

Governança e Futebol Profissional: Análise da aplicabilidade de um modelo na Sociedade Esportiva Palmeiras

Governance and Professional Football: Analysis of the applicability of a model in Sociedade Esportiva Palmeiras

Renan Barabanov de Assis¹
Universidade de São Paulo – USP
renan.assis@usp.br

Edson Luiz Riccio¹
Universidade de São Paulo – USP
elriccio@usp.br

Resumo: Mesmo em expansão, o futebol brasileiro ainda carece de estruturas e práticas de gestão que o aproxime de outros mercados concorrentes em termos de profissionalização e transparência. Tendo como objetivo contribuir para o aprimoramento dos modelos de governança aplicado aos clubes, ampliando sua prestação de contas e adaptando seu sistema administrativo, a pesquisa verifica a aplicabilidade de uma estrutura de governança desenvolvida em Assis (2018) por meio de um estudo qualitativo básico com levantamento teórico e documental amparado nas técnicas de entrevistas em profundidade na Sociedade Esportiva Palmeiras. Como resultado, diretores, gestores e partes interessadas da organização apontaram a importância das práticas de governança para os clubes, destacando seus níveis de utilização atuais, além do fato da sua adoção ser fator essencial no processo de profissionalização das equipes e evolução dos seus modelos administrativos.

Palavras-chave – Governança no Esporte; Administração Esportiva; Gestão do Esporte; Governança no Futebol.

Abstract: Even in expansion, Brazilian football still lacks management structures and practices that bring it closer to other competing markets in terms of professionalism and transparency. Aiming to contribute to the improvement of governance models applied to clubs, expanding their accountability and adapting their administrative system, the research verifies the applicability of a governance structure developed in Assis (2018)

¹ Universidade de São Paulo — Butantã – CEP 05508-900 – São Paulo (SP) – Brasil

Este é um artigo de acesso aberto, licenciado por Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0), sendo permitidas reprodução, adaptação e distribuição desde que o autor e a fonte originais sejam creditados.

through a basic qualitative study with theoretical and documentary survey supported by in-depth interview techniques at Sociedade Esportiva Palmeiras. As a result, the organization's directors, managers and stakeholders pointed out the importance of governance practices for clubs, highlighting their current levels of use, in addition to the fact that their adoption is an essential factor in the process of professionalization of teams and the evolution of their administrative models.

Keywords – Governance in Sport; Sports administration; Sport management; Football Governance.

Introdução

Em 2018, pela primeira vez na história do esporte, o futebol europeu movimentou valores anuais superiores a R\$ 100 bilhões (Deloitte, 2018), montante que supera o Produto Interno Bruto (PIB) de quase 100 países (Chade, 2018). No Brasil, a modalidade permanece como o principal esporte nacional, contando com 15,3 milhões de praticantes (Benedicto & Marli, 2017), em um mercado que vem caracterizando-se nos últimos anos por um crescimento acelerado, com transferências milionárias e faturamento bilionário dos seus principais clubes (Deloitte, 2019).

O crescimento global da indústria (FIFA, 2019; Ozanian, 2019), contudo, veio ao lado de uma série de escândalos e crises geradas a partir de desvios de conduta, atingindo seu ápice no chamado FIFA Gate (McCann, 2020), gerando desconfiança nas instituições esportivas junto aos diversos stakeholders envolvidos com o esporte, num cenário propício para desmandos e carente de profissionalização da gestão e melhora nas práticas administrativas (Forster, 2016; Pielke, 2016), abrindo espaço para mecanismos e práticas com capacidade de ampliar a transparência e a prestação de contas das instituições esportivas, sendo a governança apontada como uma das principais ferramentas para preencher tal lacuna (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2003).

Sendo a governança entendida como um sistema de prestação de contas, monitoramento e controle institucional que visa equilibrar os interesses e demandas de todas as partes interessadas direta ou indiretamente envolvidas na organização (IBGC, 2003), o artigo compreendeu um exame aprofundado das principais estruturas de governança propostas pela literatura e por organismos internacionais dentro e

Governança e Futebol Profissional: Análise da aplicabilidade de um modelo na Sociedade Esportiva Palmeiras

fora do ambiente esportivo, selecionando e formatando um framework de governança para clubes de futebol profissionais de grande porte no Brasil.

Na sequência, para verificar a aplicabilidade do modelo proposto, o estudo também adotou um estudo qualitativo interpretativo básico, utilizando a técnica de entrevistas junto a partes diretamente relacionadas a um clube de grande porte no cenário brasileiro (Sociedade Esportiva Palmeiras), incluindo diretores estatutários e executivos, alta administração, profissionais de nível de gerência e supervisão e conselheiros.

O objetivo principal passa pela identificação da aplicabilidade da estrutura, identificando os pontos de atenção e de melhoria, além daqueles já utilizados nos clubes de futebol profissional, compreendendo de que forma os mecanismos e práticas propostos pela literatura e pelo contexto esportivo prático possuem aderência ao ambiente profissional do futebol (Michie & Oughton, 2005; Acero, Serrano & Dimitropoulos, 2017). Como propósitos secundários, podem ser elencadas a análise da percepção da governança por parte dos profissionais de clubes de futebol, bem como contribuir para a formação do corpo teórico na intersecção entre governança e futebol profissional.

Ainda que a produção acadêmica acerca dos temas de governança, administração de clubes e entidades esportivas e profissionalismo no futebol tenham se desenvolvido nas últimas décadas, a partir dos anos 2000 (Hassan & Hamil, 2010; García & Welford, 2015), estudos que interseccionam teoria e prática ainda são escassos na área esportiva (Parent & Hoye, 2018), salvo exceções como Marques e Costa (2016) e Assis (2018). Assim, o estudo se justifica pela necessidade de preencher essa lacuna no futebol profissional nacional moldando um sistema de governança de aplicação prática e que leva em consideração as necessidades e particularidades das equipes brasileiras.

Para isso, o presente artigo se estrutura no seguinte formato: a próxima seção oferece uma revisão de literatura acerca da governança no esporte, sua relevância para as entidades do segmento e seus stakeholders, além de discutir as principais ferramentas e estruturas de governança no futebol. Na seção seguinte, apresenta-se a metodologia, seguida pela discussão dos resultados e posterior conclusão do estudo.

Fundamentação Teórica

O conceito de governança, como forma de aprimorar a gestão, o profissionalismo, a transparência e a prestação de contas das organizações pode ser transposto para o ambiente esportivo, cenário caracteristicamente amador ou carente de práticas e mecanismos administrativos modernos e avançados, em comparação ao mercado tradicional corporativo das empresas de grande porte e/ou multinacionais (Michie & Oughton, 2005; Hassan & Hamil, 2010; Rohde & Breuer, 2017).

A adoção tardia de conceitos como profissionalização e técnicas de gestão mais avançadas no segmento esportivo (Valente & Serafim, 2006) fica perceptível pelo levantamento de Dowling, Leopkey e Smith (2018), que analisa a frequência de publicações no período de 1980 a 2016, destacando um aumento significativo de pesquisas sobre o tema, principalmente de estudos não empíricos focados no setor sem fins lucrativos, dividindo os estudos em contextos de pesquisa e questões sociais.

Não obstante, a pressão pela adoção da governança no esporte também advém das dificuldades do segmento esportivo em lidar com questões financeiras e econômicas, em um ambiente marcado por instabilidade e crises financeiras (Cordery, Sim & Baskerville, 2018), além da presença de desvios de conduta e temáticas éticas (Forster, 2016; Pielke, 2016), que atingem o esporte (e o futebol) com frequência constante (Assis, 2017).

A essencialidade da governança no esporte é corroborada por pesquisas diversas, seja por meio de seus princípios como transparência e prestação de contas (García & Welford, 2015; Ribeiro, 2016), seja pela sua ausência prejudicando a continuidade de partes interessadas (Esteve, Di Lorenzo, Inglés & Puig, 2011; Numerato & Baglioni, 2012). Sua aplicação, contudo, exige o engajamento de pessoas chave (indivíduos ou grupos) e liberdade de ação operacional nas entidades esportivas (McNamee & Fleming, 2007).

Ainda que ampla, a linha de pesquisa em governança no cenário esportivo avança, principalmente, subdivida em dois caminhos: no ambiente macro, as estruturas e mecanismos de governança voltados às organizações esportivas que administram o esporte de maneira abrangente, como federações, confederações, ligas e associações esportivas (regionais ou internacionais) (Yeh & Taylor, 2008; Taylor

Governança e Futebol Profissional: Análise da aplicabilidade de um modelo na Sociedade Esportiva Palmeiras

& O'Sullivan, 2009; Garcia & Meier, 2014; Forster, 2016; Jedlicka, 2018; McLeod, Shilbury & Ferkins, 2021). Já no contexto dos clubes, marcado pela presença de agremiações representando intermediários na relação entre o esporte e as diversas partes interessadas relacionadas ao esporte (Walters & Tacon, 2010; Anagnostopoulos, 2011; Esteve, Di Lorenzo, Inglés & Puig, 2011; Miragaia, Brito & Ferreira, 2016; Buchholz & Lopatta, 2017), a governança avança em sua análise de forma micro, por meio da identificação de análise dos diversos stakeholders que se conectam por meio de tais instituições (Senaux, 2008; García & Welford, 2015).

A mesma divisão se aplica à indústria do futebol, na qual a pesquisa acadêmica na governança pode ser analisada sob a perspectiva da gestão esportiva por parte das confederações e organizações que administram o futebol de forma regulatória (Forster, 2016; Pielke, 2016; Tacon & Walters, 2016; Dowling, Leopkey & Smith, 2018), ou em seu contexto mais profundo, com os clubes representando as instituições que interligam, conectam e servem de nexos para os diversos contratos entre os atores desse cenário (Michie, 2000; Hamil, Holt, Michie, Oughton & Shailer, 2004; Hassan & Hamil, 2010; García & Welford, 2015; Marques & Costa, 2016).

