é por meio desses atributos que se consegue uma boa administração. A prestação de contas, sendo que a mesma é apresentada e aprovada pelos filiados.
CBTM	<p>A transparência é fundamental para a organização. A prestação de conta é importante também. A equidade, nós procuramos fazer da melhor forma possível. Da oportunidade pra todos. A ética, nós temos um código de ética interno que envolve uma série de questões. E responsabilidade social, nós trabalhamos também bem.</p>
FCTM	Prestação de contas é uma coisa obvio e clara, que todo mundo tem que ter. A ética, dentro de qualquer situação, você precisar ter isso. A responsabilidade social, a FCTM procura incentivar, os clubes.
CBJ	Todos os princípios são aplicáveis, sobretudo, a transparência e prestação de contas. No que tange a equidade, tratamos todos os nossos <i>stakeholders</i> de forma igualitária. A responsabilidade social, temos um projeto, que é a nossa contribuição para a sociedade. Em relação a ética, nós não temos nenhum tipo de conflito.
FPV	<p>A prestação de contas é feita por meio de uma Assembleia Ordinária, ou seja, a parte da transparência da administração da nossa entidade.</p> <p>A questão da responsabilidade social é uma coisa que nós estamos tentando implementar na nossa entidade. A equidade, é o principio base da nossa administração.</p>

Quadro 8: Princípios de governança corporativa: aplicações e relevâncias nas entidades esportivas

Fonte: Elaborado pelo autor

Entidades esportivas/Categorias de análise	Princípios de boas práticas de governança corporativa e suas respectivas influências na gestão e no controle das entidades esportivas
CBAAt	O desempenho, processo decisório, diminuição dos riscos, estratégia, diminuição dos conflitos de interesse e controle, são muito importantes. Alguns são mais aplicáveis e outros não.
FPA	No desempenho nós precisamos ter a responsabilidade social e a transparência.
CBFS	O controle da entidade, os 27 presidentes das federações exercem a vigilância, no que se refere ao controle financeiro, por meio da prestação de contas, mediante nossa intranet.
FPFS	Os princípios de governança corporativa influenciam de maneira acentuada na gestão e no controle, especificamente no desempenho da entidade.
CBTM	Na gestão, em relação ao desempenho, acho que ele melhora à medida que a entidade buscar ser mais transparente e a prestação de contas é essencial. No controle, o processo decisório, é fundamental. Quanto a diminuição dos riscos, é

	obvio, que para o controle é fundamental.
FCTM	Nosso planejamento estratégico é desenvolvido em conjunto, sempre em conjunto, no início de cada ano.
CBJ	Acredito que todas estas ações que nós tomamos, no que tange a transparência, prestação de contas, equidade, ética e responsabilidade social, contribuem, de maneira direta ou indireta, para que nós tenhamos um bom desempenho.
FPV	Todo o sucesso administrativo, parece estar vinculado ao desempenho, processo decisório, a diminuição dos riscos, estratégia, diminuição dos conflitos de interesse e a gestão.

Quadro 9: Princípios de governança corporativa: influências na gestão e no controle das entidades esportivas
Fonte: Elaborado pelo autor

Entidades esportivas/Categorias de análise	Relacionamento da entidade esportiva com os <i>stakeholders</i>
CBAAt	O governo é uma parceria muito grande, pois, praticamente, 90% do esporte de nosso país é mantido por entidades públicas, seja governo municipal, estadual e/ou federal.
FPA	Com o Governo, nossa relação é muito boa, nós dependemos muito do governo, principalmente do governo estadual, que é o que mais nos apoia. Os colaboradores são fundamentais, eles é que trabalham, eles é que te dão a sustentação, e eles é que te ajudam para que você tenha a transparência, dentro da legitimidade daquilo que você faz.
CBFS	Nós só temos relacionamento com os atletas que são convocados pelas seleções brasileiras, estes nós tratamos com divindade.
FPFS	Atletas, um número relativamente grandioso e pode definir bem o quanto de interesse provoca um esporte que é do brasileiro e por se tratar de um esporte que usa a bola para a sua prática, não poderia ser diferente.
CBTM	Como o governo, nosso relacionamento é muito bom. O Ministério dos Esportes tem nos apoiado muito. O governo federal tem cumprido a sua missão, seu objetivo, a sua obrigação constitucional com as entidades nacionais.
FCTM	No que se refere aos clubes, são eles que financiam a federação, sem os clubes, não existe a FCTM.
CBJ	Com relação ao Governo, a relação tem sido a melhor possível, não por que, nós temos amizade, mas sim, por conta efetivamente dos resultados apresentados pela gestão.
FPV	O relacionamento com os gestores, é bastante positivo, embora as gestões da CBV e da FPV, não interfiram uma na outra, mas é um relacionamento bastante bom.

Quadro 10: Relacionamento da entidade esportiva com os *stakeholders*
Fonte: Elaborado pelo autor

Entidades esportivas/Categorias de análise	Influência dos <i>stakeholders</i> na gestão e no controle da entidade esportiva
CBAAt	A influência dos <i>stakeholders</i> na gestão da CBAAt é muito grande. A nossa preocupação é mostrar por “a” + “b”, por quais motivos, aquela decisão foi tomada e quais resultados apresentados por aquela decisão.

FPA	Na gestão, todos os <i>stakeholders</i> são importantes, embora tenham uns que exerçam menos influência e outros mais, mas, todos eles são importantes. Poucos <i>stakeholders</i> , têm influência no controle da entidade. Quem tem influência é o governo. Outro controle, podemos dizer que o da CBAAt.
CBFS	Nenhum dos <i>stakeholders</i> externos, têm influência na gestão e ou controle da entidade.
FPFS	Podemos dizer que a influência destes <i>stakeholders</i> na gestão na FPFS é tamanha, que não fosse eles, jamais poderíamos ter as condições que são necessárias cumprir nossa missão.
CBTM	Em relação a gestão, nós precisamos melhorar. Na CBTM é muito centralizado. No que tange ao controle, é a mesma coisa. Pode melhorar muito.
FCTM	Quanto a influência no que tange a gestão e ao controle, destacam-se os atletas, clubes e os funcionários, os outros, têm pouca ou nenhuma influência.
CBJ	A influência que eles têm é sistemática, em relação aos árbitros, atletas, as federações. Em relação a influência dos <i>stakeholders</i> no controle da entidade, só no tocante aos presidentes das federações.
FPV	A influência destes <i>stakeholders</i> na gestão da minha entidade é um relacionamento, onde colocamos em discussão, a avaliação da prática. O controle, é quando fazemos a prestação de contas, nessa assembleia, que é anual.

Quadro 11: Influência dos *stakeholders* na gestão e no controle da entidade esportiva

Fonte: Elaborado pelo autor

Entidades esportivas/Categorias de análise	Influência dos <i>stakeholders</i> na governança corporativa da entidade esportiva
CBAAt	Quando falamos da governança corporativa, os <i>stakeholders</i> atuam nos órgãos das instâncias devidas.
FPA	Os <i>stakeholders</i> externos não têm nenhuma influência na governança corporativa.
CBFS	A nossa governança corporativa é tirada de dentro da própria administração, por meio dos gestores, pois são fiscalizadores. Contudo, não tem nenhuma influência de terceiros na governança corporativa da CBFS, sendo até visto como indesejável.
FPFS	
CBTM	Na medida em que os <i>stakeholders</i> , não tem participação na gestão, e nem no controle, então, eu diria que a participação dos <i>stakeholders</i> na governança corporativa é um ponto fraco da entidade.
FCTM	Eles têm influência mais na gestão.
CBJ	A questão da governança corporativa, é mais vinculada às federações estaduais.
FPV	Os clubes e a própria confederação têm influenciam direta na governança corporativa adotada na FPV.

Quadro 12: Influência dos *stakeholders* na governança corporativa da entidade esportiva

Fonte: Elaborado pelo autor

Entidades esportivas/Categorias de	Influência da governança corporativa nos <i>stakeholders</i> da entidade
------------------------------------	--

análise	esportiva
CBA _t	Nós estamos procurando capacitar, os nossos <i>stakeholders</i> para eles entenderem a importância deles, no processo da confederação.
FPA	A governança corporativa, tem que ter todos aqueles cinco princípios, embora alguns, eles não sejam usados, mas quando ela está sendo adotada e aplicada para os <i>stakeholders</i> .
CBFS	A nossa influência só existe naqueles que nos patrocinam. E isso, nós procuramos fazer da melhor maneira possível.
FPFS	Isto pode também ser levado em consideração com relação a influência que a governança corporativa têm sobre seus <i>stakeholders</i> , é o que se pode afirmar no momento.
CBTM	Volta de novo organização e gestão. Eu acho que a gente tem tido influência, ou uma melhoria na nossa influência.
FCTM	A influência existe é totalmente conjunta, pois se a governança corporativa não influenciar nestes <i>stakeholders</i> a federação não vai para frente.
CBJ	Quando se trata do princípio transparência, nós influenciemos de maneira positiva estes <i>stakeholders</i> .
FPV	A influência que nossa governança tem nestes <i>stakeholders</i> , é, principalmente, nos clubes. A ética e a equidade no tratamento se destacam mais, influenciando nestes <i>stakeholders</i> .

Quadro 13: Influência da governança corporativa nos *stakeholders* da entidade esportiva

Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir, segue as análises intercasos, sustentadas pelos Quadros 7, 8, 9, 10, 11, 12 e 13, e embasadas pelo referencial teórico desta Tese.

4.8.1 CBA_t versus FPA

Analisando as ideias dos dirigentes da CBA_t e da FPA sobre o que é governança corporativa, os representantes das respectivas entidades corroboram e complementam um ao outro, evidenciando que a governança corporativa é toda iniciativa que é utilizada na administração de qualquer entidade, por meio dos seus princípios balizadores, influenciando também no desempenho das entidades esportivas (MALACRIDA; YAMAMOTO, 2006; TERRA; LIMA, 2006; MIRANDA; AMARAL, 2011; SHILBURY; FERKINS, 2011).

É interessante notar que o Presidente da FPA diz também que a governança corporativa é “Um governo com cooperatividade, em todos os segmentos de uma entidade”. Que faz citação a uma apreciação que se constituiu no novo milênio (NIKOLOYUK; BURNS; MAN, 2010), ou seja, a governança colaborativa (SKELCHER; MATHUR;

SMITH, 2005; BISHARA; SCHIPANI, 2009; NIKOLOYUK; BURNS; MAN, 2010; STEURER, 2010; BACKER, 2011; ROBICHAU, 2011), sendo considerada um novo paradigma de parceria para governança (NIKOLOYUK; BURNS; MAN, 2010), nos cenários público, privado e terceiro setor (DONAHUE, 2004), este último relacionando-se diretamente ao esporte (MINDLIN, 2009).

No que tange aos princípios de boas práticas de governança e sua relevância nas entidades esportivas, observa-se que em ambas as entidades, ou seja, CBAAt e FPA, todos estes princípios se aplicam, sendo que, em especial, enfatizam-se a transparência e a ética. Neste contexto, entende-se que a ética e a transparência são princípios importantes das boas práticas de governança corporativa para o controle das entidades, pois conjuntamente geram informações mais confiáveis (NASCIMENTO; BIANCHI; TERRA, 2005).

