

INFLUÊNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NOS STAKEHOLDERS DAS ENTIDADES ESPORTIVAS

INFLUENCE OF CORPORATE GOVERNANCE IN THE STAKEHOLDERS OF SPORTS ENTITIES

Henrique César Melo Ribeiro *

Professor do Mestrado Profissional em Administração / Gestão do Esporte - UNINOVE.

São Paulo, SP, Brasil

E-mail: hcmribeiro@hotmail.com

RESUMO

A governança corporativa tem como objetivo minimizar os conflitos de agência, que se manifestam inclusive no esporte, ou seja, o conceito da governança também se centra nas entidades esportivas, mesmo que ainda seja com características embrionárias. Diante disso, o objetivo deste estudo foi avaliar a influência da governança corporativa nos *stakeholders* das entidades esportivas. Para tanto, investigou-se oito entidades esportivas, por meio do método de estudo de caso múltiplo, entrevistando 13 dirigentes. Para a análise dos dados, utilizou-se primeiramente a análise intra-casos e *a posteriori* a análise inter-casos. Observou-se que, os dirigentes entrevistados das entidades esportivas objeto de estudo foram unânimes em afirmar e confirmar que a governança corporativa, por meio de seus princípios balizadores, em especial a transparência, é essencial, e que, portanto, exerce influência positiva nos *stakeholders* das suas respectivas entidades, correndo o risco de descontinuidade, caso os *stakeholders* não percebam a existência, adoção e/ou aplicação das boas práticas nestas entidades.

Palavras-chave: Governança corporativa. Teoria dos *Stakeholders*. Entidades esportivas.

Data de submissão: 16 de maio de 2014.

ABSTRACT

Corporate governance aims to minimize agency conflicts, manifested even in sport, i.e., the concept of governance, also focuses on sports entities, even though it is still embryonic characteristics. Therefore, the aim of this study was to evaluate the influence of corporate governance in the stakeholders of sports entities. To this end, we investigated eight sports entities, by the method of multiple case study, interviewing 13 leaders. For data analysis, first we used the intra-case analysis and the subsequent cross-case analysis. It was observed that the representatives of the sports entities studied, were unanimous in stating and confirming that corporate governance, through its hallmarks principles, especially disclosure is essential, and therefore, exerts a positive influence on stakeholders of their respective entities, running the risk of discontinuity if the stakeholders do not perceive the existence, adoption and/or implementation of best practices in these entities.

Keywords: Corporate Governance. Stakeholder Theory. Sports entities.

Data de aprovação: 4 de junho de 2016.

INTRODUÇÃO

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

Contudo, os conceitos de boas práticas de governança corporativa não estão sendo difundidos somente no cenário do setor privado (TERRA; LIMA, 2006; FILHO; PICOLIN, 2008; MIRANDA; AMARAL, 2011), mas também na área pública (MARQUES, 2007; BOGONI et al, 2010), no terceiro setor (MARQUES; COSTA, 2009) e no esporte (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009; FERKINS; MCDONALD; SHILBURY, 2010; FERKINS; SHILBURY, 2012).

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

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

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

Realça-se a questão de pesquisa que norteou este estudo: Como ocorre a influência da governança corporativa, por meio de seus princípios balizadores, nos *stakeholders* das entidades esportivas? E o objetivo foi: avaliar a influência da governança corporativa, por meio de seus princípios balizadores, nos *stakeholders* das entidades esportivas.

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

que as boas práticas de governança são capazes de moldar a gestão das entidades esportivas internacionais, impactando em seu desenvolvimento (THOMA; CHALIP, 1996).

Reforça-se a justificativa e importância de se trabalhar neste tema pela necessidade de melhor compreensão das boas práticas de governança corporativa nas entidades esportivas no Brasil. Esse enfoque sobre esse tema contribuirá para a literatura acadêmica nos aspectos: amplia o conhecimento da governança corporativa, na medida em que inclui uma nova dimensão para o problema – a das empresas esportivas; e esclarece como a governança influencia nos *stakeholders* das entidades esportivas.

Este estudo está subdividido em cinco seções. A primeira seção realça a introdução, questão, objetivo e justificativa do estudo. A *posteriori*, contempla-se a plataforma teórica, o qual aborda os assuntos: governança corporativa, teoria dos *stakeholders* e governança nas entidades esportivas. Em seguida, têm-se os procedimentos metodológicos. Na quarta seção evidencia-se a análise e discussão dos resultados. E por fim, as considerações finais, com os principais resultados, contribuições, conclusões, limitações e sugestões para futuros estudos.

