



REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

ISSN 2176-9036

Vol. 9. n. 1, jan./jun. 2017

Sítios: <http://www.periodicos.ufrn.br/ambiente>

<http://ccsa.ufrn.br/ojs/index.php?journal=contabil>

<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/Ambiente>

Artigo recebido em: 20.04.2016. Revisado por pares em: 27.07.2016. Reformulado em: 31.07.2016. Avaliado pelo sistema double blind review.

STAKEHOLDERS E SUA INFLUÊNCIA NA GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO EM ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS

STAKEHOLDERS AND ITS INFLUENCE ON CORPORATE GOVERNANCE: A CASE STUDY IN MULTIPLE SPORTS ORGANIZATIONS

LAS PARTES INTERESADAS Y SU INFLUENCIA EN GOBIERNO CORPORATIVO: UN ESTUDIO DE CASO EN MÚLTIPLES ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

Autores

Henrique César Melo Ribeiro

Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE)
Professor Adjunto da Universidade Federal do Piauí, Campus Ministro Reis Velloso
Endereço: Av. São Sebastião, n. 2819, CEP: 64202020. Parnaíba, PI, Brasil Telefone: (86)
3323-5248
E-mail: hcmribeiro@gmail.com

Benny Kramer Costa

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA-USP-SP). Professor do Programa de Doutorado e Mestrado Acadêmico em Administração pela Universidade Nove de Julho (Uninove-SP). Endereço: Av. Francisco Matarazzo, 612 - Água Branca, Térreo do prédio C, CEP: 05.001-100 - São Paulo - SP, Brasil. Telefone: (86) 33235248.
E-mail: bennycosta@yahoo.com.br

RESUMO

Investigou-se a influência dos *Stakeholders* na Governança Corporativa em Organizações Esportivas. Foram pesquisadas oito organizações esportivas, utilizando-se do método de estudo de caso múltiplo, mediante entrevistas com dirigentes. As análises dos dados foram feitas, por meio da análise intra-casos e da análise inter-casos. Observou-se que existe influência dos *Stakeholders* na Governança Corporativa destas organizações, sobretudo dos *stakeholders* internos. Ou seja, os *stakeholders* internos têm relação direta na governança corporativa destas organizações. Este estudo contribuiu para o aperfeiçoamento na literatura acadêmica, da ideia de que os *stakeholders* são essenciais e ativos para as boas práticas de governança corporativa das organizações esportivas.

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

ABSTRACT

We investigated the influence of Stakeholders in Corporate Governance in Sports Organizations. eight sports organizations were surveyed, using the multiple case study method, through interviews with leaders. The data analysis was made by means of intra-case analysis and inter-case analysis. It was observed that there is influence of stakeholders in corporate governance of these organizations, especially the internal stakeholders. That is, the internal stakeholders have a direct bearing on corporate governance of these organizations. This study contributed to the improvement in the academic literature, the idea that stakeholders are essential and assets to good corporate governance practices of sports organizations.

Keywords: Stakeholders Theory. Corporate governance. Sports organizations.

RESUMEN

Se investigó la influencia de los interesados en el Gobierno Corporativo en las Organizaciones Deportivas. ocho organizaciones deportivas fueron encuestados, utilizando el método de estudio de casos múltiples, a través de entrevistas con los líderes. El análisis de los datos se realizó mediante el análisis intra-caso y el análisis inter-caso. Se observó que existe influencia de los interesados en la gestión empresarial de estas organizaciones, especialmente los grupos de interés internos. Es decir, los grupos de interés internos tienen una influencia directa sobre el gobierno corporativo de estas organizaciones. Este estudio ha contribuido a la mejora en la literatura académica, la idea de que las partes interesadas son esenciales y activos a las buenas prácticas de gobierno corporativo de las organizaciones deportivas.

Palabras clave: Teoría de las partes interesadas. Gobierno corporativo. Organizaciones deportivas.

1 INTRODUÇÃO

A Teoria dos *Stakeholders* (FREEMAN, 1984), pressupõe um conjunto de atores cujas decisões podem causar grande impacto nas organizações (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Entende-se, com isso, que o foco desta teoria é a democratização das relações entre a sociedade e as empresas, substituindo assim o foco tradicional, ou seja, a capacidade da empresa atender aos interesses dos acionistas (FARIA; SAUERBRONN, 2008).

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

Em suma, observa-se com isso a relevância e as implicações dos *Stakeholders* na análise da Governança Corporativa (HILL; JONES, 1992; VAN BUREN, 2001; HEATH; NORMAN, 2004), ou seja, fomentando os conceitos da governança corporativa a partir da Teoria dos *Stakeholders* (KOOSKORA, 2008), influenciando na gestão e no desempenho da organização (KASSINIS; VAFEAS, 2002).

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

Entretanto, boa parte dos estudos, mensura a estrutura de governança e seu desempenho em empresas multinacionais de grande porte no mercado (SILVEIRA; BARROS; FAMÁ, 2003; ROGERS; RIBEIRO; SOUSA, 2007), em contrapartida pesquisas voltadas para organizações esportivas são relativamente reduzidas (HOLT, 2009), sendo assim uma lacuna a questão da governança corporativa nas organizações esportivas (FERKINS; SHILBURY, 2012).

E um dos alargamentos teóricos que ajudam a preencher a lacuna da governança corporativa nessas organizações é a própria Teoria dos *Stakeholders* (FREEMAN, 1984; AWOTUNDUN et al, 2011), pois, mostram a influência que os *stakeholders* têm para as organizações, entre elas, as do setor do esporte. Diante do exposto, mostra-se a seguir a questão de pesquisa que norteou esta pesquisa: **Como ocorre a influência dos *Stakeholders* na Governança Corporativa das Organizações Esportivas?** E o objetivo deste trabalho foi: investigar a influência dos *Stakeholders* na Governança Corporativa das Organizações Esportivas. Realça-se que usou-se a Teoria dos *Stakeholders* para melhor compreender a influência destes *stakeholders* na governança destas organizações esportivas.