Agora, quando se verifica a influência destes princípios de governança na gestão e no controle da CBAAt e da FPA, verifica-se que tais princípios influenciam sim, contudo, em especial no desempenho destas entidades. O que é corroborado pelos autores: Taylor, O'Sullivan (2009) e Ferkins, Shilbury (2012).

No que se refere a influência dos *stakeholders* nas entidades, CBAAt e FPA respectivamente, ambas concordam que o governo é um dos principais *stakeholders*, pois dependem dele. No entanto, ao observar a influência destes *stakeholders* na gestão e no controle destas instituições, verifica-se que tanto a CBAAt quanto também a FPA compreendem que estes *stakeholders* são importantes para sua gestão. Contudo, ao se analisar o impacto dos envolvidos no controle da entidade, os gestores de ambas as entidades corroboram, ao afirmarem que eles têm pouca influência.

Agora, analisando a importância dos *stakeholders* na governança corporativa, contemplam-se informações similares, ou seja, os *stakeholders* externos não impactam na governança corporativa destas entidades. Quando se foca no impacto da governança corporativa nos *stakeholders*, em ambas as entidades desta seção, elas concordam com tal influência, sobretudo, quando é aplicado os princípios que balizam as boas práticas, ou seja, a governança corporativa atente a todos os *stakeholders* (LAMEIRA; JR. NESS; MACEDO-SOARES, 2007).

4.8.2 *CBFS versus FPFS*

Investigando os pareceres dos gestores das entidades esportivas CBFS e FPFS, sobre o entendimento deles a respeito do o que é governança corporativa, observa-se que eles corroboram com a mesma ideia, complementando no mesmo instante seus pensamentos. Com isso, gerou-se o seguinte conceito sobre o que é governança corporativa: é um conjunto de processos que determinam como uma entidade é administrada, modernizando-a e profissionalizando-a (NASCIMENTO; BIANCHI; TERRA, 2005; FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009; MARQUES; COSTA, 2009; SILVA; CARVALHO, 2009).

Em relação aos princípios de governança e suas influências nas entidades desta seção, verifica-se que em ambas as entidades, isto, CBFS e FPFS, todos estes princípios se aplicam, sobretudo, a transparência. Mostra, assim, que a transparência é ímpar para uma boa governança (BOGONI et al, 2010).

Em se tratando agora da influência dos princípios de boas práticas, nestas entidades, constata-se que a influência ocorre sim, sobretudo, quando é ressaltada a prestação de contas no controle, impactando no desempenho (SILVEIRA; BARROS; FAMÁ, 2003). Esta menção e relação da prestação de contas e o controle é confirmado e visto no trabalho de Medeiros, Crantschaninov e Silva (2013).

No que tange a interação destas entidades esportivas com seus *stakeholders*, elas colocam em evidencia os atletas, sendo considerados *stakeholders* preponderantes para suas atividades, sendo que esta afirmativa é corroborada pelo pesquisador Ribeiro (2012)

Agora analisando a CBFS e a FPFS, observa-se um desacordo, quando se pergunta, qual a influência destes *stakeholders* na gestão e no controle nestas entidades, já que, a CBFS afirma que tanto na gestão quanto também no controle os envolvidos externos não têm impacto algum, contudo, para a FPFS estes *stakeholders*, tanto interno quanto também os externos têm muita autoridade na entidade.

Em se tratando do impacto dos *stakeholders* na governança corporativa na CBFS e na FPFS, contempla-se a fala transcrita só do presidente da confederação, já que os dirigentes da FPFS não quiseram se manifestar. Constata-se que os que os *stakeholders* que influenciam na governança corporativa são somente os internos, já que a governança sai de dentro para fora,

por meio de seus gestores e colaboradores, gerando assim, o nascimento da boa governança corporativa (SIEBENS, 2002).

Os dirigentes, nesta seção, corroboram de maneira similar quando envolve o aspecto da influência da governança corporativa nos *stakeholders*, ou seja, acontece. Os autores Awotundun, Kehinde e Somoye (2011) constataram a importância que as boas práticas têm, quanto da sua influência nos *stakeholders*, em especial, no que tange a equidade das informações, que lhes proporcionam maior segurança. Isto, poderá proporcionar confiança na alta gestão e fomento do comportamento da cidadania na entidade (PRATOOM, 2011).

4.8.3 CBTM versus FCTM

Fazendo uma análise das falas dos presidentes das entidades desta seção sobre o que vem a ser a governança corporativa, identifica-se uma similaridade dos dois, fazendo com que seus pensamentos se confirmem e, ao mesmo tempo, se complementem, criando o seguinte conceito: são iniciativas que proporcionam processos que norteiam os rumos das entidades (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009), fazendo com que elas sejam bem administradas (NASCIMENTO; BIANCHI; TERRA, 2005).

Em se tratando dos princípios balizadores da governança e a importância deles nas entidades, CBTM e FCTM, constata-se que estas entidades enfatizam, de comum acordo, três princípios, que são: transparência, equidade e a ética. Isso mostra que as entidades preocupam-se com a boa governança, quando se focam na transparência (BOGONI et al, 2010), no tratamento igualitários aos seus *stakeholders* (MARQUES, 2007) e na preocupação de nortear suas respectivas entidades com o princípios éticos, que são inerentes a uma boa governança corporativa (AZEVEDO et al., 2011).

Agora quando enfatiza o impacto destes princípios na gestão e no controle destas entidades, observa-se que na CBTM ocorre na gestão e no controle, especificamente no desempenho e na diminuição dos riscos, respectivamente. Já na FCTM, o presidente coloca em evidência que esta influência ocorre, especialmente, na estratégia, isto é, no planejamento estratégico. Aqui, realça-se a forte relação que existe entre a governança corporativa e a estratégia (FILATOTCHEV; TOMS, 2003; GRÜN, 2003; GAA, 2009).

Quando se foca a afinidade destas entidades com seus respectivos *stakeholders*, verificam-se opiniões divergentes, em se tratando da importância destes *stakeholders* para cada organização, ou seja, a CBTM coloca em evidência o governo; e a FCTM ressalta a importância dos clubes.

Observando as opiniões dos presidentes da CBTM e da FCTM, verifica-se que há envolvimento dos seus respectivos *stakeholders* em suas entidades, entretanto, realça-se que na primeira, o presidente aponta que esta envoltura necessita ser aperfeiçoada; e a segunda diz que acontece envolvimento, mas os envolvidos que se destacam neste atributo são os atletas, clubes e colaboradores.

Analisando as opiniões dos presidentes da CBTM e da FCTM, verificam-se pensamentos divergentes, pois o primeiro realça que a influência dos *stakeholders* é fraca; e a segunda realça a influência somente na gestão, no que tange a governança corporativa.

Neste tópico, ou seja, quando se evidencia a influência da governança nos *stakeholders* das entidades esportivas, ambos os presidentes concordam que este envolvimento existe, pois, de acordo com o presidente da FCTM, se este impacto não existir, a entidade não terá perpetuidade, o que é confirmado por Fassin (2012).

4.8.4 *CBA* versus *CBFS* versus *CBTM* versus *CBJ*

Agora fazendo uma análise das opiniões dos respectivos dirigentes das Confederações investigadas neste estudo sobre o entendimento deles a respeito da governança corporativa, assim, como ocorrerá na comparação entre confederação e federação, também 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.

Agora fazendo uma comparação entre todas as Confederações deste estudo, no que tange aos princípios de governança corporativa, contemplam-se que três de quatro confederações evidenciam que todos os princípios são aplicados em suas respectivas entidades, excetuando-se a CBTM. Contudo, a transparência é enfatizada como o principal princípio nas quatro confederações, seguida pela ética.

Observando o impacto destes princípios na gestão e no controle das entidades analisadas nesta seção, observa-se que em todas elas, estes princípios influenciam, principalmente no controle, com foco principal no desempenho destas entidades.

No que se refere a relação dos *stakeholders* nas Confederações em estudo, o governo ficou em realce, sendo considerado preponderante em três das quatro confederações analisadas.

Investigando o Quadro 5, em se tratando das Confederações, sobre o assunto: influência dos *stakeholders* sobre a gestão e o controle das entidades esportivas, evidencia-se que das quatro confederações, três afirmam (seus dirigentes) que existe envolvimento sim, mesmo que de maneira controlada dos *stakeholders* na sua gestão e no seu controle.

Observando as falas transcritas, dos dirigentes das confederações sobre o impacto dos *stakeholders* na governança corporativa, verifica-se que, de maneira geral, há influência, contudo, excetuando-se os *stakeholders* internos.

Analisando as quatro Confederações analisadas nesta pesquisa, sobre o impacto que possa existir da governança corporativa sobre seus respectivos *stakeholders*, contemplam-se opiniões similares, concordando que há influencia.

4.8.5 FPA versus FPFS versus FCTM versus FPV

Em se tratando da comparação entre o que vem a ser governança corporativa, sob a ótica 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.

Em relação aos princípios aplicados e enfatizados pelas quatro Federações estudadas, observa-se que a prestação de contas aparece como destaque nas quatro federações, seguida pelos princípios, transparência, ética e responsabilidade social, todos com três aparições.

Agora quando se evidencia a influência destes princípios na gestão e no controle destas entidades, realça-se que estes princípios têm relação com a gestão e o controle, sobretudo, no desempenho destas organizações.

Analisando agora o que foi transcrito pelos gestores das quatro Federações em estudo, quando a sua relação com seus *stakeholders*, os clubes e/ou atletas ficaram em evidência.

Verificando a questão da influência dos *stakeholders* na gestão e no controle das Federações deste estudo, tem-se opiniões similares dos dirigentes destas entidades, sobretudo, quando evidenciam a influência destes envolvidos na gestão.

Investigando o que os dirigentes evidenciaram quando foi perguntado qual seria a influência dos *stakeholders* na governança corporativa, observam-se pensamentos diferentes, pois uma federação diz que os *stakeholders* externos não têm envolvimento, contudo, duas outras federações afirmam que estes *stakeholders* o têm.

Como ocorrerá nas Confederações, aqui nas Federações, todos os dirigentes entrevistados, corroboram um com o outro, quando se evidencia a importância da governança corporativa nos *stakeholders* envolvidos no processo das entidades esportivas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O termo Governança Corporativa é central e maduro, e se encontra em um patamar alto de profundidade, sofisticação, rigor e consistência teórica de conhecimento (DURISIN; PUZONE, 2009), se adequando às áreas privada (MIRANDA; AMARAL, 2011), pública (BOGONI et al, 2010), terceiro setor (MARQUES; COSTA, 2009), inclusive no esporte (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009; FERKINS; MCDONALD; SHILBURY, 2010; FERKINS; SHILBURY, 2012; SHILBURY, 2012), mesmo que seja ainda incipiente neste setor (ZOUAIN; ALVES; PIERANTI, 2006). Realça-se que o estudo da governança corporativa no esporte poderá oferecer ensejos para ponderações sobre os desafios e as oportunidades para melhor entender como se comporta a boa governança nas entidades esportivas, sobretudo, na sua gestão e no controle.

Salienta-se que a Teoria da Agência (JENSEN; MECKLING, 1976), junto com a Teoria dos *Stakeholders* (FREEMAN, 1984), dá sustentação ao assunto Governança Corporativa. Em relação a Teoria dos *Stakeholders*, ela oferece uma visão analítica, permitindo assim um entendimento abrangente da governança corporativa, revelando a rede de influências (ROWLEY, 1997) de múltiplos *stakeholders* (ZADEK, 2008; FASSIN, 2012) existentes em qualquer organização, em especial para este estudo, nas entidades esportivas.