Dessa forma, e dentro desse espectro, três linhas teóricas adjacentes concorrem e servem de pano de fundo para a construção da discussão e aplicação da governança no futebol profissional (Figura 1): as relações de agência entre federações, clubes e outros atores do ambiente macro (Schubert, 2014), as conexões entre as diversas partes interessadas tendo como nexo institucional os clubes (Senaux, 2008) e a possível adoção da teoria dos jogos no relacionamento interclubes (Solberg & Haugen, 2010; Driskill & Vrooman, 2016; Marsan, Bellomo & Gibelli, 2016), sendo a Teoria dos Stakeholders fundamental para o presente estudo.

Governança e Futebol Profissional: Análise da aplicabilidade de um modelo na Sociedade Esportiva Palmeiras

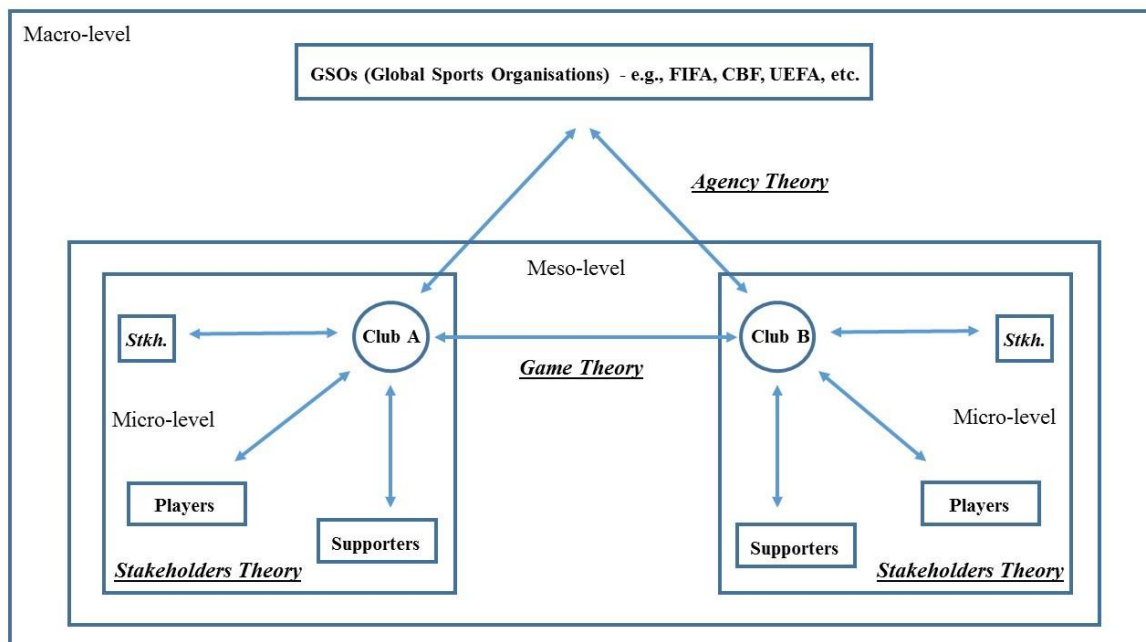


Figura 1. Aplicação das linhas teóricas nas relações entre os atores do futebol profissional

Princípios e práticas da governança no esporte

A definição de princípios básicos, fundamentais para embasar as práticas de governança subsequentes, são analisados no contexto dos clubes, incluindo transparência (Nicoliello & Zampatti, 2016; Manoli, Antonopoulos & Bairner, 2019), prestação de contas (Mota, Brandão & Ponte, 2016; Oliveira, Borba, Ferreira & Lunkes, 2017) e responsabilidade social (Manoli, 2015; Júnior, Carlassara & Parolini, 2016).

Explicitando conceito centrais e servindo de base para a análise de práticas e mecanismos de governança, esses pilares permitem levar em consideração as características e particularidades sociais, culturais e legais das organizações, vinculando-as aos valores fundamentais ao mesmo tempo que permitem a particularização e adaptações de segmentos como o esporte profissional (García & Welford, 2015; Assis, 2018).

Ainda que não se trate de um pilar formalizado na governança, a profissionalização das equipes, fundamental nos clubes de futebol profissionais, é discutido sob a ótica de como sua ausência ou baixo

Governança e Futebol Profissional: Análise da aplicabilidade de um modelo na Sociedade Esportiva Palmeiras

nível pode gerar instabilidade financeira e estrutural (Valente & Serafim, 2006; Augusto-Eça, Magalhães-Timotio & Leite Filho, 2018), assim como seu desenvolvimento e aplicação têm potencial para atuar como facilitador ou obstáculo na obtenção de recursos financeiros (Rodrigues & Silva, 2009) ou no aprimoramento dos processos de gestão (Mósca, Silva & Bastos, 2010; Rezende & Dalmácio, 2015; Oliveira, Borba, Ferreira & Lunkes, 2017).

O mesmo se aplica ao tema da responsabilidade social corporativa (RSC), ou CSR (sigla na língua inglesa para Corporate Social Responsibility), traduzida como o envolvimento das organizações de maneira aprofundada nas questões sociais, em linha com a preocupação de forma ampliada em atender também as demandas das demais partes interessadas das corporações do mercado tradicional (Carroll, 1979; Viveros, 2016).

No futebol, a aplicação da CSR passa pelo gerenciamento das relações dos stakeholders envolvidos com o esporte e os clubes de futebol (Kolyperas, Morrow & Sparks, 2015), sendo uma temática pouco explorada (Walzel, Robertson & Anagnostopoulos, 2018), ainda que suas estratégias e aplicações venham ganhando espaço na indústria do futebol europeu (Walters & Tacon, 2010; Blumrodt, Bryson & Flanagan, 2012; Anagnostopoulos & Shilbury, 2013; Walters & Panton, 2014), como forma de promover a competitividade e produzir valor adicional para todas as partes interessadas (Fifka & Jaeger, 2018).

A aplicação desses conceitos, princípios e funcionalidades da governança nos clubes, contudo, carecem da introdução efetiva de uma política de governança nas equipes profissionais, com a adoção de mecanismos e estruturas que resultem em prestação de contas, transparência e profissionalização ampliados nas organizações esportivas, atuando para um ambiente saudável junto aos stakeholders e evitando crises e instabilidades financeiras produzidas pela sua ausência (Cordery, Sim & Baskerville, 2018).

Para que tais ações de governança sejam efetivadas, forças de controle internas e externas, como auditoria, tecnologias, conselhos, mercado, estatutos, normas e outros dispositivos legais, entre outros, concorrem para que as relações entre as diversas partes interessadas dos clubes de futebol profissionais sejam discutidas, com suas demandas, seus objetivos, suas funções e seus direitos atendidos (Buchholz &

Governança e Futebol Profissional: Análise da aplicabilidade de um modelo na Sociedade Esportiva Palmeiras

Lopatta, 2017; Walzel, Robertson & Anagnostopoulos, 2018). Essas forças são em grande parte das vezes, assim como nas empresas dos mercados tradicionais, as responsáveis pela inserção, retirada, sucesso ou insucesso na adoção dos mecanismos de governança (Holt, 2007; Senaux, 2008; García & Welford, 2015).

Atuar na regulação dessas forças envolvidas no jogo político interno das organizações esportivas, portanto, resulta em uma das tarefas e funções da introdução de modelos de gestão e governança nos clubes (Hassan & Hamil, 2010), com ferramentas como compliance, transparência, diálogo com stakeholders, separação de poderes, conselho de administração (Board), nomeação de diretores, auditoria e análise e gerenciamento de riscos (Michie e Oughton, 2005; Dimitropoulos, 2016; McLeod, 2018) sendo fundamentais para sua execução e presentes nos modelos de resultados expressivos, como aqueles adotados pelos clubes espanhóis Barcelona (Hamil, Walters & Watson, 2010) e Real Madrid (Rodriguez-Pomeda, Casani & Alonso-Almeida, 2017).

Os estudos dos organismos de controle da governança predominam em mercados nos quais tal organismos possui maior aderência e consolidação, como no caso dos clubes britânicos (Michie & Oughton, 2005), onde, mesmo considerando as dificuldades e desafios operacionais, ao menos um quarto das equipes de futebol profissionais locais possuíam um comitê de auditoria interna, ainda que boa parte não revise com frequência os relatórios de avaliação de risco (Hamil, Holt, Michie, Oughton & Shailer, 2004; Phat, Birt, Turner & Fenech, 2016).

Assim, as técnicas, ferramentas, práticas e organismos de Governança oferecem um caminho a ser explorado pelo esporte e, especificamente, pelo futebol, esporte mais praticado e detentor da maior fatia de recursos nesse mercado (Michie & Oughton, 2005; García & Welford, 2015). O desafio da modalidade, contudo, passa pelo formato, grau de aplicação e personalização dos mecanismos, tendo como objetivo considerar as especificidades do esporte (Hassan & Hamil, 2010; Rohde & Breuer, 2017).

Em Assis (2017), o autor desenvolve, com base em uma ampla revisão de literatura nacional e internacional, um modelo de governança especificamente voltados para os clubes de futebol brasileiros, amparado em quatro pilares (Participação e Democracia; Gestão, Funcionamento e Sustentabilidade; Transparência, Comunicação e Prestação de Contas; e Solidariedade e Responsabilidade Social), cada um

Governança e Futebol Profissional: Análise da aplicabilidade de um modelo na Sociedade Esportiva Palmeiras

deles incluindo ações, políticas e diretrizes organizacionais, servindo de base para a adoção de estruturas similares em clubes brasileiros, utilizando como pano de fundo a Teoria dos Stakeholders.

Metodologia

A pesquisa adotou primordialmente uma classificação teórico-empírica com abordagem interpretativista de natureza qualitativa básica (Merriam, 1998) (Tabela 1), uma vez que não se dispõe a medir variáveis ou buscar representatividade numérica, mas analisar com aprofundamento e interpretar um fenômeno dentro de determinado contexto (Godoy, 1995), além de articular a teoria com a prática, conforme proposto por Merriam (1998).

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa básica, com objetivos exploratórios e descritivos, visando proporcionar maior familiaridade com o problema e descrever os fatos e fenômenos de uma realidade específica (Triviños, 1987). Utiliza metodologia de entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado (Gil, 2007) e pesquisa ex-post-facto, cuja principal característica é o fato de os dados serem coletados após a ocorrência dos eventos (Fonseca, 2002).

