

## Democratização da Gestão e Governança Corporativa no Futebol Brasileiro - Um Estudo de Caso sobre o Esporte Clube Bahia

### *Democratization of Management and Corporate Governance in Brazilian Football - A Case Study on Esporte Clube Bahia*

**Marcelo Andrade Ferreira<sup>1</sup>**

Submetido em: 27-10-2019

Aprovado em: 11-12-2019

#### Resumo

Este artigo tem como propósito apresentar um estudo de caso sobre o Esporte Clube Bahia que, após sofrer uma intervenção judicial, optou por democratizar-se, inclusive com a realização de eleições diretas periódicas para os cargos diretivos e para seus conselhos Deliberativo e Fiscal, ao mesmo tempo em que vem adotando princípios de governança corporativa em sua gestão, se tornando um exemplo para os demais clubes do futebol brasileiro, haja vista os avanços financeiros e institucionais alcançados que, em princípio, deverão aumentar as chances de conquista de resultados futebolísticos. O estudo buscou, portanto, analisar as possíveis correlações entre a democratização da gestão e a governança corporativa e os resultados obtidos pelo clube desde então, a partir dos argumentos de autores como Soriano (2010), que defende ser plenamente possível gerir um clube de futebol de forma profissional, bem como os pressupostos de Gammelsæter e Senaux (2011), de que o futebol tem características de indústria, inclusive institucionais, além de Leoncini e Silva (2005), que apresentam as relações microeconômicas heterodoxas deste setor, onde o envolvimento emocional tem papel preponderante na realização dos negócios. Os resultados obtidos pelo Bahia apontam um evidente incremento dos indicadores financeiros de forma concomitante à melhoria da imagem institucional e dos resultados futebolísticos do clube.

**Palavras-chave:** Gestão democrática. Governança corporativa. Futebol brasileiro. Esporte Clube Bahia. Administração Esportiva.

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração de Empresas pela UNIFACS-Salvador. Ex-Conselheiro Deliberativo do Esporte Clube Bahia, atualmente, 1º Suplente do Conselho Fiscal. Professor de Finanças Corporativas no MBA Executivo em Gestão Estratégica de Negócios, da Faculdade Santíssimo Sacramento, Alagoinhas, BA. Endereço: Rua Mal. Deodoro, 118, 48005-020, Centro, Alagoinhas, BA, Brasil. E-mail: marcelo-af@hotmail.com

### ***Abstract***

*This article aims to present a case study on Esporte Clube Bahia, which after undergoing judicial intervention, chose to democratize itself, including the holding of direct periodic elections for the executive positions and its Deliberative and Fiscal councils, while at the same time it has been adopting corporate governance principles in its management, becoming an example for the other Brazilian football clubs, considering the financial and institutional advances achieved, which in principle should increase the chances of achieving football results. Therefore, the study sought to analyze the possible correlations between the democratization of management and corporate governance and the results obtained by the club since then, based on the arguments of authors such as Soriano (2010), who argues that it is fully possible to manage a football club in a professional manner, as well as Gammelsæter and Senaux's (2011) assumptions that football has industry characteristics, including institutional ones, and Leoncini and Silva (2005), who present the unorthodox microeconomic relations of this sector, where emotional involvement plays a major role in the conduct of business. The results obtained by Bahia point to a clear increase in financial indicators concomitantly with the improvement of the institutional image and football results of the club.*

**Keywords:** *Democratic Management. Corporate Governance. Brazilian Football. Esporte Clube Bahia. Sports Administration.*

## 1 Introdução

A versão mais aceita sobre como o futebol chegou ao Brasil, data do fim do Século XIX, com Charles Miller, um brasileiro que trouxe bolas e outros equipamentos para a prática do esporte ao retornar de seus estudos na Inglaterra. Nos anos 30, o futebol se profissionalizou, oficializando o que já era praticado de forma velada havia duas décadas. Nos anos 70, houve a adoção de marcas de empresas patrocinadoras nos uniformes, e nos anos 90 surgiram os modelos de gestão e *marketing* do tipo “clube empresa” (Leoncini, 2001). Assim, o futebol firmou o *status* de esporte mais popular do país e de elemento de identificação do Brasil em todo o mundo, derivando em uma receita de R\$ 5 bilhões em 2016 para os 20 clubes do Campeonato Brasileiro da Primeira Divisão e os 4 primeiros colocados no Campeonato Brasileiro da Segunda Divisão (Capelo, 2017).

Com a evolução da gestão no futebol, perderam espaço os dirigentes “abnegados”, que geriam os clubes nas horas vagas, teoricamente sem remuneração e misturavam suas finanças com as das entidades. Assim, mesmo sendo torcedores dos clubes, os gestores são demandados por maior qualificação acadêmica e maior nível de profissionalismo, inclusive sob a ótica da governança corporativa, que é “o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas” (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2015, p. 20). Esta evolução resultou na criação e desenvolvimento de fóruns, livros, artigos, cursos e certificações presenciais e virtuais, além de que, com o avanço das telecomunicações, principalmente da internet, o público brasileiro pôde se informar melhor sobre os principais clubes de futebol, como os europeus, que se tornaram *benchmarking* desde então. Ademais, houve também a evolução do desempenho de diversas seleções nacionais, como a alemã, cujo exemplo estimula discussões sobre a gestão do futebol, ainda mais depois da notória goleada por 7 a 1 sobre a Seleção Brasileira na semifinal da Copa de 2014, em pleno solo brasileiro.

Neste cenário, o Esporte Clube Bahia, fundado em Salvador no ano de 1931, duas vezes Campeão Brasileiro, em 1959 e 1988, e maior vencedor do Campeonato Baiano, com 48 conquistas até 2019, foi cobrado durante décadas pelos torcedores para que se democratizasse e permitisse eleições diretas para Diretoria, especialmente a partir dos anos 90, quando se iniciava uma fase de resultados financeiros, institucionais e futebolísticos ruins. Esta insatisfação culminou em uma intervenção judicial em 2013, na qual o Clube foi comandado por 60 dias pelo advogado Carlos Rátis, resultando em inéditas eleições diretas para Diretoria Executiva e Conselho Deliberativo no mesmo ano para concluir o mandato dos dirigentes destituídos (2011–2014), sendo eleitos os advogados Fernando Schmidt (Presidente) e Valton Pessoa (Vice-Presidente). No ano seguinte, após eleição para um mandato completo de três anos, tomaram posse o jornalista Marcelo Sant’Ana (Presidente) e o advogado Pedro Henriques (Vice-Presidente). Em 2017, foram eleitos o empresário Guilherme Bellintani (Presidente) e o advogado Vitor Ferraz (Vice-Presidente). A partir da gestão eleita após a intervenção, foi definido que os eleitos para presidência e vice-presidência do Bahia exercerão suas funções de forma remunerada, com dedicação exclusiva.