Diante desse panorama, o objetivo deste estudo foi analisar o envolvimento da governança corporativa, sob a ótica dos *stakeholders*, na gestão e no controle das entidades esportivas. 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. A análise de conteúdo foi usada para descrever, categorizar e analisar os dados. Para melhor organizar, disseminar e otimizar as análises, utilizaram-se dos métodos intracasos e intercasos concomitantemente, sugerido por Miles e Huberman (1994).

O objetivo desta Tese foi alcançado, mediante os seguintes pontos: foi observado que os princípios de governança corporativa se aplicam e são relevantes nas entidades esportivas estudadas, com destaque para a transparência e a prestação de contas; foi constatado também que tais princípios são fundamentais para a gestão e o controle destas entidades, sobretudo, para seu desempenho; verificou-se que a grande maioria das entidades investigadas têm uma relação amistosa e satisfatória com grande parte de seus respectivos *stakeholders*, salvo algumas exceções; ressalva-se que estes *stakeholders* influenciam sim na gestão e no controle destas entidades esportivas, sobretudo os *stakeholders* internos; contempla-se que a

governança corporativa costuma influenciar de maneira decisiva nos *stakeholders* das organizações esportivas analisadas, ajudando assim a legitimá-las perante eles.

Estes resultados, ajudam e contribuem, para um melhor entendimento sobre a importância da governança corporativa nas entidades esportivas, possibilitando conhecer como é aplicada e vista, sob a ótica dos dirigentes, estas práticas para possibilitar maior desempenho no processo decisório, impactando em sua gestão e controle.

Agora verificando os resultados, no que tange, primeiramente, ao ponto de vista dos dirigentes, das entidades esportivas estudadas, sobre o que vem a ser governança corporativa, observou-se uma miscelânea de ideias que se 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 a melhor *performance* 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.

No que se refere aos princípios de governança corporativa: transparência, prestação de contas, equidade, ética e responsabilidade social, e seus respectivos níveis de relevância e aplicação nas entidades esportivas, verificou-se que em todas as entidades analisadas, os princípios de boas práticas de governança têm sua relevância e se aplicam, sobretudo, à transparência e à prestação de contas. Ao observar que a transparência e a prestação de contas foram os mais enfatizados pelos dirigentes, entende-se, que é em razão, de que estes princípios são inerentes um ao outro, sendo considerados os mais importantes, por assim dizer, das boas práticas de governança corporativa, pois possibilitam também, maior equidade, e, conseqüentemente, ética a todos os *stakeholders* envolvidos, direta ou indiretamente, no processo da organização, sobretudo, nas entidades esportivas, objetivo deste

estudo. Esta informação contribui para entender que os princípios de governança corporativa são preponderantes para qualquer organização, não sendo diferente sua importância para as entidades esportivas. Isto prova que a governança corporativa não é apenas mais um tema elementar e imaturo nas entidades esportivas.

Em relação a estes princípios de governança corporativa e suas respectivas influências na gestão e no controle das entidades esportivas, observou-se, de acordo com as opiniões dos gestores das entidades esportivas investigadas, que há influência sim destes princípios, especificamente na gestão destas entidades, e da gestão, impactando no seu desempenho. Contudo, o controle também é afetado, em especial, quando se ressaltam os riscos da entidade, como, por exemplo, possíveis conflitos que possam existir entre os *stakeholders*. Ressalta-se que o controle é fundamental para mitigar possíveis riscos organizacionais, proporcionando também sob esta ótica, melhor *performance* para as empresas, que, neste caso, remetem as entidades do esporte analisadas. Quando é evidenciado, que o maior controle das entidades minimiza possíveis conflitos de interesse, proporcionando maior *performance* que também é inerente a gestão, então, esta afirmação vai ao encontro do principal propósito e objetivo da governança corporativa. Pode-se compreender, com isso, que a governança não só diminui possíveis conflitos de interesse, mas também exerce poder direto no melhor controle e na gestão das organizações. A contribuição que se observa nesta seção para a academia, é que os princípios balizadores da governança corporativa são, sim, atributos respeitáveis para que as entidades esportivas consigam ter uma melhor *performance* tanto na sua gestão quanto também no seu controle.

No que tange ao relacionamento das entidades esportivas com seus respectivos *stakeholders*, constatou-se que o governo, os clubes e atletas são os envolvidos com o melhor relacionamento que estabelecem com estas entidades. Tal fato, entretanto, não quer dizer que os outros *stakeholders* não tenham bons envolvimento com as entidades, mas, os *stakeholders* enfatizados são os que mantêm melhor interação com estas organizações. Coloca-se, entre estes *stakeholders*, o governo, pois ele é extremamente forte e interessado em parcerias, se tornando um *stakeholder* influente, cada vez mais em entidades que buscam uma nova alternativa de governança, ou seja, a governança colaborativa (NIKOLYUK; BURNS; MAN, 2010). Tal fato se evidenciou nesta Tese, mediante as entidades esportivas analisadas. Esta informação é extraordinária, pois contribui e fornece evidências para a literatura acadêmica, de que a governança colaborativa se faz existir sendo aplicada, mesmo que de maneira rudimentar, nas entidades esportivas, objeto desta pesquisa.

Analisando agora a influência dos *stakeholders* na gestão e no controle das entidades esportivas, verifica-se, de maneira geral, que os *stakeholders* têm influência mais na gestão do que no controle das entidades esportivas, em especial, os *stakeholders* internos, como é o caso dos gestores e colaboradores. Destacam-se também os dirigentes das federações, se a entidade for a confederação, como *stakeholders* também influentes, agora no controle destas entidades. Tal dado contribui e demonstra para a academia que, dependendo da entidade esportiva, e da forma de influência, haverá uma respectiva classe de *stakeholder* para impactar, por meio de seu poder, legitimidade e/ou urgência (CLARKSON, 1995; MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

No que se refere a influência dos *stakeholders* na governança corporativa das entidades esportivas, ressalta-se que há este impacto, porém, somente os *stakeholders* internos têm este poder. Neste contexto, tal resultado vai ao encontro do que foi evidenciado no parágrafo anterior, ou seja, os *stakeholders* internos têm relação direta na gestão da entidade. Quando é realçada a gestão, remete as boas práticas de governança, pois é um componente essencial para a gestão eficaz de uma entidade esportiva (YEH; TAYLOR, 2008), em outras palavras, é notório a importância da governança corporativa para a gestão destas entidades (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2005), ajudando, inclusive, em sua sustentabilidade (GROENEVELD, 2009). Contribui-se, aqui, para robustecer na literatura acadêmica, a ideia de que os *stakeholders* são essenciais e ativos para a gestão e, conseqüentemente, para uma boa governança corporativa nas entidades esportivas.

Por fim, analisando se há ou não influência da governança corporativa nos *stakeholders* das entidades esportivas, objeto de estudo, os dirigentes destas entidades, são unânimes em afirmar e confirmar que a governança corporativa, por meio de seus princípios balizadores, em especial a transparência, é essencial, e que, portanto, exerce influência positiva nos *stakeholders* das suas respectivas entidades, correndo o risco de que, caso os *stakeholders* não percebam a existência, adoção e/ou aplicação das boas práticas nestas entidades, elas correm risco de continuidade. Contribui-se e confirma-se para a literatura acadêmica que a governança corporativa é um mecanismo ímpar para o sucesso das organizações (HOLM; SCHOLER, 2010), sendo colocado também em evidência nas entidades esportivas (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009; FERKINS; MCDONALD; SHILBURY, 2010).

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 nesta Tese 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. Estas técnicas de estatísticas, poderiam ser importantes também, para se saber possíveis correlações entre os atributos estudados aqui, como por exemplo: os princípios de boas práticas de governança corporativa e sua relação na gestão e controle das entidades esportivas.

REFERÊNCIAS

ABOR, J.; ADJASI, C. K. D. Corporate governance and the small and medium enterprises sector: theory and implications. **Corporate Governance**, v. 7, n. 2, p. 111-122, 2007.

_____.; BIEKPE, N. Corporate governance, ownership structure and performance of SMEs in Ghana: implications for financing opportunities. **Corporate Governance**, v. 7, n. 3, p. 288-300, 2007.

AGUILERA, R. V.; CUERVO-CAZURRA, A. Codes of good governance. **Corporate Governance**, v. 17, n. 3, p. 376-387, 2009.

ADAMS, R.B.; LICHT, A.N.; SAGIV, L. Shareholders and stakeholders: how do directors decide? **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 12, p. 1331-1355, 2011.

ALDRIGHI, D. M. Corporate governance in Germany: an assessment of the convergence hypothesis. **Estudos Econômicos**, v. 30, n. 1, p. 51-100, 2000.

ALMEIDA, M. A.; SANTOS, J. F. dos; FERREIRA, L. F. V. de M.; TORRES, F. J. V. Evolução da qualidade das práticas de governança corporativa: um estudo das empresas brasileiras de capital aberto não listadas em bolsa. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 5, p. 907-924, 2010.

ALVES, A. B.; PIERANTI, O. P. O estado e a formulação de uma política nacional de esporte no Brasil. **RAE eletrônica**, v. 6, n. 1, p. 1-20, 2007.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

ARGANDOÑA, A. The stakeholder theory and the common good. **Journal of Business Ethics**, v. 17, n. 9, p. 1093-1102, 1998.

AROSA, B.; ITURRALDE, T.; MASEDA, A. Outsiders on the board of directors and firm performance: evidence from Spanish non-listed family firms. **Journal of Family Business Strategy**, v. 1, p. 236-245, 2010.

ARRUDA, G. S. de; MADRUGA, S. R.; FREITAS JUNIOR, N. I. de. A governança corporativa e a teoria da agência em consonância com a controladoria. **Revista de Administração da UFSM**, v. 1, n. 1, p. 71-84, 2008.

ASHER, C. C.; MAHONEY, J. M.; MAHONEY, J. T. Towards a property rights foundation for a stakeholder theory of the firm. **Journal of Management & Governance**, v. 9, n. 1, p. 5-32, 2005.

AWOTUNDUN, D. A.; KEHINDE, J. S.; SOMOYE, R. O. C. Corporate governance and stakeholders interest: a case of Nigerian banks. **International Journal of Business and Management**, v. 6, n. 10, p. 102-112, 2011.

AZEVEDO, H. de; DE LUCA, M. M. M.; HOLANDA, A. P.; PONTE, V. M. R.; SANTOS, S. M. dos. Código de conduta: grau de adesão às recomendações do IBGC pelas empresas listadas na BM&FBovespa. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, EnANPAD, 35, 2011. **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/>>. Acesso em: 06 dez.2013.

BACKER, L. C. Private actors and public governance beyond the state: the multinational corporation, the financial stability board, and the global governance order. **Indiana Journal of Global Legal Studies**, v. 18, n. 2, p. 751-802, 2011.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; MARCON, R.; ALBERTON, A. Drivers of discretionary firm donations in Brazil. **Brazilian Administration Review**, v. 5, n. 4, p. 275-288, 2008.

_____.; _____.; _____. Performance effects of stakeholder interaction in emerging economies: evidence from Brazil. **Brazilian Administration Review**, v. 8, n. 3, p. 329-350, 2011.