PLATAFORMA TEÓRICA

Nesta seção, enfatizam-se os temas: Governança Corporativa, Teoria dos *Stakeholders* e a Governança Corporativa nas entidades esportivas. Sendo imprescindíveis para a amarração, encadeamento e aperfeiçoamento das discussões que serão realizadas na seção quatro deste estudo.

Governança corporativa

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

As práticas de governança corporativa estão sendo institucionalizadas nas empresas de capital pelo mundo, afetando em modelos de governança corporativa socialmente desejados e legitimados (ROSSONI; MACHADO-DA-SILVA, 2010), aumentando, a *posteriori*, a capacidade das empresas em competir estrategicamente (CARVER, 2010), como também na avaliação de seu desempenho no mercado de capitais (CHEUNG et al, 2011; CAMILO; MARCON; BANDEIRA-DE-MELLO, 2012), sendo tudo isso, respaldado pelos princípios balizadores das boas práticas de governança corporativa, são eles: transparência, prestação de contas, equidade, ética e responsabilidade social (CHEN et al, 2007; DE GRAAF; HERKSTROTTER, 2007; RODRIGUEZ-DOMINGUEZ; GALLEGO-ALVAREZ; GARCIA-SANCHEZ, 2009; FASSIN; ROSSEM, 2009; ROSSONI; MACHADO-DA-SILVA, 2010; AZEVEDO et al, 2011; MEDEIROS; CRANTSCHANINOV; SILVA, 2013).

Constata-se que as empresas, que atendem as exigências propostas pelos princípios balizadores das boas práticas de governança corporativa, criam um ambiente favorável ao alinhamento entre os acionistas e gestores (ALMEIDA et al., 2010), contribuindo para que seu valor seja fomentado pelo mercado de capitais

(LAMEIRA; JR. NESS; MACEDO-SOARES, 2007). Remete-se também a importância que os mecanismos de governança corporativa têm para as empresas, junto com os princípios de governança anteriormente citados (MARQUES; COSTA, 2009; ALMEIDA et al, 2010).

Diante do exposto, ressaltam-se assim o Conselho de Administração e a Estrutura de Propriedade como os principais mecanismos de governança corporativa, pois alinham e harmonizam os interesses de acionistas e gestores de uma organização (YERMACK, 1996; HIMMELBERG; HUBBARD; PALIA, 1999; ANDRADE et al, 2009) para redução de problemas de agência, principalmente numa situação de separação entre propriedade e gestão (SILVEIRA; BARROS; FAMÁ, 2003).

Em especial o Conselho de Administração (FREEMAN; REED, 1983), sendo imprescindível para a governança corporativa, dado que este mecanismo de boas práticas se conseguir melhor solucionar possíveis conflitos de interesse, oferecerá condições para aperfeiçoar formulações e implementações de estratégias, contribuindo para tomadas de decisões mais eficazes (FREEMAN; REED, 1983).

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

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

Contudo, resalta-se que a Teoria dos *Stakeholders* (FREEMAN, 1984) se relaciona com a Teoria da Agência (JENSEN; MECKLING, 1976), aperfeiçoando aspectos do comportamento estratégico da organização para com seus *stakeholders* envolvidos no processo (HILL; JONES, 1992), ajudando, assim, a desenvolver a organização (BUCK; FILATOTCHEV; WRIGHT, 1998). Ressalta-se que o modelo de Freeman e Reed (1983) focou implicações da Teoria dos *Stakeholders* na Governança Corporativa, observando quais mecanismos de boas práticas, em específico o conselho de administração, sofrem influência dos *stakeholders*.

Teoria dos *Stakeholders*

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

A definição clássica sobre *stakeholders* (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008), foi inicialmente formulada e evidenciada somente em 1984 por Freeman (SUNDARAM; INKPEN, 2004; JANSSON, 2005), por meio do livro: “*Strategic management: a stakeholder approach*” (GOMES, 2004), ou seja, *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos dessa empresa (FREEMAN, 1984). Tal conceito pode ser entendido como a democratização das relações entre sociedade e empresas, em substituição ao foco tradicional na capacidade de a organização atender aos interesses dos investidores (FARIA; SAUERBRONN, 2008).

Pode-se entender, em sentido amplo, que *stakeholders* (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997) são grupo de indivíduos estratégicos e não-acionistas que compõem as redes sociais das empresas. Contudo, estes *stakeholders* podem afetar e também podem ser afetados pela corporação (FASSIN, 2012), contribuindo para a sua geração de lucro, desempenho e perpetuidade.