A partir da intervenção judicial, o Bahia está permanentemente monitorado por suas instâncias internas para que mantenha práticas gerenciais aderentes aos princípios de governança corporativa, como a divulgação dos demonstrativos financeiros, submetidos ao crivo de auditoria independente, além dos Conselhos Deliberativo e Fiscal e da Assembleia Geral de Sócios, bem como o limite de uma reeleição para todos os cargos e o cumprimento pontual dos compromissos contratuais e financeiros, entre outros mecanismos de controle e transparência.

Desde então, o Bahia tem obtido resultados financeiros, institucionais e futebolísticos superiores aos que obtinha antes da intervenção judicial, sendo, portanto, o objetivo deste artigo a análise de possíveis correlações entre a adoção da democratização da gestão e de princípios de governança corporativa com os resultados obtidos pelo clube a partir de então.

## 2 Revisão da Literatura

A compreensão sobre como os princípios de governança corporativa podem influenciar clubes de futebol requer inicialmente o entendimento dos mecanismos da administração esportiva, que sob alguns aspectos são similares aos da administração de empresas de outros setores da economia, mas que por outro lado, possuem aspectos bastante peculiares e específicos. Assim, Brunoro e Afif (1997) nos mostram que como em qualquer empresa, é necessário que os setores de um clube de futebol adotem a necessária integração, com vistas a prestar suporte ao seu “carro chefe”, que no nosso caso, evidentemente, é o futebol, ou seja, os resultados dentro de campo, que se relacionam fortemente com os elementos de identificação e passionalidade dos torcedores dos clubes. Estes elementos são as fontes de onde surgirão as oportunidades de negócios e de retorno financeiro, em forte correlação com o número de torcedores, um público-alvo formado por possíveis consumidores dos produtos e serviços licenciados pelos clubes. Esta lógica também indica que na atualidade, o futebol precisa efetivamente ser administrado como um negócio (Aidar & Leoncini, 2002), mas de forma diferenciada dos outros segmentos, pois as relações comerciais realizadas não se adéquam aos padrões microeconômicos convencionais, devido ao envolvimento emocional.

A administração de um clube de futebol, em linhas gerais, inclui os seguintes departamentos: jurídico, administrativo-financeiro, marketing, contabilidade, comunicação, relações institucionais, logística e patrimônio, entre outros (Brunoro & Afif, 1997). A maioria destas áreas ou departamentos normalmente estão presentes com estas ou com outras nomenclaturas em empresas de outros setores da economia. Desta forma, o que torna um clube realmente diferente das organizações de outros segmentos é o departamento social, e principalmente, o departamento de futebol (frequentemente subdividido em futebol profissional e divisões de base) e suas áreas de medicina, fisiologia, nutrição, psicologia e outras, que evidentemente formam a sua atividade-fim, sendo exatamente esta a diferença que torna o tema complexo, o que fica muito claro quando temos em conta, por exemplo, o relato de Soriano (2010, p. 13) sobre o que lhe foi dito antes de assumir um cargo diretivo no Barcelona, da Espanha: “o futebol é diferente, aqui o que conta é se a bola entra ou não entra. Se entrar, tudo vai bem. Se for para fora, tudo é um desastre. É uma questão de acaso”.

Conforme F. Mattar e M. Mattar (2013), para suprir a gestão de um clube de futebol nas suas mais diferentes áreas, as estruturas organizacionais podem ser dos tipos tradicional ou inovativo, sendo que, para o primeiro tipo as estruturas costumam ser mais formais, verticais em sua comunicação e mais departamentalizadas, com menor interação entre as áreas. No caso das estruturas inovativas, os processos são menos formais, com maior diversificação nas relações entre as áreas e sua comunicação se desenvolvendo também nos sentidos horizontal e diagonal, sendo, portanto, de caráter matricial.

Outro aspecto a ser considerado é que, sendo o futebol um esporte muito popular e que possui torcedores apaixonados pelos clubes, há uma grande pressão pelos resultados operacionais, neste caso, os gols, vitórias nas partidas e os títulos das competições esportivas, algo que não se vê em outros segmentos da economia, já que em termos de competições esportivas, a conquista de um competidor significará obrigatoriamente que os outros *players* não alcançarão aquele objetivo específico naquele momento (Santos, 2002). Este acirramento da competição, que é a razão de ser de um clube de futebol, faz com que o imediatismo seja um

elemento frequente neste setor, e que o ato de planejar para médio e longo prazo, comum em tantas organizações, assume a forma de um desafio de grandes proporções, inclusive pelo fato de que no Brasil há frequentes eleições dos dirigentes, em alguns casos interferindo na continuidade dos trabalhos realizados, o que pode prejudicar os resultados (Freitas, 2013). O imediatismo, que é um problema fartamente conhecido e discutido no futebol brasileiro, muitas vezes interfere decisivamente, por exemplo, na contratação e demissão de treinadores, já que é mais fácil atribuir os insucessos a estes profissionais do que reconhecer um mau planejamento, ou mesmo que ainda é preciso mais tempo para que os resultados desejados possam ser alcançados.

Entretanto, estes mesmos torcedores que pressionam e cobram resultados imediatos, formam o público consumidor de cada clube, e este público, a partir de certa idade não precisa mais ser disputado, pois dificilmente alguém muda o clube para o qual torce ou se identifica. Então, temos os torcedores de futebol como clientes cativos de um mercado consumidor muito mais estável do que nos demais setores da economia, e, portanto, se confirma a ocorrência de relações microeconômicas diferenciadas, possivelmente com características de monopólio, uma conformação mercadológica na qual há somente um fornecedor para todo o mercado, que tem a possibilidade de ajustar os preços praticados para que convirjam aos maiores lucros possíveis, o que não quer dizer que os clubes possam simplesmente estabelecer os preços que desejem para seus produtos e serviços, já que é preciso considerar o poder aquisitivo dos consumidores (Leoncini & Silva, 2005).

Esta visão ampla a respeito do mercado do futebol é muito comum na Europa, o grande centro mundial do esporte

Se percebermos o futebol como uma instituição, veremos também produtores (os grandes clubes), fornecedores (clubes menores que alimentam o sistema), compradores (os torcedores), agências regulatórias (as federações), e atletas, árbitros e associações de treinadores que constituem algo parecido com as associações de outras profissões”. (Gammelsæter e Senaux, 2011, n.p.) (tradução nossa)<sup>2</sup>.

Ainda abordando a interferência política que permeia os clubes de futebol brasileiros, é preciso ter em vista que a realização de eleições periódicas, tal qual informado por Battaglia (2003, como citado em Marques & Costa, 2009) e os movimentos de disputas e formação de alianças entre os grupos políticos, não raro impelem os dirigentes a adotar ações midiáticas – como algumas contratações de atletas renomados, ainda que nem sempre em seu auge físico e técnico – que costumam significar uma agenda positiva de curto prazo, interessante em termos políticos e eleitorais, mas que quase sempre envolvem grandes somas de dinheiro e não se consolidam em resultados mais duradouros, agravando a já precária situação financeira dos clubes e do setor de forma geral, pois em alguns casos se trata de dispêndios que os clubes nem teriam condições de realizar, e pior, implicam em inflação dos salários, que são o principal custo dos clubes, conforme Aidar e Leoncini (2002, como citado em Pereira, Rezende, Corrar e Lima, 2004).