A metodologia considera, além de uma análise ampliada dos mecanismos e propostas de governança especificamente voltados aos clubes de futebol, envolvendo literatura e entidades de abrangência prática, a aplicação de uma ferramenta básica qualitativa (entrevistas), visando identificar a utilidade do framework previamente estabelecido no estudo com base nos atores de um clube profissional de grande porte (Assis, 2018), e testando a aplicabilidade do modelo.

A aplicação do método qualitativo de entrevistas, por sua vez, visa atender a demanda por informações que não seriam possíveis de alcançar apenas por meio de levantamentos bibliográficos e das observações (Boni & Quaresma, 2005). Como sujeitos da pesquisa foram utilizados agentes relacionados a um clube profissional de futebol de grande porte (Sociedade Esportiva Palmeiras), levando em consideração para tal seleção: o porte (em termos estruturais, esportivos e financeiros), o acesso aos dados e informações disponibilizadas pela entidade e, principalmente, o processo de mudanças administrativas e gerenciais vivenciadas pela entidade no período imediatamente anterior ao início do presente trabalho

Governança e Futebol Profissional: Análise da aplicabilidade de um modelo na Sociedade Esportiva Palmeiras

(Capelo, 2018; Castro & Araújo, 2018), fatores relacionados à profissionalização e seus papel relevante no contexto da governança no esporte (Wilkesmann & Blutner, 2002; Leoncini & Silva, 2005; Dowling, Edwards & Washington, 2014; Rohde & Breuer, 2017; McLeod, Shilbury & Ferkins, 2021).

Na construção do roteiro, optou-se pelo formato de entrevistas semiestruturadas como método de coleta de dados, contendo um conjunto de questões previamente organizadas pelos autores, as quais, num contexto próximo do informal, permitem ao informante discorrer sobre o tema proposto (Gerhardt & Silveira, 2009), mantendo, entretanto, as respostas abertas, para permitir desdobramentos e novas linhas de raciocínio dos respondentes (Godoi & Mattos, 2006).

O conteúdo do roteiro elaborado para as entrevistas, amparado pelo modelo de protocolo proposto por Turner III (2010), considerou aspectos como: envolver o máximo possível de tópicos relevantes; fornecimento de dados em seu maior nível de especificidade; interação aprofundada com o entrevistado; e a consideração do contexto pessoal dos entrevistados (Merton, 1987).

O processo de seleção dos entrevistados na unidade de análise levou em consideração a variedade de atores diretamente envolvidos na organização. Em virtude da necessidade de conhecimentos prévios e experiências anteriores mínimos relacionados aos temas de governança, gestão organizacional e administração esportiva, não foram selecionados atores relevantes para a entidade, visto que pouco contribuiriam sobre a aplicabilidade da estrutura proposta, seja pelo já mencionado desconhecimento prévio, seja pela falta de contato com as áreas administrativas e de gestão.

Tabela 1.

Resumo da classificação e enquadramento da pesquisa

Governança e Futebol Profissional: Análise da aplicabilidade de um modelo na Sociedade Esportiva Palmeiras

Método	Classificação do estudo
Abordagem de pesquisa	Qualitativa
Natureza da pesquisa	Aplicada
Estratégia de busca	Exploratória e Descritiva
Métodos/Procedimentos de pesquisa	Levantamento Documental (Fase 1) Entrevistas (Fase 2)
Técnicas de coleta de dados	Arquivos públicos (de primeira e segunda mão) eletrônicos (Fase 1) Documentos, website e entrevistas semiestruturadas (Fase 2)
Sujeitos envolvidos na pesquisa	2 diretores executivos 3 diretores estatutários 1 conselheiro 2 gerentes/supervisores
Técnica de tabulação de dados	Transcrição completa dos discursos dos respondentes
Técnica de análise de dados	Categorização e Análise de conteúdo

As entrevistas foram realizadas preferencialmente no ambiente da organização estudada, tendo como objetivo manter os entrevistados em um ambiente conhecido e em datas aproximadas (entre maio e junho de 2017), sendo sua gravação obtida por meio de aparelhos eletrônicos, principal e secundário, sempre com autorização prévia dos respondentes, que receberam, após sua transcrição, uma cópia da entrevista por e-mail.

No total, nove personagens foram interrogados (Tabela 2), incluindo funcionários de nível gerencial e de supervisão, executivos da alta administração e membros do corpo diretivo da instituição, estes últimos subdivididos entre diretores executivos (remunerados pela função que ocupam), diretores estatutários (conselheiros eleitos pelos associados e selecionados para compor a direção sem remuneração pelo cargo) e conselheiros (eleitos pelos associados).

Ressalta-se também que todos os perguntados ocupam funções de gestão, administração, gerenciamento, decisão (voto) e/ou direção dentro da entidade há, no mínimo, dois anos, portanto, todos se relacionam diretamente com as mudanças proporcionadas pela organização nos últimos anos. As entrevistas resultaram em um total de nove horas e 56 minutos de gravação. Os resultados das entrevistas transcritas foram codificados e analisados com base na versão da análise temática teórica proposta por Braun e Clarke (2006) (Tabela 3), metodologia que permite a identificação, exame e saliência de padrões

Governança e Futebol Profissional: Análise da aplicabilidade de um modelo na Sociedade Esportiva Palmeiras

(temáticas) contidos nos dados, fornecendo uma organização e descrição flexível dos dados da pesquisa qualitativa (Joffe & Yardley, 2004; Boyatzis, 1998), com participação ativa do autor (Williams & Caulfield, 2019).

Tabela 2.

Resumo das entrevistas com os personagens do estudo

Entrevistados	Duração da Entrevista	Páginas de Transcrição	Data	Método
1	33 minutos	17	10 maio 2017	Pessoal
2	40 minutos	12	5 maio 2017	Pessoal
3	22 minutos	6	23 maio 2017	Pessoal
4	35 minutos	13	2 maio 2017	Pessoal
5	50 minutos	16	9 maio 2017	Pessoal
6	44 minutos	21	2 maio 2017	Pessoal
7	1 hora e 3 minutos	22	13 junho 2017	Pessoal
8	43 minutos	15	23 maio 2017	Pessoal

Assim, o exame do conjunto de dados foi feito por meio de uma extensa análise das entrevistas transcritas (Fase 1), que produziram um número de códigos iniciais (Fase 2). Estes, por sua vez, foram sintetizados (Fase 3) e revisados (Fase 4), gerando um núcleo central de temas (Fase 5), os quais serão analisados na próxima seção do estudo.

Tabela 3.

Governança e Futebol Profissional: Análise da aplicabilidade de um modelo na Sociedade Esportiva Palmeiras

Descrição do processo de pesquisa, codificação e análise temática

Fase	Descrição do processo
1) Familiarização com os dados	<i>Transcrição dos dados; leitura e releitura dos dados; anotação de ideias iniciais</i>
2) Geração dos códigos iniciais	<i>Codificação de características interessantes dos dados de modo sistemático em todo o conjunto de dados; coleta de dados relevantes para cada código</i>
3) Busco por temas	<i>Agrupamento de códigos em temas em potencial; reunião de todos dados relevantes para cada tema em potencial</i>
4) Revisão dos temas	<i>Checagem do funcionamento dos temas em relação aos códigos extraídos (Nível 1) e todo o conjunto de dados (Nível 2); geração de um 'mapa' de análise temática</i>
5) Definição e nomeação dos temas	<i>Análise em andamento para refinar as especificidades de cada tema e a história geral contada pela análise; geração de definições e nomes claros para cada tema</i>
6) Produção do artigo	<i>Oportunidade final para análise. Seleção de exemplos convincentes de extratos; análise final de extratos selecionados, relacionados ao final da análise, a questão de pesquisa e literatura; produção de um relatório acadêmico da análise</i>

Fonte: Adaptado de Braun e Clarke (2006).

Para validar as análises e o processo de categorização aplicados, a pesquisa adotou o método de comparação dos achados por outros pesquisadores da área proposto por Merriam (1998), submetendo o resultado da codificação à verificação de três especialistas: um pesquisador da área de governança corporativa, outro da área de governança e ética no esporte e um profissional da área de regulação esportiva. Como critérios de validade e confiabilidade adicionais, o material transcrito foi enviado por e-mail a cada participante após a transcrição (Kirk & Miller, 1986).

Resultados

Por meio da metodologia de segmentar, reduzir e comparar os dados obtidos por meio das entrevistas, foi possível realizar a identificação de três metacategorias, ou categorias centrais, amparadas pela estrutura discursiva dos entrevistados: sendo elas (1) a relevância da governança para os clubes de futebol; (2) a aplicabilidade do modelo proposto; e (3) as práticas de governança já aplicadas nos clubes profissionais (Figura 2).

Governança e Futebol Profissional: Análise da aplicabilidade de um modelo na Sociedade Esportiva Palmeiras



Figura 2. Identificação das metacategorias baseadas na estrutura discursiva dos entrevistados

Relevância da governança e seus mecanismos para os clubes de futebol

Uma das questões centrais que emergiram do discurso dos entrevistados, corroborada pela análise documental, a relevância da governança no cenário do futebol profissional trata-se, em essência, dos princípios motivadores para a adoção de mecanismos e práticas de governança por clubes de futebol em suas estruturas internas e externas.

Com base na literatura prévia, é possível entender governança como meio de aprimoramento da gestão das entidades esportivas (Hassan & Hamil, 2010; Rohde & Breuer, 2017), alcançando, através de princípios como transparência e prestação de contas, papel fundamental para a profissionalização da administração esportiva, ferramenta sem a qual a relação com seus diversos stakeholders encontra-se ameaçada (Senaux, 2008; Mósca, Silva & Bastos, 2010; García & Welford, 2015; Nicolliello & Zampatti, 2016; Buchholz & Lopatta, 2017; Oliveira, Borba, Ferreira & Lunkes, 2017; Walzel, Robertson & Anagnostopoulos, 2018; Manoli, Antonopoulos & Bairner, 2019).

