



<https://doi.org/10.5585/podium.v7i2.291>

## GOVERNANÇA E FUTEBOL: UM ESTUDO EM CLUBES DE CAXIAS DO SUL

<sup>1</sup> Régis Michels Nazi

<sup>2</sup> Nério Amboni

### RESUMO

Este artigo visa analisar a relação entre a adoção de práticas de governança corporativa e desempenho esportivo nos clubes de futebol de Caxias do Sul: Esporte Clube Juventude e Sociedade Esportiva e Recreativa Caxias do Sul, entre 2012 e 2016. Os dados foram coletados através de entrevistas com dirigentes dos clubes de futebol, complementadas com informações oriundas de documentos analisados como os estatutos das respectivas associações. As dimensões analisadas foram: estrutura de governança, transparência, *accountability*, retorno social e práticas gerenciais. Os achados demonstram que nos casos estudados, os princípios de governança corporativa ainda são incipientes, mas estas influenciaram o desempenho esportivo dos clubes. O Esporte Clube Juventude obteve um bom desempenho no período e que a Sociedade Esportiva e Recreativa Caxias do Sul, depois de atravessar problemas gerenciais e esportivos no período, está se estruturando para conseguir melhores resultados. Por fim, compreende-se que para sobreviver e buscar resultados positivos, os clubes de futebol não poderão mais seguir com práticas arcaicas de gestão.

**Palavras-chave:** Futebol. Gestão esportiva. Governança corporativa.

### Como referenciar em APA:

Nazi, R., & Amboni, N. (2018). Governança e Futebol: Um Estudo em Clubes de Caxias do Sul. *PODIUM Sport, Leisure And Tourism Review*, 7(2), 240-259. <https://doi.org/10.5585/podium.v7i2.291>

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, Santa Catarina, (Brasil). E-mail: [regisnazi@yahoo.com.br](mailto:regisnazi@yahoo.com.br) ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7649-7859>

<sup>2</sup> Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Santa Catarina, (Brasil). E-mail: [amboni30@yahoo.com.br](mailto:amboni30@yahoo.com.br) ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2589-0137>



## GOVERNANCE AND SOCCER: A STUDY IN CLUBS FROM CAXIAS DO SUL

### ABSTRACT

This article aims to analyze the relationship between the adoption of corporate governance practices and sports performance in Caxias do Sul soccer clubs: Esporte Clube Juventude and Sociedade Esportiva e Recreativa Caxias do Sul, between 2012 and 2016. Data were collected through interviews with football club leaders, complemented with information from documents analyzed as the statutes of the respective associations. The dimensions analyzed were: governance structure, compliance, accountability, social return and managerial practices. The findings demonstrate that in the cases studied, corporate governance principles are still incipient, but these have influenced the clubs' sports performance. The Esporte Clube Juventude performed well in the period and that Sociedade Esportiva e Recreativa Caxias do Sul, after having overcome managerial and sports problems in the period, is being structured to achieve better results. Finally, it is understood that in order to survive and seek positive results, soccer clubs will no longer be able to pursue archaic management practices.

**Keywords:** Soccer. Sport management. Corporate governance.

## GOBERNANZA Y FÚTBOL: UN ESTUDIO EN CLUBES DE CAXIAS DO SUL

**RESUMEN:** Este artículo pretende analizar la relación entre la adopción de prácticas de gobierno corporativo y desempeño deportivo en los clubes de fútbol de Caxias do Sul: Esporte Clube Juventude y Sociedade Esportiva e Recreativa Caxias do Sul, entre 2012 y 2016. Los datos fueron recolectados a través de entrevistas con dirigentes de los clubes de fútbol, complementadas con informaciones oriundas de documentos analizados como los estatutos de las respectivas asociaciones. Las dimensiones analizadas fueron: estructura de gobernanza, transparencia, accountability, retorno social y prácticas gerenciales. Los hallazgos demuestran que en los casos estudiados, los principios de gobierno corporativo todavía son incipientes, pero éstas influenciaron el desempeño deportivo de los clubes. El Esporte Clube Juventude obtuvo un buen desempeño en el período y que la Sociedade Esportiva e Recreativa Caxias do Sul, después de atravesar problemas gerenciales y deportivos en el período, se está estructurando para lograr mejores resultados. Por último, se comprende que para sobrevivir y buscar resultados positivos, los clubes de fútbol ya no podrán seguir con prácticas arcaicas de gestión.

**Palabras clave:** Fútbol. Gestión deportiva. Gobierno corporativo.



## INTRODUÇÃO

O futebol é o esporte mais popular do planeta e não está restrito à prática desportiva, pois engloba também uma série de manifestações culturais e um ambiente de negócios específicos. Bilhões de pessoas possuem contato direta, ou indiretamente, com futebol, seja praticando, produzindo ou consumindo de alguma maneira determinado bem ou serviço da indústria esportiva.

No Brasil, contudo, a situação econômica das instituições esportivas é insatisfatória, mesmo que, de acordo com o estudo da BDO (2017), a soma da marca de 40 times brasileiros chegue a R\$ 10,26 bilhões. Análises recentes apontam dificuldades gerenciais nas principais agremiações do país. O levantamento do Itaú BBA (2017), aponta que em 2016, as dívidas de 27 clubes que disputaram o Campeonato Brasileiro de Futebol, é de aproximadamente R\$ 6,3 bilhões. Já o relatório da BDO (2017), indica que o endividamento somado de 23 equipes brasileiras evoluiu 28% entre 2012 e 2016. Na metodologia utilizada pela BDO, constam os dados apresentados pelos demonstrativos contábeis divulgados pelas 23 associações, o montante é de R\$ 6,39 bilhões.

De frente à preocupante conjuntura financeira dos clubes nacionais, diversas alternativas de gestão foram estudadas e trabalhadas por autores como Brunoro e Afif (1997), Aidar, Leoncini e Oliveira (2002) e Marques (2014) para fornecer ferramentas gerenciais, visando a sobrevivência dessas instituições. Ao redor do mundo, a situação é semelhante, na Inglaterra, Michie e Oughton (2005), identificaram que mesmo com recordes de arrecadação, as agremiações inglesas seguiam com endividamento crescente e verificaram a adesão de 32 associações às recomendações de governança corporativa e identificaram que quanto maior a adoção de princípios de governança, melhor o desempenho esportivo. Os autores argumentam que a implementação de preceitos de governança,

adaptadas a realidade do futebol, poderia ser a resposta aos problemas de insolvência.

Concebe-se governança corporativa como um sistema gerencial que envolve as relações entre integrantes e *stakeholders* das corporações. As boas práticas de governança visam um alinhamento de interesses com foco em maximizar o valor da entidade a longo prazo, através de diretrizes que melhorem a gestão e garantam sua longevidade (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2015). Entretanto, para aplicar os princípios a clubes de futebol, Marques e Costa (2009), ressaltam a necessidade da realização de uma transposição conceitual. O que significa, adaptar os conceitos de governança corporativa da esfera empresarial comum, às características das agremiações futebolísticas.

Além da Inglaterra, estudou-se e propôs-se mecanismos de governança como alternativa gerencial em clubes de outros países. A fragilidade de ferramentas de controle e governança era apontada como a principal razão dos problemas financeiros em agremiações francesas (Andreff, 2007) e alemãs (Frick & Prinz; 2006; Dietl & Franck; 2007) no início da década passada. Na Itália, Hamil, Morrow, Idle, Rossi e Faccendini (2010), identificaram problemas de corrupção, inexistência de lucro e queda de público nos estádios na maioria das associações italianas, e indicaram que a negligência regulatória pode ser a causa da perda de relevância do futebol italiano.

No Brasil, alguns autores averiguaram a relação entre a aplicação de práticas de governança a agremiações futebolísticas e resultados esportivos. Marques (2005), abordou a temática em três clubes paulistas; Freitas (2012), em quatro equipes cariocas, Teixeira (2014), o fez nos times de Belo Horizonte; Rezende, Facure e Dalmácio (2009) e Oliveira (2011), realizaram análises quantitativas comparando diversos casos brasileiros. Os achados das pesquisas demonstraram que as instituições que aderiram de maneira mais profícua aos mecanismos de governança



corporativa, obtiveram melhor desempenho esportivo.