Gammelsæter e Senaux (2011, n.p.) indicam a compreensão da governança do futebol como sendo:

---

<sup>2</sup> *If we perceive football as an institution we will also see producers (the elite clubs), suppliers (the smaller “feeder” clubs), buyers (the fans), regulatory agencies (the FAs), and footballers, referees, and coaches associations that constitute something akin to professional associations.*

(1) baseada em uma lógica institucional fundamental que o diferencia de outras instituições sociais, (2) sendo determinada principalmente por sua inserção nos sistemas institucionais nacionais e culturas, e como (3) uma comunidade institucional transnacional ou um campo de atuação que não é circunscrito às associações do futebol, mas incorpora poderosos elementos públicos e comerciais e suas mentalidades” (tradução nossa)<sup>3</sup>.

Esta explicação nos mostra qual é o grau da diferença de evolução do futebol como indústria entre a Europa, em que diversos prismas são contemplados e o Brasil, em que ainda se vivencia uma fase de consolidação da indústria.

Assim, os clubes de futebol podem ser administrados por três modelos de gestão: associativo, privado e misto. No primeiro, é onde se percebe mais fortemente a influência política, pois a escolha dos dirigentes se dá via escolha eleitoral dos sócios, podendo estes dirigentes delegar ou não as atribuições mais estratégicas a executivos contratados e que sejam avaliados por metas, como em qualquer empresa (Guabiroba, Castro & Carvalho, 2015). Na Europa, conforme dados divulgados na imprensa especializada, entre os 20 maiores clubes, apenas os espanhóis Barcelona e Real Madrid operam desta maneira. No sistema privado, um ou mais investidores controlam o clube e escolhem seus dirigentes por meio dos processos seletivos que melhor os atendam, como em qualquer outro tipo de empresa. Cerca de 70% dos grandes clubes europeus já é gerido desta maneira. Já o sistema misto, que é mais comum no futebol alemão, converge um Conselho de Administração, formado por representantes do próprio clube e dos investidores, decidindo a contratação e destituição dos dirigentes, inclusive do próprio Presidente.

A governança corporativa, por sua vez, é fundamentalmente o alinhamento dos interesses dos *stakeholders* sob parâmetros éticos e legais, convergindo para a otimização do valor econômico-financeiro da organização, qualificando a gestão e assegurando a continuidade no longo prazo. Além disto, representa principalmente um conjunto de valores e mecanismos de conformidade, que visam assegurar a lisura dos procedimentos adotados, resultando assim na valorização da entidade que os adota, o que viabiliza o aumento do faturamento, a melhoria da imagem institucional e dos resultados operacionais, de forma que, conforme Rossetti e Andrade (2011), a governança corporativa pode ser conceituada como guardião de direitos, ou ainda um sistema de relações que monitora e dirige as corporações, uma estrutura de poder das empresas e um sistema normativo que controla as relações internas e externas das sociedades empresariais.

Este conjunto de práticas e princípios vem se aprimorando desde a segunda metade do Século XX, passando por diversas iniciativas, a exemplo da Lei Sarbanes-Oxley, um importante decreto norte-americano, que é um marco e uma referência normativa de governança corporativa, de autoria do senador Paul Sarbanes e do congressista Michael Oxley, que introduziu, de acordo com Silva (2006, p. 107), “novos padrões de divulgação de informações, acrescidos às novas responsabilidades atribuídas aos principais executivos das empresas, além da implantação de critérios mais rígidos de fiscalização dos procedimentos contábeis”.

Os princípios básicos da governança corporativa são: transparência, equidade, *accountability* e responsabilidade corporativa (IBGC, 2015, p. 20). Assim, o atributo da transparência é a disponibilização das informações para todos os *stakeholders* conforme suas

---

<sup>3</sup>(1) based on a basic institutional logic that sets it apart from other societal institutions, as (2) being basically determined by its embeddedness in national institutional systems and cultures, and as (3) a transnational institutional community or field that it's not reserved for football's own associations but incorporates powerful public and commercial constituents and mindsets as well.

necessidades, indo além do que obrigam as leis e regulamentos. A equidade é o tratamento igualitário, justo e equilibrado dos *stakeholders*, “levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas”. O *accountability* é a prestação de contas clara e inteligível, na qual os gestores assumem de forma diligente as suas responsabilidades e consequências dos atos. Por fim, a responsabilidade corporativa é o zelo com os diversos capitais (humano, financeiro, intelectual, etc.) que a organização possui, impactando o mais positivamente possível nos resultados econômico-financeiros.

Ainda que a governança corporativa seja um mecanismo de *compliance* mais comum a empresas de capital aberto, negociado em bolsa de valores, é possível aplicá-la também a clubes de futebol, que no caso do Brasil normalmente são constituídos como associações, tanto que, conforme Marques e Costa (2009, p. 121), a massificação dos princípios de governança corporativa em clubes de futebol “poderia contribuir para o aumento da amplitude, da profundidade e da velocidade com que a reestruturação e a profissionalização da gestão dos clubes ocorreriam, levando à diminuição de problemas administrativos”.

A necessidade de aprimoramento da gestão nos clubes de futebol, tem feito com que os mesmos adotem práticas de governança corporativa, a exemplo de auditorias independentes, divulgação de seus demonstrativos financeiros, revisões de seus estatutos e a implantação de setores de ouvidoria para que os *stakeholders* possam se comunicar e expor suas sugestões, consultas, reclamações e elogios. Além disto, tem havido um acompanhamento constante da responsabilidade financeira, englobando o incremento de receitas e o controle das despesas, considerando-se que há um entendimento de que este controle contribui para a formação e manutenção de equipes competitivas, pois estimularia os profissionais a atuar nos clubes onde haja regularidade de pagamentos de salários (Freitas, 2013).

Entretanto, como é amplamente sabido pela sociedade e divulgado pela imprensa especializada, as práticas comuns aos clubes de futebol brasileiros tradicionalmente passam ainda ao largo dos princípios de governança corporativa e de transparência, sendo comuns escândalos envolvendo dirigentes do setor, fatos estes que deveriam estimular um urgente processo de reestruturação, de caráter abrangente, que torne o setor mais confiável e com melhor ambiência para a realização de negócios (Pereira, Rezende, Corrar, & Lima, 2004). Desta forma, uma reestruturação como esta seria de fundamental importância para o setor, posto que a imagem do futebol brasileiro, de forma geral foi ainda mais arranhada nos últimos anos pelos diversos escândalos que ocorreram, bem como por resultados muito desfavoráveis obtidos pelos clubes brasileiros e pela Seleção Brasileira em importantes competições.