Diante do panorama, e salientando o que foi evidenciado em parágrafos anteriores, o tema governança corporativa é muito amplo e seu estudo vem atraindo acadêmicos (RIBEIRO, 2013), profissionais, legisladores, acionistas e outros *stakeholders*. Sendo assim, entende-se que os princípios balizadores das boas práticas atendem a todos os diferentes *stakeholders* (LAMEIRA; JR. NESS; MACEDO-SOARES, 2007), reduzindo a assimetria informacional, criando, assim, a expectativa de que as empresas sejam mais transparentes (LIMA, 2009).

Neste contexto, entende-se que, a implementação das boas práticas de governança corporativa gera grandes benefícios para os *stakeholders*, como permite que as decisões sejam realizadas de maneira satisfatória de acordo com o nível do *stakeholder*. Isso, por meio de uma execução rigorosa das boas práticas de governança, atingindo assim o objetivo estratégico da organização (DINU, 2008). Os estudos de: Faley e Trahan (2011), Zattoni (2011), Martin e Gollan (2012) e Nordberg (2012), compactuam, enfatizando a influencia das boas práticas de governança nos *stakeholders* da organização.

Governança corporativa nas entidades esportivas

Teorias, como a Teoria dos *Stakeholders* (FREEMAN, 1984) e a Teoria da Agência (JENSEN; MECKLING, 1976), que é a teoria dominante de governança corporativa desde o trabalho pioneiro de Berle e Means (1932) (HOLT, 2009), têm sido empregadas para explicar o fenômeno da governança do esporte (FERKINS; SHILBURY, 2012), que é um dos principais desafios deste século para as entidades esportivas (GROENEVELD, 2009; SHILBURY; FERKINS, 2011).

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

Contudo, não há universalmente aceita uma definição de governança do esporte (HOYE; CUSKELLY, 2007). Neste contexto, a governança do esporte pode ser definida como controle de direção e regulação, sendo que os termos “governança” e “conselho” são frequentemente usados como sinônimos (FERKINS, 2007). Em essência, a governança do esporte foca na responsabilidade pelo funcionamento e no norte para

a organização, sendo vista como componente necessário para os códigos desportivos de nível de clubes, organismos nacionais, agências governamentais, organizações de serviços no esporte e equipes profissionais em todo o mundo (KIKULIS, 2000).

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

Em suma, constata-se a importância da governança corporativa para a gestão das entidades esportivas (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2005), ajudando na sustentabilidade no esporte (GROENEVELD, 2009). Evidencia também que a governança do esporte é responsável pelo funcionamento e pela direção geral da organização esportiva e é componente preponderante na institucionalização de códigos de boas práticas de governança corporativa em organismos públicos e/ou privados, agências, e equipes profissionais de esporte em todo o mundo (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009; MCNAMEE; FLEMING, 2007) e demais *stakeholders* (RIBEIRO, 2012).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa busca responder à seguinte questão de pesquisa: Como ocorre a influência da governança corporativa, por meio de seus princípios balizadores, nos *stakeholders* das entidades esportivas? Ela contribui com a ampliação de um conhecimento generalizado sobre os temas, justificando assim a pesquisa qualitativa que foi predominante neste estudo.

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

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

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

Amostra da pesquisa

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

Diante do exposto, oito entidades esportivas foram escolhidas e convidadas, mediante uma carta convite assinada pelo pesquisador e seu orientador, enviada por e-mail dirigido ao seu respectivo presidente ou ao principal executivo. Essas oito entidades esportivas que constituíram a amostra por conveniência e oportunidade para o estudo de caso múltiplo desta pesquisa, foram: Confederação Brasileira de Judô (CBJ), Confederação Brasileira de Atletismo (CBAt), Confederação Brasileira de Futsal (CBFS), Confederação Brasileira de Tênis de Mesa (CBTM), Federação Paulista de Atletismo (FPAt), Federação Paulista de Voleibol (FPV), Federação Paulista de Futsal (FPFS) e a Federação Catarinense de Tênis de Mesa (FCTM).

Sujeitos da pesquisa

Foram realizadas entrevistas com dirigentes destas entidades, com grande conhecimento sobre o tema pesquisado e com pontos de vista diferentes. Os dados obtidos, mediante estas entrevistas, serão de fundamental importância para compreensão do fenômeno estudado, permitindo, a *posteriori*, avaliar a influência da governança corporativa, por meio de seus princípios balizadores, nos *stakeholders* das entidades esportivas.