Com relação à adoção dos mecanismos de governança no futebol como setor de atividade, os entrevistados foram unânimes não só em apontar a necessidade de utilizá-los, bem como maior aprofundamento no tema no contexto do esporte. Além de considerar a governança como essencial para o esporte, foi destacado que, embora muitas vezes seus mecanismos não sejam instituídos de forma clara, algumas ações dos clubes, em termos de políticas adotadas e planos de implementação e estratégia, já demonstram a presença e necessidade do tema.

A necessidade de informação foi destacada para justificar a utilidade de um modelo específico para o setor. Como amparo, os entrevistados apontaram para o crescimento do mercado do futebol, os altos

Governança e Futebol Profissional: Análise da aplicabilidade de um modelo na Sociedade Esportiva Palmeiras

valores envolvidos e o volume de negócios produzido pelo esporte na atualidade, fatores que colabora para alertar sobre a urgência do tema.

Alguns questionados ressaltaram a existência de uma demanda do próprio mercado de transparência, de fornecimento de dados e tudo mais que hoje os atores do futebol, em geral, não fornecem, tratando-se de um aspecto que se torna ainda mais importante na hora de captar recursos, possibilitando que patrocinadores ou interessados em investir no futebol sintam confiança para fazerem um investimento ou se associarem à instituição, trazendo à tona a relação com partes interessadas mencionada pela literatura.

O montante movimentado pela indústria do futebol mereceu menção especial como fator motivador para a profissionalização no seu gerenciamento e administração, compreendendo um caminho sem volta, sem possibilidade de mudança ou retorno ao patamar anterior. Um dos interrogados considera o futebol não apenas um esporte em si, mas uma forma de entretenimento completa, o que torna o torcedor, fã ou seguidor um consumidor disposto e interessado em consumir, sendo o desafio do esporte penetrar em todas as janelas de oportunidades. Para isso, ele menciona a necessidade de transparência e ética, pilares de um sistema de gestão que inclua a governança.

Particularmente no contexto dos clubes, a relevância da governança foi destacada pelo papel desses como organizações-chave no esporte pela sua relação com diversas partes interessadas, sendo estabelecida uma analogia entre os clubes e as empresas do mercado tradicional para justificar a adoção desses mecanismos, justificando não haver motivos para que um clube não se adeque ao modelo de governança semelhante ao de uma empresa.

Outro entrevistado segue a mesma linha ao destacar que os clubes precisam dos mecanismos de governança em maior grau do que as empresas privadas, já que se trata de empresas ou entidades sem fins lucrativos, carecendo, portanto, mais do que nunca de governança, reportando que as expressões mais pronunciadas na organização atualmente são governança e compliance, palavras de ordem no mercado e, a cada dia, mais presentes no dia a dia das entidades.

Governança e Futebol Profissional: Análise da aplicabilidade de um modelo na Sociedade Esportiva Palmeiras

A tendência da governança no futebol como caminho sem volta, com os clubes brasileiros tornando-se empresas devido à demanda imposta pelo próprio mercado, exigindo transparência e prestação de contas, ficou clara com o destaque de um dos entrevistados, que detalha as vantagens associadas à adoção dos mecanismos de governança para os clubes de futebol:

Quem que [sic] não gostaria de estar associado a uma instituição na qual você tem boas práticas de governança, onde você tem transparência, você tem níveis de pessoas que vão estar tocando a operação muito próximo daquilo que você e o mercado enxergam? Qualquer um vai querer participar de um negócio desses (Comunicação pessoal).

Um dos perguntados afirma que, embora haja um rascunho de um modelo de governança no universo do futebol em praticamente todos os clubes, este carece de amadurecimento, esclarecendo que algumas medidas precisam ser efetivadas. Na sua visão, há uma movimentação intensa no sentido de evoluir para uma governança corporativa que se assemelha àquela de uma grande empresa.

Nessa linha, dois dos entrevistados destacam que o fato de o ambiente do futebol ainda carecer de modelos mais avançados e ter pouca aderência das atuais estruturas de governança oferece, por outro lado, uma vantagem pouco percebida pelos clubes: a possibilidade de diferenciação frente aos rivais e demais competidores.

Assim, longe de ser negligenciado, o pioneirismo surge como fator chave na adoção da governança em clubes de futebol, como destaca um dos membros da organização:

É uma oportunidade. E nem todos percebem isso: o primeiro que aplicá-lo (um modelo de governança estruturado) e de forma bem-feita, inequivocamente, servirá de modelo para que outros clubes o imitem, motivados pela distância que obterá dos concorrentes (Comunicação pessoal).

Outro entrevistado, seguindo nessa mesma linha, ressalta que o clube que adotar e aplicar, de fato, mecanismos de governança larga na frente em relação aos demais, uma vez que a implantação de um sistema que alie gestão, profissionalização e governança ajudaria o Palmeiras, ou qualquer outro clube, a obter uma espécie de distinção:

Governança e Futebol Profissional: Análise da aplicabilidade de um modelo na Sociedade Esportiva Palmeiras

Diferenciar-se da concorrência análogo ao esporte e conquistar uma fatia ainda maior no mercado de entretenimento pressupõe um dos objetivos que requer, ao menos, um sistema básico de governança capaz de funcionar de forma adequada em clubes de futebol profissional (Comunicação pessoal).

A visão de inevitabilidade da adoção dos mecanismos de governança é ratificada por outro interrogado, que acrescenta tal necessidade como pré-requisito indispensável no futuro próximo para que os clubes possam manter a competitividade, ao menos no médio prazo, sendo a governança, aliada ao processo de profissionalização dos clubes de futebol, o fator chave para a sobrevivência.

A visão dos entrevistados corrobora a literatura investigada e os achados da análise documental, sendo o processo de adoção e consolidação da governança por clubes de futebol considerado um fenômeno irreversível (Holt, 2007), alinhado à modernização e profissionalização da gestão dos times (Mósca, Silva & Bastos, 2010; Capelo, 2018), e visto como um fator de diferenciação para os clubes na corrida por recursos e resultados esportivos e econômico-financeiros (Rodrigues & Silva, 2009; Acero, Serrano & Dimitropoulos, 2017).

Dessa maneira, as práticas e mecanismos de governança servem de recurso ao esporte e aos clubes de futebol, sendo o grande desafio da modalidade, contudo, definir formato, grau de aplicação e personalização dos mecanismos, tendo como objetivo considerar as especificidades do esporte (Michie & Oughton, 2005; Hamil, Walters & Watson, 2010; Hassan & Hamil, 2010).

Seguindo na linha emergida do discurso dos entrevistados, Hamil, Holt, Michie, Oughton e Shailer (2004) apontam que 76% dos clubes acreditam que se beneficiariam de um guia de boa governança corporativa a ser aplicado especificamente para o ambiente do futebol, enquanto 80% indicam achar úteis a inclusão de conselhos e sugestões sobre o tema da governança no Company Law, código que regula as empresas do Reino Unido.

Aplicabilidade do modelo de governança proposto aos clubes profissionais

Governança e Futebol Profissional: Análise da aplicabilidade de um modelo na Sociedade Esportiva Palmeiras

Segundo tópico central a emergir no discurso dos entrevistados, a avaliação quanto a aplicabilidade do modelo proposto ao contexto dos clubes profissionais tratou-se da parcela de tempo com maior dedicação por parte dos entrevistados. Além da aplicabilidade, tal categoria englobou também as subcategorias de pontos chave, pontos de melhoria e inadequações do modelo proposto.

Essa metacategoria, portanto, envolveu em grande medida, a análise da proposta de governança apresentada aos questionados, detalhada em Assis (2017), sendo esta analisada sob alguns ângulos, como: aplicabilidade, adaptações, pontos chave e eventuais inadequações e impraticabilidade da estrutura.

A discussão acerca da aplicabilidade da governança no futebol é representada na literatura tendo como entendimento central o papel das ferramentas e práticas como mediadora das relações entre as instituições, no caso representada pelos seus clubes profissionais, e seus diversos stakeholders (Senaux, 2008; Anagnostopoulos, 2011; Buchholz & Lopatta, 2017), sendo capaz de promover um ambiente saudável e criando estabilidade (Acero, Serrano & Dimitropoulos, 2017).

Dessa forma, modelos de governança a serem adotados por clubes profissionais vem sendo discutidos no cenário acadêmico (Hassan & Hamil, 2010; Marques & Costa, 2016; Parent & Hoye, 2018), com propostas que variam de um maior envolvimento social (Fifka & Jaeger, 2018) a modelos que se aproximam do contexto corporativo e empresarial (Hamil, Walters & Watson, 2010; Rodriguez-Pomeda, Casani & Alonso-Almeida, 2017), sendo a variável principal para tal discussão a forma de propriedade assumida pelas equipes (Holt, 2007; Franck, 2010; Acero, Serrano & Dimitropoulos, 2017).

Uma necessidade emergida no discurso dos entrevistados para o sucesso da aplicabilidade do modelo é o esforço conjunto de todos os atores e agentes que trabalham no futebol. Sem a participação de atores engajados no tema e conscientes da sua importância, a capacidade de influência de uma estrutura de governança fica limitada, posição evidenciada pelas palavras de um dos entrevistados:

A base da estrutura é o fator humano. A rivalidade deve ser mantida dentro de campo, feita com base nas regras e regulamentos preestabelecidos, para garantir uma gestão eficiente do futebol como esporte. É preciso haver um arcabouço jurídico, regulatório a fim de garantir a governança, gestão e conformidade para o futebol, transformando a indústria em algo maior, com visão que permita ampliar o potencial de investimento em retorno e sucesso (Comunicação pessoal).

Governança e Futebol Profissional: Análise da aplicabilidade de um modelo na Sociedade Esportiva Palmeiras

A utilidade do modelo em clubes de futebol profissional não foi contestada pelos interrogados, que, além de considerarem a estrutura aplicável no contexto brasileiro, apontaram que a organização analisada (Sociedade Esportiva Palmeiras) já utiliza alguma forma de governança ou gestão profissionalizada, assim como parte de seus adversários nacionais no campo esportivo.

Uma parte dos questionados destaca que o modelo não necessita de mudanças ou adaptações, já que uma proposta de governança para clubes, como envolve gestão e administração de uma organização estaria em constante evolução, com o surgimento de novos padrões, novas técnicas e particularidades das próprias equipes.