### 3 Metodologia

A metodologia adotada para esta pesquisa foi de caráter qualitativo, sendo mais precisamente um estudo de caso, que conforme Yin (2001 como citado em Gil, 2007, p. 54), é o “delineamento mais adequado para investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos”. Assim, este estudo de caso analisou as possíveis relações de influência entre a adoção de princípios de governança corporativa e a melhoria dos resultados esportivos, financeiros e institucionais alcançados pelo Esporte Clube Bahia desde a intervenção judicial, no ano de 2013. Para tanto, foram realizadas 11 entrevistas com dirigentes e ex-dirigentes do Esporte Clube Bahia, que atuam ou atuaram em nível de gerência, diretoria, presidência de Conselho, vice-presidência e presidência, além de outros *stakeholders* deste setor, como especialistas em *marketing* e gestão esportiva, dirigentes e profissionais de campo de outros clubes, cujas respostas, que foram obtidas por meio de um roteiro semiestruturado, proporcionaram uma análise a respeito do desenvolvimento desta experiência. As entrevistas

foram realizadas presencialmente, via telefone ou por e-mail, dependendo da disponibilidade do entrevistado e as perguntas versavam sobre suas percepções a respeito do Bahia antes e após a democratização da gestão e a adoção de princípios de governança corporativa, além de contemplar a visão dos entrevistados acerca da influência destas mudanças para os resultados futebolísticos, financeiros e institucionais do Clube.

Complementarmente, foram realizados levantamentos, coleta de dados e análises documentais nos balanços patrimoniais e demonstrações de resultados de exercícios do Clube, disponíveis no próprio *site* do Esporte Clube Bahia e acessíveis ao público em geral, além de documentos elaborados por consultorias especializadas para análise de valor das marcas dos principais clubes brasileiros e suas finanças a partir do ano de 2011, onde se verifica o desempenho financeiro pela evolução do faturamento, do resultado financeiro e do endividamento, além da evolução do valor da marca, sendo que esta última interfere neste tipo de desempenho e também no desempenho institucional. Nesta pesquisa, os desempenhos financeiro, institucional e futebolístico foram considerados como dimensões que refletem e informam o nível de qualidade com o qual a gestão de um clube de futebol está sendo executada.

A análise dos dados obtidos através dos levantamentos documentais e das entrevistas foi feita de forma textual, considerando-se a narrativa e o discurso apresentados pelos entrevistados, de forma combinada com os números obtidos junto aos demonstrativos financeiros dos exercícios de 2011 a 2018, que devidamente ordenados, indicam a evolução da situação financeira do Clube objeto deste estudo de caso e permitem compreender qual é o nível de influência das medidas de governança corporativa e de democratização da gestão nos resultados obtidos pelo Bahia desde então.

#### 4 Resultados e Discussão

Conforme citado anteriormente, o objetivo principal da governança corporativa é o de conformar as atividades das empresas, valorizando-as e melhorando seus resultados financeiros, institucionais e operacionais, de forma que, conforme Silva (2006, p. 56), “uma grande parte dos indicadores de desempenho é da área econômico-financeira da companhia; no entanto, vem se falando muito da importância dos índices não financeiros das áreas do negócio que fundamentam os desempenhos globais”. Este padrão de análise de desempenho empresarial, que é tão comum a quase todos os setores da economia não se aplica aos clubes de futebol, que tal qual descrito antes, são majoritariamente avaliados por seus resultados futebolísticos, sendo os outros tipos de indicadores, a exemplo dos financeiros e contábeis, observados e analisados quase que exclusivamente por profissionais ligados à área ou por possíveis investidores e patrocinadores, conforme Pereira et al. (2004). Deste modo, é sempre bom ressaltar os valores cada vez mais vultosos envolvidos no futebol, e que dispor de condições econômico-financeiras favoráveis permite a realização de maiores investimentos, inclusive na contratação de atletas e profissionais de comissão técnica.

No caso de um clube de futebol, a governança corporativa é marcada principalmente pela forma com que se estrutura o poder decisório, e seguindo esta lógica, o atual Estatuto do Bahia estabeleceu em seu art. 51 a previsão de que a cada pleito eleitoral, as 100 cadeiras do Conselho Deliberativo serão ocupadas de forma proporcional ao percentual de votos obtido por cada chapa inscrita, seguindo a ordem numérica da inscrição de seus candidatos, ou seja, se determinada chapa conquistar 19% dos votos, por exemplo, os 19 primeiros candidatos de sua Nominata estarão eleitos e os outros nomes da lista constarão como suplentes. Uma prática como esta garante a pluralidade de representação de ideias e de correntes de pensamento, o que contempla os princípios da equidade e da transparência.

Assim sendo, esta pesquisa conseguiu obter evidências de que são adotados princípios de governança corporativa no Bahia, a exemplo das contas dos anos de 2016 e 2017 e 2018, aprovadas sem ressalvas pelos Conselhos Fiscal e Deliberativo e pela auditoria independente, bem como a celebração de um acordo com a Justiça do Trabalho em 2013, a partir do qual o Clube arca com um custo mensal de aproximadamente R\$ 500 mil, um valor elevado, porém possível de ser assumido. Na esfera tributária, destaca-se a adesão ao Programa de Modernização da Gestão e da Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT), no qual as dívidas foram refinanciadas para 240 parcelas mensais, com anistia de 70% do valor das multas, 40% do valor dos juros devidos e 100% dos encargos legais, o que significa uma considerável economia, mas que ainda assim indicava um saldo devedor para o Clube de R\$ 24 milhões em agosto de 2015, conforme divulgado pela imprensa, de forma que em agosto de 2017, o saldo havia diminuído para aproximadamente R\$ 14 milhões, um decréscimo de 43%, que é resultante do cumprimento dos compromissos assumidos. Além disto, as Assembleias Gerais de Sócios vêm ocorrendo não somente de forma regular, até o dia 30 de abril de cada ano, como reza o art. 11 do Estatuto, em seu Parágrafo 1º, mas também sob comunicação mais efetiva, visando que o maior número possível de sócios participe das deliberações e das discussões realizadas, uma medida prática que atende aos quatro princípios de governança corporativa.

O patrimônio do Clube também foi beneficiado de forma expressiva a partir de um acordo judicial firmado, no qual o Bahia conservou a propriedade do Centro de Treinamento Osório Vilas Boas, conhecido como “Fazendão” e a aquisição da estrutura chamada “Cidade Tricolor”, envolvidos em uma transação realizada no ano de 2011 pela Diretoria destituída com uma construtora, na qual haveria uma permuta sem ônus para o Clube, cedendo o “Fazendão” e recebendo a “Cidade Tricolor”, a ser edificada por esta construtora. Entretanto, a negociação não se concretizou na forma aprovada pela Assembleia Geral de Sócios. Em 2017, o Bahia precisou aportar R\$ 6,5 milhões para a homologação do referido acordo. Assim, um dos entrevistados, que na ocasião da entrevista exercia cargo na diretoria do Bahia, declarou que “após a intervenção, no início, a dificuldade de acesso às informações históricas e a necessidade de reestruturação e profissionalização administrativa foram dificultadores.” Desta forma, esta e outras situações encontradas, como notas e despesas não comprovadas e a falta de cumprimento de obrigações trabalhistas motivaram o Clube a acionar judicialmente os antigos gestores, visando recuperar valores gastos indevidamente. Esta medida segue o previsto no Parágrafo 1º do art. 39 do atual estatuto do Bahia, em que os dirigentes poderão responder solidariamente e de forma ilimitada com seu próprio patrimônio, em caso de atos ilícitos, gestão irregular ou por ações contrárias ao previsto no estatuto ou contrato social, com tais situações sendo descritas no Parágrafo 2º do mesmo art., o que atende ao princípio da responsabilidade corporativa, como forma de salvaguardar o patrimônio e os recursos do Clube.