BARBEDO, C. H.; SILVA, E. C. da.; LEAL, R. P. da C. Probabilidade de informação privilegiada no mercado de ações, liquidez intradiária e níveis de governança corporativa. **Revista Brasileira de Economia**, v. 63, n. 1, p. 51-62, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARROS, L. A. B. de C.; SILVEIRA, A. D. M. de. Excesso de confiança, otimismo gerencial e os determinantes da estrutura de capital. **Revista Brasileira de Finanças**, v. 6, n. 3, p. 293-334, 2008.

BARTHOLOMEUSZ, S.; TANEWSKI, G. A. The relationship between family firms and corporate governance. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 2, p. 245-267, 2006.

BAUER, R.; GUENSTER, N.; OTTEN, R. Empirical evidence on corporate governance in Europe: the effect on stock returns, firm value and performance. **Journal of Asset Management**, v. 5, n. 2, p. 91-104, 2004.

BERLE, A.; MEANS, G. **The modern corporation**. New York, Macmillan, 1932.

BERTELS, S.; VREDENBURG, H. Broadening the notion of governance from the organisation to the domain: a study of municipal water systems in Canada. **The Journal of Corporate Citizenship**, v. 15, p. 33-47, 2004.

BERTUCCI, J. L. de O.; BERNARDES, P.; BRANDÃO, M. M. Políticas e práticas de governança corporativa em empresas brasileiras de capital aberto. **Revista de Administração da USP**, v. 41, n. 2, p. 183-196, 2006.

BISHARA, N. D.; SCHIPANI, C. A. Strengthening the ties that bind: preventing corruption in thee xecutive suíte. **Journal of Business Ethics**, v. 88, p. 765-780, 2009.

BLACK, B. S.; CARVALHO, A. G. D.; GORGA, E. The corporate governance of privately controlled brazilian firms. **Revista Brasileira de Finanças**, v. 7, n. 4, p. 385-428, 2009.

BOAVENTURA, J. M. G.; CARDOSO, F. R.; DA SILVA, E. S.; DA SILVA, R. S. Stakeholders Theory and Theory of the Firm: a study on the hierarchy of objective-functions in Brazilian companies. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, n. 32, p. 289-307, 2009.

_____.; FISCHMANN, A. A. Um método para cenários empregando *stakeholder analysis*: um estudo no setor de automação comercial. **Revista de Administração da USP**, v. 42, n. 2, p. 141-154, 2007.

BOGONI, N. M.; ZONATTO, V. C. da S.; ISHIKURA, E. R.; FERNANDES, F. C. Proposta de um modelo de relatório de administração para o setor público baseado no parecer de orientação n. 15/87 da Comissão de Valores Mobiliários: um instrumento de governança

corporativa para a administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 1, p. 119-142, 2010.

BORGES, J. F.; MIRANDA, R.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. O discurso das fundações corporativas: caminhos de uma “nova” filantropia? **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, p. 101-115, 2007.

_____.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. A construção do sentido e a retórica das empresas na web. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 6, n. 1, p. 1-21, 2008.

BOURNE, L.; WALKER, D. H. T. Visualising and mapping stakeholder influence. **Management Decision**, v. 43, n. 5/6, p. 649-660, 2005.

BRENNAN, N. M.; SOLOMON, J. Corporate governance, accountability and mechanisms of accountability: an overview. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 21, n. 7, p. 885-906, 2008.

BRESSAN, F. O método do estudo de caso. **Administração On Line**, v. 1, n. 1, 2000.

BRITO, R. D.; LIMA, M. R. A escolha da estrutura de capital sob fraca garantia legal o caso do Brasil. **Revista Brasileira de Economia**, v. 59, n. 2, 2005.

BRUÉRE, A. J.; MENDES-DA-SILVA, W.; SANTOS, J. F. D. Aspectos da governança corporativa de empresas listadas na Bovespa: um estudo exploratório sobre a composição e perfil dos Conselhos de Administração. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 4, n. 2, p. 149-159, 2007.

BRUNNINGE, O.; NORDQVIST, M.; WIKLUND, J. Corporate governance and strategic change in SMEs: the effects of ownership, board composition and top management teams. **Small Business Economics**, v. 29, p. 295-308, 2007.

BURKOWSKI, E.; PEROBELLI, F. F.; ZANINI, A. A identificação de preferências e atributos relacionados à estrutura de capital em pequenas empresas. **RAE Eletrônica**, v. 8, n. 1, 2009.

BRUTON, G. D.; FILATOTCHEV, I.; CHAHINE, S.; WRIGHT, M. Governance, ownership structure, and performance of IPO firms: the impact of different types of private equity investors and institutional environments. **Strategic Management Journal**, v. 31, p. 491-509, 2010.

BUCK, T.; FILATOTCHEV, I.; WRIGHT, M. Agents, stakeholders and corporate governance in Russian firms. **Journal Of Management Studies**, v. 35, n. 1, p. 81-104, 1998.

CÂMARA, L. M. Apontamentos teóricos para subsídio à análise das práticas de controle social no âmbito dos Conselhos de Administração das Organizações Sociais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 4, n. 1, p. 73-89, 2003.

CAMILO, S. P. O.; MARCON, R.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. Conexões políticas e desempenho: um estudo das firmas listadas na BM&F Bovespa. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 6, p. 784-805, 2012.

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

CAMPOS, T. L. C. Estrutura da propriedade e desempenho econômico: uma avaliação empírica para as empresas de capital aberto no Brasil. **Revista de Administração da USP**, v. 41, n. 4, p. 369-380, 2006.

_____. Políticas para *stakeholders*: um objetivo ou uma estratégia organizacional? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 111-130, 2006.

CARCELLO, J. V. Governance and the common good. **Journal of Business Ethics**, v. 89, p. 11-18, 2009.

CARIOCA, K. J. F.; DE LUCA, M. M. M.; PONTE, V. M. R. Implementação da Lei Sarbanes-Oxley e seus impactos nos controles internos e nas práticas de governança corporativa: um estudo na companhia energética do Ceará – Coelce. **Revista Universo Contábil**, v. 6, n. 4, p. 50-67, 2010.

CARVALHAL-DA-SILVA, A. L. **Governança corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CARVALHO, A. G. D. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração da USP**, v. 37, n. 3, p. 19-32, 2002.

CARVALHO, C. A. **Configuração do campo da cultura no contexto da incorporação da lógica mercantil e os novos atores organizacionais**. Projeto CNPq, 2003.

CARVALHO, J. L. R. de.; MACHADO, M. N. da M.; MEIRELLES, A. de M. Mudanças climáticas e aquecimento global: implicações na gestão estratégica de empresas do setor siderúrgico de Minas Gerais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 2, p. 220-244, 2011.

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

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

CHALIP, L. Policy analysis in sport management. **Journal of Sport Management**, v. 9, p. 1-13, 1995.

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

CHERMAN, A.; TOMEI, P. A. Códigos de ética corporativa e a tomada de decisão ética: instrumentos de gestão e orientação de valores organizacionais? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 99-120, 2005.

CHEUNG, Y.; CONNELLY, J. T.; JIANG, P.; LIMPAPHAYOM, P. Does corporate governance predict future performance? Evidence from Hong Kong. **Financial Management**, v. 40, n. 1, p. 159-197, 2011.

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

CHU, W. The influence of family ownership on SME performance: evidence from public firms in Taiwan. **Small Business Economics**, v. 33, p. 353-373, 2009.

CICOGNA, M. P. V.; JUNIOR, R. T.; VALLE, M. R. do. O impacto da adesão a padrões mais elevados de governança sobre o financiamento empresarial. **Revista de Administração da USP**, v. 42, n. 1, p. 52-63, 2007.

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

CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

COELHO, A. C. D.; CIA, J. N. de S.; LIMA, I. S. Conservadorismo condicional na divulgação de lucros em companhias abertas brasileiras: diferenças entre emissoras e não emissoras de ADR e entre sistemas contábeis. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 1, p. 117-149, 2010.

COLE, C. R.; HE, E. Y.; MCCULLOUGH, K. A.; SEMYKINA, A.; SOMMER, D. W. An empirical examination of stakeholder groups as monitoring sources in corporate governance. **Journal of Risk and Insurance**, v. 78, n. 3, p. 703-730, 2011.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE ATLETISMO – CBAAt. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.cbat.org.br/acbat/historico.asp>>. Acesso em: 25 nov.2013.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTSAL – CBFS. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.futsaldobrasil.com.br/2009/cbfs/index.php>>. Acesso em: 25 nov.2013.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE JUDÔ – CBJ. **História do judô**. Disponível em: <http://www.cbj.com.br/institucional_historia>. Acesso em: 25 nov.2013.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE TÊNIS DE MESA – CBTM. **História**. Disponível em: <<http://www.cbtm.org.br/1historia.aspx>>. Acesso em: 25 nov.2013.

CORREIA, L. F.; AMARAL, H. F.; LOUVET, P. Um índice de avaliação da qualidade da governança corporativa no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 22, n. 55, p. 45-63, 2011.

COSTA, F. M. da; LOPES, A. B.; COSTA, A. C. de O. Conservadorismo em cinco países da América do Sul. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 17, n. 41, p. 7-20, 2006.

COUTINHO, E. S.; AMARAL, H. F.; BERTUCCI, L. A. O impacto da estrutura de propriedade no valor de mercado de empresas brasileiras. **Revista de Administração da USP**, v. 41, n. 2, p. 197-207, 2006.

COUTINHO, R. B. G.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. de.; SILVA, J. R. G. da. Projetos sociais de empresas no Brasil: arcabouço conceitual para pesquisas empíricas e análises gerenciais. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 5, p. 763-787, 2006.

COVA, C. J. G. A adoção das IFRS no Brasil e o fortalecimento das boas práticas de governança corporativa. **Pensar Contábil**, v. 10, n. 42, 2008.

CRESCITELLI, E.; OLIVEIRA, É. C. de; BARRETO, I. F. A internet como fonte informacional para o sim: os processos de captação e as formas de avaliação. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 3, n. 3, p. 347-370, 2007.

CRISÓSTOMO, V. L.; GONZÁLEZ, E. V. Possível estratégia de ativismo de fundos de pensão no Brasil. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 10, n. 1, p. 139-155, 2006.

CVM – Comissão de Valores Mobiliários. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. Rio de Janeiro, junho de 2002.

DALMÁCIO, F. Z.; REZENDE, A. J. A relação entre o *timeliness* e a utilidade da informação contábil e os mecanismos de governança corporativa: evidências no mercado acionário brasileiro. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 5, n. 3, p. 163-174, 2008.

DANTAS, M. G. da S.; BOENTE, D. R. A eficiência financeira e esportiva dos maiores clubes de futebol europeus utilizando a análise envoltória de dados. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 5, n. 13, p. 75-90, 2011.

DE GRAAF, F. J.; HERKSTROTER, C. A. J. How corporate social performance is institutionalised within the governance structure. **Journal Of Business Ethics**, v. 74, n. 2, p. 177-189, 2007.

DEL FAVERO, M. Faculty-administrator relationships as integral to high-performing governance systems. **The American Behavioral Scientist**, v. 46, n. 7, p. 902-922, 2003.

DELGADO-GÁRCIA, J. B.; QUEVEDO-PUENTE, E. de; FUENTE-SABATÉ, J. M. de la. The impact of ownership structure on corporate reputation: evidence from Spain. **Corporate Governance: An International Review**, v. 18, n. 6, p. 540-556, 2010.

DEMIRAG, I. Towards better governance and accountability. **The Journal of Corporate Citizenship**, v. 15, p. 19-26, 2004.