As pesquisas realizadas com foco na análise de diretrizes de governança em clubes de futebol, em consonância com as mudanças do modus operandi do desporto geraram a seguinte questão: Quais práticas de governança corporativa influenciaram o desempenho esportivo de Sociedade Esportiva e Recreativa Caxias do Sul (SER Caxias) e Esporte Clube Juventude (EC Juventude), entre 2012 e 2016?

Este trabalho tem por objetivo geral analisar a influência das práticas de governança corporativa no desempenho esportivo de Sociedade Esportiva e Recreativa Caxias do Sul (SER Caxias) e Esporte Clube Juventude (EC Juventude), entre 2012 e 2016. Como objetivo específico, caracterizou-se o ambiente externo às referidas associações, como evolução da concepção gerencial do futebol, regulações e pressões que exercem influência na gestão das agremiações estudadas.

A escolha por SER Caxias e EC Juventude justifica-se por haver poucos estudos referentes às gestões dos clubes. Ambos foram pesquisados por Fernandes (2009), sob a ótica do planejamento estratégico, onde verificou-se um não processo de planejamento na SER Caxias e um procedimento mais participativo no EC Juventude. A segunda agremiação também foi estudada por Caballero (1998), que averiguou a parceria de co-gestão entre o EC Juventude e a empresa de laticínios Parmalat.

Outro ponto que colaborou foi o interesse demonstrado pelos dirigentes dos clubes pesquisados acerca dos resultados da pesquisa, por estes servirem como ponto de reflexão e de incentivo na organização, revisão e aperfeiçoamento das práticas de gestão e de governança. Como evidenciam os estudos de Rodrigues e Silva (2009), os membros das administrações de agremiações entendem que há necessidade de aplicação de técnicas gerenciais do mundo corporativo por parte de associações esportivas, mesmo que estas não possuam regime jurídico de empresa.

Portanto, esta pesquisa propõe uma contribuição inédita, considerando as

instituições e levando em conta a emergência do tema, que vai ao encontro das prerrogativas do Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT). A ampliação do horizonte dos estudos que relacionam governança e futebol e a verificação da influência da aplicação de princípios no desempenho esportivo também objetivam validar este trabalho.

O artigo apresenta, além dos argumentos da introdução, o referencial teórico, os procedimentos metodológicos, os resultados da pesquisa realizada junto a Esporte Clube Juventude (EC Juventude) e Sociedade Esportiva e Recreativa Caxias do Sul (SER Caxias) e as considerações finais. Finaliza-se com a apresentação das referências utilizadas no desenvolvimento deste documento.

## REFERENCIAL TEÓRICO

O aporte teórico deste trabalho apresenta fundamentos de gestão e governança corporativa aplicados ao futebol.

### Gestão

Com o processo de globalização e o endurecimento da legislação esportiva, Brunoro e Afif (1997), argumentam que na década de 1990, a profissionalização dos clubes de futebol brasileiros era urgente. Dívidas crescentes, desorganização de competições, queda na audiência e o êxodo de atletas, exigiam mudanças na maneira de gerir agremiações esportivas no país.

Na Europa, a Lei Bosman, de 1995, equiparou os direitos dos jogadores aos dos trabalhadores comuns de países da União Europeia e todo profissional com passaporte daquele continente, passou a não ser considerado estrangeiro. O direito conquistado, todavia, causou grande desequilíbrio competitivo, pois associações mais fortes de ligas mais ricas, como a espanhola, a alemã e a italiana, passaram a contar com os melhores atletas. Além disso, criou-se uma discrepância competitiva entre o futebol brasileiro e o europeu em razão da capacidade



financeira das agremiações europeias (Souza & Angelo, 2005).

Nesta direção, o Estado brasileiro agiu com a aplicação das leis Zico, nº 8.672/93 e Pelé, nº 9.615/98, que foi alterada posteriormente. A primeira regulação versava sobre a opção de tornar as agremiações em empresas, enquanto que a segunda obrigava-os a isso. Contudo, após muitas reclamações, tal obrigatoriedade tornou-se facultativa. A Lei Pelé exigiu mudanças drásticas na gestão dos clubes brasileiros, como a modernização das práticas gerenciais e das estruturas físicas, principalmente as categorias de base (Aidar, Leoncini, & Oliveira, 2002). Em 2003, aprovou-se o Estatuto do Torcedor e a Lei de Moralização do Futebol. Rezende, Facure e Dalmácio (2009), consideram que o primeiro dispositivo equipara o torcedor a um consumidor de qualquer outro bem ou serviço. Na visão de Mayer (2017), a segunda lei dispõe sobre obrigatoriedade de prestação de contas por parte das associações esportivas e, também, responsabiliza os dirigentes em caso de descumprimento das normas.

Apesar da legislação esportiva nacional ter proporcionado a transparência de suas gestões e auxiliado a busca por recursos, as dívidas seguiram crescendo em muitos clubes. Diante da situação, surgiu a Lei nº 13.155/15, que estabeleceu o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT), em 2015. As dívidas das instituições com a União seriam parceladas, desde que as instituições que aderissem ao programa se comprometessem com rígidas mudanças administrativas, como: limitação de gastos com salários de acordo com a receita e de mandatos de cargos eletivos; existência e autonomia do conselho fiscal; impossibilidade de adiantamento de direitos de transmissão; publicação de demonstrativos contábeis; cumprimento de contratos e pagamento integral de direitos trabalhistas e; investimento mínimo na categoria de base (Lei n. 13.155, 2015).

Após as mudanças da legislação causadas por demandas externas, Rodrigues e

Silva (2009), observam que as agremiações esportivas incorporaram elementos do discurso empresarial, uma vez que a conquista de bons resultados esportivos está relacionada com a capacidade de angariar recursos. Raciocínio notado também por Marques (2014), que indica que as regulações surgiram com o intuito de conferir uma imagem positiva aos clubes brasileiros, passando a exigir deles uma administração austera e moderna, para solucionar os problemas financeiros e melhorar a imagem do futebol nacional.

A concepção de que o futebol se tornou um negócio não pode ser equivalente a importar conceitos empresariais sem adaptações. Segundo Aidar, Leoncini e Oliveira (2002), o meio do futebol possui uma série de peculiaridades e uma excelente administração é insuficiente se o desempenho esportivo for insatisfatório. Kuper e Szymanski (2010) corroboram ao afirmarem que a sensibilidade do resultado em campo é muito alta, como erros de arbitragem ou de atletas e a incompreensão de boa parte do público sobre a relevância da boa gestão sobre a performance esportiva.

Para Espartel, Müller Neto e Pompiani (2009), a lealdade da torcida não é igual à do consumidor, pois quando não se consegue bons resultados, o torcedor não troca de equipe, em alguns casos, passa acompanhar sem o afinco de outrora. Assim como, é incomum que um clube decreta falência, pois para Kuper e Szymanski (2010), no meio do futebol é possível sobreviver com mudanças bruscas de rendimentos financeiros. Além disso, para que exista competição, é necessário que haja disputa entre equipes, pois é insustentável para o futebol a ideia de um domínio de apenas um time.

Por fim, Moraes, Marchetti, Moreira e Carvalho (2014, p. 122), ressaltam que se não surgisse nada referente à responsabilidade fiscal, o futebol nacional seria “caracterizado por jogadores andarilhos, empresários milionários e clubes falidos”. Em vista disso, Marques e Costa (2016), argumentam que a implementação de técnicas de governança corporativa em entidades esportivas brasileiras pode ser viável e sustentável para que haja a



perspectiva de sobrevivência competitiva a longo prazo.