Institucionalmente, esta mudança de paradigma adotada pelo Bahia resultou em uma ocupação de espaço em programas veiculados na imprensa especializada de nível nacional, com intensidade maior do que a costumeiramente conseguida, inclusive com seus dirigentes sendo entrevistados e apresentando suas propostas, haja vista a melhora do conceito que o Clube desfruta perante o setor, o que traz consigo também uma carga de curiosidade a respeito de sua evolução, provocada pelo ineditismo e pelas dificuldades de executar tal experiência no futebol brasileiro. Um Conselheiro Fiscal do Clube, especialista em governança corporativa, informou na entrevista que “os comentários positivos na mídia nacional, a aceitação de profissionais consagrados em virem atuar no Clube e o início da adoção de princípios de governança corporativa são evidências da boa percepção do mercado.”

Outro efeito observado é que o Clube tem mantido ou conquistado novos patrocinadores, a ponto de o Bahia ter podido contar com a marca da Caixa Econômica Federal

em seu uniforme como patrocinador *master* ou principal, o que foi resultante dos esforços de regularização, inclusive a adesão ao PROFUT, que permitiram ao Clube obter todas as certidões negativas de débito legalmente necessárias para que a transação fosse celebrada no ano de 2016, evidenciando assim a governança das últimas gestões do Clube. Esta transação não somente aumentou o valor auferido pelo Bahia com os espaços de patrocínio em seu uniforme, mas também respaldou as medidas administrativas adotadas. Além da Caixa Econômica, diversas outras empresas, de alcance local e nacional, associaram suas marcas e patrocinaram o Bahia desde o processo de democratização e mudança de gestão.

Ainda no aspecto institucional, entre fevereiro de 2015 e dezembro de 2017, o faturamento da área de licenciamento de produtos com a marca do Bahia passou de R\$ 150 mil para R\$ 1 milhão anuais, um êxito que também se reproduziu em outra iniciativa de relacionamento e negócios, o programa “Parceiros de Aço”, criado em 2015, que oferece benefícios como descontos nos preços dos produtos e serviços das mais de 100 empresas conveniadas para os sócios do Bahia. Desta forma, este programa consiste em um elemento de valorização do título de sócio do Clube.

Outro avanço no campo institucional, que também tem evidenciado o nome do Bahia na mídia nacional são as frequentes ações de responsabilidade social, por meio do Núcleo de Ações Afirmativas, criado em 2018. Tais ações têm se desenvolvido em prol de causas diversas como a luta em favor dos direitos dos negros, mulheres, LGBT, além do apoio aos portadores de Síndrome de Down, a luta contra o câncer e tantas outras, em consonância com o princípio de responsabilidade corporativa.

Além disto, os demais clubes, com os quais o Bahia se relaciona negociando os direitos econômicos e federativos dos atletas vêm apresentando, desde que incluiu a governança corporativa em seu cotidiano gerencial, uma postura de maior confiança, disponibilidade e interesse para celebrar este tipo de negociação, admitindo condições de pagamento mais flexíveis para o Bahia, pois se balizam pela segurança de que as transações pactuadas serão efetivamente honradas, como citado por um ex-Presidente do Bahia em sua entrevista. Assim, as fronteiras também se ampliaram a partir dos convites para amistosos e competições no exterior, como a Florida Cup, em 2017, na qual o Bahia fez duas partidas, contra o alemão Wolfsburg, e contra o Estudantes de La Plata, da Argentina. Um Diretor de Futebol de outro clube, declarou em entrevista que o Bahia era visto pelo mercado antes da intervenção “como um clube que não cumpria com suas obrigações e que tinha uma administração danosa”, e que além disto, “era uma excelente oportunidade para os *stakeholders* especulativos, que viam no E. C. Bahia uma grande oportunidade de negócios. Consequentemente, este cenário afastava os *stakeholders* positivos, que poderiam investir seriamente em favor da instituição.”

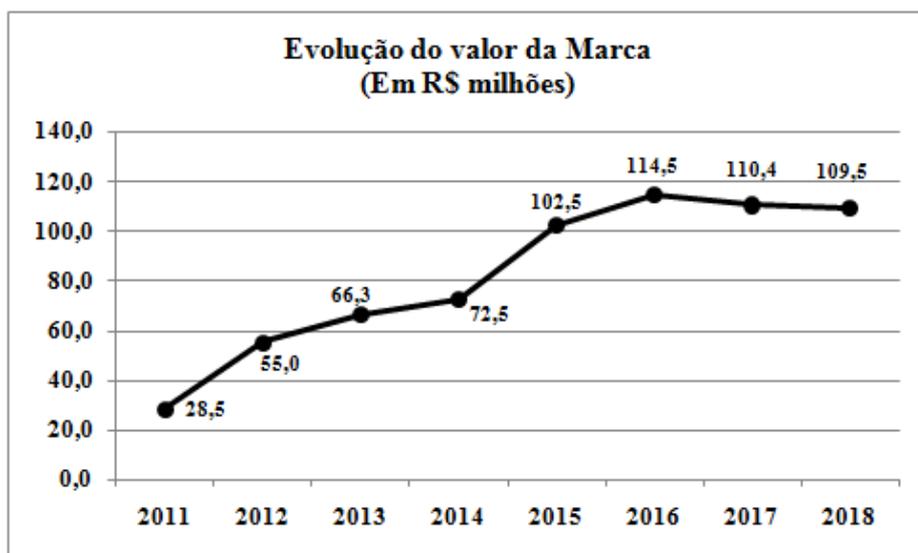
Outra evidência verificada nesta pesquisa é que o Bahia tem conseguido atrair ou reter profissionais que teoricamente tem bons atributos e boa qualidade técnica. Assim, profissionais bem avaliados pelo mercado em alguns casos optam por se transferir para o Bahia e permanecer por períodos superiores a uma temporada, muitas vezes abrindo mão de propostas oferecidas por clubes das Regiões Sul e Sudeste, com maior número de torcedores, contratos de patrocínios mais vultosos e maior capacidade financeira, mas que possivelmente não ofereceriam a mesma perspectiva de regularidade no pagamento de salários, de organização, de ambiente de trabalho ou mesmo o projeto desenvolvido, a exemplo do meio-campista venezuelano Alejandro Guerra, que chegou ao Bahia por empréstimo, durante o Campeonato Brasileiro de 2019, vindo do Palmeiras e que também era desejado pelo Vasco da Gama. Um ex-atleta profissional entrevistado, falou a respeito da imagem do Bahia antes da intervenção, indicando que “fizemos poucos negócios juntos, mas a imagem não era boa no mercado, principalmente referente a pagamentos de jogadores e de treinadores”, mas na mesma entrevista declarou também que “o Bahia hoje é um *case* a ser estudado e acredito que a imagem do Clube é muito melhor que

alguns anos atrás. ” Este tipo de situação também foi apontado por outro entrevistado, que na época ocupava uma das diretorias do Bahia, relatando que “os funcionários do Clube, com os quais convivo e que estavam neste período [antes da intervenção judicial], me relataram uma situação de gestão amadora e caótica, em que não havia certeza de quando se receberia os salários ou mesmo de não pagamento. ”