DENIS, D. K.; MCCONNELL, J. J. International corporate governance. **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, v. 38, n. 1, p. 1-36, 2003.

DEY, A. Corporate governance and agency conflicts. **Journal of Accounting Research**, v. 46, n. 5, p. 1143-1181, 2008.

DÍEZ, J. B.; AYUSO, C. de la C.; SANTOS, P. M. S. Strategic local responses to global governance: the case of xertatu. **Corporate Governance**, v. 8, n. 4, p. 571-577, 2008.

DINU, E. Corporate governance. **Amfiteatru Economic**, v. 10, n. 23, p. 257-259, 2008.

DONAHUE, J. D. On collaborative governance. **Working Paper of the Corporate Social Responsibility Initiative**, 2004.

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

DOSCHER, T.; FRIEDL, G. Corporate governance, stakeholder power, and executive compensation. **Or Spectrum**, v. 33, n. 2, p. 309-331, 2011.

DUNNE, T. M.; HELLIAR, C. V. The ludwig report: implications for corporate governance. **Corporate Governance**, v. 2, n. 3, p. 26-31, 2002.

DURISIN, B.; PUZONE, F. Maturation of corporate governance research, 1993–2007: an assessment. **Corporate Governance: An International Review**, v. 17, n. 3, p. 266-291, 2009.

DUTRA, M. G. L.; SAITO, R. Conselhos de Administração: análise de sua composição em um conjunto de companhias abertas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 09-27, 2002.

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

ESTRIN, S.; PREVEZER, M. The role of informal institutions in corporate governance: Brazil, Russia, India and China compared. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 28, n. 1, p. 41-67, 2011.

FALEYE, O.; TRAHAN, E. A. Labor-friendly corporate practices: is what is good for employees good for shareholders? **Journal of Business Ethics**, v. 101, n. 1, p. 1-27, 2011.

FARIA, A.; SAUERBRONN, F. F. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 1, p. 07-33, 2008.

FASSIN, Y. A dynamic perspective in Freeman's stakeholder model. **Journal of Business Ethics**, v. 96, p. 39-49, 2010.

_____. Imperfections and shortcomings of the stakeholder model's graphical representation. **Journal of Business Ethics**, n. 80, p. 879-888, 2008.

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

_____. Stakeholder management, reciprocity and stakeholder responsibility. **Journal of Business Ethics**, v. 109, n. 1, p. 83-96, 2012.

_____. The stakeholder model refined. **Journal of Business Ethics**, v. 84, p. 113-135, 2009.

FEDERAÇÃO CATARINENSE DE TÊNIS DE MESA – FCTM. **História**. Disponível em: <<http://www.fcatm.com.br/>>. Acesso em: 25 nov.2013.

FEDERAÇÃO PAULISTA DE ATLETISMO – FPA. **História da FPA**. Disponível em: <<http://www.atletismofpa.org.br/AFederação/História.aspx>>. Acesso em: 25 nov.2013.

FEDERAÇÃO PAULISTA DE FUTSAL – FPFS. **História**. Disponível em: <<http://www.futsalpaulista.com.br/sobre.asp>>. Acesso em: 25 nov.2013.

FEDERAÇÃO PAULISTA DE VOLEIBOL – FPV. **História do voleibol**. Disponível em: <http://www.fpv.com.br/historia_volleyball.asp>. Acesso em: 25 nov.2013.

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

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

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

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

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

FERNÁNDEZ; Z.; NIETO, M. J. Impact of ownership on the international involvement of SMEs. **Journal of International Business Studies**, v. 37, p. 340-351, 2006.

FILATOTCHEV, I.; TOMS, S. Corporate governance, strategy and survival in a declining industry: a study of UK cotton textile companies. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 4, p. 895-920, 2003.

FILHO, M. A. F. M. Responsabilidade social e investimento social privado: entre o discurso e a evidência. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 19, n. 47, p. 89-101, 2008.

FILHO, J. R.; PICOLIN, L. M. Governança corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e limitações. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 6, p. 1163-1188, 2008.

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

FRANCOEUR, C.; LABELLE, R.; SINCLAIR-DESGAGNE, B. Gender diversity in corporate governance and top management. **Journal Of Business Ethics**, v. 81, n. 1, p. 83-95, 2008.

FREEMAN, R. E.; MCVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. **Social Science Research Network**, n. 1/2, 2001.

_____.; REED, D. L. Stockholders and takeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**, v. 25, n. 3, p. 88-106, 1983.

_____. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREITAS, A. R.; CABRAL, A.; FONTELES, I.; PESSOA, M. N.; SANTOS, S. dos. Engajamento dos stakeholders: uma análise dos relatórios de sustentabilidade de empresas brasileiras do setor financeiro. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 11, n. 4, p. 14-25, 2012.

FREITAS, H. M. de. Réplica 1 – análise de conteúdo: faça perguntas às respostas obtidas com sua ‘pergunta’! **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 748-760, 2011.

_____ ; FONTES FILHO, J. R. A governança corporativa nos clubes de futebol: um estudo de caso sobre o Clube de Regatas do Flamengo. **Revista ADM.MADE**, v. 15, n. 3, p. 39-60, 2011.

FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. Developing stakeholder theory. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 1, p. 1-21, 2002.

GAA, J. C. Corporate governance and the responsibility of the board of directors for strategic financial reporting. **Journal of Business Ethics**, v. 90, n. 52, p. 179-197, 2010.

GALAI, D.; WIENER, Z. Stakeholders and the composition of the voting rights of the board of directors. **Journal Of Corporate Finance**, v. 14, n. 2, p. 107-117, 2008.

GAMA, A. P. M.; GALVÃO, J. M. M. Performance, valuation and capital structure: survey of family firms. **Corporate Governance**, v. 12, n. 2, p. 199-214, 2012.

GAMBLE, A.; KELLY, G. Shareholder value and the stakeholder debate in the UK. **Corporate Governance: An International Review**, v. 9, n. 2, p. 110-117, 2001.

GIRGINOV, V. Governance of the London 2012 olympic games legacy. **International Review for the Sociology of Sport**, v.47, n. 5, p. 543-558, 2012.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOMES, R. C. Who are the relevant stakeholders to the local government context? empirical evidences on environmental influences in the decision-making process of english local authorities. **Brazilian Administration Review**, v. 1, n. 1, p. 34-52, 2004.

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

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

GONDIM, S. M. G.; FEITOSA, G. N.; CHAVES, M. A imagem do trabalho: um estudo qualitativo usando fotografia em grupos focais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 4, p. 153-174, 2007.

GONZAGA, R. P.; COSTA, F. M. D. A relação entre o conservadorismo contábil e os conflitos entre acionistas controladores e minoritários sobre as políticas de dividendos nas empresas brasileiras listadas na Bovespa. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 20, n. 50, p. 95-109, 2009.

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

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

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

GUBITTA, P.; GIANECCHINI, M. Governance and flexibility in family-owned SMEs. **Family Business Review**, v. 15, n. 4, p. 277-298, 2002.

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

HAMANN, R.; KRAGRAM, S.; ROHAN, S. South Africa’s charter approach to post-apartheid economic transformation: collaborative governance or hardball bargainin? **Journal of Southern African Studies**, v. 34, n. 1, p. 21-37, 2008.

HAMIL, S.; HOLT, M.; MICHIE, J.; OUGHTON, C.; SHAILER, L. The corporate governance of professional football clubs. **Corporate Governance**, v. 4, n. 2, p. 44-51, 2004.

_____.; MORROW, S. Corporate social responsibility in the scottish premier league: context and motivation. **European Sport Management Quarterly**, v. 11, n. 2, p. 143-170, 2011.

_____.; _____.; IDLE, C.; ROSSI, G.; FACCENDINI, S. The governance and regulation of Italian football. **Soccer & Society**, v. 11, n. 4, p. 373-413, 2010.

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

HARRIS, J. E. A review of Latin American corporate governance literature: 2000-2009. **Corporate Governance**, v. 9, n. 5, p. 635-648, 2009.

KAUFMAN, A.; ENGLANDER, E. Behavioral economics, federalism, and the triumph of Stakeholder Theory. **Journal of Business Ethics**, v. 102, n. 3, p. 421-438, 2011.

HEALEY, D. Governance in sport: outside the box? **Economic and Labour Relations Review**, v. 23, n. 3, p. 39-60, 2012.

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

HENDRY, K.; KIEL, G. C. The Role of the Board in Firm Strategy: integrating agency and organisational control perspectives. **Corporate Governance: An International Review**, v. 12, n. 4, p. 500-520, 2004.

HILL, C. W. L.; JONES, T. M. Stakeholder-agency theory. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 2, p. 131-154, 1992.

HIMMELBERG, C. P.; HUBBARD, R. G.; PALIA, D. Understanding the determinants of managerial ownership and the link between ownership and performance. **Journal of Financial Economics**, v. 53, p. 353-384, 1999.

HOLANDA, A. P.; MENESES, A. F. de; MAPURUNGA, P. V. R.; DE LUCA, M. M. M.; COELHO, A. C. D. Determinantes do nível de *disclosure* em clubes brasileiros de futebol. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis**, v. 17, n. 1, p. 2-17, 2012.

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

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

HOSKISSON, R. E.; EDEN, L.; LAU, C. M.; WRIGHT, M. Strategy in emerging economies. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 3, p. 249-267, 2000.

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

HUANG, C. J. Corporate governance, corporate social responsibility and corporate performance. **Journal Of Management & Organization**, v. 16, n. 5, p. 641-655, 2010.

HULYA, B.; CEMAL, G.; SUKRU, B. Determination of career planning profiles of Turkish athletes who are ranked in the Olympics. **Educational Research and Review**, v. 7, n. 3, p. 44-49, 2012.

HUSE, M. Accountability and creating accountability: a framework for exploring behavioural perspectives of corporate governance. **British Journal of Management**, v. 16, p. 565-579, 2005.

HUXHAM, C. The challenge of collaborative governance. **Public management: an international journal of research and theory**, v. 2, n. 3, p. 337-357, 2000.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. (2009) Disponível em: < <http://www.ibgc.org.br/Home.aspx>>. Acesso em: 09 dez.2013.

JACOMETTI, M. Considerações sobre a evolução da governança corporativa no contexto brasileiro: uma análise a partir da perspectiva weberiana. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 3, p. 753-773, 2012.

JAHANSOOZI, J. Organization-stakeholder relationships: exploring trust and transparency. **Journal of Management Development**, v. 25, n. 10, p. 942-955, 2006.

JANSSON, E. The stakeholder model: the influence of the ownership and governance structures. **Journal of Business Ethics**, v. 56, p. 1-13, 2005.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, p. 305-360, 1976.

JO, H.; HARJOTO, M. A. The causal effect of corporate governance on corporate social responsibility. **Journal of Business Ethics**, v. 106, p. 53-72, 2012.

JOHNSTON, E. W.; HICKS, D.; NAN, N.; AUER, J. C. Managing the inclusion process in collaborative governance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 21, p. 699-721, 2010.

KALER, J. Differentiating stakeholder theories. **Journal of Business Ethics**, v. 46, n. 1, p. 71-83, 2003.

KASSINIS, G.; VAFEAS, N. Corporate boards and outside stakeholders as determinants of environmental litigation. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 5, p. 399-415, 2002.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 2003.