### Governança Corporativa

A governança corporativa, na visão de Jensen e Meckling (1976), emergiu com uma gama de ferramentas que objetivam monitorar os conflitos de agência, com a prerrogativa de minimizar custos desta natureza para as instituições ao desenvolver uma estrutura de propriedade adequada para o controle dos problemas de agência. Por sua vez, Morck, Shleifer e Vishny (1988), percebem percalços na estruturação, como a concentração do poder decisório, que poderia ocasionar a queda de valor das companhias. Em suma, Saito e Silveira (2008), concebem governança corporativa como um conjunto de preceitos que permitem que determinado órgão tenha ciência de suas disfunções e custos de agência e trabalhe para atenuá-los.

A necessidade de separar o poder organizacional da propriedade empresarial fez com que emergisse a governança corporativa. Segundo Borges e Serrão (2005, p. 112), a governança “está relacionada à gestão de uma organização, sua relação com os acionistas (*shareholders*) e demais partes interessadas (*stakeholders*): clientes, funcionários, fornecedores, comunidade, entre outros”. Ribeiro (2014) corrobora ao afirmar que as práticas de governança têm a prerrogativa de garantir transparência nos movimentos, diminuir os conflitos de interesse e otimizar o desempenho da entidade.

Os princípios básicos de governança corporativa envolvem temas como transparência, equidade, prestação de contas e sustentabilidade financeira das empresas e podem ser focados em temas gerenciais, financeiros e estratégicos. Na visão de Andrade e Rossetti (2014) fornecem um conjunto de diretrizes e ferramentas de controle de gestão e poder. A aplicação das diretrizes de governança são tidas como importantes para a melhoria gerencial. De acordo com Silveira, Leal, Barros e Carvalhal-da-Silva (2009), fatores como

tamanho, oportunidades de crescimento, natureza das operações, adesão a cartilhas de governança, estrutura de propriedade e societária, valor e lucratividade da corporação, devem ser abrangidos pelas normas de governança.

Na visão de Williamson (1996), os mecanismos de governança surgiram para aproximação dos interesses de acionistas e proprietários e redução dos prejuízos oriundos dos conflitos entre eles. Para Silveira e Barros (2008), a governança corporativa fornece às empresas uma série de ferramentas de controle gerencial para otimização dos recursos disponíveis sem ignorar as demandas internas (conselhos de deliberação e fiscalização) e externas (*stakeholders* e legislação).

Na concepção de Spitzeck e Chapman (2012), uma boa governança é essencial para uma boa administração, pois confere eficiência interna e credibilidade perante o mercado. Outra variável a ser considerada é a levantada por Abdullah, Percy e Stewart (2015), que relacionam governança ao tamanho da instituição, principalmente em virtude do menor custo que as organizações maiores têm no que se refere à publicação de informações. Em âmbito global, Andrade e Rossetti (2014), ressaltam que a demanda por tais práticas é crescente e a implementação passou a ser um requisito para a competição com corporações de todo o mundo.

A governança corporativa enquanto área de estudo, está em evolução, Durisin e Puzone (2009), que estudaram publicações da *Corporate Governance: an International Review*, entre 1993 e 2007 e enxergaram o amadurecimento das pesquisas sobre o tema. Com o aporte da bibliometria e redes sociais, Ribeiro, Ferreira e Costa (2015), investigaram estudos sobre o assunto entre 1990 e 2013 em periódicos internacionais e perceberam um amadurecimento do campo, embora haja uma integração entre governança e estratégia. Nacionalmente, Ribeiro e Santos (2015), averiguaram a presença de pesquisas sobre o tema em periódicos nacionais até 2013 e identificaram crescimento a partir do ano de



2002, com destaque para 2012. Catapan e Cherobim (2010), complementam que a maior parte dos trabalhos sobre governança são de natureza empírica.

No Brasil, desde 1995, há o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], que possui um código de boas práticas que preconiza principalmente: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. A transparência aborda a comunicação aos *stakeholders* do que acontece de relevante na instituição. A equidade se refere ao tratamento igualitário dos membros, independentemente de seu papel. A prestação de contas trata das movimentações financeiras da instituição. A responsabilidade corporativa é o zelo pela sustentabilidade das entidades ao considerar os diversos capitais (financeiro, humano, intelectual...) em curto, médio e longo prazos (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2015).

Embora oriundas do universo corporativo, as técnicas de governança podem ser implantadas a qualquer outro tipo de organização, inclusive em agremiações futebolísticas. Os preceitos de governança podem auxiliar os clubes na busca por investimentos, uma vez que a decisão de investir por parte dos apoiadores é racional e nenhum deles irá arriscar a vinculação com determinada instituição de reputação duvidosa. No caso do futebol, necessita-se de dinheiro e o potencial parceiro busca divulgação de sua marca, mas o investidor pode aplicar seus recursos em outro meio e por esta razão, provavelmente não o fará em entidades sem credibilidade (Marques, 2005).

Marques e Costa (2009) salientam que a aplicação dos princípios pode funcionar como a ruptura no modelo de gestão atual e mudança de reputação dos clubes brasileiros, que poderiam ser confiáveis para investimentos. Para Marques e Costa (2016), a discussão sobre o assunto podem gerar a reestruturação interna e conferir credibilidade, através da transparência e prestação de contas, a partir de maior eficiência na gestão dos recursos oriundos de *stakeholders*.

A aplicação de práticas de governança em clubes de futebol pode ser, para Yeh e Taylor (2008), a melhor alternativa de controle e legitimidade das ações dos gestores, entretanto, ressaltam que é essencial uma adaptação dos conceitos ao meio. Segundo Groeneveld (2009), as diretrizes de governança cabem a qualquer organização e, no caso de agremiações esportivas, exerceriam suporte à viabilidade financeira.

Princípios de governança implementados de maneira a responder às demandas de um clube de futebol configuram para Oliveira (2011), uma eficiente ferramenta gerencial. No entanto, o assunto é comumente relegado por gestões de entidades futebolísticas em função da falta de percepção de considerável parte do público, mesmo que nas análises realizadas, as agremiações com maior adesão às práticas, obtivessem desempenho superior às outras.

Na visão de Rezende e Dalmácio (2015), as gestões de clubes de futebol brasileiros estão muito aquém de seu potencial e problemas administrativos acabam afugentando parceiros e causando descrédito da sociedade civil. Esse é o maior desafio, pois para Freitas (2012), uma entidade esportiva não sobrevive, nem angaria investidores se não conseguir cativar o *stakeholder* fundamental para sua existência, o torcedor.

## METODOLOGIA

A pesquisa realizada caracteriza-se como um estudo multicase, por envolver os dois clubes de futebol: Sociedade Esportiva e Recreativa Caxias do Sul (SER Caxias) e Esporte Clube Juventude (EC Juventude). A escolha por ambas entidades justifica-se por haver poucos estudos referentes às gestões dos clubes, sendo que somente o trabalho de Fernandes (2009) englobou os dois, enquanto que o de Caballero (1998), abordou somente o EC Juventude e sua parceria gerencial com uma empresa do ramo alimentício. Não obstante à incipiente literatura acerca das agremiações, não



foram encontrados trabalhos sobre a governança nas associações.

Para Yin (2015), o estudo multicasos possibilita o conhecimento do que há de mais relevante em determinado fenômeno. Os dados foram coletados através de documentos e entrevistas semiestruturadas. A análise documental exigiu o estudo dos estatutos sociais das agremiações e os resultados das competições disputadas entre 2012 e 2016, disponíveis nos sites da Federação Gaúcha de Futebol (FGF) e da Confederação Brasileira de Futebol (CBF). As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com dois dirigentes (um dirigente da SER Caxias e outro do EC Juventude), a partir de um roteiro preestabelecido, conforme as peculiaridades de ambas instituições ou a partir das respostas dos entrevistados (Gray, 2012).

O tipo de análise de conteúdo utilizada foi a de categorização, que objetiva reduzir os dados por meio de codificação e organização temática. Também, escolheu-se previamente as dimensões e subcategorias de governança e, a partir dos dados coletados, as informações foram organizadas, agrupadas, descritas e analisadas. O roteiro semiestruturado, concebido a partir dos assuntos expostos no Quadro 1, no qual as dimensões de governança estudadas estão no lado esquerdo, enquanto que os assuntos referentes às perguntas, posicionados no centro, e à direita, constam os autores que estudaram anteriormente cada categoria.