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

Quadro 1: Dirigentes entrevistados

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

Fonte: Elaborado pelos autores

Método de pesquisa e de análise dos dados

Foi utilizado o estudo de caso como método de pesquisa para este estudo. Justifica-se o uso deste método, pois, sendo Yin (2005) um estudo de caso é uma forma de investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo em seu contexto da vida real, especificamente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não se encontram claramente determinados. Salienta-se que em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas, há preferência para o uso do estudo de caso (BRESSAN, 2000).

Com isso, o estudo de caso é definido como aquele que examina um fenômeno em seu ambiente natural, visando obter informações de uma ou mais entidades. Essa estratégia de pesquisa possui caráter exploratório, sendo que tal fenômeno não tem fronteiras (POZZEBON; FREITAS, 1998), podendo ser utilizada na análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações, ou um de único caso apenas, contudo, tanto para casos únicos, como multicaseos, é dada ênfase à completa descrição e ao entendimento do relacionamento dos fatores de cada estudo de caso, não importando a quantidade envolvida (CAMPOMAR, 1991).

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

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

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

Análise intra-casos

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

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

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

Confederação Brasileira de Judô

O Presidente da CBJ, esclarece que:

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

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

Confederação Brasileira de Atletismo

O dirigente da CBAAt entende que:

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

Analisando a opinião do gestor da CBAAt, constata-se que existe sim influência da governança corporativa nos *stakeholders* desta entidade, sobretudo, quando é contemplada a frase “Nós estamos procurando capacitar, os nossos *stakeholders* para eles entenderem a importância deles, no processo da confederação”. Observa-se, com isso, uma vontade da entidade em ajudar seus *stakeholders*, em especial seus atletas e federações, que é refletida por meio dos princípios de boas práticas, como é o caso da equidade e responsabilidade social; e vai ao encontro da literatura acadêmica que contempla que há impacto das boas práticas nos *stakeholders* das entidades (FREEMAN; REED, 1983), pois a governança corporativa é o mecanismo capaz de assegurar proteção aos interesses de todos os *stakeholders*, proporcionando um bem comum para todos (RODRIGUEZ-DOMINGUEZ; GALLEGU-ALVAREZ; GARCIA-SANCHEZ, 2009).

Confederação Brasileira de Futsal

O Presidente da CBFS realça que:

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

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

Confederação Brasileira de Tênis de Mesa

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

Volta de novo organização e gestão. Eu acho que a gente tem tido influência, ou uma melhoria na nossa influência. Nos clubes pouca influência, em relação a Federação Internacional, tentamos pressionar mais é pequena influência. E colaboradores, na medida do possível a governança influencia, mais precisa melhorar realmente, talvez no futuro publicar no site o desempenho de cada um, sem colocar os nomes talvez, é uma forma de você evidenciar a transparência, a governança dos colaboradores também (E3).

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

Federação Paulista de Atletismo

O Presidente da FPA diz que:

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

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

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

O gestor da FPA, evidencia que:

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

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

As duas opiniões, do Presidente e do gestor da FPA, têm relação e se complementam, evidenciando que a governança corporativa, por meio de seus cinco princípios balizadores, necessitam ser sentidas e vistas pelos seus *stakeholders*, por meio das iniciativas da entidade. Nesse processo, priorizam sempre o princípio da ética, que é preponderante, para que haja a boa governança corporativa (FASSIN; ROSSEM, 2009). Entende-se assim o realce que o tema ética tem, influenciando diretamente na condução dos aspectos éticos das entidades não só as privadas, como também as de terceiro setor, mas propriamente as entidades esportivas (MCNAMEE; FLEMING, 2007).

Federação Paulista de Voleibol

O dirigente da FPV evidencia que:

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

Avaliando a fala do dirigente da FPV tem-se uma similaridade no que tange aos pensamentos dos dirigentes da FPA, no que se refere a influência que as boas práticas de governança exerce nos *stakeholders*,

ênfatizando o princípio da ética e também o da equidade como preponderantes para externalizar e evidenciar a boa governança da FPV para seus *stakeholders*, em especial aos clubes.

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

Federação Paulista de Futsal

O Presidente da FPFS confirma que:

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

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

Federação Catarinense de Tênis de Mesa

O Presidente da FCTM contempla que:

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

Em relação a opinião do Presidente da FCTM, no que tange a influência da governança corporativa nos *stakeholders* da entidade é bastante clínica, pois coloca em franca evidência a importância que as boas práticas de governança corporativa têm como mecanismo imprescindível para buscar o alinhamento e a harmonização entre os *stakeholders* da entidade (YERMACK, 1996; HIMMELBERG; HUBBARD; PALIA, 1999; ANDRADE et al, 2009).