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

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

KOH, P.; LAPLANTE, S. K.; TONG, Y. H. Accountability and value enhancement roles of corporate governance. **Accounting and Finance**, v. 47, n. 2, p. 305-333, 2007.

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

_____. Sustainability, accountability and corporate governance: exploring multinationals' reporting practices. **Business Strategy and the Environment**, v. 15, p. 1-15, 2008.

KOOSKORA, M. Corporate governance from the stakeholder perspective, in the context of Estonian business organizations. **Baltic Journal Of Management**, v. 3, n. 2, p. 193-217, 2008.

LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A. Corporate ownership around the world. **The Journal of Finance**, v. 54, n. 2, p. 471-517, 1999.

LA ROCCA, M. The influence of corporate governance on the relation between capital structure and value. **Corporate Governance**, v. 7, n. 3, p. 312-325, 2007.

LADEIRA, D. L. **Teoria dos stakeholders no contexto da governança corporativa**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Administração), FUMEC, Belo Horizonte: 2009. 105 pg.

LAMEIRA, V. de J.; JR. NESS, W. L. ADRs, differentiated levels of corporate governance at the São Paulo stock exchange and the performance of publicly traded Brazilian companies. **International Journal of Business Studies**, v. 15, n. 2, p. 67-82, 2007.

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

LAPLUME, A. O.; SONPAR, K.; LITZ, R. A. Stakeholder theory: reviewing a theory that moves us. **Journal of Management**, v. 34, n. 6, p. 1152-1189, 2008.

LARCKER, D. F.; RICHARDSON, S. A.; TUNA, I. Corporate governance, accounting outcomes, and organizational performance. **The Accounting Review**, v. 82, n. 4, p. 963-1008, 2007.

LAW, P. Audit regulatory reform with a refined stakeholder model to enhance corporate governance: Hong Kong evidence. **Corporate Governance**, v. 11, n. 2, p. 123-135, 2011.

LAZARIDES, T.; DRIMPETAS, E. Corporate governance regulatory convergence: a remedy for the wrong problem. **International Journal of Law and Management**, v. 52, n. 3, p. 182-192, 2010.

LEAL, R. P. C.; CARVALHAL-DA-SILVA, A. L.; VALADARES, S. M. Estrutura de controle das companhias brasileiras de capital aberto. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 07-18, 2002.

_____. Governance practices and corporate value: a recent literature survey. **Revista de Administração da USP**, v. 39, n. 4, p. 327-337, 2004.

_____.; SAITO, R. Finanças corporativas no Brasil. **RAE eletrônica**, v. 2, n. 2, p. 1-15, 2003.

_____.; SILVA, A. L. C. D. Controle compartilhado e o valor das empresas brasileiras. **RAC Eletrônica**, v. 2, n. 2, p. 296-310, 2008.

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

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

LEOPKEY, B.; PARENT, M. M. The (Neo) institutionalization of legacy and its sustainable governance within the olympic movement. **European Sport Management Quarterly**, v. 12, n. 5, p. 437-455, 2012.

LIMA, E. Teorizando a partir de dados qualitativos em administração. **Pretexto**, v. 11, n. 1, p. 73-93, 2010.

LIMA, G. A. S. F. de; BARBOSA, A.; MARZAL, J. L. S.; LIMA, I. S.; CORRAR, L. J. El estudio del anuncio de la adhesión a los niveles diferenciados de gobierno corporativo con la utilización de estudio de evento. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 17, n. spe, p. 92-104, 2006.

_____. Nível de evidenciação × custo da dívida das empresas brasileiras. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 20, n. 49, p. 95-108, 2009.

LIMA, R. E. de.; ARAÚJO, M. B. V. de.; AMARAL, H. F. Conflito de agência: um estudo comparativo dos aspectos inerentes a empresas tradicionais e cooperativas de crédito. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 4, p. 148-157, 2008.

LOPES, A. B. **Finanças internacionais**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 2003.

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

LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. O papel dos *stakeholders* na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, Edição Especial, p. 39-52, 2009.

MAC LENNAN, M. L. F.; SEMENSATO, B. I.; OLIVA, F. L. Responsabilidade social empresarial sob a ótica da governança corporativa: um estudo das instituições de ensino superior privadas brasileiras. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 16., 2014, São Paulo. **Anais Eletrônicos...** São Paulo: SEMEAD, 2013. Disponível em: < www.semead.com.br >. Acesso em: 26 nov.2013.

MACEDO, M. A. da S.; CORRAR, L. J. Análise comparativa do desempenho contábil-financeiro de empresas com boas práticas de governança corporativa no Brasil. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, v. 4, n. 1, p. 42-61, 2012.

MACHADO, S. H. S. O uso da teoria de *stakeholders* em uma análise da etapa de formulação da política nacional de medicamentos. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 3, p. 543-565, 2013.

MACHADO FILHO, C. A. P.; FISCHMANN, A.; MENDONÇA, L. R. de; GUERRA, S. The mechanisms of governance in nonprofit organizations. **Corporate Ownership & Control**, v. 4, n. 2, p. 83-88, 2007.

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

MAINARDES, E. W.; ALVES, H.; RAPOSO, M.; DOMINGUES, M. J. Categorização por importância dos *stakeholders* das universidades. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 9, n. 3, p. 04-43, 2010.

_____.; _____.; _____. Stakeholder theory: issues to resolve. **Management Decision**, v. 49, n. 2, p. 226-252, 2011.

MAIOR FILHO, J. S. Pesquisa em administração: em defesa do estudo de caso. **Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n. 4, p. 146-149, 1984.

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

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MAR, M. D.; ALMEIDA, A.; SILVA, J. D. Códigos de buen gobierno corporativo em ibero américa: análisis comparativo entre Brasil y México. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 7, n. 1, p. 55-68, 2010.

MARCONATTO, D. A. B.; TREVISAN, M.; PEDROZO, E. A.; SAGGIN, K. D.; ZONIN, V. J. Saindo da trincheira do desenvolvimento sustentável: uma nova perspectiva para a análise e a decisão em sustentabilidade. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 1, p. 15-43, 2013.

MARIZ, L. A.; GOULART, S.; RÉGIS, H. P.; DOURADO, D. O reinado dos estudos de caso na Teoria das Organizações: imprecisões e alternativas. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 3, n. 2, p. 01-14, 2005.

MARONI, F. C.; MENDES, D. R.; BASTOS, F. da C. Gestão do voleibol no Brasil: o caso das equipes participantes da superliga 2007-2008. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 24, n. 2, p. 239-248, 2010.

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

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

MARTIN, G.; GOLLAN, P. J. Corporate governance and strategic human resources management in the UK financial services sector: the case of the RBS. **International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 16, p. 3295-3314, 2012.

MARTIN, N. C.; SANTOS, L. R. dos; FILHO, J. M. D. Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria. **Revista Contabilidade & Finanças**, n. 34, p. 7-22, 2004.

MARTINS, H. C.; RODRIGUES, S. B. Atributos e papéis dos Conselhos de Administração das empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. Edição Especial, p. 23-35, 2005.

MCNAMEE, M. J.; FLEMING, S. Ethics audits and corporate governance: The case of public sector sports organizations. **Journal of Business Ethics**, v. 73, n. 4, p. 425-437, 2007.

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

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

MELO, P. T. N. B. de; RÉGIS, H. P. Classificação dos laços entre gestores e *stakeholders* na rede dos pontos de cultura no grande Recife. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 64, p. 75-96, 2013.

_____; _____. *Stakeholders* relevantes no perfil dos gestores dos pontos de cultura no grande Recife. **Organizações em Contexto**, v. 8, n. 15, p. 109-136, 2012.

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

MENDONÇA, C. M. C. de; GUERRA, L. C. B.; SOUZA NETO, M. V. de; ARAÚJO, A. G. de. Governança de tecnologia da informação: um estudo do processo decisório em organizações públicas e privadas. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 2, p. 443-468, 2013.

MENDONÇA, L. R. D.; FILHO, C. A. P. M. Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. **Revista de Administração da USP**, v. 39, n. 4, p. 302-308, 2004.

MICHIE, J.; OUGHTON, C. The corporate governance of professional football clubs in England. **Corporate Governance: An International Review**, v. 13, n. 4, p. 517-531, 2005.

MILANI FILHO, M. A. F. Responsabilidade social e investimento social privado: entre o discurso e a evidenciação. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 19, n. 47, p. 89-101, 2008.

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

MINDLIN, S. E. **A governança de fundações e institutos empresariais: um estudo exploratório**. 2009. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo: 2009. 229 pg.

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

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholders identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MONKS, R. A. G. Creating value through corporate governance. **Corporate Governance: An International Review**, v. 10, n. 3, p. 116-123, 2002.

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

MOREIRA, O.; RICCIO, E. L.; SAKATA, M. C. G. A comunicação de informações nas instituições públicas e privadas: o caso XBRL – Extensible Business Reporting Language no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 4, p. 769-784, 2007.

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

MOSTOVICZ, I.; KAKABADSE, N.; KAKABADSE, A. CSR: the role of leadership in driving ethical outcomes. **Corporate Governance**, v. 9, n. 4, p. 448-460, 2009.

MOYSÉS FILHO, J. E.; RODRIGUES, A. L.; MORETTI, S. L. do A. Gestão social e ambiental em pequenas e médias empresas: influência e poder dos *stakeholders*. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 1, p. 204-236, 2011.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

_____.; _____. Tréplica – análise de conteúdo: ampliando e aprofundando a reflexão sobre a técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 766-775, 2011.

MUELLER, E.; SPITZ-OENER, A. Managerial ownership and company performance in German performance in German small and medium-sized private enterprises. **German Economic Review**, v. 7, n. 2, p. 233-247, 2006.

NASCIMENTO, A. M.; BIANCHI, M.; TERRA, P. R. S. A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa: evidência de uma *survey* comparativa entre empresas de capital brasileiro e norte-americano. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais Eletrônicos...** Brasília: ANPAD, 2005. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/>>. Acesso em: 06 abr. 2012.

NETO, A. S.; RODRIGUES, A.; ALMEIDA, J. E. F. D. Concentração de votos e acordo de acionistas: influências sobre o conservadorismo. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 21, n. 54, p. 6-22, 2010.

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

NEVILLE, M. The role of boards in small and médium sized firms. **Corporate Governance**, v. 11, n. 5, p. 527-540, 2011.

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

NIKOLOYUK, J.; BURNS, T. R.; MAN, R. de. The promise and limitations of partnered governance: the case of sustainable palm oil. **Corporate Governance**, v. 10, n. 1, p. 59-72, 2010.

NORDBERG, D. Rules of the game: whose value is served when the board fires the owners? **Business Ethics: A European Review**, v. 21, n. 3, p. 298-309, 2012.

NTIM, C. G.; SOOBAROYEN, T. Corporate governance and performance in socially responsible corporations: new empirical insights from a neo-institutional framework. **Corporate Governance: An International Review**, 2013.

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

O'REGAN, N.; SIMS, M.; GHOBADIAN, A. High performance: ownership and decision-making in SMEs. **Management Decision**, v. 43, n. 3, p. 382-396, 2005.

OKIMURA, R. T.; SILVEIRA, A. D. M. de; ROCHA, K. C. Estrutura de propriedade e desempenho corporativo no Brasil. **RAC Eletrônica**, v. 1, n. 1, p. 119-135, 2007.

OLIVEIRA, J. A. P. de. Uma análise dos balanços sociais das 500 maiores. **RAE Eletrônica**, v. 4, n. 1, p. 1-19, 2005.