Para fundamentação da discussão teórica, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que na concepção de Gil (2008, p. 50), tem como principal vantagem “permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”. Foram utilizados trabalhos a respeito dos seguintes assuntos: administração de agremiações esportivas profissionais, governança corporativa e governança aplicada a clubes de futebol.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é exploratória, que para Gil (2008), o método exploratório se caracteriza por apresentar uma visão geral dos casos estudados e auxilia em

uma explanação de fenômenos pouco ou nunca estudados. Em conformidade com a natureza do estudo, por depender dos dados coletados em entrevistas e documentos e em virtude do embasamento teórico da discussão, a análise de dados foi qualitativa. Na visão de Gibbs (2009), os dados qualitativos fornecem uma rica descrição dos fenômenos.

Os pesquisadores, para não ficarem restritos aos dados coletados por entrevistas, por exemplo, decidiram utilizar outras fontes de coleta de dados, visando a triangulação dos achados, no sentido de torna-los mais consistentes. Flick (2013) afirma que o termo triangulação designa a combinação de diferentes métodos, grupos de estudo, ambientes, períodos de tempo e perspectivas teóricas para lidar com um fenômeno. Para o autor ela tanto pode ser utilizada por meio da aplicação de múltiplos métodos qualitativos quanto constituir uma mistura destes com procedimentos quantitativos. Stake (2011) argumenta que a triangulação é um meio para a compreensão dos dados pelos pesquisadores. De acordo com este autor, trata-se de um método que utiliza dados adicionais para validar ou ampliar as interpretações feitas pelos pesquisadores. São adotadas diferentes percepções para esclarecer o significado por meio da repetição das observações ou interpretações.

Para o desenvolvimento da pesquisa foram consideradas as seguintes dimensões de governança corporativa: **estrutura de governança**: verifica-se a existência de conselhos e seu modo de funcionamento, a dinâmica dos pleitos eleitorais e os associados das agremiações (Teixeira, 2014). **Transparência** analisa a divulgação e abrangência de documentos e informações dos clubes (Marques, 2014). **Accountability** se refere à prestação de contas conforme a legislação vigente específica e demais aspectos financeiros (Freitas, 2012). **Retorno social** trata da contrapartida do trabalho realizado na instituição para a sociedade (Rezende, Facure, & Dalmácio, 2009). **Práticas gerenciais** seria a dimensão específica dos assuntos acerca do modo como as associações são geridas e suas relações com os *stakeholders* (Marques, 2014) (Quadro 1).

**Quadro 1.** Dimensões de governança corporativa utilizadas na pesquisa.

Dimensão	Sub dimensões analisadas	Autores
<b>Estrutura de governança</b>	Conselhos formalizados, disponibilização de atas e regimentos, eleição ou nomeação dos conselheiros e direção, requisitos para ingresso nos conselhos, assembleias, comissões especiais, modalidades de associados e planos para sócio contribuinte	Marques (2005, 2014); Oliveira (2011); Rezende, Facure e Dalmácio (2009); Teixeira (2014).
<b>Transparência</b>	Atividades normatizadas, disponibilização das informações, relatórios do exercício, confidencialidade dos contratos trabalhistas e indicadores de satisfação dos torcedores	Marques (2014); Teixeira (2014).
<b>Accountability</b>	Publicação dos relatórios contábeis, dívidas e origem das receitas	Freitas (2012); Oliveira (2011); Rezende, Facure e Dalmácio (2009); Teixeira (2014).
<b>Retorno social</b>	Atividades culturais, educacionais e beneficentes, performance esportiva nos últimos cinco anos, categorias de base e outros esportes	Rezende, Facure e Dalmácio (2009).
<b>Práticas Gerenciais</b>	Remuneração de gestores e dirigentes, condições de trabalhos dos demais profissionais, comunicação e mídias sociais, políticas salariais e planos de carreira, políticas de recrutamento e seleção, governança corporativa, cooperação ou afiliação com outras instituições, código de ética e código de conduta, monitoramento de conflitos de interesse, monitoramento de relações com parceiros, avaliação da direção e auditorias externas	Marques (2005, 2014).

Fonte: adaptado de Nazi (2017).

Reitera-se que as dimensões do Quadro 1 foram legitimadas pela comunidade acadêmica e por entidades de relevância internacional como a OECD (2015) e por outros estudiosos do campo da gestão (Kalezić, 2012; Ramly, 2013; Brahim & Nourredine, 2017).

Os entrevistados são codificados como E1, para o dirigente da SER Caxias e E2, para o do EC Juventude. As entrevistas foram elaboradas de maneira ordenada, com os temas constantes no Quadro 1, contudo, havia a possibilidade de realocação ou incremento de novos questionamentos se as respostas dos participantes assim demandassem. Ressalta-se que as dimensões devem ser compreendidas ao longo de um *continuum* e não de maneira dicotômica.

## DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico, são apresentados e analisados os dados coletados em Esporte Clube Juventude (EC Juventude) e Sociedade

Esportiva e Recreativa Caxias do Sul (SER Caxias).

### Descrição dos dados coletados

Nesta etapa, em um primeiro momento, são apresentados e analisados os dados colhidos através de entrevistas e em documentos. Os achados foram agrupados segundo as cinco dimensões consideradas: estrutura de governança, transparência, *accountability*, retorno social e práticas gerenciais. Na sequência é verificada a relação entre as dimensões e os resultados esportivos entre 2012 e 2016.

No Quadro 2, constam os itens analisados na dimensão estrutura de governança. Sobre a existência de conselhos, na SER Caxias há três: deliberativo, administrativo e fiscal. O deliberativo é o responsável por deliberar o decidido em assembleia e pela organização das eleições do executivo e



conselhos. O administrativo e o fiscal surgiram em função da adesão do clube ao PROFUT. Ao primeiro, cabe o suporte gerencial ao poder executivo, enquanto que ao segundo, as tarefas são relativas ao monitoramento das finanças. No EC Juventude são quatro: deliberativo, fiscal, consultivo e jovem. Os dois primeiros são

comuns ao Caxias, o consultivo é composto por ex-presidentes do executivo e é conclamado sempre que necessário. O Conselho Jovem, por sua vez, é encarregado de promover a instituição com ações voltadas à comunidade de Caxias do Sul.

**Quadro 2.** Dimensão de Estrutura de Governança.

Estrutura de governança	Clubes pesquisados	
	SER Caxias	EC Juventude
Conselhos	Três	Quatro
Comitês para atividades específicas	Nada mencionado	Sim
Eleições	Diretas com voto secreto	Diretas com voto secreto
Requisitos para ingresso	Sócio	Sócio
Mandato dos Conselhos	Bienal	Bienal
Mandato do Poder Executivo	Bienal	Anual
Assembleia Geral Ordinária	Trimestral	Mensal
Divulgação das Assembleias	Site do clube	Site do clube
Antecedência da divulgação das assembleias	Um mês	Uma semana
Planos de Sócio torcedor	Cinco modalidades	Sete modalidades

Fonte: Adaptado de Nazi (2017).

Sobre comitês para atividades específicas, o entrevistado E1 relata que ainda não verificou nada a respeito na SER Caxias, enquanto que E2 assinala que no EC Juventude, o Conselho Deliberativo (CD) delega atividades a grupos do conselho. Sobre a disponibilização de atas, ambos dirigentes afirmam que as atas são disponibilizadas de maneira impressa.

As eleições das agremiações são organizadas pelos Conselhos Deliberativos e somente membros do mesmo podem votar para poder executivo e para os próprios conselhos, em sistema direto e secreto. Na SER Caxias, os mandatos dos conselhos e do executivo são bienais, no EC Juventude, a chapa dos conselhos é bienal, mas a do poder executivo é anual.