Justifica-se este artigo por entender que os Organismos Internacionais do Esporte, ou seja, a Federação Internacional de Futebol (FIFA) e o Comitê Olímpico Internacional (COI), servem como parâmetro para que seja implantada uma lógica de mercado nestas organizações esportivas, que, por sua vez, impacta na inserção e na adoção de informações do universo organizacional e de seus negócios na administração destas organizações (GONÇALVES; CARVALHO, 2006). Assim sendo, estas organizações necessitam se adaptar a novos mecanismos de gestão empresarial (PIRES, 2009), como as boas práticas de Governança Corporativa (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009; MARQUES; COSTA, 2009; FERKINS; SHILBURY, 2012), para melhor difundir informações aos seus *stakeholders*, refletindo diretamente em sua *performance* (DANTAS; BOENTE, 2011). Ou seja, é coeso notar que as boas práticas de governança são capazes de moldar a administração das organizações esportivas internacionais, impactando em seu desenvolvimento (THOMA; CHALIP, 1996), sendo embasada e influenciada pelos *stakeholders*. Sendo que a Teoria dos *Stakeholders* (FREEMAN, 1984; ROBERTSON, 2008), permite melhor entendimento e compreensão de como isso ocorre na governança corporativa nas organizações, sobretudo, nas do esporte que é o foco deste estudo.

É importante realçar que nesta pesquisa optou-se pelo termo organização esportiva, por compreender que esta é uma entidade social, com objetivos transparentes e limites bem definidos, envolvidas no cenário do esporte (SLACK; PARENT, 2006). Neste contexto, encaixam-se nesta descrição oito estudos de caso, pesquisados neste trabalho, que foram: quatro Confederações e quatro Federações de alguns setores do esporte nacional. Este trabalho foi feito mediante entrevistas com dirigentes destas organizações esportivas. Para a análise dos dados, usou-se a análise intra-casos e a *posteriori* a análise inter-casos, baseado na pesquisa dos pesquisadores Miles e Huberman (1994).

Esta investigação está subdividido em cinco seções. A primeira seção, é composta pela introdução, questão, objetivo e justificativa da pesquisa. Logo em seguida, realça-se a fundamentação teórica, que enfatiza a Teoria dos *Stakeholders*, Governança Corporativa e Governança Corporativa nos Esportes. A terceira seção contempla os procedimentos metodológicos. A *posteriori* vem a análise e discussão dos resultados. E por fim, vêm as considerações finais, com os principais resultados, contribuições, conclusões, limitações e sugestões para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção contempla os assuntos Teoria dos *Stakeholders*, Governança Corporativa e Governança Corporativa nos Esportes, abordando pontos importantes, que se relacionam e são inerentes a estas temáticas, ajudando com isso na discussão dos resultados deste trabalho.

2.1 TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

A Teoria dos *Stakeholders* só maturou nos últimos anos (FRIEDMAN; MILES, 2002; FASSIN, 2010). Diante do exposto, ressalta-se que a primeira vez que surgiu o termo *stakeholder* no campo da Administração deu-se em um memorando interno do Instituto de Pesquisa de *Stanford* em 1963 (HOURNEAUX JUNIOR et al., 2014), porém, a denominação do termo *stakeholders* foi alastrada por Freeman e Reed no meio acadêmico somente em 1983 (FREEMAN; REED, 1983), sendo adotado pela maioria dos pesquisadores, colaborando assim para a aceitação do termo *stakeholders* na comunidade organizacional (FASSIN, 2008).

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

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

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

O significado clássico sobre *stakeholders* (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008; PINTO; OLIVEIRA, 2004), foi inicialmente formulado e divulgado somente em 1984 por Freeman (SUNDARAM; INKPEN, 2004; JANSSON, 2005; CARVALHO; MACHADO; MEIRELLES, 2011), por meio do livro: “*Strategic management: a stakeholder approach*” (GOMES, 2004), segundo o qual *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos dessa organização (FREEMAN, 1984). Este conceito pode ser compreendido como a democratização das interações entre sociedade e organização, em substituição ao foco habitual na capacidade de a organização atender aos interesses dos investidores (FARIA; SAUERBRONN, 2008).

Como visto anteriormente, a temática governança corporativa é muito ampla e sua pesquisa vem atraindo pesquisadores (RIBEIRO, 2014), acionistas e outros *stakeholders*. Neste panorama, verifica-se que os princípios balizadores das boas práticas de governança corporativa atendem a todos os diferentes *stakeholders* (LAMEIRA; NESS JR.; MACEDO-SOARES, 2007), maximizando a simetria informacional, criando, assim, a expectativa de que as organizações sejam mais transparentes (LIMA, 2009). Contudo, realça-se que a própria governança corporativa pode ser influenciada por estes *stakeholders* (FREEMAN; REED, 1983; GRÜN, 2003; HEATH; NORMAN, 2004; OLIVEIRA, 2005; BERTUCCI; BERNARDES; BRANDÃO, 2006; CARCELLO, 2009), sendo estes grupos, fontes essenciais de supervisionamento das boas práticas de governança corporativa (COLE et al., 2011).

Observa-se com isso a proeminência e as implicações que a Teoria dos *Stakeholders* tem nos mecanismos de boas práticas da Governança Corporativa (HILL; JONES, 1992; VAN BUREN, 2001; HEATH; NORMAN, 2004), ou seja, na otimização dos conceitos da governança corporativa a partir desta Teoria dos *Stakeholders* (KOOSKORA, 2008).