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

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

OMAN, C. P. **Corporate governance and national development**. OECD Development Centre, 2001.

ORTS, E. W.; STRUDLER, A. Putting a stake in stakeholder theory. **Journal of Business Ethics**, n. 88, p. 605-615, 2009.

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

PAIVA JÚNIOR, F. G. de; SOUZA LEÃO, A. L. M. de; MELLO, S. C. B. de. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.

PEREIRA, J. A. M.; FILHO, J. R. F. Efeitos de mudanças de propriedade sobre os processos intraorganizacionais de aprendizagem. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 7, n. 1, p. 2-13, 2010.

PERRINI, F.; ROSSI, G.; ROVETTA, B. Does ownership structure affect performance? Evidence from the Italian market. **Corporate Governance: An International Review**, v. 16, n. 4, p. 312-325, 2008.

PINHO, J. C. The impact of ownership: location-specific advantages and managerial characteristics on SME foreign entry mode choices. **International Marketing Review**, v. 24, n. 6, 2007.

PINTO, M. S. L.; OLIVEIRA, R. R. Estratégias competitivas no setor elétrico brasileiro: uma análise dos interesses e expectativas dos atores da Chesf. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 131-155, 2004.

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

PONTE, V. M. R.; OLIVEIRA, M. C. A prática da evidenciação de informações avançadas e não obrigatórias nas demonstrações contábeis das empresas brasileiras. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 15, n. 36, p. 7-20, 2004.

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

_____.; _____.; PETRINI, M. Pela integração da inteligência competitiva nos *enterprise information systems (EIS)*. **Ciência da Informação**, v. 26, n. 3, p. 01-12, 1997.

PRATOOM, K. Cross validating the consequences model of corporate governance underlying combination of stewardship and stakeholder theories. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 27, p. 11178-11188, 2011.

PROCIANOY, J. L.; SCHNORRENBERGER, A. A influência da estrutura de controle nas decisões de estrutura de capital das companhias brasileiras. **Revista Brasileira de Economia**, v. 58, n. 1, p. 121-146, 2004.

PUNSUVO, F. R.; KAYO, E. K.; BARROS, L. A. B. de C. O ativismo dos fundos de pensão e a qualidade da governança corporativa. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 18, n. 45, p. 63-72, 2007.

RABELO, F. M.; VASCONCELOS, F. C. Corporate governance in Brazil. **Journal of Business Ethics**, v. 37, n. 3, p. 321-335, 2002.

RACHAGAN, S.; SATKUNASINGAM, E. Improving corporate governance of SMEs in emerging economies: a Malaysian experience. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 22, n. 4, p. 468-484, 2009.

RASCHE, A. Collaborative governance 2.0. **Corporate Governance**, v. 10, n. 4, p. 500-511, 2010.

RAUFFLET, E.; BERRANGER, A.; GOUIN, J. F. Innovation in business-community partnerships: evaluating the impact of local enterprise and global investment models on poverty, bio-diversity and development. **Corporate Governance**, v. 8, n. 4, p. 546-556, 2008.

REDMOND, W. Evolution of corporate governance principles among U.S. firms. **Journal Of Economic Issues**, v. 44, n. 3, p. 615-627, 2010.

RÊGO, R. B.; NESS JR., W. L. A preferência por subscrições privadas de ações no Brasil. **RAE Eletrônica**, v. 6, n. 2, p. 1-29, 2007.

REIS, C. N. dos. A responsabilidade social das empresas: o contexto brasileiro em face da ação consciente ou do modernismo do mercado? **Revista de Economia Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 279-305, 2007.

RENDERS, A.; GAEREMYNCK, A.; SERCU, P. Corporate-governance ratings and company performance: a cross-european study. **Corporate Governance: An International Review**, v. 18, n. 2, p. 87-106, 2010.

REZENDE, A. J.; DALMACIO, F. Z.; FACURE, C. E. F. Practice of corporate governance in football clubs. **International Journal of Economics and Accounting**, v. 1, n. 4, p. 410-447, 2010.

_____. **Estudo sobre as decisões identificadas na gestão de contratos de jogadores de futebol: o caso do Clube Atlético Paranaense**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), FEA-USP, São Paulo: 2004. 181 pg.

_____.; FACURE, C. E. F.; DALMÁCIO, F. Z. Práticas de governança corporativa em organizações sem fins lucrativos. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 9., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: CCC-USP, 2009.

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

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

RIBEIRO, L. M. **Governança corporativa em pequenas e médias empresas brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública), FGV, Rio de Janeiro: 2009. 108 pg.

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

RICARDINO, Á.; MARTINS, S. T. A. Governança corporativa: um novo nome para antigas práticas? **Revista Contabilidade & Finanças**, n. 36, p. 50-60, 2004.

RIGO, A. S.; OLIVEIRA, R. R. Capital social, desenvolvimento local e stakeholders: o caso do projeto URBE do Sebrae. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 6, n. 2, p. 01-24, 2008.

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

ROBICHAU, R. W. The mosaic of governance: creating a picture with definitions, theories, and debates. **Policy Studies Journal**, v. 39, n. S1, p. 113-131, 2011.

ROCHA, A. da; ROCHA, E. Paradigma interpretativo nos estudos em consumo: retrospectiva, reflexões e uma agenda de pesquisas para o Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 1, p. 71-80, 2007.

RODRIGUES, A. L.; MALO, M. C. Estruturas de governança e empreendedorismo coletivo: o caso dos doutores da alegria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 3, p. 29-50, 2006.

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

ROGERS, E.; WEBER, E. P. Thinking harder about out comes for collaborative governance arrangements. **The American Review of Public Administration**, v. 40, n. 5, p. 546-567, 2010.

ROGERS, P.; RIBEIRO, K. C. de S.; SOUSA, A. F. de. Impactos de fatores macroeconômicos nas melhores práticas de governança corporativa no Brasil. **Revista de Administração da USP**, v. 42, n. 3, p. 265-279, 2007.

ROSSONI, L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Institucionalismo organizacional e práticas de governança corporativa. **Revista de Administração Contemporânea**, v. spe, p. 173-198, 2010.

ROTH, A. L.; WEGNER, D.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V.; PADULA, A. D. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração da USP**, v. 47, n. 1, p. 112-123, 2012.

ROWLEY, T. J. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 887-910, 1997.

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

_____. O imaginário da derrota no esporte contemporâneo. **Psicologia & Sociedade**, v. 18, n. 1, p. 86-91, 2006.

SAITO, R.; SILVEIRA, A. D. M. de. Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 2, p. 79-86, 2008.

SALEH, N. M.; RAHMAN, M. R. C. A.; HASSAN, M. S. Ownership structure and intellectual capital performance in Malaysia. **Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance**, v. 5, n. 1, p. 1-29, 2009.

SANCHEZ, J. L. F.; SOTORRIO, L. L.; DIEZ, E. B. The relationship between corporate governance and corporate social behavior: a structural equation model analysis. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 18, n. 2, p. 91-101, 2011.

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

SARLO NETO, A. S.; TEIXEIRA, A. J. C.; LOSS, L.; LOPES, A. B. O diferencial no impacto dos resultados contábeis nas ações ordinárias e preferenciais no mercado brasileiro. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 16, n. 37, p. 46-58, 2005.

SAUERBRONN, F. F.; SAUERBRONN, J. F. R. Estratégias de responsabilidade social e esfera pública: um debate sobre *stakeholders* e dimensões sociopolíticas de ações empresariais. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 2, p. 435-458, 2011.

SCHIEHLL, E.; SANTOS, I. O. D. Ownership structure and composition of boards of directors: evidence on brazilian publicly-traded companies. **Revista de Administração da USP**, v. 39, n. 4, p. 373-384, 2004.

SEGRESTIN, B.; HATCHUEL, A. Beyond agency theory, a post-crisis view of corporate law. **British Journal of Management**, v. 22, n. 3, p. 484-499, 2011.

SHANKMAN, N. A. Reframing the debate between agency and stakeholder theories of the firm. **Journal of Business Ethics**, v. 19, p. 319-334, 1999.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A survey of corporate governance. **The Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

SHERRY, E.; SHILBURY, D. Board directors and conflict of interest: a study of a sport league. **European Sport Management Quarterly**, v. 9, n. 1, p. 47-62, 2009.

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

SHILBURY, D. A bibliometric study of citations to sport management and marketing journals. **Journal of Sport Management**, v. 25, p. 423-444, 2011.

_____.; FERKINS, L. Professionalisation, sport governance and strategic capability. **Managing Leisure**, v. 16, p. 108-127, 2011.

SKELCHER, C.; MATHUR, N.; SMITH, M. The public governance of collaborative spaces: discourse, design and democracy. **Public Administration**, v. 83, n. 3, p. 573-596, 2005.

SIEBENS, H. Concepts and working instruments for corporate governance. **Journal of Business Ethics**, v. 39, n. ½, p. 109-116, 2002.

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

SILVA, S. S. da; REIS, R. P.; AMÂNCIO, R. Paradigmas ambientais nos relatos de sustentabilidade de organizações do setor de energia elétrica. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 3, p. 146-176, 2011.

SILVA, W. D. da. **Contribuição à mensuração e evidenciação nos relatórios contábeis do valor dos contratos com atletas de futebol para as sociedades desportivas: um estudo de caso Sport Club Corinthians Paulista**. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade), UNIFECAP, São Paulo: 2004. 148 pg.

SILVEIRA, A. D. M. da; BARROS, L. A. B. de C.; FAMÁ, R. Atributos corporativos e concentração acionária no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 2, p. 51-66, 2008.

_____; _____. Estrutura de governança e desempenho financeiro nas companhias abertas brasileiras: um estudo empírico. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 10, n. 1, p. 57-71, 2003.

_____. Estrutura de governança e valor das companhias abertas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, p. 50-64, 2003.

_____.; DIAS JR, A. L. What is the impact of bad governance practices in a concentrated ownership environment? **International Journal of Disclosure and Governance**, v. 7, n. 1, p. 70-91, 2009.

_____. **Governança corporativa: desempenho e valor da empresa no Brasil**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2005.

_____.; PEROBELLI, F. F. C.; BARROS, L. A. B. de C. Governança corporativa e os determinantes da estrutura de capital: evidências empíricas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 3, p. 763-788, 2008.

SIRQUEIRA, A. B. de. **Governança corporativa e otimização de portfólios: a relação entre o risco e retorno e boas práticas de governança**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), UFSCar, São Carlos: 2007. 113 pg.

SMITH, A. C. T.; SHILBURY, D. Mapping cultural dimensions in australian sporting organisations. **Sport Management Review**, v. 7, p. 133-165, 2004.

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

STADTMANN, G. Frequent news and pure signals: the case of a publicly traded football club. **Scottish Journal of Political Economy**, v. 53, n. 4, p. 485-504, 2006.

STAUB, I. D.; MARTINS, H. C.; RODRIGUES, S. B. Governança corporativa e criação de valor para o acionista: da teoria à prática, os impactos organizacionais e financeiros. **Economia & Gestão**, v. 2, n. 3, p. 36-55, 2002.

STEURER, R. The role of governments in corporate social responsibility: characterising public policies on CSR in Europe. **Policy Sci**, v. 43, p. 49-72, 2010.

STRAND, R.; FREEMAN, R. E. Scandinavian cooperative advantage: The theory and practice of stakeholder engagement in Scandinavia. **Journal of Business Ethics**, p. 1-21, 2013.