Não foi encontrado registro do número de conselheiros do Deliberativo da SER Caxias. Todavia, os componentes do Conselho Administrativo são oito e os do Fiscal são três. No EC Juventude, no Deliberativo, há conselheiros natos e 300 membros transitórios e no Fiscal, são cinco titulares e dois suplentes. Para ingressar no Deliberativo de ambos os clubes, o torcedor precisa ser sócio e ter

maioridade. E2 detalha que no EC Juventude, o nome do futuro conselheiro é indicado por um já estabelecido e precisa de aprovação do CD. Acerca de assembleias do CD, na SER Caxias as gerais ordinárias são trimestrais, com divulgação no *site* do clube com 30 dias de antecedência. No EC Juventude, a frequência da Assembleia Geral Ordinária é mensal, edital divulgado em sua página oficial na internet, uma semana antes da ocasião.

Os planos de sócio torcedor dos clubes é semelhante. A SER Caxias possui cinco programas: um para menores de idade, gratuito, já os outros, variam de acordo com o local do estádio e os benefícios, conforme opções constantes no site da entidade. O EC Juventude oferece sete modalidades no “Portal do Sócio Jaconero” que segmenta seus planos em menores de 12 anos, adolescentes, mulheres, residentes a mais de 100 km de Caxias do Sul e outros três voltados ao público geral.

No Quadro 3, verifica-se a dimensão transparência e suas unidades de análise. Há estatutos sociais (atualizados após a adesão ao PROFUT) e elaboração de demonstrativos



contábeis anuais em ambos os clubes, entretanto, apenas o EC Juventude os divulga em sua página oficial na internet, mais

especificamente na guia “Publicações e editais”, onde é possível encontrar documentos desde 2004.

### Quadro 3. Dimensão Transparência.

Transparência	Clubes pesquisados	
	SER Caxias	EC Juventude
Estatuto	Sim	Sim
Divulgação do Estatuto	Não	Sim
Relatório Geral do Exercício	Sim	Sim
Divulgação do Relatório	Não	Sim
Confidencialidade em contratos	Não	Não
Indicadores de satisfação dos torcedores	Informais	Informais

Fonte: Adaptado de Nazi (2017).

Tanto SER Caxias, quanto EC Juventude, não possuem indicadores de satisfação formalizados e nem confidencialidade nos contratos trabalhistas, já que é outra exigência da nova regulação. A respeito de indicadores, os dirigentes afirmam que seus clubes verificam as médias de público e, principalmente, interações em seus perfis oficiais nas redes sociais.

No que se tange às informações financeiras, sintetizadas no Quadro 4, ponto de grandes mudanças após o PROFUT, há similaridade entre os casos. A obrigação da publicação dos relatórios contábeis é, segundo

Silva (2007), oriunda da Lei Pelé, tanto que, na página oficial na internet do EC Juventude, há demonstrativos financeiros referentes ao exercício de 2004.

O entrevistado E1 relata que uma consultoria realiza os relatórios contábeis, que o departamento financeiro acompanha sua confecção e a divulgação dos resultados se dá nas assembleias ordinárias trimestrais. Já E2, afirma que o EC Juventude publica apenas os relatórios do exercício anualmente como rege a legislação. O dirigente reitera que se necessário, o clube mudará o procedimento.

### Quadro 4. Dimensão *Accountability*.

Accountability	Clubes pesquisados	
	SER Caxias	EC Juventude
Publicação de relatórios contábeis	Anual	Anual
Monitoramento de riscos	Consultoria externa	Consultoria externa
Dívidas	União e trabalhistas	União e trabalhistas

Fonte: Adaptado de Nazi (2017).

Os dois dirigentes estão negociando seus débitos com a União através do PROFUT. E1 aponta que a SER Caxias não possui dívidas na gestão atual, pois as mesmas foram negociadas, inclusive as trabalhistas que foram diminuídas pela metade em 2016. Situação similar vive o EC Juventude, que conforme E2, tem previsão de quitação de encargos antigos para 2017,

segundo o trabalho encabeçado pelo mandatário atual, que os diminuiu a partir de 2016.

A dimensão retorno social pode ser enquadrada como Responsabilidade Social Corporativa (RSC), que para Breitbarth e Harris (2008), é a compreensão de que as organizações também compõem a sociedade civil e, portanto,



devem integrar seus interesses com os comunitários. Nessa direção, Luz, Boer, Moreno e Campestrini (2012), argumentam que os clubes de futebol possuem papel como agentes de mudanças para a sociedade e devem se utilizar da Responsabilidade Social Corporativa em benefício próprio. Uma vez que angaria-se simpatia perante o público e, conseqüentemente, investimentos.

No que se refere à dimensão de retorno social (Quadro 5), SER Caxias e EC Juventude possuem órgãos reconhecidos pelos próprios clubes para a promoção de imagem. O primeiro conta com a Rosa Grená, composta por

torcedoras, agindo em parceria com o departamento de Marketing na organização de ações beneficentes e culturais, e pela Grená Rock, que promove a instituição nas redes sociais.

O EC Juventude conta com o Conselho Jovem, que consta no estatuto social do clube com a finalidade de promover a marca através de ações de marketing e sociais. Conforme o entrevistado E2, existe uma parceria com um colégio de Caxias do Sul, na qual a agremiação oferece escolinhas para crianças de um orfanato da cidade, enquanto que a escola fornece educação.

**Quadro 5.** Dimensão Retorno Social.

Retorno Social	Clubes pesquisados	
	SER Caxias	EC Juventude
Órgãos de promoção da imagem	Rosa Grená e Grená Rock	Conselho Jovem
Atividades externas	Culturais	Culturais e educacionais
Competições em 2012	Série C e Gauchão	Série D e Gauchão
Competições em 2017	Gauchão	Série B e Gauchão
Categorias de base	Estadual	Internacional
Outros esportes	Vôlei e <i>Rugby</i>	Futebol Americano e <i>e-Sports</i>

Fonte: Adaptado de Nazi (2017).

Sobre as campanhas dos clubes no desporto profissional no período de 2012 a 2016, há diferenças. A SER Caxias, que estava na Série C do Brasileiro e no primeiro escalão do Campeonato Gaúcho, foi rebaixada em ambos em 2015. A promoção estadual ocorreu no ano seguinte, entretanto, nacionalmente, não o fez e só voltará às competições nacionais em 2018 (Série D e Copa do Brasil), através da campanha no estadual de 2017. O EC Juventude, por sua vez, manteve-se no Gauchão durante o período e disputava o Campeonato Brasileiro da Série D em 2012. Conseguiu acesso ao terceiro escalão nacional em 2013 e ao segundo em 2016.

Já as categorias de base dos clubes apresentam distinção. A SER Caxias retomou as disputas de certames estaduais em 2016, mas com departamento amador terceirizado. O EC Juventude, por sua vez, disputa competições nacionais e internacionais, o sub-20 conquistou dois títulos estaduais, em 2013 e 2016.

As agremiações também contam com parcerias com entidades de Caxias do Sul que os representam em outras modalidades esportivas. A SER Caxias é parceira de equipes de vôlei e *rugby*, e o EC Juventude é parceiro de times de futebol americano e jogos eletrônicos, os *e-Sports*.

A respeito da dimensão Práticas Gerenciais, no Quadro 6, os temas abordados são a remuneração, dedicação dos profissionais, existência ou não de departamentos, técnicas gerenciais e documentos, bem como, a relação interna e externa às organizações.

Atualmente, a SER Caxias não remunera seus dirigentes, que são empresários que dedicam parte do tempo às funções da instituição, pois conforme E1, o clube está se reestruturando para que, em breve, opere integralmente como empresa. No EC Juventude, apenas os contratados recebem remuneração.

Quanto aos demais profissionais, na SER Caxias, somente os médicos não são pagos



e nem possuem dedicação exclusiva. E1 relata que isso se deve ao fato deles serem torcedores, exercendo, desta forma, trabalho voluntário ao clube. O entrevistado E2 aponta que todos os funcionários de outros departamentos são remunerados e possuem regime de trabalho parcial. Ambas agremiações contam com atuantes equipes de comunicação e perfis nas principais redes sociais.