Análise inter-casos

Nesta seção, contemplam-se as análises dos oito casos, agora, comparando-os (MILES; HUBERMAN, 1994), mediante uma síntese das opiniões de seus Presidentes e/ou Dirigentes entrevistados das suas respectivas entidades esportivas.

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

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

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O termo Governança Corporativa é central e maduro, e se encontra em um patamar alto de profundidade, sofisticação, rigor e consistência teórica de conhecimento se adequando às áreas privada, pública, terceiro setor, inclusive no esporte, mesmo que seja ainda incipiente neste setor. Realça-se que o estudo da governança corporativa no esporte poderá oferecer ensejos para ponderações sobre os desafios e as oportunidades para melhor entender como se comporta a boa governança nas entidades esportivas, sobretudo influenciando os *stakeholders*.

Salienta-se que a Teoria da Agência, junto com a Teoria dos *Stakeholders*, dá sustentação ao assunto Governança Corporativa. Em relação a Teoria dos *Stakeholders*, ela oferece uma visão analítica, permitindo assim um entendimento abrangente da governança corporativa, revelando a rede de influências de múltiplos *stakeholders* existentes em qualquer organização, em especial para este estudo, nas entidades esportivas.

Diante desse panorama, o objetivo deste estudo foi avaliar a influência da governança corporativa, mediante seus princípios balizadores, nos *stakeholders* das entidades esportivas. Para tanto, foi feita uma análise qualitativa, por meio, de um estudo de caso múltiplo em oito entidades esportivas, fazendo um total de 13 entrevistas. Para melhor organizar, disseminar e otimizar as análises, utilizaram-se dos métodos intra-casos e inter-casos concomitantemente, sugerido por Miles e Huberman (1994).

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

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

Este estudo limitou em número pequeno de entrevistados, contudo, realça-se que os objetivos deste trabalho foi alcançado. Porém, sugere-se um fomento das entrevistas, para realçar os achados deste estudo, otimizando-os. Outra limitação do estudo foi a não aplicação e a análise de métodos quantitativos, sobretudo,