2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa é um tema que vem se tornando conhecido em vários campos do conhecimento acadêmico (RIBEIRO, 2014), no âmbito empresarial e na sociedade brasileira (GRÜN, 2005) e também no exterior (NEULAND, 2010), sendo considerada como um conjunto de mecanismos (ERFURTH; BEZERRA, 2013) que geram boas práticas que tem como objetivo fomentar o desempenho das organizações, por meio de um maior controle (MARQUES, 2007; CARIOCA; DE LUCA; PONTE, 2010).

Esboça-se então, que a Governança Corporativa é fundamental para o desenvolvimento das organizações (GIRIOLI et al., 2014). Segundo Larcker, Richardson e Tuna (2007), sua importância realça-se pelo crescimento considerável na literatura acadêmica internacional sobre a Governança Corporativa nas áreas do conhecimento, Administração, Contabilidade, Economia, Finanças e nas próprias ações de estratégia corporativa das organizações (HOSKISSON *et al.*, 2000; LEAL; SAITO, 2003; HENDRY; KIEL, 2004; VON WERDER, 2011). Em suma, a implementação e a adoção das boas práticas de Governança Corporativa tem papel preponderante na *performance* das organizações, otimizando seu fluxo de investimento e diminuindo o custo de capital (OMAN, 2001).

É preponderante realçar que a pesquisa da governança corporativa vem crescendo muito, principalmente após uma série de escândalos corporativos que ocorreram em empresas como a Enron e WorldCom (NEUBAUM; ZAHRA, 2006; MOURA; VARELA; BEUREN, 2014) e que resultaram em grandes impactos sociais (LOPES; TUKAMOTO, 2007). Nesses trabalhos, constatou-se que a responsabilidade social corporativa e a boa governança (SIEBENS, 2002), naturalmente, precisam caminhar juntas, para criar, assim, a *performance* da organização (HEATH; NORMAN, 2004; MILANI FILHO, 2008; HUANG, 2010; KOLK; PINKSE, 2010). Isso gerou um movimento por maior transparência nas organizações, alinhado com várias normas de governança.

Contudo, além da transparência, outros princípios de boas práticas também se fazem representar por suas respectivas importâncias, são eles: prestação de contas, equidade, ética e responsabilidade social (CHEN et al., 2007; MACHADO FILHO et al., 2007; RODRIGUEZ-DOMINGUEZ; GALLEGO-ALVAREZ; GARCIA-SANCHEZ, 2009; AZEVEDO et al., 2011). No entanto, enfatiza-se a necessidade de maior transparência por meio das boas práticas de governança corporativa nas organizações começou a se estender também para outros setores, tais como as empresas públicas (MOREIRA; RICCIO; SAKATA, 2007; FILHO; PICOLIN, 2008), as empresas de menor porte (CLARKE; KLETTNER, 2009; RIBEIRO, 2009) e as organizações esportivas (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009; MCNAMEE; FLEMING, 2007).

Neste âmbito, evidencia-se a governança nas organizações esportivas, que, por ser um tema ainda pouco explorado, isto é, embrionário, se torna crescente na literatura acadêmica internacional (FERKINS, 2007; FERKINS; SHILBURY, 2012; RIBEIRO; COSTA; FERREIRA, 2015). Torna-se necessário compreender como os mecanismos de governança corporativa atuam nas organizações do esporte nacional (MEIRA; BASTOS; BÖHME, 2012).

2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS

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

De uma maneira geral, as boas práticas de governança corporativa fornecem um ponto de partida útil para melhor entender e compreender como se aplica a governança corporativa nas organizações esportivas (RIBEIRO; COSTA; FERREIRA, 2015), 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 corporativa promulgada dentro de organismos esportivos internacionais (HOYE; CUSKELLY, 2007).

Observa-se que a governança se aplica ao esporte (LEOPKEY; PARENT, 2012) atribuindo maior competência no desempenho da administração do Conselho de Administração (TAYLOR; O'SULLIVAN, 2009; FERKINS; SHILBURY, 2012), nas organizações esportivas (FERKINS; MCDONALD; SHILBURY, 2010), influenciando na execução da estratégia (FERKINS; SHILBURY, 2012; FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009), nas tomadas de decisão (KIKULIS, 2000), na eficácia organizacional (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2005).

É visível a importância da governança corporativa para a gestão das organizações esportivas (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2005; YEH; TAYLOR, 2008), ajudando a ter um esporte mais sustentável (GROENEVELD, 2009). Em suma, a governança do esporte é responsável pelo funcionamento e pela direção geral da organização esportiva e é componente preponderante na institucionalização de códigos de boas práticas de governança corporativa em organismos públicos e/ou privados, agências, e equipes profissionais de esporte no contexto internacional (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009; MCNAMEE; FLEMING, 2007), e no Brasil (MARQUES; COSTA, 2009; RIBEIRO, 2012; RIBEIRO; COSTA; FERREIRA, 2015).

Hamil *et al.* (2010) forneceram num contexto detalhado em cinco grandes mercados do futebol europeu (Alemanha, Espanha, França, Inglaterra e Itália), uma análise sobre os sistemas mais eficazes de governança corporativa no futebol europeu, mais especificamente sobre a história recente do futebol italiano com foco em sua administração, regulamentação e governança. No que tange ao futebol italiano, foi observado uma reputação manchada por causa da integridade esportiva, ou seja, manipulação de resultados. Em suma, os autores constataram não ser possível que o futebol italiano prospere em um ambiente em que parece ter deficiências significativas na governança corporativa, pois a indústria do futebol italiano está claramente ficando atrás de seus quatro principais pares europeus no futebol na Europa (Alemanha, Espanha, França e Inglaterra) quando se reporta a governança corporativa.