No que se refere às práticas gerenciais, ambos estão desenvolvendo políticas salariais e

plano de carreira, contando com processos de contratação por departamento. Não possuem códigos de ética e conduta e as auditorias externas são apenas para assuntos financeiros. As diferenças podem ser percebidas nas afirmações sobre governança e cooperação com outras instituições, uma vez que E1 relata desconhecimento sobre tais princípios na SER Caxias e E2 argumenta que a governança corporativa no EC Juventude, e parcerias estão em desenvolvimento.

**Quadro 6.** Dimensão Práticas Gerenciais.

Práticas gerenciais	Clubes pesquisados	
	SER Caxias	EC Juventude
<b>Gestores remunerados</b>	Nenhum	Apenas contratados
<b>Demais profissionais remunerados</b>	Exceto médico	Todos
<b>Demais profissionais dedicação</b>	Exclusiva, exceto médico	Parcial
<b>Equipe de comunicação</b>	Existente	Existente
<b>Mídias sociais</b>	<i>Facebook, Instagram, Twitter, YouTube</i>	<i>Facebook, Instagram, Twitter, YouTube</i>
<b>Política salarial e plano de carreira</b>	Em desenvolvimento	Em desenvolvimento
<b>Recrutamento e Seleção</b>	Por área	Por área
<b>Governança Corporativa</b>	Não há	Em desenvolvimento
<b>Cooperação com outras instituições</b>	Não há	Em desenvolvimento
<b>Código de Ética e de Conduta</b>	Não há	Não há
<b>Conflitos de interesse</b>	Presidente	Presidente
<b>Monitoramento de parcerias</b>	Não especificado	Em desenvolvimento
<b>Auditoria externa</b>	Financeira	Financeira

Fonte: Adaptado de Nazi (2017).

Nos casos de omissos, onde o Conselho Deliberativo e poder executivo ficam em impasse, cabe ao presidente uma espécie de voto de minerva. E1 afirma que há um respeito muito grande por parte de quem “assina o cheque”, mas relata não ter presenciado nenhuma situação omissa na SER Caxias. Já E2, ressalta que o mandatário só o faz em casos de grande relevância.

### **Análise da Relação entre Governança Corporativa e Desempenho Esportivo**

De posse da descrição das dimensões e das categorias relacionadas a governança corporativa, os autores procuraram verificar a influência destas no desempenho esportivo de SER Caxias e EC Juventude entre 2012 e 2016 (Quadro 7), além de confrontar com os achados de pesquisas já realizadas em torno do tema.

**Quadro 7.** Relação entre governança corporativa e desempenho esportivo.

	SER Caxias	EC Juventude
<b>Estrutura de Governança</b>	Positiva	Positiva
<b>Transparência</b>	Neutra	Positiva
<b>Accountability</b>	Neutra	Neutra
<b>Retorno Social</b>	Neutra	Positiva
<b>Práticas Gerenciais</b>	Positiva	Positiva
<b>Competições em 2012</b>	Brasileiro Série C e Gauchão	Brasileiro Série D e Gauchão
<b>Competições em 2017</b>	Gauchão	Brasileiro Série B e Gauchão

Fonte: adaptado de Nazi (2017).

Assim como, Freitas (2012) auferiu em seu estudo sobre quatro clubes cariocas, neste trabalho notam-se semelhanças na estrutura de governança das agremiações, resultantes da adesão ao PROFUT e da atualização dos estatutos no final de 2015. As limitações de mandatos podem ser ferramentas fundamentais para o futuro, todavia, o fato de a nova regulação ser recente inviabiliza uma avaliação imediata do impacto desta variável.

A SER Caxias teve um péssimo desempenho esportivo em 2015, no entanto, a troca de gestão, a atualização estatutária e as exigências da nova legislação (como a criação de conselhos fiscal e administrativo) tiveram relativo impacto sobre a performance do clube. O retorno ao primeiro escalão do futebol gaúcho ocorreu imediatamente, enquanto que a volta às competições nacionais ficou para 2018. Nesse caso, percebe-se que a adequação gerencial notada nos clubes nacionais que obtiveram sucesso com preceitos de governança e exigida pela legislação, foi positivo no que se refere à performance, ao menos recuperou-se parte do prejuízo causado pelos últimos descensos.

O EC Juventude, por sua vez, não passou por percalços esportivos e possui legado da época de primeira divisão do Brasileiro, tempos da co-gestão. O exitoso ano de 2016 ocasionou a reeleição do mandatário por aclamação do Conselho Deliberativo e a existência de um Conselho Fiscal pode refletir em uma cultura duradoura de monitoramento financeiro. Nesse caso, a longevidade das práticas é um fator considerável para que a agremiação tenha conseguido a manutenção em patamares aceitáveis, esportivamente falando.

Acerca da dimensão transparência, o EC Juventude destaca-se pela divulgação de dados financeiros e estatuto em sua página oficial na internet. Para Rezende e Dalmácio (2015), isso pode ser devido ao fato de o clube disputar competições nacionais de maior cobertura midiática, a Série B do Campeonato Brasileiro. A SER Caxias disputará a Série D (quarto escalão) em 2018. Marques e Costa (2009) corroboram com a ideia de que uma agremiação mais transparente, possui bom desempenho. Contudo, não é possível estabelecer uma relação direta entre esta variável, cabe somente observar que quanto maior o patamar competitivo, maiores são as exigências para disponibilização de informações.

No que tange à dimensão *accountability*, não é perceptível uma influência no momento, uma vez que tanto SER Caxias, quanto EC Juventude, estão quitando débitos de administrações passadas. Na concepção de Custódio e Rezende (2009), a evidenciação contábil pode auxiliar os clubes de futebol a se estruturarem de maneira eficiente enquanto organizações. Em consonância com Kuper e Szymanski (2010), o montante financeiro que circula em uma agremiação oscila conforme as competições que disputa, todavia, é vital a percepção de que o fortalecimento de uma política financeira é condicionante do desempenho, e não o contrário.

Nos moldes do estudo de Rezende, Facure e Dalmácio (2009), a dimensão de retorno social engloba o desempenho esportivo da equipe profissional no período. Todavia, não é a única categoria em que o EC Juventude se diferencia, pois as categorias de base do clube são uma alternativa sustentável para a



montagem do plantel profissional, assim como uma considerável fonte de rendas futuras, que podem chegar a 5% em caso de transação para o exterior. A SER Caxias retomou o trabalho com categorias inferiores em 2016, depois de sete anos de inatividade, E1 reconhece a importância, mas salientou que somente após o ajuste financeiro realizado pela gestão de 2016/17, foi possível a retomada do departamento amador.

Uma semelhança entre ambos remete aos órgãos de fomento da imagem das entidades serem internas e realizarem atividades voltadas à comunidade de Caxias do Sul, podendo cativar futuros torcedores. Além disso, a percepção de ações dos clubes em prol da sociedade é enxergada como positiva pelos *stakeholders*, e embora não seja de fácil mensuração. Observa-se que os depoimentos de E1 e E2 vão ao encontro de que Luz, Boer, Moreno e Campestrini (2012) preconizam como ações de RSC que demonstram preocupação das associações com o ambiente em que estão inseridas, o que pode gerar futuras parcerias.

Por fim, a dimensão de maior impacto está relacionada a práticas gerenciais. Teixeira (2014) argumenta que a noção de que um clube deve funcionar como uma empresa ocasiona na contratação de dirigentes com conhecimentos na área da Administração. A manutenção de uma base de atletas por parte do EC Juventude, é vista como positiva, pois conforme Szymanski e Kuypers (1999), a continuidade e a presença de jogadores da base pode impactar em positivas performances esportiva e financeira. E2 afirmou que está em curso a implementação explícita da governança corporativa. A boa performance esportiva no período reflete algo de positivo na administração da instituição, que pode estar relacionada à manutenção e baixo custo do plantel profissional.