Desde 2013, outros mercados têm sido abertos ao Bahia para negociação de direitos federativos e econômicos dos atletas formados em suas divisões de base, como o ocorrido com os atletas Anderson Talisca e Bruno Paulista para os portugueses Benfica, em 2014, por R\$ 12 milhões, e Sporting Lisboa, em 2015, por R\$ 13 milhões, respectivamente, além de Junior Brumado, negociado em 2019 por R\$ 9,5 milhões para o Midtjylland, da Dinamarca. Esta é uma ruptura com a praxe de que atletas revelados em clubes do Nordeste normalmente são negociados com clubes do Sul e do Sudeste, para só depois se transferirem para centros mais desenvolvidos do futebol mundial. Todavia, mesmo quando negociados para clubes de outros centros do Brasil, os atletas formados no Bahia também têm sido negociados por valores mais vantajosos, muito em virtude das contas mais equilibradas, que aumentam o poder de negociação do Clube, como ocorreu em 2018, nos casos do goleiro Jean e do lateral-esquerdo Juninho Capixaba, para o São Paulo e o Corinthians, respectivamente, além do volante Gustavo Blanco, para o Atlético Mineiro.

O principal reflexo dos resultados obtidos pelo Bahia, cuja influência pode ser atribuída ao novo modelo de gestão são os números conseguidos pelo Clube desde 2013, de forma que, em termos financeiros, os resultados obtidos pelo Bahia podem ser analisados a partir dos demonstrativos financeiros divulgados pelo próprio Clube e por empresas especializadas. Assim, um dos aspectos que mais reflete a visão do mercado a respeito de como um clube de futebol está sendo conduzido é o valor de sua marca, que impacta, por exemplo, no valor dos contratos de patrocínio e por consequência, no seu faturamento. No caso do Bahia, este atributo vem se valorizando ano após ano, como pode ser visto na Figura 1.

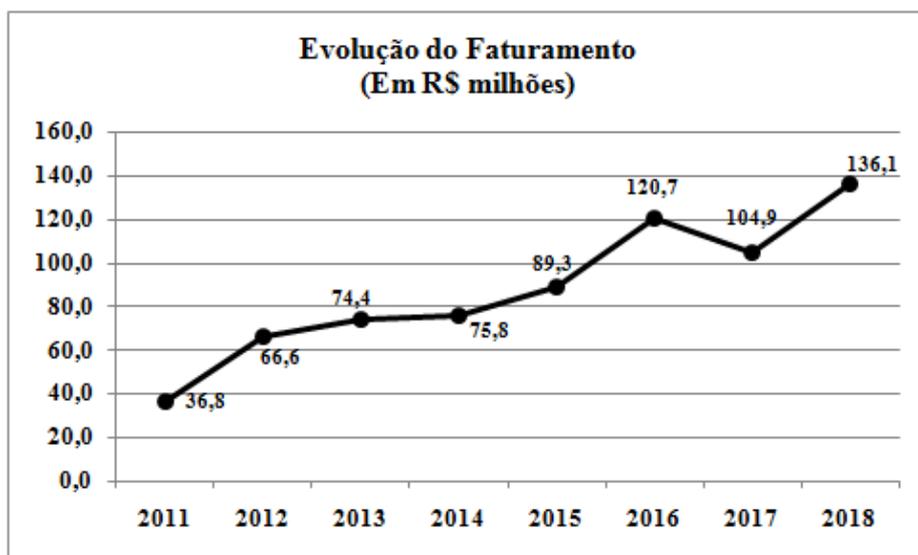
Além disto, o próprio faturamento também vem crescendo anualmente, culminando com a receita recorde de R\$ 136,1 milhões em 2018, superando a receita de 2016, de R\$ 120,7 milhões que havia sido impulsionada pelo pagamento de luvas, no valor de aproximadamente R\$ 40 milhões, pela assinatura de um contrato com o canal Esporte Interativo, referente aos direitos de transmissão dos jogos para TV fechada, durante o período de 2019 a 2024.



**Figura 1** – Evolução do valor de marca do Bahia

Fonte: Adaptado de BDO, 2018.

Desta forma, apesar de uma aparente queda no faturamento no ano de 2017, houve um grande crescimento em termos de receitas ordinárias, como se pode verificar na Figura 2.

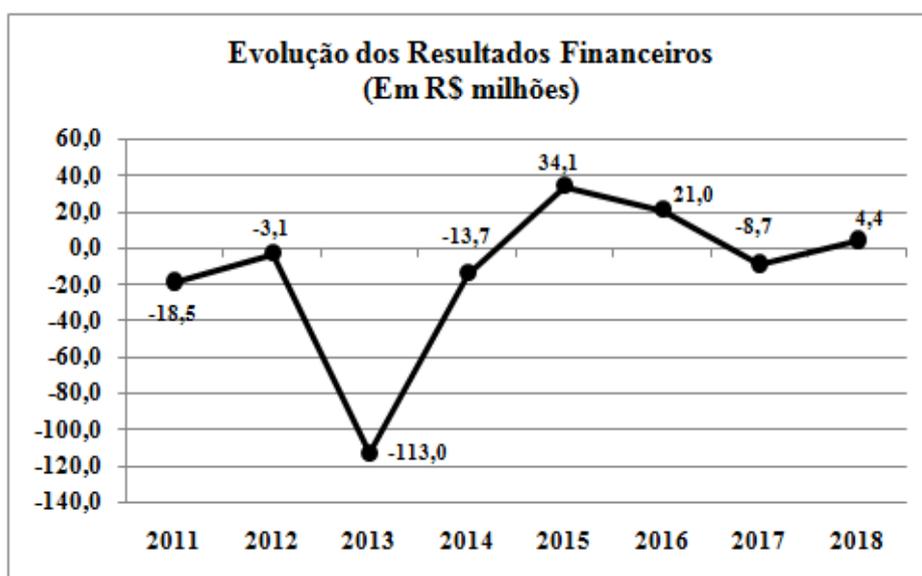


**Figura 2 – Evolução do faturamento do Bahia**

Fonte: Adaptado de Demonstrações de Resultados de Exercícios do E. C. Bahia.

Os valores auferidos pelas Demonstrações de Resultado de Exercício (DRE) do Bahia também passam por melhorias, como mostra a Figura 3, indicando que os resultados financeiros caminham no sentido de diminuir o elevado endividamento que existia e permitir a realização de novos investimentos no elenco de futebol e na estrutura física do Clube.