de análise multivariada de dados, que poderia aperfeiçoar as informações evidenciadas neste estudo. Sugere-se, assim, usar estas técnicas estatísticas em futuros trabalhos correlatos, para poder ratificar e, *a posteriori*, replicar as informações disseminadas e socializadas nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. A. et al. Evolução da qualidade das práticas de governança corporativa: um estudo das empresas brasileiras de capital aberto não listadas em bolsa. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 5, p. 907-924, 2010.
- ANDRADE, L. P. de. et al. Governança corporativa: uma análise da relação do Conselho de Administração com o valor de mercado e desempenho das empresas brasileiras. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 10, n. 4, p. 4-31, 2009.
- AZEVEDO, H. de et al. Código de conduta: grau de adesão às recomendações do IBGC pelas empresas listadas na BM&FBovespa. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, EnANPAD, 35, 2011. Anais Eletrônicos... Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.
- BOGONI, N. M. et al. Proposta de um modelo de relatório de administração para o setor público baseado no parecer de orientação n. 15/87 da Comissão de Valores Mobiliários: um instrumento de governança corporativa para a administração pública. *Revista de Administração Pública*, v. 44, n. 1, p. 119-142, 2010.
- BRESSAN, F. O método do estudo de caso. *Administração On Line*, v. 1, n. 1, 2000.
- BUCK, T.; FILATOTCHEV, I.; WRIGHT, M. Agents, stakeholders and corporate governance in Russian firms. *Journal of Management Studies*, v. 35, n. 1, p. 81-104, 1998.
- CAMILO, S. P. O.; MARCON, R.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. Conexões políticas e desempenho: um estudo das firmas listadas na BM&F Bovespa. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 16, n. 6, p. 784-805, 2012.
- CAMPOMAR, M. C. Do uso de "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em Administração. *Revista de Administração da USP*, v. 26, n. 3, p. 95-97, 1991.
- CARVER, J. A case for global governance theory: practitioners avoid it, academics narrow it, the world needs it. *Corporate Governance: An International Review*, v. 18, n. 2, p. 149-157, 2010.
- CHEN, W. P. e al. Corporate governance and equity liquidity: analysis of s&p transparency and disclosure rankings. *Corporate Governance: An International Review*, v. 15, n. 4, p. 644-660, 2007.
- CHEUNG, Y. et al. Does corporate governance predict future performance? Evidence from Hong Kong. *Financial Management*, v. 40, n. 1, p. 159-197, 2011.
- CORREIA, L. F.; AMARAL, H. F.; LOUVET, P. Um índice de avaliação da qualidade da governança corporativa no Brasil. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 22, n. 55, p. 45-63, 2011.
- DANTAS, M. G. da S.; BOENTE, D. R. A eficiência financeira e esportiva dos maiores clubes de futebol europeus utilizando a análise envoltória de dados. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 5, n. 13, p. 75-90, 2011.
- DE GRAAF, F. J.; HERKSTROTTER, C. A. J. How corporate social performance is institutionalised within the governance structure. *Journal Of Business Ethics*, v. 74, n. 2, p. 177-189, 2007.
- DINU, E. Corporate governance. *Amfiteatru Economic*, v. 10, n. 23, p. 257-259, 2008.
- DONAHUE, J. D. On collaborative governance. Working Paper of the Corporate Social Responsibility Initiative, 2004.
- FALEYE, O.; TRAHAN, E. A. Labor-friendly corporate practices: is what is good for employees good for shareholders? *Journal of Business Ethics*, v. 101, n. 1, p. 1-27, 2011.
- FARIA, A.; SAUERBRONN, F. F. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. *Revista de Administração Pública*, v. 42, n. 1, p. 07-33, 2008.
- FASSIN, Y. A dynamic perspective in Freeman's stakeholder model. *Journal of Business Ethics*, v. 96, p. 39-49, 2010.
- FASSIN, Y. Imperfections and shortcomings of the stakeholder model's graphical representation. *Journal of Business Ethics*, n. 80, p. 879-888, 2008.
- FASSIN, Y.; ROSSEM, A. V. Corporate governance in the debate on CSR and ethics: sensemaking of social issues in management by authorities and CEOs. *Corporate Governance: An International Review*, v. 17, n. 5, p. 573-593, 2009.
- FASSIN, Y. Stakeholder management, reciprocity and stakeholder responsibility. *Journal of Business Ethics*, v. 109, n. 1, p. 83-96, 2012.
- FERKINS, L. Developing strategic capability in national sport organizations. Deakin University: Australia, 2007.