A SER Caxias, por sua vez, está passando por uma profunda reestruturação gerencial desde 2015, semelhante ao caso do Botafogo FC relatado por Marques (2005). A adesão ao PROFUT, o fato de contar com empresários não remunerados em um primeiro momento e o retorno das categorias de base são

vistos como importantes passos para o crescimento do clube. Após dois rebaixamentos em 2015, conseguiu retornar ao primeiro escalão estadual já no ano seguinte e a boa campanha de 2017 credenciou a SER Caxias as disputas da Copa do Brasil e do Campeonato Brasileiro – Série D para 2018.

O entrevistado E2 argumentou a respeito do momento de ascensão vivido pelo EC Juventude, que conseguiu dois acessos em competições nacionais (2013 e 2016), um vice-campeonato estadual (2016) e chegou às quartas-de-final na Copa do Brasil (2016). Já E1 ressalta que a SER Caxias logrou uma rápida recuperação dos descensos em escalas estadual e nacional e que se trata de uma questão de tempo para que a agremiação melhore de patamar no Brasil.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ratifica-se neste estudo que envolveu Esporte Clube Juventude (EC Juventude) e Sociedade Esportiva e Recreativa Caxias do Sul (SER Caxias) a evidência de que clubes com maior adesão às práticas de governança, possuem melhor desempenho. Ainda que haja desconhecimento por grande parte dos dirigentes sobre o tema, as entidades esportivas aplicam grande parte dos princípios em busca de maximização de recursos financeiros (Marques, 2005; Rezende, Facure, & Dalmácio, 2009; Oliveira, 2011; Freitas, 2012; Teixeira, 2014).

As boas práticas de governança se configuram como uma alternativa destinada aos problemas causados por falta de profissionalização nas gestões dos clubes, endividamento crescente e perda de credibilidade perante à sociedade civil e investidores. A preocupação com a viabilidade financeira das agremiações é notória e se deve à incorporação da concepção de que uma agremiação esportiva é uma empresa.

Os dirigentes de SER Caxias e EC Juventude percebem a necessidade de aproximar o torcedor e a comunidade do clube, ao possuírem planos de sócio torcedor contribuinte e órgãos de promoção de imagem



integrados. Contudo, o torcedor comum e sócio não pode participar do pleito para o executivo, este restrito aos conselheiros. Outro ponto em comum identificado relatado pelos entrevistados foi a importância do presidente do executivo para a resolução de casos omissos. A SER Caxias criou um Conselho de Administração, como o recomendado pelo IBGC e preconizado pelo PROFUT, entretanto, não se pode afirmar que as atribuições deste são ignoradas pelo EC Juventude.

A divulgação de estatuto e relatórios financeiros e a situação financeira das agremiações não refletem diretamente no desempenho, todavia, o EC Juventude, que divulga seus dados publicamente, obteve melhor performance. Os clubes seguem pagando seus débitos e isso poderá refletir positivamente dentro de alguns anos.

A implementação de técnicas gerenciais foi identificada nos dois casos. O EC Juventude dispõe de um aparato organizacional mais consolidado, o que pode ser herança da época em que participava da primeira divisão nacional. Já a SER Caxias incorporou preceitos empresariais recentemente e se viu na condição de não poder remunerar dirigentes, em um primeiro momento, alegando que tal fato seja provisório para garantir a viabilidade da instituição no longo prazo. Devido ao fato de adotar gestão profissional a mais tempo, o EC Juventude tem potencial para disputar competições de maior relevância.

É importante ressaltar que a adoção de princípios de governança e gestão empresarial podem não ser suficientes para o sucesso esportivo, embora sejam fortes condicionantes.

## REFERÊNCIAS

Abdullah, W. A. W., Percy, M., & Stewart, J. (2015). Determinants of voluntary corporate governance disclosure: evidence from Islamic banks in the Southeast Asian and the Gulf Cooperation Council regions. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 11(3), 262-279.

A profissionalização plena de SER Caxias e EC Juventude está em curso e a diferença entre eles pode ser explicada pelo tempo que os clubes aderiram a essa lógica empresarial e ao que Marques (2005) aponta, de que equipes que disputam certames mais competitivos tendem a incorporar com proficiência uma série de técnicas profissionais de gestão.

A urgência da profissionalização e de alternativas para angariar recursos a fim de garantir a viabilidade das atividades faz com que os clubes de futebol se adaptem. Por mais que o esporte seja um importante componente da cultura brasileira, a adoção de ideais de gestão empresarial capazes de responder às especificidades das organizações são indispensáveis para a sobrevivência em um cenário cada vez mais exigente. Sendo assim, este estudo visou contribuir e enriquecer a discussão acerca da aplicação de mecanismos gerenciais, bem como, fomentar a discussão para a construção de um modelo para análise de práticas de governança corporativa em associações esportivas.

Como limitações, ressalta-se que a percepção dos entrevistados pode variar com o tempo e que os achados não são passíveis de generalização a demais entidades por serem estudados em associações e contextos específicos. Recomenda-se a realização de pesquisas futuras sobre governança e demais assuntos referentes à administração de entidades esportivas, tanto em Sociedade Esportiva e Recreativa Caxias do Sul e Esporte Clube Juventude, como em outros clubes brasileiros, para identificar os impactos do PROFUT e demais regulações em médio e longo prazos.

Aidar, A. C. K., Oliveira, J. J., & Leoncini, M. P. (2002). *A nova gestão do futebol*. Rio de Janeiro: FGV.

Andrade, A., & Rossetti, J. P. (2014). *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas.



- Andreff, W. (2007). French football: a financial crisis rooted in weak governance. *Journal of Sports Economics*, 8(6), 652-661.
- BDO. (2017). *10º Valor das Marcas dos Clubes Brasileiros – Finanças dos Clubes*. Recuperado em 20 março, 2018, de <https://www.bdo.com.br/pt-br/publicacoes/noticias-em-destaque/10%C2%BA-valor-das-marcas-dos-clubes-brasileiros>.
- Borges, L. F. X., & Serrão, C. F. B. (2005). Aspectos de Governança Corporativa Moderna no Brasil. *Revista do BNDES*, 13(24), 111-148.
- Brahim, Z., & Nourredine, F. (2017). Corporate governance among small and medium size enterprises in Algeria: “impediments to the practice of corporate governance system”. *Asian Journal of Economic Modelling*, 5(2), 154-166.
- Breitbarth, T., & Harris, P. (2008). The role of corporate social responsibility in the football business: Toward the development of a conceptual model. *European Sport Marketing Quarterly*, 8(2), 179–206
- Brunoro, J. C., & Afif, A. (1997). *Futebol 100% profissional*. São Paulo: Gente.
- Caballero, N. (1998). *A co-gestão esportiva no futebol: o caso Juventude-Parmalat*. Passo Fundo: Ediupf.
- Catapan, A., & Cherobim, A. P. M. S. (2010). Estado da arte da governança corporativa: estudo bibliométrico nos anos de 2000 a 2010. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 9(1-2), 207-230.
- Custódio, R. S., & Rezende, A. J. (2009). A evidenciação dos direitos federativos nas demonstrações contábeis dos clubes de futebol brasileiros. *Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*. São Paulo, SP, Brasil, 9.
- Dietl, H., & Franck, E. (2007). Governance failure and financial crisis in German football. *Journal of Sports Economics*, 8(6), 662-669.
- Durisin, B., & Puzone, F. (2009). Maturation of corporate governance research, 1993–2007: an assessment. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 266-291.
- Espartel, L., Müller Neto, H. F., & Pompiani, A. E. M. (2009). Amar é ser fiel a quem nos trai: a relação do torcedor com seu time de futebol. *Organizações & Sociedade*, 16(48), 59-80.
- Fernandes, L. F. F. (2009). *As estratégias para o negócio futebol: um estudo de caso dos clubes do Rio Grande do Sul*. Dissertação de Doutorado em Motricidade Humana - Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Flick, U. (2013). *Introdução à metodologia de pesquisa*. Porto Alegre: Penso.
- Freitas, H.V. (2012). *A governança corporativa nos clubes de futebol: um estudo multicaso baseado nas práticas de governança corporativa dos clubes cariocas*. Dissertação de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- Frick, B., & Prinz, J. (2006). Crisis? What crisis? Football in Germany. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 60-75.
- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Artmed; Bookman.
- Gil, A.C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gray, D. E. (2012). *Pesquisa no mundo real*. Porto Alegre: Penso.