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

Percebe-se assim, que a governança corporativa, por meio de seus princípios que a balizam e seus mecanismos, é preponderante para qualquer organização, que queira ser bem administrada, e que deseje ser bem vista pelos seus *stakeholders*. E diante disso, as organizações esportivas não estão fora deste cenário, pois, como pôde ser manifestado neste estudo, as boas práticas de governança se bem implementadas, aplicadas e disseminadas nestas organizações, será essencial para se desempenhar o aperfeiçoamento do profissionalismo do esporte, seja em qualquer área esportiva.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa teve como objetivo investigar a influência dos Stakeholders na Governança Corporativa das Organizações Esportivas. Este objetivo contribuirá com a ampliação de um conhecimento ainda pouco evidenciado sobre os constructos: Teoria dos *Stakeholders* e Governança Corporativa dos Esportes, justificando assim a pesquisa qualitativa que foi predominante nesta pesquisa.

O método de pesquisa utilizado nesta investigação foi qualitativo. Trabalhou-se a pesquisa bibliográfica, enfocando os temas deste trabalho, utilizando pesquisadores seminais e importantes que investigam a Teoria dos *Stakeholders*, Governança Corporativa e a Governança Corporativa nos Esportes; utilizaram-se também as entrevistas, com pessoas importantes das organizações objeto de investigação.

Realça-se que a utilização das entrevistas adequa-se quando é necessário investigar práticas, crenças, valores e sistemas, sendo que se elas (entrevistas) forem bem trabalhadas, permitirão uma investigação mais aperfeiçoada, coletando indícios de como os dirigentes entendem a realidade de sua respectiva organização esportiva. As entrevistas, proporcionam cenários de maior contato com o pesquisado, gerando discussões, promovendo assim a obtenção de respostas para a questão de pesquisa.

Portanto, a entrevista semiestruturada foi a ferramenta de coleta de dados utilizada nesta pesquisa, proporcionando aos pesquisados a possibilidade de manifestarem suas respectivas opiniões na investigação, mediante a divulgação de suas respectivas opiniões, ideias e pensamentos, pois, ao provocar a reflexão sobre o juízo de valor do entrevistado, é possível, recolher vários dados e informações sobre as temáticas em debate, acomodando respostas de maior intensidade.

3.1 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

O universo de pesquisa foi composto por 51 Confederações e 857 Federações (Tabela 1), e a justificativa para a análise destas organizações esportivas, além da importância social, baseia-se em sua característica peculiar que é o fato de que os seus limites, seus membros e sua atuação são previamente definidos, geralmente mediante Estatuto, com um caráter de permanência e limitação de escopo (RIBEIRO, 2012).

Tabela 1- Confederações e federações esportivas

Confederações/Federações/Estados	S	R	M	E	P	S	R	M	C	P	B	R	P	P	A	S	T	M	D	G	M	A	P	R	A	A	R	To
	P	J	G	S	R	C	S	A	E	I	A	N	B	E	L	E	O	T	F	O	S	P	A	O	C	M	R	tal
1. Atletismo	x	X	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	27
2. Badminton	x	x		x	x	x	x	x	X	x		x	x	x		x			x			x						15
3. Basquetebol	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	27
4. Boxe	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	26
5. Canoagem	x	x	x		x	x	x				x		x				x	x	x	x	x		x			x	15	

reforça-se que a amostra das organizações esportivas para se fazer o estudo de caso múltiplo foi feita por conveniência e oportunidade, e não para aumentar a possibilidade de inferências (POZZEBON; FREITAS, 1998). Neste sentido, foram escolhidas oito organizações esportivas, sendo quatro Confederações e quatro Federações para se efetuar assim, oito Estudos de Caso. Como contemplado antes, esta amostra foi feita por conveniência e oportunidade, porém, seu tamanho reduzido e intencional na escolha não pode permitir generalizações das investigações, inferências e conclusões para as demais Confederações e Federações nacionais que não foram estudadas nesta pesquisa.

Diante do panorama, oito organizações esportivas foram escolhidas e convidadas, por meio de uma carta convite assinada pelos pesquisadores, enviada por e-mail dirigido ao respectivo presidente ou ao principal executivo da organização esportiva objeto de investigação. As oito organizações esportivas que constituíram a amostra por conveniência e oportunidade para o estudo de caso múltiplo desta pesquisa, foram: Confederação Brasileira de Judô (CBJ), Confederação Brasileira de Atletismo (CBAt), Confederação Brasileira de Futsal (CBFS), Confederação Brasileira de Tênis de Mesa (CBTM), Federação Paulista de Atletismo (FPAt), Federação Paulista de Voleibol (FPV), Federação Paulista de Futsal (FPFS) e a Federação Catarinense de Tênis de Mesa (FCTM).

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Foram realizadas entrevistas com presidentes e dirigentes das organizações esportivas, com grande conhecimento sobre os temas pesquisados e com pontos de vista diferentes. Os dados e informações obtidas, por meio destas entrevistas, foram de fundamental importância para compreensão e entendimento do fenômeno estudado, permitindo, *a posteriori*, investigar a influência dos *Stakeholders* na Governança Corporativa das Organizações Esportivas.

Para isso, foram entrevistados 13 respondentes, sendo seis presidentes e sete dirigentes (Quadro 1), dos quais, nenhum pediu anonimato, mas, de qualquer maneira, optou-se por manter todos os entrevistados no anonimato. Ressalva-se que as entrevistas foram realizadas de setembro de 2013 a novembro de 2013. Sendo que o tempo total de entrevistas foram de aproximadamente 20 horas.