O resultado extremamente desfavorável verificado no ano de 2013, em grande parte tem a ver com a descoberta e o reconhecimento de dívidas das gestões anteriores à intervenção judicial, que estavam ocultas quase que em sua totalidade. Naquela época, o Clube chegou a perder direitos federativos e econômicos de atletas das categorias de divisão de base por falta de recolhimento de FGTS e outros tributos, em desacordo com a legislação vigente.

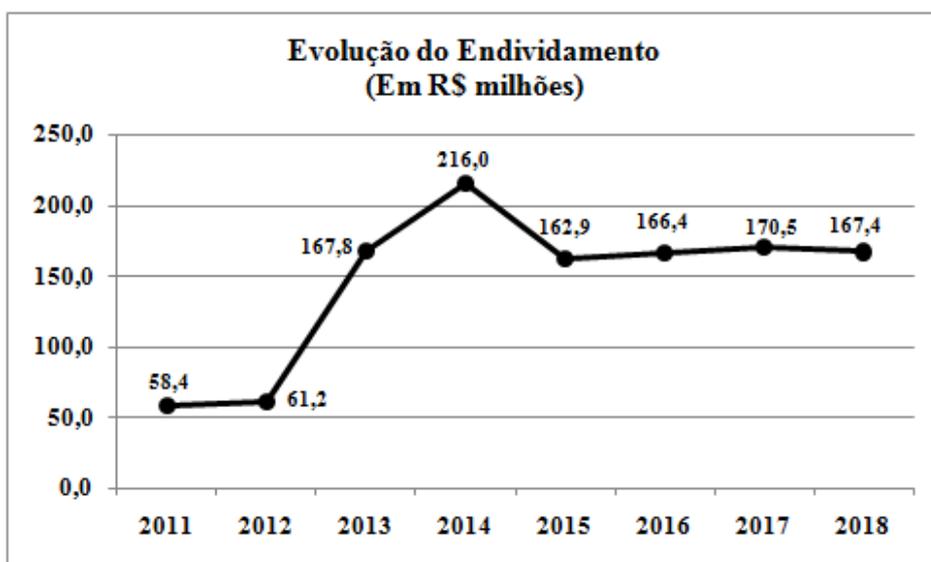


**Figura 3 – Evolução dos resultados financeiros do Bahia**

Fonte: Adaptado de Demonstrações de Resultados de Exercícios do E. C. Bahia.

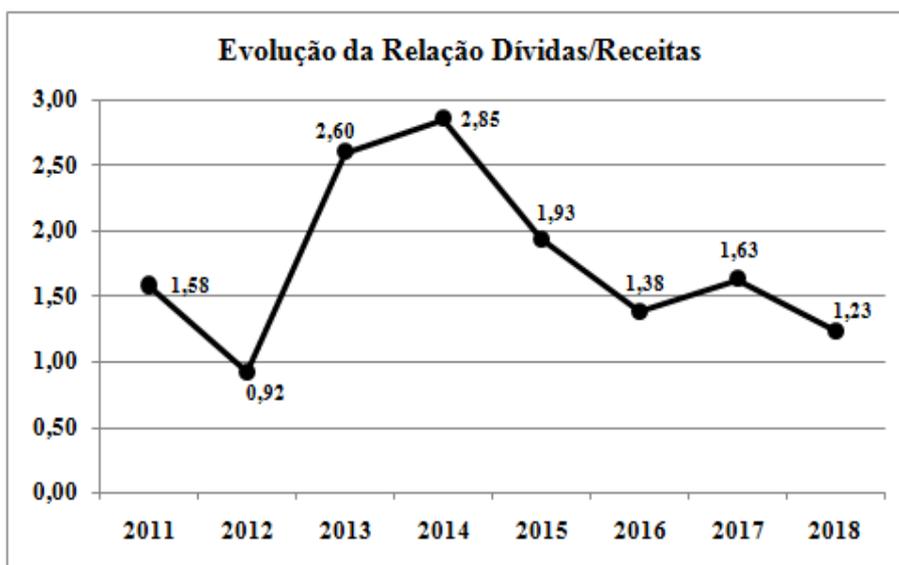
Outro aspecto financeiro que também tem sido objeto de ações para as últimas gestões é o nível de endividamento, que por ter sido construído sem planejamento e sem critérios adequados, na maior parte do tempo não atendeu à realização de investimentos, servindo apenas para diminuir a capacidade de investimentos estruturais e de formação de elenco profissional que o Clube poderia ter.

Desta maneira, conforme se pode ver nas Figuras 4 e 5, os esforços de gestão resultaram em endividamentos menores, mas ainda muito elevados, indicando a necessidade de pelo menos mais dois ou três mandatos de intensa austeridade para posicionar o poder aquisitivo do Bahia no mesmo nível dos clubes de maior faturamento e orçamento do país. Como se não bastassem as práticas equivocadas de outrora, nos últimos anos, dívidas antigas foram descobertas e continuam influenciando nos resultados financeiros.



**Figura 4 – Evolução do endividamento do Bahia**

Fonte: Adaptado de Sports Value – “Finanças dos clubes brasileiros em 2018”.



**Figura 5 – Evolução da relação Dívidas/Receitas do Bahia**

Fonte: Adaptado de Sports Value – “Finanças dos clubes brasileiros em 2018”.

Outro importante resultado verificado, que diz respeito às dimensões institucional e também à financeira é o número de sócios que contribuem com o Clube, um indicador que na atualidade é muito relevante, já que, conforme dito anteriormente, o torcedor é o cliente dos clubes. Deste modo, o plano de sócios pode prover uma receita decisiva para a construção de um orçamento mais robusto, o que vai depender, portanto, da confiabilidade que o Clube possua junto ao seu torcedor. No caso do Bahia, houve um recadastramento dos sócios, além de melhorias no seu estatuto no ano de 2013, bem como novos moldes e benefícios para o Plano de Sócios, que durante o ano de 2019 alcançou a marca dos 30 mil sócios, conforme dados oficiais do Clube apresentados em Assembleia Geral.

Entretanto, para a análise de desempenho de clubes de futebol, os resultados financeiros normalmente não são um fim, mas sim um suporte de capital importância para que os resultados operacionais, ou de campo, tenham maiores perspectivas de concretização. Isto se dá porque os resultados nas diversas competições que os clubes disputam são justamente a parte de maior visibilidade da gestão, são o seu *core business*, ou ainda, aquilo que efetivamente promove a conquista de novos torcedores, portanto, potenciais consumidores dos produtos e serviços ligados àquela instituição e novas fontes de receita e lucro.

Sob o ponto de vista futebolístico, que é o foco principal da análise de seu desempenho, após a democratização, a partir de julho de 2013, o Bahia, com seu time profissional, conquistou por quatro vezes o título do Campeonato Baiano, nos anos de 2014, 2015, 2018 e 2019 e uma vez a Copa do Nordeste, em 2017, que não era conquistada havia 15 anos, como consta na Tabela 1.