Groeneveld, M. (2009). European sport governance, citizens, and the state: finding a (co-) productive balance for the twenty-first century. *Public Management Review*, 11(4), 421-440.

Hamil, S., Morrow, S., Idle, C., Rossi, G., & Faccendini, S. (2010). The governance and regulation of Italian football. *Soccer & Society*, 11(4), 373-413.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. Recuperado em 18 março, 2018, de <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/CMPGPT.pdf>>.

Itaú-BBA. (2017). *Análise econômico-financeira dos clubes de futebol brasileiros – 2016*. Recuperado em 19 março, 2018, de: <https://www.italy.com.br/itaubba-pt/noticias/itaubba-divulga-analise-economico-financeira-dos-clubes-de-futebol-brasileiros-2017>.

Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

Kalezic, Z. (2012). Corporate governance and firm performance with special reference to the banking system: empirical evidence from Montenegro. *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 1(2), 19-54.

Kuper, S., & Szymanski, S. (2010). *Soccernomics: porque a Inglaterra perde, a Alemanha e o Brasil ganham, e os Estados Unidos, o Japão, a Austrália, a Turquia – e até mesmo o Iraque – podem se tornar os reis do esporte mais popular do mundo*. Rio de Janeiro: Tinta Negra.

*Lei nº 13.155 de 4 de agosto de 2015* (2015). Estabelece princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira e de gestão transparente e democrática para entidades desportivas profissionais de futebol; institui parcelamentos especiais para recuperação de dívidas pela União, cria a Autoridade Pública de Governança do Futebol - APFUT; dispõe sobre a gestão temerária no âmbito das entidades desportivas profissionais; cria a Loteria Exclusiva - LOTEX; altera as Leis nºs 9.615, de 24 de março de 1998, 8.212, de 24 de julho de 1991, 10.671, de 15 de maio de 2003, 10.891, de 9 de julho de 2004, 11.345, de 14 de setembro de 2006, e 11.438, de 29 de dezembro de 2006, e os Decretos-Leis nºs 3.688, de 3 de outubro de 1941, e 204, de 27 de fevereiro de 1967; revoga a Medida Provisória nº 669, de 26 de fevereiro de 2015; cria programa de iniciação esportiva escolar; e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado em 25 maio, 2015, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2015/lei/113155.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/lei/113155.htm)

Luz, A. P. R. G., Boer, A. D. A., Moreno, V. M., & Campestrini, G. R. H. (2012). Responsabilidade socioambiental de entidades desportivas: estudo das práticas e ações no mercado brasileiro, espanhol e português. *Qualitas*, 13(2), 1-19.

Marques, D. S. P. (2005). *Administração de clubes de futebol profissional e governança corporativa: um estudo de casos múltiplos com clubes do estado de São Paulo*. Dissertação de Mestrado em Administração - Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

Marques, D. S. P. (2014). *Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor*. Tese de Doutorado em Administração - Universidade de São Paulo, São Paulo.



Marques, D. S. P., & Costa, A. L. (2016). Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor. *Organizações & Sociedade*, 23(78), 378-405.

Marques, D. S. P., & Costa, A. L. (2009). Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo. *Revista de Administração*, 44(2), 118-130.

Mayer, R. (2017). *A evidenciação de informações contábeis obrigatórias e voluntárias: um estudo em clubes de futebol brasileiros*. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.

Michie, J., & Oughton, C. (2005). The corporate governance of professional football clubs in England. *Corporate Governance*, 13(40), 517-531.

Moraes, I. F., Marchetti, F., Moreira, R. L., & Carvalho, M. J. (2014). A boa governança dos clubes de futebol e o Fair Play Financeiro: o modelo europeu e a proposta brasileira. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 4(1), 106-125.

Morck, R., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1988). Management ownership and market valuation: an empirical analysis. *Journal of Financial Economics*, 20(1/2), 293-315.

Nazi, R. M. (2017). *Governança corporativa em clubes de futebol: um estudo multicase em agremiações gaúchas*. Dissertação de Mestrado em Administração - Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis.

OECD. (2015). *Principles of Corporate Governance*. Recuperado em 31 maio, 2018, de <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf>.

Oliveira, M. M. (2011). *Clubes de futebol com boa governança possuem melhor desempenho? Evidências do mercado brasileiro*. Dissertação de Mestrado em Administração Empresarial - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

Ramly, Z. (2013). Corporate governance, shareholder monitoring and cost of debt in Malaysia. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 7(4), 1062-1073.

Rezende, A. J., & Dalmácio, F. Z. (2015). Práticas de Governança Corporativa e Indicadores de Performance dos Clubes de Futebol: uma Análise das Relações Estruturais. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 18(3), 105-125.

Rezende, A. J., Facure, C. E. F., & Dalmácio, F. Z. (2009). Práticas de governança corporativa em organizações sem fins lucrativos. *Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*. São Paulo, SP, Brasil, 9.

Ribeiro, H. C. M. (2014). Corporate governance versus corporate governance: an international review: uma análise comparativa da produção acadêmica do tema governança corporativa. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 11(23), 95-116.

Ribeiro, H. C. M., Ferreira, M. A. S. P. V., & Costa, B. K. (2014). Produção acadêmica dos temas estratégia e Governança Corporativa. *Revista de Administração FACES Journal*, 13(3), 27-46.

Ribeiro, H. C. M., & Santos, M. C. D. (2015). Perfil e Evolução da Produção Científica do Tema Governança Corporativa nos periódicos Qualis/Capes Nacionais: Uma Análise Bibliométrica e de Redes Sociais. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 18(3), 4-27.



Rodrigues, M. S., & Silva, R. F. C. (2009). A estrutura empresarial nos clubes de futebol. *Organizações & Sociedade*, 16(48), 17-37.

Saito, R., & Silveira, A. D. M. (2008). Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. *Revista de Administração de Empresas*, 48(2), 79-86.

Silva, J. A. F. (2007). A transparência das demonstrações financeiras em organizações desportivas: um estudo da evidenciação contábil em clubes de futebol. *Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*. São Paulo, SP, Brasil, 7.

Silveira, A. D. M., & Barros, L. A. B. C. (2008). Determinantes da qualidade da governança corporativa das companhias abertas brasileiras. *Revista Eletrônica de Administração*, 14(3), 1-29.

Silveira, A. D. M., Leal, R. P. C., Barros, L. A. B. C., & Carvalhal-da-Silva, A. L. (2009). Evolution and determinants of firm-level corporate governance quality in Brazil. *Revista de Administração*, 44(3), 173-189.

Souza, F. A. P., & Angelo, C. F. (2005). O fim do passe e seu impacto sobre o desequilíbrio competitivo entre as equipes de futebol. *Revista de Administração*, 40(3), 280-288.

Spitzeck, H., & Chapman, S. (2012). Creating shared value as a differentiation strategy – the example of BASF in Brazil. *Corporate Governance*, 12(4), 499-513.

Stake, R. E. (2011). *Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Porto Alegre: Penso.

Szymanski, S., & Kuypers, T. (1999). *Winners and losers: the business strategy of football*. Viking: London.

Teixeira, A. A. N. (2014). *A dimensão política e os mecanismos de governança no futebol: um estudo em clubes de Minas Gerais*. Dissertação de Mestrado em Administração - Universidade FUMEC, Belo Horizonte.

Williamson, O. E. (1996). *The mechanism of governance*. Oxford: Oxford University Press.

Yeh, C. M., & Taylor, T. (2008). Issues of governance in sport organisations: a question of board size, structure and roles. *World Leisure Journal*, 50(s/n), 33-45.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.