- FERKINS, L.; MCDONALD, G.; SHILBURY, D. A model for improving board performance: the case of a national sport organisation. *Journal of Management & Organization*, v. 16, n. 4, p. 601-621, 2010.
- FERKINS, L.; SHILBURY, D. Good boards are strategic: what does that mean for sport governance? *Journal of Sport Management*, v. 26, n. 1, p. 67-80, 2012.
- FERKINS, L.; SHILBURY, D.; MCDONALD, G. Board involvement in strategy: advancing the governance of sport organizations. *Journal of Sport Management*, v. 23, n. 3, p. 245-277, 2009.
- FERKINS, L.; SHILBURY, D.; MCDONALD, G. The role of the board in building strategic capability: towards an integrated model of sport governance research. *Sport Management Review*, v. 8, p. 195-225, 2005.
- FILHO, J. R.; PICOLIN, L. M. Governança corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e limitações. *Revista de Administração Pública*, v. 42, n. 6, p. 1163-1188, 2008.
- FREEMAN, R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.
- FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. Developing stakeholder theory. *Journal of Management Studies*, v. 39, n. 1, p. 1-21, 2002.
- GIRGINOV, V. Governance of the London 2012 olympic games legacy. *International Review for the Sociology of Sport*, v.47, n. 5, p. 543-558, 2012.
- GONÇALVES, J. C. de S.; CARVALHO, C. A. A mercantilização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e resistências. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 4, n. 2, p. 1-27, 2006.
- GOMES, R. C. Who are the relevant stakeholders to the local government context? empirical evidences on environmental influences in the decision-making process of english local authorities. *Brazilian Administration Review*, v. 1, n. 1, p. 34-52, 2004.
- GROENEVELD, M. European sport governance, citizens, and the state: finding a (co-) productive balance for the twenty-first century. *Public Management Review*, v. 11, n. 4, p. 421-440, 2009.
- HILL, C. W. L.; JONES, T. M. Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, v. 29, n. 2, p. 131-154, 1992.
- HIMMELBERG, C. P.; HUBBARD, R. G.; PALIA, D. Understanding the determinants of managerial ownership and the link between ownership and performance. *Journal of Financial Economics*, v. 53, p. 353-384, 1999.
- HOLM, C.; SCHOLER, F. Reduction of asymmetric information through corporate governance mechanisms – the important of ownership dispersion and exposure toward the international capital market. *Corporate Governance: An International Review*, v. 18, n. 1, p. 32-47, 2010.
- HOLT, M. UEFA, governance, and the control of club competition in european football. *Birkbeck Sport Business Centre*, v. 2, n. 1, p. 1-191, 2009.
- HOYE, R.; CUSKELLY, G. *Sport governance*. Sydney: Elsevier, 2007.
- JANSSON, E. The stakeholder model: the influence of the ownership and governance structures. *Journal of Business Ethics*, v. 56, p. 1-13, 2005.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, p. 305-360, 1976.
- KIKULIS, L. M. Continuity and change in governance and decision making in national sport organizations: Institutional explanations. *Journal of Sport Management*, v. 14, n. 4, p. 293-320, 2000.
- LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A. Corporate ownership around the world. *The Journal of Finance*, v. 54, n. 2, p. 471-517, 1999.
- LA ROCCA, M. The influence of corporate governance on the relation between capital structure and value. *Corporate Governance*, v. 7, n. 3, p. 312-325, 2007.
- LAMEIRA, V. de J.; JR. NESS, W. L.; MACEDO-SOARES, T. D. L. van A. de. Governança corporativa: impactos no valor das companhias abertas brasileiras. *Revista de Administração da USP*, v. 42, n. 1, p. 64-73, 2007.
- LAPLUME, A. O.; SONPAR, K.; LITZ, R. A. Stakeholder theory: reviewing a theory that moves us. *Journal of Management*, v. 34, n. 6, p. 1152-1189, 2008.
- LEI, S.; GHOSH, C.; SRINIVASAN, H. Should they play? Market value of corporate partnerships with professional sport leagues. *Journal of Sport Management*, v. 24, p. 702-743, 2010.
- LIMA, G. A. S. F. de. Nível de evidênciação × custo da dívida das empresas brasileiras. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 20, n. 49, p. 95-108, 2009.
- MARQUES, D. S. P.; COSTA, A. L. Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo. *Revista de Administração da USP*, v. 44, n. 2, p. 118-130, 2009.
- MARQUES, M. da C. da C. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao setor público. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 11, n. 2, p. 11-26, 2007.