Quadro 1 - Dirigentes entrevistados

Respondente	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 pelo autor.

3.3 MÉTODO DE PESQUISA E DE ANÁLISE DOS DADOS

Foi utilizado o método de estudo de caso para esta pesquisa qualitativa (GODOY, 1995a). Justifica-se o uso deste método, pois, para Yin (2005) um estudo de caso é uma maneira de investigação empírica que estuda um fenômeno atual em seu contexto da vida real,

sobretudo quando os limites entre o fenômeno e o contexto não se encontram visivelmente determinados. Ressalta-se que, em situações que as condutas relevantes não podem ser manipuladas, mas que é possível se fazer advertências diretas e entrevistas sistemáticas, existe preferência para o uso do estudo de caso (GODOY, 1995b).

Diante do exposto, define-se o estudo de caso como aquele que examina um fenômeno em seu ambiente natural, visando obter informações de uma ou mais organizações. Essa estratégia de pesquisa possui caráter exploratório, sendo que este acontecimento não tem fronteiras (POZZEBON; FREITAS, 1998), podendo ser usada na análise intensiva de um número relativamente pequeno de circunstâncias, ou um de único caso apenas, entretanto, tanto para casos únicos, como para casos múltiplos, é dado destaque à completa descrição e ao entendimento da interação dos fatores de cada estudo de caso, não importando a quantidade de casos envolvidos (POZZEBON; FREITAS, 1998).

E para se fazer a análise destes oito casos, este trabalho baseou-se e utilizou-se das ideias e pensamentos do trabalho dos pesquisadores Miles e Huberman (1994). Foi feita uma análise intra-casos e inter-casos, sendo que foi realizada, em primeiro lugar, a análise individual de cada caso (intra-casos) e logo após uma análise comparando os oito casos uns com os outros, afim de otimizar e aperfeiçoar a análise e discussão dos resultados desta pesquisa. Esta estratégia possibilita base para descrições e explicações muito detalhadas de panoramas específicos (VIEIRA, 1997). Ressaltam-se a seguir, algumas publicações de estudos internacionais que utilizaram por base metodológica ou descreveram sobre o método de pesquisa de Miles e Huberman (1994), foram eles: Hsieh e Shannon (2005), Srivastava e Hopwood (2009), Ågerfalk (2013), Robinson (2014) e Palinkas et al. (2015).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Realça-se que a apresentação e análise dos 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 sendo feita a *posteriori*.

Contudo, é importante salientar que o presidente e os dirigentes da FPFS foram os únicos que não se pronunciaram sobre o fenômeno pesquisado neste trabalho, ou seja, a influência que os *stakeholders* têm na governança corporativa das organizações esportivas.

Entretanto, é importante realçar que a falta deste dado não impactou negativamente nos achados desta investigação, pois, os outros presidentes e/ou dirigentes das demais organizações esportivas estudadas, evidenciaram dados e informações essenciais que contribuíram para ajudar a responder a questão de pesquisa.

Em decorrência deste fato, são contempladas a seguir as análises de sete estudos de caso ao invés de oito, sendo organizadas e divulgadas como segue: (I) Confederação Brasileira de Judô; (II) Confederação Brasileira de Atletismo; (III) Confederação Brasileira de Futsal; (IV) Confederação Brasileira de Tênis de Mesa; (V) Federação Paulista de Atletismo; (VI) Federação Paulista de Voleibol; e (VII) Federação Catarinense de Tênis de Mesa.

4.1 ANÁLISE INTRA-CASOS

As averiguações de: Freeman e Reed (1983), Hill e Jones (1992), Van Buren (2001), Kassinis e Vafeas (2002), Grün (2003), Heath e Norman (2004), Jansson (2005), Oliveira (2005), Bertucci, Bernardes e Brandão (2006) e Cole et al. (2011) evidenciam a influência que os *stakeholders* têm na governança corporativa das entidades.

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

4.1.1 CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE JUDÔ

O Presidente da CBJ realça que:

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

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

4.1.2 CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE ATLETISMO

O gerente administrativo da CBAAt contempla que:

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

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

4.1.3 CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTSAL

O Presidente da CBFS contempla que:

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

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

4.1.4 CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE TÊNIS DE MESA

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

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

A dirigente da entidade ressalta que:

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

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

4.1.5 FEDERAÇÃO PAULISTA DE ATLETISMO

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

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

Analisando o que foi evidenciado pelo Presidente da FPA, observa-se que sua afirmação vai ao encontro do que foi ressaltado pelo Presidente da CBFS, ou seja, os *stakeholders* externos não têm impacto algum na governança corporativa da entidade. O que nos remete a entender que os *stakeholders* internos, por estarem envolvidos diretamente na operação da entidade, assumem diferentes papéis no processo decisório (GOMES, 2004), estimulando na boa governança corporativa da entidade (SIEBENS, 2002).

4.1.6 FEDERAÇÃO PAULISTA DE VOLEIBOL

O dirigente da FPV contempla que:

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

Já o gestor da FPV é enfático ao afirmar que os *stakeholders* internos e externos impactam nas boas práticas de governança, ou seja, os clubes e a Confederação Brasileira de Voleibol (CBV); e os gestores internos, respectivamente. No que tange aos *stakeholders* externos, o dirigente enfatiza os grupos que a entidade necessita para sua continuidade (FREEMAN; REED, 1983), ou seja, os clubes e a CBV; já quando ele foca nos *stakeholders*

internos, ele realça os indivíduos, cujas as decisões tomadas podem causar grande impacto nas entidades (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997), isto é, os gestores internos.

4.1.7 FEDERAÇÃO CATARINENSE DE TÊNIS DE MESA

O Presidente da FCTM compreende que:

Eles têm influência mais na gestão (E6).