Um dos perguntados ressalta a dificuldade de retirar ou adicionar pontos específicos sem afetar a qualidade da proposta, explanando que, ao invés disso, o caminho seria alterar os regimentos e regras do clube, mesmo que tal ação seja complexa e de difícil concordância pela maioria das partes interessadas, o que abriria caminho para um processo mais amplo de modernização da entidade.

Algumas sugestões de adaptações, contudo, também foram feitas. No grupo de Transparência, Comunicação e Prestação de Contas (Accountability), por exemplo, uma das políticas incluídas em Comunicação Pública é a proibição de cláusulas de confidencialidade em contratos com atletas, comissão e profissionais contratados pelo clube, tendo como objetivo ampliar o acesso às informações pelas partes interessadas não ativamente participantes do cotidiano da organização.

Estruturado em quatro pontos principais, os chamados pilares, o modelo de governança proposto teve alguns pontos destacados pelos perguntados como os mais importantes ou de maior urgência quanto à sua aplicação nos clubes de futebol profissionais brasileiros. Um deles, por exemplo, enfatiza como ponto principal a gestão profissional, que deve ser assegurada por meio do modelo, e utiliza o exemplo do clube para demonstrar a importância do tema, que compõe o pilar Gestão, Funcionamento e Sustentabilidade:

Quando o Palmeiras decidiu, há duas gestões atrás, ter uma gestão profissional, deu um passo à frente muito grande, um verdadeiro salto. Era algo que eu sentia muita falta aqui: não tínhamos

Governança e Futebol Profissional: Análise da aplicabilidade de um modelo na Sociedade Esportiva Palmeiras

profissionais de mercado, não tínhamos um (sistema) ERP que pudéssemos alimentar com as informações e obter relatórios para saber onde estamos e [a]onde podemos chegar. Então, para mim, o ponto principal é a gestão profissional, que é o que falta muito para os clubes de futebol (Comunicação pessoal).

A gestão profissional como ponto principal também merece atenção de outro entrevistado ao comentar que os clubes de futebol precisam ter a consciência de que, embora muita coisa tenha sido obtida de forma passiva, essa não é a tendência do futebol moderno.

Ainda no pilar de Gestão, Funcionamento e Sustentabilidade, a existência dos Conselhos, seus mecanismos e funcionamento também lhes são atribuídos como fatores essenciais para o sucesso na adoção do modelo por outro interrogado, que menciona a relevância de um órgão que se assemelhe ao Conselho de Administração, que oriente as ações dos executivos, mesmo que essa ainda não seja a realidade de clubes na mesma medida das empresas do mercado corporativo tradicional.

A estrutura e a forma de composição dos órgãos de gestão atuais não são consideradas ideais pela maioria dos entrevistados, que apontam a presença de fatores políticos e pessoais como possíveis impeditivos para uma aceleração no processo de aprimoramento institucional da governança, pontuação que se conecta aos conflitos trazidos à tona pela plataforma teórica da Teoria da Agência (Schubert, 2014). Uma exemplificação de tal situação em particular no Palmeiras, fornecida por um dos entrevistados, é dada pela existência de cargos vitalícios em um dos organismos do clube.

Para um dos perguntados, todo o grupo de sustentabilidade financeira representa um ponto chave, pois a geração de caixa, de receitas e a redução de custo são essenciais para que um sistema de governança funcione em clubes de futebol:

A gestão financeira é um ponto nevrálgico de toda a estrutura. A semelhança de um clube com uma empresa quanto à importância no fluxo de caixa para o sucesso da equipe é o que permite ao clube continuar fazendo os investimentos necessários sempre que se inicia um campeonato ou uma temporada, tendo sucesso esportivo no torneio, gerando renda, premiações e qualificações, e dessa forma, reinvestindo em jogadores, comissão técnica e outros profissionais capazes de dar seguimento ao ciclo de sucesso (Comunicação pessoal).

Governança e Futebol Profissional: Análise da aplicabilidade de um modelo na Sociedade Esportiva Palmeiras

A posição dos entrevistados é corroborada na literatura, que destaca, principalmente, a posição dos organismos de governança como central para o processo de implantação e consolidação da governança nos clubes (Parent & Hoye, 2018). Entre eles, destaca-se o papel do Conselho de Administração para o estabelecimento de estratégias e da fiscalização nos clubes profissionais (Michie & Oughton, 2005; McDonald & Sherry, 2010; Esteve, Di Lorenzo, Inglés & Puig, 2011; Phat, Birt, Turner & Fenech, 2016; Tacon & Walters, 2016; Acero, Serrano & Dimitropoulos, 2017; Castro & Araújo, 2018; Zeimers, Anagnostopoulos, Zintz & Willem, 2018; Prigge & Tegtmeier, 2019).

Na construção de um índice de governança específico para clubes de futebol, Rezende e Dalmácio (2015) propõe um modelo de governança com as dimensões de prestação de contas, estrutura de conselhos, conflitos de interesses, direitos e retorno social, com base em características e definições que se alinham ao discurso dos entrevistados, bem como ao modelo proposto na presente pesquisa.

Mecanismos de governança já adotados e obstáculos para adoção

A terceira e última metacategoria a emergir no discurso dos entrevistados pode ser identificada como as práticas de governança já aplicadas nos clubes profissionais, compreendendo as ferramentas e organismos responsáveis pelo planejamento, criação, adoção e acompanhamento das práticas de governança que tais organizações possuem, ou mesmo aqueles mecanismos consagrados na indústria do futebol, verificados também na análise documental.

Em sua pesquisa anual, Michie e Oughton (2005) identificam a consolidação de temas como compliance, separação de poderes, conselho de administração (Board), nomeação de diretores, auditoria e análise de riscos na governança dos clubes britânicos, ainda que dimensões como transparência, diálogo com stakeholders e revisão sistemática dos riscos encontrem dificuldades de penetração na discussão.

No cenário brasileiro, Oliveira, Borba, Ferreira e Lunkes (2017), tomando por base a análise dos estatutos dos clubes nacionais, identificam que organismos como Conselho Fiscal e Conselho Deliberativo, além de Assembleia Geral e Diretoria, tratam-se de mecanismos de governança presentes de

Governança e Futebol Profissional: Análise da aplicabilidade de um modelo na Sociedade Esportiva Palmeiras

forma majoritária nas equipes, ainda que os documentos sejam omissos com relação a responsabilidade financeira

Entre os questionados, o consenso foi de que, em virtude do modelo proposto e o próprio conceito de governança envolver diversas iniciativas, políticas e ações relacionadas à gestão, administração e gerenciamento dos clubes esportivos, todos, de alguma maneira, adotam em maior ou menor grau algumas das práticas recomendadas. Esse discurso foi corroborado por outro interrogado, que destacou que, no Palmeiras, por exemplo, a evolução tem sido gradativa, ampliada nas últimas gestões:

O Palmeiras já passa por quase todos esses pontos. Estamos vindo de uma evolução muito grande desde 2013. Como trabalhei aqui antes, eu percebi e participei de tudo isso. Para você ter uma ideia, quando comecei aqui, em 2007, não existia um Departamento Jurídico de Futebol. Eu praticamente criei toda aquela operação do dia a dia. Não existia um arquivo de documentos. São pontos que fomos evoluindo. Passo a passo a cada gestão (Comunicação pessoal).

Da mesma forma, outro perguntado aponta que parte dos pilares tem penetração no clube, com ênfase para as práticas direcionadas à parte financeira e de negócios:

Uma boa parte [dos pilares], sim. Eu acho que sim [estão em funcionamento]. Se pegarmos sustentabilidade financeira, por exemplo, gestão, elaboração de planejamento estratégico, são feitos. Orçamento anual já é feito. Demonstração de Origem dos Recursos [DOAR], também é feita. Gestão de Risco, de certa forma, ela já é feita. Práticas de boa governança é o que estamos tentando aplicar agora (Comunicação pessoal).

Esse entrevistado acrescenta que outros pontos fundamentais, como a divulgação dos demonstrativos financeiros, o voto e os direitos dos associados, a auditoria independente e auditoria interna também já são empregados pelo clube, assim como parte dos itens apresentados pela estrutura. Outro elucida que, além da auditoria, todo o grupo de transparência e prestação de contas já são práticas comuns no clube.

Uma das razões para a questão da transparência adquirir relevância na entidade resulta do Profut, programa de refinanciamento das dívidas do governo que exige, em contrapartida, austeridade nas contas

Governança e Futebol Profissional: Análise da aplicabilidade de um modelo na Sociedade Esportiva Palmeiras

e gastos justificados, com os times que apresentam problemas de liquidez ou de atraso podem vir a ser excluídos de campeonatos.

Além disso, ponto comum no discurso de todos os participantes, os eixos centrais do modelo proposto são sempre aplicados em clubes de grande porte. O que varia, entretanto, é o grau ou medida de adoção em cada clube. Alguns tópicos, como obediência às normas legais, por se tratarem de questões básicas e necessárias para a sobrevivência da organização. Outros, por sua vez, motivados por pressões políticas ou a necessidade de reformas e mudanças estruturais e estatutárias.

Com relação ao grau de aplicação, até mesmo uma medida quantitativa foi apontada:

Eu diria que hoje a gente já aplica bem mais de quarenta por cento, em completo funcionamento. Na verdade, é óbvio que muitas dessas práticas estão em andamento, sendo aplicadas aos poucos. Eu diria, que, em andamento, nós já temos, talvez, setenta por cento das práticas sendo aplicadas (Comunicação pessoal).

Esse perguntado destaca que as práticas que não foram aplicadas ou estão sendo implantadas aos poucos não necessariamente tratam-se de iniciativas ruins ou não aplicáveis. Pelo contrário, são urgentes, entretanto, provavelmente foram trabalhadas de forma errada, no momento errado. Além disso, revela que o ambiente propiciado pelo clube se mostra como um cenário ideal para a adoção das medidas em um futuro próximo:

São práticas que vamos aplicando aos poucos, como qualquer gestão ou modelo de administração inovador. Quando se aplica uma nova prática, ela gera novas demandas. A entrada [em funcionamento] do SAP, por exemplo, é uma grande ferramenta que tem levado essa gestão a ter um monte de outras sub-rotinas de melhoria. É um processo contínuo, um fluxo de inovação. Aqui você é convidado todo dia a fazer uma melhoria nova. É um ambiente propício (Comunicação pessoal).