- MARTIN, G.; GOLLAN, P. J. Corporate governance and strategic human resources management in the UK financial services sector: the case of the RBS. *International Journal of Human Resource Management*, v. 23, n. 16, p. 3295-3314, 2012.
- MCNAMEE, M. J.; FLEMING, S. Ethics audits and corporate governance: The case of public sector sports organizations. *Journal of Business Ethics*, v. 73, n. 4, p. 425-437, 2007.
- MEDEIROS, A. K. de; CRANTSCHANINOV, T. I.; SILVA, F. C. da. Estudos sobre accountability no Brasil: meta-análise de periódicos brasileiros das áreas de Administração, Administração Pública, Ciência Política e Ciências Sociais. *Revista de Administração Pública*, v. 47, n. 3, p. 745-775, 2013.
- MEIRA, T. de B.; BASTOS, F. da C.; BÖHME, M. T. S. Análise da estrutura organizacional do esporte de rendimento no Brasil: um estudo preliminar. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, v. 26, n. 2, p. 251-262, 2012.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, M. A. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Sage: Thousand Oaks, 1994.
- MIRANDA, R. A. de; AMARAL, H. F. Governança corporativa e gestão socialmente responsável em empresas estatais. *Revista de Administração Pública*, v. 45, n. 4, 2011.
- MONKS, R. A. G. Creating value through corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, v. 10, n. 3, p. 116-123, 2002.
- NASCIMENTO, A. M.; BIANCHI, M.; TERRA, P. R. S. A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa: evidência de uma survey comparativa entre empresas de capital brasileiro e norte-americano. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. Anais Eletrônicos... Brasília: ANPAD, 2005.
- NORDBERG, D. Rules of the game: whose value is served when the board fires the owners? *Business Ethics: A European Review*, v. 21, n. 3, p. 298-309, 2012.
- NUMERATO, D.; BAGLIONI, S. The dark side of social capital: An ethnography of sport governance. *International Review for the Sociology of Sport*, v.47, n. 5, p. 594-611, 2012.
- PINTO, M. S. L.; OLIVEIRA, R. R. Estratégias competitivas no setor elétrico brasileiro: uma análise dos interesses e expectativas dos atores da Chesf. *Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial*, p. 131-155, 2004.
- PIRES, G. O olimpismo hoje. De uma diplomacia do silêncio para uma diplomacia silenciosa. O caso das duas Chinas. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, v. 9, n. 2, p. 159-195, 2009.
- POZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R. de. Pela aplicabilidade – com um maior rigor científico – dos estudos de caso em sistemas de informação. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 2, n. 2, p. 143-170, 1998.
- PUNSUVO, F. R.; KAYO, E. K.; BARROS, L. A. B. de C. O ativismo dos fundos de pensão e a qualidade da governança corporativa. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 18, n. 45, p. 63-72, 2007.
- REZENDE, A. J.; FACURE, C. E. F.; DALMÁCIO, F. Z. Práticas de governança corporativa em organizações sem fins lucrativos. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 9., 2009, São Paulo. Anais... São Paulo: CCC-USP, 2009.
- RIBEIRO, H. C. M. Corporate governance versus corporate governance: an international review: uma análise comparativa da produção acadêmica do tema governança corporativa. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 4, 2013. EnEPQ. Anais Eletrônicos... Brasília: EnEPQ, 2013.
- RIBEIRO, M. A. de S. Modelos de governança e organizações esportivas: uma análise das federações e confederações esportivas brasileiras. Tese (Doutorado em Administração Pública), FGV, Rio de Janeiro: 2012, 136 pg.
- RODRIGUEZ-DOMINGUEZ, L.; GALLEGO-ALVAREZ, I.; GARCIA-SANCHEZ, I. M. Corporate governance and codes of ethics. *Journal of Business Ethics*, v. 90, p. 187-202, 2009.
- ROGERS, P.; RIBEIRO, K. C. de S.; SOUSA, A. F. de. Impactos de fatores macroeconômicos nas melhores práticas de governança corporativa no Brasil. *Revista de Administração da USP*, v. 42, n. 3, p. 265-279, 2007.
- ROSSONI, L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Institucionalismo organizacional e práticas de governança corporativa. *Revista de Administração Contemporânea*, v. spe, p. 173-198, 2010.
- SEGRESTIN, B.; HATCHUEL, A. Beyond agency theory, a post-crisis view of corporate law. *British Journal of Management*, v. 22, n. 3, p. 484-499, 2011.
- SHILBURY, D.; FERKINS, L. Professionalisation, sport governance and strategic capability. *Managing Leisure*, v. 16, p. 108-127, 2011.
- SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.
- SILVEIRA, A. D. M. da; BARROS, L. A. B. de C.; FAMÁ, R. Atributos corporativos e concentração acionária no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, v. 48, n. 2, p. 51-66, 2008.

SILVEIRA, A. D. M. da; BARROS, L. A. B. de C.; FAMÁ, R. Estrutura de governança e desempenho financeiro nas companhias abertas brasileiras: um estudo empírico. *Caderno de Pesquisas em Administração*, v. 10, n. 1, p. 57-71, 2003.

SILVEIRA, A. D. M. da. *Governança corporativa: desempenho e valor da empresa no Brasil*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2005.

SUNDARAM, A. K.; INKPEN, A. C. Stakeholder theory and "the corporate objective revisited": A reply. *Organization Science*, v. 15, n. 3, p. 370-371, 2004.

TAYLOR, M.; O'SULLIVAN, N. How should national governing bodies of sport be governed in the UK? An Exploratory study of board structure. *Corporate Governance: An International Review*, v. 17, n. 6, p. 681-693, 2009.

TERRA, P. R. S.; LIMA, J. B. N. de. Governança corporativa e a reação do mercado de capitais à divulgação das informações contábeis. *Revista Contabilidade & Finanças*, n. 42, p. 35-49, 2006.

THOMA, J.; CHALIP, L. *Sport governance in the global community*. Morgantown, WV: Fitness Inform Tech Inc, 1996.

VIEIRA, M. M. F. Poder, objetivos e instituições como determinantes da definição de qualidade em organizações brasileiras e escocesas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 1, n. 1, p. 7-33, 1997.

YERMACK, D. Higher market valuation of companies with a small board of directors. *Journal of Financial Economics*, v. 40, p. 185-211, 1996.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZATTONI, A. Who should control a corporation? Toward a contingency stakeholder model for allocating ownership rights. *Journal of Business Ethics*, v. 103, n. 2, p. 255-274, 2011.