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

4.2 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 organizações esportivas.

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

Em se tratando do impacto dos *stakeholders* na governança corporativa na CBFS e na FPFS, contempla-se a fala transcrita só do presidente da confederação, já que os dirigentes da FPFS não quiseram se manifestar. Constata-se que os que os *stakeholders* que influenciam na governança corporativa são somente os internos, já que a governança sai de dentro para fora, por meio de seus gestores e colaboradores, gerando assim, o nascimento da boa governança corporativa (SIEBENS, 2002).

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

Agora analisando comparativamente as opiniões somente das Confederações esportivas analisadas, verifica-se que de maneira geral, existe influência, contudo, excetuando-se os *stakeholders* internos. E em relação as opiniões dos dirigentes da Federações, constatou-se pensamentos diferentes, pois uma federação diz que os *stakeholders* externos não têm envolvimento, contudo, duas outras federações afirmam que estes *stakeholders* o têm.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Governança Corporativa se mostra como um assunto central e maduro, se encontrando em um patamar alto de profundidade, sofisticação, rigidez e coerência teórica de conhecimento se adequando aos setores privado, público, terceiro setor, sobretudo ao esporte, mesmo que seja ainda rudimentar neste setor. Ressalta-se que a investigação da governança

corporativa no esporte poderá oferecer pretextos para ponderações sobre os desafios e as oportunidades para melhor abranger e entender como se comporta a boa governança nas organizações esportivas, sobretudo, no que tange a compreensão da influência dos *stakeholders* na governança corporativa das organizações que atuam no esporte.

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 esta averiguação, que aborda as organizações esportivas.

Diante desse panorama, o objetivo deste trabalho foi investigar a influência dos *Stakeholders* na Governança Corporativa das Organizações Esportivas. Para melhor entender tal influência, utilizou-se a Teoria dos *Stakeholders* para embasar esta pesquisa e ajudar na análise e discussão dos resultados. Realça-se que foi feita uma pesquisa qualitativa, por meio, de um estudo de caso múltiplo em oito organizações esportivas, através de entrevistas com presidentes e dirigentes. Para organizar, disseminar e otimizar as análises, utilizaram-se dos métodos intra-casos e inter-casos concomitantemente, sugerido de acordo com a investigação dos pesquisadores Miles e Huberman (1994).

No que se refere a influência dos *stakeholders* na governança corporativa das organizações esportivas, ressalta-se que existe este impacto, porém, somente os *stakeholders* internos têm este poder. Neste contexto realça-se que os *stakeholders* internos têm relação direta na gestão da entidade. Quando é realçada a gestão, remete as boas práticas de governança corporativa, pois é um componente essencial para a gestão eficaz de uma organização esportiva (YEH; TAYLOR, 2008), em outras palavras, é notório a influência da governança corporativa para a gestão destas organizações (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2005), ajudando, inclusive, em sua sustentabilidade perante o mercado mundial do esporte (GROENEVELD, 2009).

Contribui-se, aqui, para robustecer na literatura acadêmica internacional, e em especial para a estrutura intelectual empírica de estudos nacionais, da ideia de que os *stakeholders*, notadamente os *stakeholders* internos, são preponderantes e ativos para uma boa gestão esportiva e, conseqüentemente, contribuem para o aparecimento e difusão das melhores práticas de governança corporativa nas organizações esportivas, principalmente para as pesquisadas neste trabalho.

Outra contribuição para este artigo foi entender que os *stakeholders* são preponderantes para qualquer gestão organizacional, ou seja, para o setor privado, público, terceiro setor, inclusive para o esporte. Compreende-se que esta influência e sua respectiva influência não é fenômeno diferente de ocorrência nas organizações esportivas. Isto prova que os *stakeholders*, embasados pela Teoria dos *Stakeholders* influencia diretamente nas boas práticas de governança corporativa das organizações esportivas estudadas nesta pesquisa.

A limitação deste artigo ocorreu por esta pesquisa ter trabalhado apenas organizações esportivas nacionais, em especial Confederações e Federações. Contudo, realça-se que o objetivo desta pesquisa foi alcançado. Diante do contexto, sugere-se para investigações futuros, uma expansão e aperfeiçoamento das entrevistas, com foco não apenas nas confederações e federações do esporte nacional, mas também, nas organizações de âmbito internacional do esporte, sobretudo, nas federações internacionais dos mesmos setores do esporte estudados nesta pesquisa, contribuindo com isso para a replicação, propagação, socialização, maturação e legitimação do tema governança corporativa nos esportes na estrutura intelectual da literatura acadêmica internacional, em particular no cenário das pesquisas acadêmicas no Brasil.

REFERÊNCIAS

ABOR, J.; BIEKPE, N. Corporate governance, ownership structure and performance of SMEs in Ghana: implications for financing opportunities. **Corporate Governance**, v. 7, n. 3, p. 288-300, 2007.

AGERFALK, P. J. Embracing diversity through mixed methods research. **European Journal of Information Systems**, v. 22, n. 3, p. 251-256, 2013.

ARGANDOÑA, A. The stakeholder theory and the common good. **Journal of Business Ethics**, v. 17, n. 9, p. 1093-1102, 1998.

AWOTUNDUN, D. A.; KEHINDE, J. S.; SOMOYE, R. O. C. Corporate governance and stakeholders interest: a case of Nigerian banks. **International Journal of Business and Management**, v. 6, n. 10, p. 102-112, 2011.

AZEVEDO, H.; DE LUCA, M. M. M.; HOLANDA, A. P.; PONTE, V. M. R.; SANTOS, S. M. dos. Código de conduta: grau de adesão às recomendações do IBGC pelas empresas listadas na BM&FBovespa. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, EnANPAD, 35, 2011. **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/>>. Acesso em: 06 dez.2013.