Como um dos interrogados fez questão de ressaltar durante parte da conversa, as palavras governança e compliance passaram a fazer parte da rotina das entidades, tornando-se palavras de ordem no mercado. Neste sentido, a opinião geral dos entrevistados convergiu para uma necessidade urgente de

Governança e Futebol Profissional: Análise da aplicabilidade de um modelo na Sociedade Esportiva Palmeiras

uma estrutura a ser utilizada por clubes de futebol profissional, ainda que partes da estrutura já sejam aplicadas.

Ainda que as vantagens relacionadas com a adoção de mecanismos de governança nos clubes tenham sido um ponto sempre presente no discurso dos entrevistados (como demonstrado na primeira metacategoria), alguns obstáculos para a adoção do modelo proposto também foram levantados ao longo das conversas, em parcela significativa das vezes envolvendo menos a estrutura do que as características peculiares dos clubes e do ambiente do futebol.

Entre os problemas arrolados como impeditivos à adoção de procedimentos de governança, por exemplo, aparecem os entraves políticos, já que, de acordo com um dos questionados, como ocorre em qualquer organização, a adoção de um novo modelo de gestão sempre enfrentará obstáculos, simplesmente por tratar-se de algo novo, desconhecido ou diferente, tornando a aplicação de tais medidas dificultosas.

De acordo com alguns perguntados, os empecilhos na adoção do modelo são motivados primordialmente por questões estatutárias, devido ao fato, no caso específico do Palmeiras, da carta magna do clube ter sido confeccionada no século passado e ter recebido poucas alterações, de forma que ela ainda acrescenta:

Qualquer modificação no Estatuto Social precisa ser aprovada pelos conselhos por maioria, submetida ao crivo de diversos grupos políticos de diferentes orientações, antes de entrar em vigor, o que gera dificuldades e obstáculos adicionais para qualquer modificação estrutural de grande porte (Comunicação pessoal).

A complexidade desse processo, segundo ele, contudo, não apresenta somente defeitos e problemas, com o componente burocrático podendo ser necessário para uma administração diária geral e para o refinamento de um modelo adequado ao clube. Ou seja, as dificuldades podem ajudar a aprimorar o modelo de governança a ser adotado, tornando-o mais propício para a organização.

Outros problemas elencados pelos entrevistados em algum momento das conversas referem-se à ausência de qualidade e capacitação dos profissionais para entender e aplicar essa nova metodologia (fator

Governança e Futebol Profissional: Análise da aplicabilidade de um modelo na Sociedade Esportiva Palmeiras

humano) e a falta de regulamentações específicas e exigências (e vontade) das demais partes interessadas (stakeholders).

Por fim, uma necessidade sobressaída por quase todos os interrogados foi a consideração quanto às particularidades de cada um dos clubes, com o modelo a ser adotado tendo de, obrigatoriamente, respeitar as características históricas, socioculturais das organizações e de onde estão localizadas.

Tal necessidade não se trata, de fato, de uma consideração apenas do contexto particular do futebol. E, sim, de uma demanda da governança como um todo, que exige que tais características sejam levadas em conta para a adoção de estruturas de governança em qualquer país, mercado, região, segmento, empresa ou unidade organizacional.

Contudo, mesmo essas dificuldades não devem servir de impeditivo para a adoção da governança pelos clubes. Mesmo que esses ainda atuem em um ambiente que não exija os mesmos níveis de profissionalização do mercado tradicional, alguns dos entrevistados apontam que tal cenário se encontra em processo de mudança gradativa, de forma que um comportamento negligente quanto à governança pode colocar em risco a própria organização:

O que você tem é alguma peculiaridade do negócio. A peculiaridade, no nosso caso, é a seguinte: numa empresa comum, você tem como fator de risco a economia, o mercado onde você está situado que pode sofrer, por exemplo, por um problema tecnológico que faça você perder mercado, ou a entrada de uma China pode te derrubar. Isso não acontece, ou é mais difícil de acontecer, no caso do futebol e dos clubes. Só que não serve de desculpa para que fiquemos para trás na governança. Afinal, alguns rivais sempre avançam. E é justamente aí que podemos perder a grande chance, o tesouro do posicionamento e pioneirismo (Comunicação pessoal).

As opiniões, visões e identificação das posições adotadas pelo clube nos últimos anos vai ao encontro dos postulados por autores, pesquisadores e parte das organizações que tratam do tema da governança nos esportes e no futebol. Forster (2016) chama atenção que os órgãos que governam o esporte de forma suprema atualmente são inadequados para a estrutura da indústria, pois se desenvolveram em um ambiente diferente, ancorados em um ethos amador, e carecem de uma transformação para entidades

Governança e Futebol Profissional: Análise da aplicabilidade de um modelo na Sociedade Esportiva Palmeiras

geridas profissionalmente, visando atender um mercado esportivo mais sofisticado e exigente (McLeod, Shilbury & Ferkins, 2021).

Michie e Oughton (2005), por exemplo, assinalam que a definição e aplicação de um código de boas práticas, adaptado especificamente ao setor de futebol, ajudaria os clubes a melhorarem suas estruturas e seus procedimentos de governança. Assim como a maioria das outras formas de regulamentação, entre os beneficiários desse código de governança para clubes de futebol profissional estão as próprias equipes, os torcedores e outras partes interessadas (stakeholders).

Alinhada com a visão dominante de predominância do atendimento dos interesses dos stakeholders (Senaux, 2008; McLeod, Shilbury & Ferkins, 2021), dentre os mecanismos de maior alcance e presença no atual cenário da governança dos clubes profissionais encontram-se aqueles relacionados a responsabilidade social corporativa (RSC), traduzida pelo envolvimento das organizações de maneira aprofundada nas questões sociais no meio no qual está inserida, sendo o método de aplicação e o modelo escolhido os grandes desafios acerca de sua implementação no futebol (Zeimers, Anagnostopoulos, Zintz & Willem, 2018).

Considerações Finais

A percepção quanto à necessidade e urgência na adoção de um modelo integrado de governança nos clubes de futebol profissional é ampla (Dowling, Leopkey & Smith, 2018), principalmente no caso brasileiro, onde as equipes e organizações, ainda que dotadas de reputação histórica de conquistas, ainda se mantêm reféns de velhos hábitos e vícios de instabilidade jurídica e regulamentária, influência política, pouca sustentabilidade econômico-financeira e conexões escusas, ecos de uma era amadora e ainda pouco afeita à profissionalização do setor (Oliveira, Borba, Ferreira & Lunkes, 2017; Capelo, 2018; Castro & Araújo, 2018; Cordery, Sim & Baskerville, 2018).

O fenômeno da adequação e adoção de um sistema de GC tem potencial para acarretar mudanças profundas e auxiliar no processo de profissionalização das organizações do setor, essencial para o objetivo de fortalecimento e internacionalização das marcas, permitindo que os clubes nacionais entrem de vez na

Governança e Futebol Profissional: Análise da aplicabilidade de um modelo na Sociedade Esportiva Palmeiras

disputa por fatias de receitas e exploração de mercados que os clubes internacionais já exploram há alguns anos.

Um sistema de governança para clubes de futebol não pode ser efetivamente aplicado sem levar em consideração as estruturas administrativas e gerenciais dessas organizações. A forma como os riscos, oportunidades e o modelo de gestão são, ou deveriam ser aplicados nas equipes influencia e é influenciado pela governança, de forma que qualquer estrutura proposta precisa considerar as características específicas do setor.

A proposta do trabalho apresentou um framework de governança voltado aos clubes de futebol profissionais no Brasil, elaborado com base nos princípios e pilares de autores e pesquisadores, amparado nos modelos de Assis (2018) e Marques e Costa (2016), organizações e entidades voltadas ao tema, além de modelos já adotados em clubes e associações no contexto nacional e internacional. Considerando as particularidades do sistema jurídicos, social, econômico e esportivo brasileiro, a estrutura proposta baseou-se em quatro pilares: Participação e Democracia; Gestão, Funcionamento e Sustentabilidade; Transparência, Comunicação e Prestação de Contas; e Solidariedade e Responsabilidade Social.

Além de princípios, cada um desses grupos envolve um conjunto de ações, políticas e diretrizes, tendo como objetivo aprimorar o processo de gestão dos clubes profissionais brasileiros, seu posicionamento econômico-financeiro, social e cultural, ampliando seu relacionamento com as diversas partes interessadas que compõe o universo de atores direta e indiretamente relacionados com a organização, como torcedores, associados, sócios torcedores, dirigentes, atletas, acionistas, investidores, federações, ligas, patrocinadores, mídia, sociedade e governos.

O trabalho verificou a aplicação de tal modelo e a possibilidade de adesão por parte das equipes diretamente junto a atores relacionados a um clube de grande porte (Palmeiras), avaliando o modelo com base em um estudo qualitativo primário adotando a técnica de entrevista. Da análise dos resultados emergiram três metacategorias: a relevância da governança para os clubes de futebol; a aplicabilidade do modelo proposto; e as práticas de governança já aplicadas nos clubes profissionais, como os conselhos (fiscal e deliberativo), eleições, ferramentas financeiras e de gestão e auditoria externa.

Governança e Futebol Profissional: Análise da aplicabilidade de um modelo na Sociedade Esportiva Palmeiras

De forma geral, os entrevistados corroboraram a visão acerca da necessidade e importância das práticas de governança propostas, sendo a adoção das mesmas características essencial para o processo de profissionalização da gestão das equipes e evolução dos seus modelos de administração e gerenciamento, em linha com os principais achados prévios da literatura.

Mais significativo até mesmo que a proposição de um modelo ou estrutura por parte do trabalho está sua verificação junto aos profissionais diretamente ligados ao esporte, uma vez que passa pelo seu entendimento e posterior consentimento a adoção ou não de tais medidas pelos clubes e, de forma geral, por toda a estrutura do futebol. Assim, o estudo capturou as relações, opiniões, conceitos e interesses de atores contidos em uma organização esportiva, não se atendo somente ao ambiente teórico-conceitual, mas buscando uma conexão com a prática e com aqueles que a constroem.