SUND, L. G.; BJUGGREN, P. O. Family-owned, limited close corporations and protection of ownership. **Eur J Law Econ**, v. 23, p. 273-283, 2007.

SUNDARAM, A. K.; INKPEN, A. C. Stakeholder theory and "the corporate objective revisited": A reply. **Organization Science**, v. 15, n. 3, p. 370-371, 2004.

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

TENCATI, A.; RUSSO, A.; QUAGLIA, V. Unintended consequences of CSR: protectionism and collateral damage in global supply chains: the case of Vietnam. **Corporate Governance**, v. 8, n. 4, p. 518-531, 2008.

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

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

THOMSEN, S. Corporate values and corporate governance. **Corporate Governance**, v. 4, n. 4, p. 29-46, 2004.

TODEVA, E. Theoretical tensions between regulation, governance, and strategic behaviour in a federated world order. **International Journal of Social Economics**, v. 37, n. 10, p. 784-801, 2010.

TORRES, R. R.; RODRIGUES, A. L. Afinal, quantas empresas tem esta cidade? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 3, p. 558-569, 2010.

TOSINI, M. de F. C.; BASTOS, A. M. Governança cooperativa: as funções de fiscalização e controle em cooperativas de crédito no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 4, p. 75-89, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

TSAI, P. Y.; YAMAMOTO, M. M. Governança corporativa: análise comparativa entre o setor privado e o terceiro setor. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 5., 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: CCC-USP, 2005.

VAN BUREN, H. J. If fairness is the problem, is consent the solution? Integrating ISCT and stakeholder theory. **Business Ethics Quarterly**, v. 11, n. 3, p. 481-499, 2001.

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

VON WERDER, A. Corporate governance and stakeholder opportunism. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1345-1358, 2011.

WALTERS, G.; CHADWICK, S. Corporate citizenship in football: delivering strategic benefits through stakeholder engagement. **Management Decision**, v. 47, n. 1, p. 51-66, 2009.

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

WHITAKER, M. do C.; RAMOS, J. M. R. Ética e as linhas mestras do código das melhores práticas de governança corporativa do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Estratégica**, v. 9, n. 8, p. 125-133, 2010.

WINDSOR, D. The role of dynamics in stakeholder thinking. **Journal of business ethics**, v. 96, n. 1, p. 79-87, 2010.

WONG, Y. J.; CHANG, S. C.; CHEN, L. Y. Does a family-controlled firm perform better in corporate venturing? **Corporate Governance: An International Review**, v. 18, n. 3, p. 175-192, 2010.

WU, C. F. The study of the relations among ethical considerations, family management and organizational performance in corporate governance. **Journal of Business Ethics**, v. 68, p. 165-179, 2006.

WU, Z.; HEDGES, P. L.; ZHANG, S. Effects of concentrated ownership and owner management on small business debt financing. **Journal of Small Business Management**, v. 45, n. 4, p. 422-437, 2007.

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

YERMACK, D. Higher market valuation of companies with a small board of directors. **Journal of Financial Economics**, v. 40, p. 185-211, 1996.

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

ZADEK, S. Corporate responsibility and competitiveness at the macro level responsible competitiveness: reshaping global markets through responsible business practices. **Corporate Governance**, v. 6, n. 4, p. 334-348, 2006.

_____. Global collaborative governance: there is no alternative. **Corporate Governance**, v. 8, n. 4, p. 374-388, 2008.

ZAHRA, S. A.; NEUBAUM, D. O.; NALDI, L. The effects of ownership and governance on SMEs' international knowledge-based resources. **Small Business Economics**, v. 29, p. 309-327, 2007.

ZATTONI, A. Who should control a corporation? Toward a contingency stakeholder model for allocating ownership rights. **Journal of Business Ethics**, v. 103, n. 2, p. 255-274, 2011.

ZOUAIN, D. M.; ALVES, J. A. B.; PIERANTI, O. P. Relatório final de atividades do fórum de discussão permanente de políticas de esporte. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 4, p. 731-738, 2006.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização ética: um ensaio sobre comportamento e estrutura das organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 123-143, 2002.

APÊNDICE 1

CARTA DE APRESENTAÇÃO

São Paulo, __ de _____ de 2013.

Prezado (a) Senhor (a),

Cumprimentando-o cordialmente, vimos, pela presente, apresentar nosso discente Henrique César Melo Ribeiro, doutorando regular do Programa de Pós-Graduação em Administração, que está atualmente desenvolvendo a tese intitulada “O envolvimento da

governança corporativa, sob a ótica da teoria dos *stakeholders* na gestão e no controle das organizações esportivas”.

Para consecução desta pesquisa, é indispensável a sua colaboração, como dirigente desta conceituada instituições, no sentido de consentir que a sua referida entidade seja considerada como ambiente de pesquisa, visando coletar dados sobre as práticas correntes em Governança Corporativa.

Enfatizamos que os dados coletados, por meio da técnica de Estudo de Caso, serão utilizados exclusivamente para fins de pesquisa científica, ficando de domínio restrito ao pesquisador e seu orientador, e para os fins específicos que se destinam. Também cabe esclarecer que o tratamento e a divulgação dos dados serão de forma inominada, preservando assim os padrões éticos de vinculação e os interesses da organização participante.

No ensejo, aproveitamos para antecipar nossos agradecimentos pela atenção e prioridade dispensadas a presente solicitação.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Benny Kramer Costa – Orientador

APÊNDICE 2

FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO¹

Prezado (a) Senhor (a),

Vimos, pela presente, verificar a possibilidade da participação de sua organização objetivando atender aos propósitos da pesquisa descritos abaixo. Por isso, pedimos a especial gentileza de Vossa Senhoria para realizar do conteúdo a seguir e, eventualmente, se houver dúvidas, não hesitar em dirigi-las à *equipe de pesquisa*. Adiantamos que, na eventualidade da

¹ Este formulário objetiva assegurar os direitos dos colaboradores da pesquisa quanto às questões éticas. Quaisquer sugestões ou reclamações devem ser encaminhadas à equipe de pesquisa ou à Coordenação do PPGA/UNINOVE: fone (11) 3665-9333 ou 3665-9348.

resposta afirmativa, este formulário de consentimento será emitido em duas vias para que Vossa Senhoria fique com uma via e a segunda direcionada à *equipe de pesquisa*.

Título da pesquisa: *O envolvimento da governança corporativa, sob a ótica da teoria dos stakeholders, na gestão e no controle das organizações esportivas.*

Equipe de pesquisa:

- Henrique César Melo Ribeiro, aluno do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho (UNINOVE), em São Paulo-SP. E-mail: hcmribeiro@hotmail.com ou hcmribeiro@gmail.com.
- Prof. Dr. Benny Kramer Costa, Orientador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho (UNINOVE), em São Paulo-SP. E-mail: bennycosta@yahoo.com.br ou bennykramer@hotmail.com

Descrição da pesquisa:

Este estudo tem como objetivo analisar o envolvimento da governança corporativa, sob a ótica dos *stakeholders* na gestão e no controle das entidades esportivas.

Assim, a participação de Vossa Senhoria é valiosa, e os resultados obtidos irão colaborar para o meio acadêmico e para o fomento da governança corporativa nos esportes.

A duração da entrevista é de, aproximadamente, uma hora. Será utilizado gravador digital para o registro das informações. A gravação ficará com a *equipe de pesquisa*, sendo utilizada para fim único e exclusivo acadêmico.

Estamos ao dispor para esclarecer eventuais dúvidas.
Desde já agradecemos a atenção,

Cordialmente,

Henrique César Melo Ribeiro
Prof. Dr. Benny Kramer Costa

Participação na entrevista (para assinar antes da entrevista)

Após ter lido e entendido o texto precedente e ter tido a oportunidade de receber informações complementares sobre o estudo, eu aceito, de livre e espontânea vontade, participar da(s) entrevista(s) de coleta de dados para esta pesquisa sobre Governança Corporativa nos Esportes.

Eu sei que eu posso me recusar a responder a uma ou outra das questões se eu assim decidir. Entendo também que eu posso pedir o cancelamento da entrevista, o que anulará meu aceite de participação e proibirá o pesquisador de utilizar as informações obtidas comigo até então.

Local: _____	<u>Entrevistado:</u>
	Nome: _____
Data: _____	Assinatura: _____
	<u>Entrevistador:</u>
	Nome: _____
	Assinatura: _____

Autorização de citação do nome do (a) entrevistado (a) e do nome de minha empresa:

Eu autorizo Henrique César Melo Ribeiro a revelar meu nome e o nome de minha empresa nos artigos, textos e tese que redigirão a partir da pesquisa da qual trata este formulário de consentimento.

Nome do participante:	
Nome da organização:	
Função do participante:	
Assinatura do participante:	Data:

APÊNDICE 3

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

- ✓ Agradecer pela disposição em participar da pesquisa.
- ✓ Oferecer retorno da pesquisa final.
- ✓ Pedir permissão para gravar a entrevista.
- ✓ Reafirmar o objetivo do estudo: pesquisa sobre governança corporativa em organizações esportivas, para elaboração de uma tese de doutorado no programa de pós-graduação em administração da Uninove.
- ✓ Agradecer pela entrevista.

Sabendo que as Atas são o instrumento e forma de registro das reuniões de assembleia e do Conselho de Administração, e registram não só o resultado das decisões, mas também parte do processo de discussão, de onde podem ser obtidos dados importantes sobre a governança corporativa, conscientes ou não. Nesta pesquisa, eu gostaria de saber como é o envolvimento da governança corporativa na gestão e no controle na sua organização.

1. O que você entende sobre governança corporativa?

2. Entre os princípios de boas práticas de governança corporativa: Transparência; Prestação de Contas; Equidade; Ética; e Responsabilidade Social.
Quais destes princípios se aplicam na sua entidade? E qual o nível de relevância destes que se aplicam.

3. Tendo como base os princípios Transparência; Prestação de Contas; Equidade; Ética; e Responsabilidade Social, como a governança corporativa influencia na gestão de sua entidade em relação:
 - a. Ao desempenho
 - b. Ao processo decisório
 - c. A diminuição dos riscos
 - d. A estratégia
 - e. A diminuição dos conflitos de interesse
 - f. Ao controle

4. Tendo como base os princípios Transparência; Prestação de Contas; Equidade; Ética; e Responsabilidade Social, como a governança corporativa influencia no controle de sua entidade relação:
 - a. Ao processo decisório
 - b. A diminuição de riscos
 - c. Ao desempenho
 - d. A criação de valor
 - e. A estratégia
 - f. A gestão

5. Como é o relacionamento da entidade com cada um dos *stakeholders* a seguir:
 - a. Governo
 - b. Associações e clubes
 - c. Federação internacional
 - d. Atletas
 - e. Comunidade

- f. Patrocinadores
- g. Gestores
- h. Colaboradores
- i. Mídia
- j. Treinadores
- k. Árbitros

6. Qual a influência destes *stakeholders* na gestão da sua entidade?
7. Qual a influência destes *stakeholders* no controle da sua entidade?
8. Como é a influência dos *stakeholders* na governança corporativa da organização?
9. Como é a influência da governança corporativa nos *stakeholders* da organização?

(Considerando *stakeholders*: governo, associações e clubes, federação internacional, atletas, comunidade, patrocinadores, gestores, colaboradores, mídia, treinadores e árbitros).