BERTUCCI, J. L. de O.; BERNARDES, P.; BRANDÃO, M. M. Políticas e práticas de governança corporativa em empresas brasileiras de capital aberto. **Revista de Administração da USP**, v. 41, n. 2, p. 183-196, 2006.

BRUNNINGE, O.; NORDQVIST, M.; WIKLUND, J. Corporate governance and strategic change in SMEs: the effects of ownership, board composition and top management teams. **Small Business Economics**, v. 29, p. 295-308, 2007.

CARCELLO, J. V. Governance and the common good. **Journal of Business Ethics**, v. 89, p. 11-18, 2009.

CARIOCA, K. J. F.; DE LUCA, M. M. M.; PONTE, V. M. R. Implementação da Lei Sarbanes-Oxley e seus impactos nos controles internos e nas práticas de governança corporativa: um estudo na companhia energética do Ceará – Coelce. **Revista Universo Contábil**, v. 6, n. 4, p. 50-67, 2010.

CARVALHO, J. L. R.; MACHADO, M. N. M.; MEIRELLES, A. M. Mudanças climáticas e aquecimento global: implicações na gestão estratégica de empresas do setor siderúrgico de Minas Gerais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 2, p. 220-244, 2011.

CHALIP, L. Policy analysis in sport management. **Journal of Sport Management**, v. 9, p. 1-13, 1995.

CHEN, W. P.; CHUNG, H.; LEE, C.; LIAO, W. L. Corporate governance and equity liquidity: analysis of s&p transparency and disclosure rankings. **Corporate Governance: An International Review**, v. 15, n. 4, p. 644-660, 2007.

CLARKE, T.; KLETTNER, A. Governance issues for SMEs. **Journal of Business Systems, Governance and Ethics**, v. 4, n. 4, 2009.

COLE, C. R.; HE, E. Y.; MCCULLOUGH, K. A.; SEMYKINA, A.; SOMMER, D. W. An empirical examination of stakeholder groups as monitoring sources in corporate governance. **Journal of Risk and Insurance**, v. 78, n. 3, p. 703-730, 2011.

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.

ERFURTH, A. E.; BEZERRA, F. A. Gerenciamento de resultados nos diferentes níveis de governança corporativa. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 10, n. 1, p. 32-42, 2013.

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.

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.; REED, D. L. Stockholders and takeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**, v. 25, n. 3, p. 88-106, 1983.

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.

GIRIOLI, L. S.; SOUZA, E. F. da S. de.; NOGUEIRA, I. V.; CALIL, J. F. Análise da criação de valor de empresas listadas na BM&FBovespa nos diferentes níveis de governança corporativa no período de 2008 a 2012. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 12, n. 1, p. 178-203, 2014.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995a.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995b.

GOMES, R. C. Who are the relevant stakeholders to the local government context? empirical evidences on environmental influences in the decision-making process of english local authorities. **Brazilian Administration Review**, v. 1, n. 1, p. 34-52, 2004.

GONÇALVES, J. C. de S.; CARVALHO, C. A. A mercantilização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e resistências. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 4, n. 2, p. 1-27, 2006.

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

GRÜN, R. Atores e ações na construção da governança corporativa brasileira. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 18, n. 52, 2003.

GRÜN, R. Convergência das elites e inovações financeiras: a governança corporativa no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 20, n. 58, 2005.

HAMIL, S.; MORROW, S.; IDLE, C.; ROSSI, G.; FACCENDINI, S. The governance and regulation of Italian football. **Soccer & Society**, v. 11, n. 4, p. 373-413, 2010.

HEATH, J.; NORMAN, W. Stakeholder theory, corporate governance and public management: what can the history of state-run enterprises teach us in the post-Enron era? **Journal of Business Ethics**, v. 53, n. 3, p. 247-265, 2004.

HENDRY, K.; KIEL, G. C. The Role of the Board in Firm Strategy: integrating agency and organisational control perspectives. **Corporate Governance: An International Review**, v. 12, n. 4, p. 500-520, 2004.

HILL, C. W. L.; JONES, T. M. Stakeholder-agency theory. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 2, p. 131-154, 1992.

HOLT, M. UEFA, governance, and the control of club competition in european football. **Birkbeck Sport Business Centre**, v. 2, n. 1, p. 1-191, 2009.

HOSKISSON, R. E.; EDEN, L.; LAU, C. M.; WRIGHT, M. Strategy in emerging economies. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 3, p. 249-267, 2000.

HOURNEAUX JUNIOR, F.; SIQUEIRA, J. P. L. de; TELLES, R.; CORRÊA, H. L. Análise dos stakeholders das empresas industriais do estado de São Paulo. **Revista de Administração da USP**, v. 49, n. 1, p. 158-170, 2014.

HOYE, R.; CUSKELLY, G. **Sport governance**. Sydney: Elsevier, 2007.

HSIEH, H-F.; SHANNON, S. E. Three approaches to qualitative content analysis. **Qualitative Health Research**, v. 15, n. 9, p. 1277-1288, 2005.

HUANG, C. J. Corporate governance, corporate social responsibility and corporate performance. **Journal of Management & Organization**, v. 16, n. 5, p. 641-655, 2010.

JANSSON, E. The stakeholder model: the influence of the ownership and governance structures. **Journal of Business Ethics**, v. 56, p. 1-13, 2005.

KASSINIS, G.; VAFEAS, N. Corporate boards and outside stakeholders as determinants of environmental litigation. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 5, p. 399-415, 2002.

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.

KOLK, A.; PINKSE, J. The integration of corporate governance in corporate social responsibility disclosures. **Corporate Social Responsibility And Environmental Management**, v. 17, n. 1, p. 15-26, 2010.