Entre as limitações verificadas na pesquisa, ressalta-se a validade externa, uma vez que o modelo de governança proposto com base na literatura prévia e apoiado em organizações de promoção e debate acerca do tema foi verificado em apenas uma entidade (e com os atores a ela relacionados), de forma que a extensão de sua aplicação a clubes de portes e regiões distintas deve ser feita de forma cuidadosa, carecendo de análises adicionais.

Além disso, a metodologia aplicada não adotou medidas quantitativas para analisar performance (esportiva e financeira) dos clubes com a adoção ou não de mecanismos de governança, sendo esse um campo fértil para o desenvolvimento de pesquisas que verifiquem as conexões e relacionamentos entre a governança e o desempenho das organizações especificamente no contexto do futebol profissional.

Assim, como sugestões de futuros estudos, as pesquisas baseadas nesses modelos podem adotar abordagem quantitativas (verificando de forma empírica o grau de adoção dos mecanismos estruturados nos clubes e entidades esportivas) ou qualitativas (sugerindo adequações para clubes de portes diferentes ou estudos de caso em organizações esportivas).

Estudos comparativos, verificando a aplicação de mecanismos de governança no ambiente esportivo do futebol em diferentes países e mercados, levando em consideração ferramentas de governança adaptadas às características culturais, legais, econômicas e sociais dos clubes e ligas, também podem ser

Governança e Futebol Profissional: Análise da aplicabilidade de um modelo na Sociedade Esportiva Palmeiras

desenvolvidos, tendo potencial para transformar-se em um importante canal para o desenvolvimento e o fortalecimento do debate em torno da governança no futebol de clubes profissionais.

Referências

- Acero, I., Serrano, R., & Dimitropoulos, P. (2017). Ownership structure and financial performance in European football. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 17(3), 511-523. <https://doi.org/10.1108/CG-07-2016-0146>
- Anagnostopoulos, C. (2011). Stakeholder management in Greek professional football: identification and salience. *Soccer & Society*, 12(2), 249-264. <https://doi.org/10.1080/14660970.2011.548361>
- Anagnostopoulos, C., & Shilbury, D. (2013). Implementing corporate social responsibility in English football: Towards multi-theoretical integration. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(4), 268-284. <https://doi.org/10.1108/SBM-05-2013-0009>
- Assis, R. B. (2017). Governança corporativa no futebol profissional: estudo de caso em um clube brasileiro. *Dissertação de Mestrado*, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. doi:10.11606/D.12.2018.tde-20022018-151052. Recuperado em 2021-12-16, de www.teses.usp.br. <https://doi.org/10.11606/D.12.2018.tde-20022018-151052>
- Assis, R. B. (2018). Governança e futebol: Proposta de um estrutura profissional para clubes brasileiros. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 8(2).
- Augusto-Eça, J. P., Magalhães-Timotio, J. G., & Leite Filho, G. A. (2018). O desempenho esportivo e a eficiência na gestão determinam o desempenho financeiro dos clubes de futebol brasileiro? Uma análise com dados em painel. *Cuadernos de Administración*, 31(56), 137-161. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao.31-56.deegd>
- Benedicto, M. & Marli, M. (2017). Bola na rede. *Retratos: a revista do IBGE*.
- Blumrodt, J., Bryson, D., & Flanagan, J. (2012). European football teams' CSR engagement impacts on customer-based brand equity. *Journal of Consumer Marketing*, 29(7), 482-493. <https://doi.org/10.1108/07363761211274992>
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em Tese*, 2(1), 68-80.

Governança e Futebol Profissional: Análise da aplicabilidade de um modelo na Sociedade Esportiva Palmeiras

- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Sage.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Buchholz, F., & Lopatta, K. (2017). Stakeholder salience of economic investors on professional football clubs in Europe. *European Sport Management Quarterly*, 17(4), 506-530. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1306870>
- Capelo, R. (2018, abril 24). Palmeiras leva prêmio de melhor gestão do futebol, e Flamengo tem a maior evolução. *O Globo*. Recuperado de <https://oglobo.globo.com/esportes/palmeiras-leva-premio-de-melhor-gestao-do-futebol-flamengo-tem-maior-evolucao-22624053>
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. <https://doi.org/10.2307/257850>
- Castro, R. R. M., & Araújo, L. B. C. (2018, março 21). Sociedade Esportiva Palmeiras: estatuto e governança. *Migalhas*. Recuperado de <https://www.migalhas.com.br/coluna/meio-de-campo/276725/sociedade-esportiva-palmeiras--estatuto-e-governanca>
- Chade, J. (2018, junho 6). Receita do futebol supera R\$ 100 bi e esporte já é maior que PIB de 95 países. *Estadão* Conteúdo. Recuperado de <https://esportes.estadao.com.br/noticias/futebol,receita-do-futebol-supera-r-100-bi-e-esporte-ja-e-maior-que-pib-de-95-paises,70002340625>
- Cordery, C. J., Sim, D., & Baskerville, R. F. (2018). Financial vulnerability in football clubs: learning from resource dependency and club theories. *Third Sector Review*, 24(1), 49-70.
- Deloitte (2018). European football market worth a record €25.5 billion (£21.9bn) as Premier League leads the way in new era of financial stability. *Sports Business Group*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/press-releases/articles/annual-review-of-football-finance-2018.html>
- Deloitte (2019). Bullseye: Football Money League 2019. Manchester, Reino Unido: Deloitte Sports Business Group.
- Dimitropoulos, P. (2016). Audit Selection in the European Football Industry under Union of European Football Associations Financial Fair Play. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3), 901-906.

Governança e Futebol Profissional: Análise da aplicabilidade de um modelo na Sociedade Esportiva Palmeiras

- Dowling, M., Edwards, J., & Washington, M. (2014). Understanding the concept of professionalisation in sport management research. *Sport Management Review*, 17(4), 520-529. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.02.003>
- Dowling, M., Leopkey, B., & Smith, L. (2018). Governance in Sport: A Scoping Review. *Journal of Sport Management*, 20(XX), 1-14. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0032>
- Driskill, R., & Vrooman, J. (2016). It's Not Over 'til the Fat Lady Sings: Game-Theoretic Analyses of Sports Leagues. *Journal of Sports Economics*, 17(4), 354-376. <https://doi.org/10.1177/1527002514532928>
- Esteve, M., Di Lorenzo, F., Inglés, E., & Puig, N. (2011). Empirical evidence of stakeholder management in sports clubs: the impact of the board of directors. *European Sport Management Quarterly*, 11(4), 423-440. <https://doi.org/10.1080/16184742.2011.599210>
- FIFA (2019). Global Transfer Market Report 2018 - Men's Football: A Review of all international football transfers in 2018. FIFA | TMS. Zurique, Suíça: FIFA TMS Global Transfers & Compliance.
- Fifka, M. S., & Jaeger, J. (2018). CSR in professional European football: an integrative framework. *Soccer & Society*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/14660970.2018.1487840>
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da Pesquisa Científica*.
- Forster, J. (2016). Global sports governance and corruption. <https://doi.org/10.1057/palcomms.2015.48>
- Franck, E. (2010). Private firm, public corporation or member's association governance structures in European football. *International Journal of Sport Finance*, 5(2), 108.
- Garcia, B., & Meier, H. E. (2014). The power of FIFA over national governments: a new actor in world politics?.
- García, B., & Welford, J. (2015). Supporters and football governance, from customers to stakeholders: A literature review and agenda for research. *Sport Management Review*, 18(4), 517-528. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2015.08.006>
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Plageder.
- Gil, A. C. (2007). Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo, 5(61), 16-17.
- Godoi, C. K. & Mattos, P. L. C. L. de (2006). Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: Silva, A. B. da, Godoi, C. K., & Bandeira-de-Mello, R. *Pesquisa qualitativa em*

Governança e Futebol Profissional: Análise da aplicabilidade de um modelo na Sociedade Esportiva Palmeiras

estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 301-323.

- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de empresas*, 35(3), 20-29. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>
- Hamil, S., Holt, M., Michie, J., Oughton, C., & Shailer, L. (2004). The corporate governance of professional football clubs. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 4(2), 44-51. <https://doi.org/10.1108/14720700410534967>
- Hamil, S., Walters, G., & Watson, L. (2010). The model of governance at FC Barcelona: balancing member democracy, commercial strategy, corporate social responsibility and sporting performance. *Soccer & Society*, 11(4), 475-504. <https://doi.org/10.1080/14660971003780446>
- Hassan, D., & Hamil, S. (2010). Introduction: models of football governance and management in international sport. *Soccer & Society*, 11(4), 343-353. <https://doi.org/10.1080/14660971003780115>
- Holt, M. (2007). The ownership and control of Elite club competition in European football. *Soccer & Society*, 8(1), 50-67. <https://doi.org/10.1080/14660970600989491>
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2003). Governança corporativa. São Paulo: IBGC, 2003.
- Jedlicka, S. R. (2018). Sport governance as global governance: theoretical perspectives on sport in the international system. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10(2), 287-304. <https://doi.org/10.1080/19406940.2017.1406974>
- Joffe, H., & Yardley, L. (2004). Content and thematic analysis. *Research methods for clinical and health psychology*, 56. <https://doi.org/10.4135/9781849209793.n4>
- Júnior, A. J. R., Carlassara, E. D. O. C., & Parolini, P. L. L. (2016). Comunicação comunitária e responsabilidade social em clubes de futebol do Brasil e da Europa: muito além do “sócio-torcedor”. *Organicom*, 13(24), 189-204. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2016.139328>
- Kirk, J., & Miller, M. L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research* (Vol. 1). London: Sage. <https://doi.org/10.4135/9781412985659>
- Kolyperas, D., Morrow, S., & Sparks, L. (2015). Developing CSR in professional football clubs: drivers and phases. *Corporate Governance*, 15(2), 177-195. <https://doi.org/10.1108/CG-05-2014-0062>

Governança e Futebol Profissional: Análise da aplicabilidade de um modelo na Sociedade Esportiva Palmeiras

- Leoncini, M. P., & Silva, M. D. (2005). Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. *Gestão & Produção*, 12(1), 11-23. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2005000100003>
- Manoli, A. E. (2015). Promoting corporate social responsibility in the football industry. *Journal of Promotion Management*, 21(3), 335-350. <https://doi.org/10.1080/10496491.2015.1021501>
- Manoli, A. E., Antonopoulos, G. A., & Bairner, A. (2019). The inevitability of corruption in Greek football. *Soccer & Society*, 20(2), 199-215. <https://doi.org/10.1080/14660970.2017.1302936>
- Marques, D. S. P., & Costa, A. L. (2016). Management of professional football (soccer) clubs: proposal of a specific governance model for the sector. *Organizações & Sociedade*, 23(78), 378-405. <https://doi.org/10.1590/1984-92307823>
- Marsan, G. A., Bellomo, N., & Gibelli, L. (2016). Stochastic evolutionary differential games toward a systems theory of behavioral social dynamics. *Mathematical Models and Methods in Applied Sciences*, 26(06), 1051-1093. <https://doi.org/10.1142/S0218202516500251>
- McCann, M. (2020, abril 7). World Cup TV Rights, Host Vote Bribes Back in Focus in Fresh FIFA Scandal Indictments. *Sports Illustrated*. Retrieved from <https://www.si.com/soccer/2020/04/07/fifa-scandal-indictment-world-cup-vote-tv-rights-bribes-fox-qatar-russia>
- McDonald, H., & Sherry, E. (2010). Evaluating sport club board performance: A customer perspective. *Journal of Sport Management*, 24(5), 524-543. <https://doi.org/10.1123/jsm.24.5.524>
- McLeod, J. (2018). A qualitative inquiry into supporter representation on Scottish football club boards. *Soccer & Society*, 19(7), 889-902.
- McLeod, J., Shilbury, D., & Ferkins, L. (2021). Board roles in Scottish football: An integrative stewardship-resource dependency theory. *European Sport Management Quarterly*, 21(1), 39-57. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1699141>
- McNamee, M. J., & Fleming, S. (2007). Ethics audits and corporate governance: The case of public sector sports organizations. *Journal of Business Ethics*, 73(4), 425-437. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9216-0>
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Case Study Research in Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Governança e Futebol Profissional: Análise da aplicabilidade de um modelo na Sociedade Esportiva Palmeiras

- Merton, R. K. (1987). The focussed interview and focus groups: Continuities and discontinuities. *The Public Opinion Quarterly*, 51(4), 550-566. <https://doi.org/10.1086/269057>
- Michie, J. (2000). The governance and regulation of professional football. *The Political Quarterly*, 71(2), 184-191. <https://doi.org/10.1111/1467-923X.00293>
- Michie, J., & Oughton, C. (2005). The corporate governance of professional football clubs in England. *Corporate governance: An international Review*, 13(4), 517-531. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2005.00446.x>
- Miragaia, D., Brito, M., & Ferreira, J. (2016). The role of stakeholders in the efficiency of nonprofit sports clubs. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(1), 113-134. <https://doi.org/10.1002/nml.21210>
- Mósca, H. M. B., Silva, J. R. G. D., & Bastos, S. A. P. (2010). Fatores institucionais e organizacionais que afetam a gestão profissional de departamentos de futebol dos clubes: o caso dos clubes de futebol no Brasil. *Gestão & Planejamento-G&P*, 10(1).
- Mota, A. F., Brandão, I. F., & Ponte, V. M. R. (2016). Disclosure e materialidade: evidências nos ativos intangíveis dos clubes brasileiros de futebol. *Race: Revista De Administração, Contabilidade e Economia*, 15(1), 175-200. <https://doi.org/10.18593/race.v15i1.6326>
- Nicoliello, M., & Zampatti, D. (2016). Football clubs' profitability after the Financial Fair Play regulation: evidence from Italy. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 6(4), 460-475. <https://doi.org/10.1108/SBM-07-2014-0037>
- Numerato, D., & Baglioni, S. (2012). The dark side of social capital: An ethnography of sport governance. *International Review for the Sociology of Sport*, 47(5), 594-611. <https://doi.org/10.1177/1012690211413838>
- OCDE (1999). OCDE principles of corporate governance. Paris: OCDE, 1999.
- Oliveira, M. C. de, Borba, J. A., Ferreira, D. D. M., & Lunkes, R. J. (2017). Características da estrutura organizacional dos clubes de futebol brasileiros: o que dizem os estatutos?. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 11(31), 47-57. <https://doi.org/10.11606/rco.v11i31.134462>
- Ozanian, M. (2019). The World's Most Valuable Soccer Teams 2019: Real Madrid Is Back On Top, At \$4.24 Billion [Blog]. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2019/05/29/the-worlds-most-valuable-soccer-teams-2019/#7ad326240d64>

Governança e Futebol Profissional: Análise da aplicabilidade de um modelo na Sociedade Esportiva Palmeiras

- Parent, M. M., & Hoye, R. (2018). The impact of governance principles on sport organisations' governance practices and performance: A systematic review. *Cogent Social Sciences*, 4(1), 1503578. <https://doi.org/10.1080/23311886.2018.1503578>
- Phat, T. H., Birt, J., Turner, M. J., & Fenech, J. P. (2016). Sporting clubs and scandals—Lessons in governance. *Sport Management Review*, 19(1), 69-80. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2015.08.003>
- Pielke Jr, R. (2016). Obstacles to accountability in international sports governance. Transparency International, global corruptions report: Soccer.
- Prigge, S., & Tegtmeyer, L. (2019). Market valuation and risk profile of listed European football clubs. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 9(2), 146-163. <https://doi.org/10.1108/SBM-04-2018-0033>
- Rezende, A. J., & Dalmácio, F. Z. (2015). Práticas de Governança Corporativa e Indicadores de Performance dos Clubes de Futebol: uma Análise das Relações Estruturais. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 18(3).
- Ribeiro, H. C. M. (2016). Influência da governança corporativa nos stakeholders das entidades esportivas. *Revista Pretexto*, 17(3), 40-56. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v17i3.3124>
- Rodrigues, M. S., & da Silva, R. C. (2009). A estrutura empresarial nos clubes de futebol. *Organizações & Sociedade*, 16(48). <https://doi.org/10.1590/S1984-92302009000100001>
- Rodriguez-Pomeda, J., Casani, F., & Alonso-Almeida, M. D. M. (2017). Emotions' management within the Real Madrid football club business model. *Soccer & Society*, 18(4), 431-444. <https://doi.org/10.1080/14660970.2014.980736>
- Rohde, M., & Breuer, C. (2017). The market for football club investors: a review of theory and empirical evidence from professional European football. *European Sport Management Quarterly*, 17(3), 265-289. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1279203>
- Schubert, M. (2014). Potential agency problems in European club football? The case of UEFA Financial Fair Play. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 4(4), 336-350. <https://doi.org/10.1108/SBM-02-2014-0006>
- Senaux, B. (2008). A stakeholder approach to football club governance. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 4(1), 4-17. <https://doi.org/10.1504/IJSM.2008.017655>
- Solberg, H. A., & Haugen, K. K. (2010). European club football: why enormous revenues are not enough?. *Sport in Society*, 13(2), 329-343. <https://doi.org/10.1080/17430430903523036>

Governança e Futebol Profissional: Análise da aplicabilidade de um modelo na Sociedade Esportiva Palmeiras

- Tacon, R., & Walters, G. (2016). Modernisation and governance in UK national governing bodies of sport: How modernisation influences the way board members perceive and enact their roles. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 8(3), 363-381. <https://doi.org/10.1080/19406940.2016.1194874>
- Taylor, M., & O'Sullivan, N. (2009). How should national governing bodies of sport be governed in the UK? An exploratory study of board structure. *Corporate governance: an international review*, 17(6), 681-693. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00767.x>
- Triviños, A. N. S. (1987) *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Turner III, D. W. (2010). Qualitative interview design: A practical guide for novice investigators. *The Qualitative Report*, 15(3), 754-760.
- Valente, R., & Serafim, M. C. (2006). Gestão esportiva: novos rumos para o futebol brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 46(3), 131-136. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902006000300008>
- Viveros, H. (2016). Examining stakeholders' perceptions of mining impacts and corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(1), 50-64. <https://doi.org/10.1002/csr.1363>
- Walters, G., & Panton, M. (2014). Corporate social responsibility and social partnerships in professional football. *Soccer & Society*, 15(6), 828-846. <https://doi.org/10.1080/14660970.2014.920621>
- Walters, G., & Tacon, R. (2010). Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 566-586. <https://doi.org/10.5172/jmo.2010.16.4.566>
- Walzel, S., Robertson, J., & Anagnostopoulos, C. (2018). Corporate social responsibility in professional team sports organizations: An integrative review. *Journal of Sport Management*, 32(6), 511-530. <https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0227>
- Wilkesmann, U., & Blutner, D. (2002). Going public: The organizational restructuring of German football clubs. *Soccer & Society*, 3(2), 19-37. <https://doi.org/10.1080/714004876>
- Williams, J., & Caulfield, P. (2019): 'Why do I want to go and watch that?' English non-league football fans in the Premier League era, *Sport in Society*. <https://doi.org/10.1080/17430437.2019.1591374>

Governança e Futebol Profissional: Análise da aplicabilidade de um modelo na Sociedade Esportiva Palmeiras

- Yeh, C. M., & Taylor, T. (2008). Issues of governance in sport organisations: A question of board size, structure and roles. *World Leisure Journal*, 50(1), 33-45. <https://doi.org/10.1080/04419057.2008.9674525>
- Zeimers, G., Anagnostopoulos, C., Zintz, T., & Willem, A. (2018). Corporate Social Responsibility (CSR) in Football: Exploring Modes of CSR Implementation. In: Simon Chadwick, Daniel Parnell, Paul Widdop, Christos Anagnostopoulos, *Handbook of Football Business and Management*, Routledge 2018, p. 114-130. <https://doi.org/10.4324/9781351262804-10>

Submetido: 14/01/2020

Aceito: 20/06/2021