KOOSKORA, M. Corporate governance from the stakeholder perspective, in the context of Estonian business organizations. **Baltic Journal Of Management**, v. 3, n. 2, p. 193-217, 2008.

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.

LARCKER, D. F.; RICHARDSON, S. A.; TUNA, I. Corporate governance, accounting outcomes, and organizational performance. **The Accounting Review**, v. 82, n. 4, p. 963-1008, 2007.

LEAL, R. P. C.; SAITO, R. Finanças corporativas no Brasil. **RAE eletrônica**, v. 2, n. 2, p. 1-15, 2003.

LEOPKEY, B.; PARENT, M. M. The (Neo) institutionalization of legacy and its sustainable governance within the olympic movement. **European Sport Management Quarterly**, v. 12, n. 5, p. 437-455, 2012.

LIMA, G. A. S. F. de. Nível de evidenciação × custo da dívida das empresas brasileiras. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 20, n. 49, p. 95-108, 2009.

LOPES, A. B.; TUKAMOTO, Y. S. Contribuição ao estudo do “gerenciamento” de resultados: uma comparação entre as companhias abertas brasileiras emissoras de ADRs e não-emissoras de ADRs. **Revista de Administração da USP**, v. 42, n. 1, p. 86-96, 2007.

MACHADO FILHO, C. A. P.; FISCHMANN, A.; MENDONÇA, L. R. de; GUERRA, S. The mechanisms of governance in nonprofit organizations. **Corporate Ownership & Control**, v. 4, n. 2, p. 83-88, 2007.

MAINARDES, E. W.; ALVES, H.; RAPOSO, M. Stakeholder theory: issues to resolve. **Management Decision**, v. 49, n. 2, p. 226-252, 2011.

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.

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.

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.

MILANI FILHO, M. A. F. Responsabilidade social e investimento social privado: entre o discurso e a evidenciação. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 19, n. 47, p. 89-101, 2008.

MILES, M. B.; HUBERMAN, M. A. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. Sabe: Thousand Oaks, 1994.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MOREIRA, O.; RICCIO, E. L.; SAKATA, M. C. G. A comunicação de informações nas instituições públicas e privadas: o caso XBRL – Extensible Business Reporting Language no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 4, p. 769-784, 2007.

MOURA, G. D. de; VARELA, P. S.; BEUREN, I. M. Conformity of the mandatory disclosure of intangible assets and corporate governance practices. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 5, p. 140-170, 2014.

NEUBAUM, D. O.; ZAHRA, S. A. Institutional ownership and corporate social performance: The moderating effects of investment horizon, activism, and coordination. **Journal of Management**, v. 32, n. 1, p. 108-131, 2006.

NEWLAND, K. The governance of international migration: mechanisms, processes, and institutions. **Global Governance**, v. 16, p. 331-343, 2010.

OLIVEIRA, J. A. P. de. Uma análise dos balanços sociais das 500 maiores. **RAE Eletrônica**, v. 4, n. 1, p. 1-19, 2005.

OMAN, C. P. **Corporate governance and national development**. OECD Development Centre, 2001.

ORTS, E. W.; STRUDLER, A. Putting a stake in stakeholder theory. **Journal of Business Ethics**, n. 88, p. 605-615, 2009.

PALINKAS, L.; Horwitz, S. M.; GREEN, C. A.; WISDOM, J. P.; KIMBERLY HOAGWOOD, N. D. Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. **Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research**, v. 42, n. 5, p. 533-544, 2015.

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.

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

RIBEIRO, H. C. M.; COSTA, B. K.; FERREIRA, M. P. Governança corporativa nos esportes: análise dos últimos 23 anos de produção acadêmica em periódicos internacionais. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 12, n. 2, p. 135-154, 2015.

RIBEIRO, L. M. **Governança corporativa em pequenas e médias empresas brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública), FGV, Rio de Janeiro: 2009. 108 pg.

RIBEIRO, M. A. de S. **Modelos de governança e organizações esportivas**: uma análise das federações e confederações esportivas brasileiras. Tese (Doutorado em Administração Pública), FGV, Rio de Janeiro: 2012, 136 pg.

ROBERTSON, C. J. An analysis of 10 years of business ethics research in Strategic Management Journal: 1996-2005. **Journal of Business Ethics**, v. 80, p. 745-753, 2008.

ROBINSON, O. C. Sampling in interview-based qualitative research: A theoretical and practical guide. **Qualitative Research in Psychology**, v. 11, n. 1, p. 25-41, 2014.

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.

SLACK, T.; PARENT, M. M. **Understanding sport organizations**: the application of organizational theory. Champaign: Human Kinetics, 2006.

SIEBENS, H. Concepts and working instruments for corporate governance. **Journal of Business Ethics**, v. 39, n. ½, p. 109-116, 2002.

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.

SMITH, A. C. T.; SHILBURY, D. Mapping cultural dimensions in australian sporting organisations. **Sport Management Review**, v. 7, p. 133-165, 2004.

SRIVASTAVA, P.; HOPWOOD, N. A practical iterative framework for qualitative data analysis. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 8, n. 1, p. 76-84, 2009.

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.

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

VAN BUREN, H. J. If fairness is the problem, is consent the solution? Integrating ISCT and stakeholder theory. **Business Ethics Quarterly**, v. 11, n. 3, p. 481-499, 2001.

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

VON WERDER, A. Corporate governance and stakeholder opportunism. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1345-1358, 2011.

YEH, C. M.; TAYLOR, T. Issues of governance in sport organisations: a question of board size, structure and roles. **World Leisure Journal**, v. 50, n. 1, p. 33-45, 2008.

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