No período, houve também um rebaixamento à “Série B” do Campeonato Brasileiro, em 2014, e o retorno à “Série A”, em 2016, como descrito na Tabela 2. Para efeito comparativo, antes da mudança de gestão, o Clube amargou um período de exatos 10 anos sem conquistar títulos profissionais, entre 2002 e 2012, além de ter chegado a disputar a “Série C”, a 3ª Divisão do futebol brasileiro, nos anos de 2006 e 2007, quando esta era a última divisão nacional.

Tabela 1

### Títulos conquistados pela equipe profissional do Bahia

Antes da democratização (Entre 2002 e julho/2013)	Depois da democratização (A partir de julho/2013)
Copa do Nordeste – 2002	Copa do Nordeste - 2017
Campeonato Baiano – 2012	Campeonato Baiano – 2014
	Campeonato Baiano – 2015
	Campeonato Baiano – 2018
	Campeonato Baiano – 2019

Fonte: Adaptado de *site* oficial do Esporte Clube Bahia.

Tabela 2

### Classificações do Bahia em Campeonatos Brasileiros

Ano	Classificação
2011	Série A: 14ª colocação
2012	Série A: 15ª colocação
2013	Série A: 12ª colocação
2014	Série A: 18ª colocação (rebaixado)
2015	Série B: 9ª colocação
2016	Série B: 4ª colocação (promovido)
2017	Série A: 12ª colocação
2018	Série A: 11ª colocação
2019 (27ª rodada)	Série A: 8ª colocação

Fonte: Adaptado de *site* oficial do Esporte Clube Bahia.

Desta forma, dentro das discussões sobre os resultados, que foram realizadas neste capítulo, é possível entender a adoção de princípios de governança corporativa como importante contribuição para os bons resultados obtidos, mas que trouxe também novos e importantes desafios ao Bahia, entre eles, a convivência dentro da estrutura do setor, ainda pouco afeita a este tipo de princípios, o que eventualmente ainda provoca descrença de que este paradigma de gestão possa se perenizar, já que o Clube agora repele determinadas práticas, muito comuns na gestão do futebol brasileiro, a exemplo das decisões “de arquibancada”, sem planejamento, e que são motivadas pelo afã de atender ao clamor da torcida e da imprensa. Isto significa que, se antes o Bahia era encarado apenas como um clube de futebol com grande torcida, mas sem um posicionamento claro e relevante a respeito de temas estratégicos de seu setor, é agora visto como um clube que está tentando aprimorar sua gestão, tornando-a mais eficiente.

## 5 Conclusões

Conforme os resultados desta pesquisa, verificou-se que a experiência do Bahia com os princípios de governança corporativa a partir da intervenção judicial de 2013 trouxe ganhos institucionais, refletidos financeiramente e esportivamente, como indicado por Pereira et al. (2004). Tais ganhos se evidenciaram na prática, pois a avaliação dos *stakeholders* em relação ao Clube indica uma expressiva melhoria na sua gestão, bem como uma evolução da capacidade de atrair e reter profissionais, sendo eles atletas ou profissionais das áreas-meio, aumentando também a importância do Clube como agente promotor de mudanças de paradigma na gestão do futebol brasileiro, ainda que a governança seja algo elementar para outros setores da economia, os predicados como cumprir os compromissos, ser transparente nas relações e regular em suas ações, são diferenciais relevantes para este setor.

Esta avaliação positiva pôde ser verificada nas entrevistas realizadas, a exemplo do que declarou um Diretor de Futebol, indicando o Bahia agora visto pelo mercado de outra maneira, pois “a seriedade da gestão tem sido propagada em todo o país. *Stakeholders* negativos não mais encontram as facilidades do passado para ‘explorar’ a fragilidade da instituição. Isso abre caminho para os *stakeholders* positivos que encontram no Esporte Clube Bahia uma instituição com quem se pode realizar projetos vitoriosos.”

Ainda no aspecto institucional, observa-se que a cultura era a principal dificuldade para que princípios de governança corporativa fossem adotados pelo Clube, já que isto não é comum no setor, como previu Battaglia (2003, como citado em Marques & Costa, 2009), demandando adaptação dos colaboradores. Além disto, há uma intensa cobrança por triunfos e títulos nas competições, o que pode requerer tempo, assim como fora dito em entrevista por um treinador de divisão de base de outro clube, “o grande desafio de qualquer clube de futebol, em que pese a aplicação de princípios de governança corporativa, seria a adaptação de estruturas arcaicas e amadoras para entes organizados e movidos por estruturas organizacionais baseadas em princípios de administração.” Esta cobrança do torcedor e das forças políticas costuma influenciar os dirigentes, por exemplo, a contratar atletas sem planejamento e endividar ainda mais os clubes com dívidas trabalhistas e tributárias, algo que o Bahia tem evitado nos últimos anos, conforme Aidar e Leoncini (2002, como citado em Pereira et al., 2004).

Do mesmo modo, outras dificuldades se fazem presentes na medida em que, de forma geral, alguns ainda creem que resultados futebolísticos positivos são um mero evento aleatório, submetido ao acaso, à sorte ou à “experiência” dos gestores, como dito por Soriano (2010), uma assertiva que o Bahia e outros clubes vêm mostrando não ser verdade, apesar de não ser possível ter o controle absoluto de todos os aspectos que compõem o resultado de uma partida de futebol licitamente.

A superação da mentalidade outrora vigente resultou também em ganhos financeiros, conforme verificado, e tais incrementos aumentam a viabilidade e o suporte necessário para conquistas em campo, confirmando o que dizem Brunoro e Afif (1997). Assim, a análise do *case* leva a crer que o Bahia escolheu um caminho difícil, porém necessário, com boas perspectivas de evolução, podendo influenciar outros clubes e assumir no longo prazo uma posição de protagonismo, contribuindo para a tão necessária reformulação do futebol brasileiro (Pereira et al., 2004), que poderá servir de exemplo para a sociedade brasileira, dada a referência deste esporte no cotidiano do brasileiro, ou como declarou um Diretor de Futebol de outro clube, “o Esporte Clube Bahia, por ter sido um dos pioneiros nessa transformação sempre será utilizado como exemplo e aqueles que vierem a tomar essas mesmas medidas procurarão não repetir os erros detectados pelo Bahia e enfatizarão os pontos que funcionaram positivamente.” Portanto, será preciso seguir evoluindo neste modelo de gestão, de maneira que o Bahia persista sendo mais que um clube simpático, com torcedores fiéis e apaixonados, mas que não se geria de forma profissional.

Desta forma, de acordo com o proposto por Marques e Costa (2009), conclui-se que a governança corporativa não é, sozinha, uma garantia de que a gestão de um clube é realmente profissional ou de que terá sucesso em campo, mas cada vez mais se consolida como um elemento fundamental para tal, pois assegura a ética e os padrões de confiabilidade necessários para conquistar parceiros, patrocinadores, respeito e a confiança dos *stakeholders*.

## 6 Limitações da Pesquisa e Sugestões

Esta pesquisa obteve dados e informações que contribuíram para a análise da experiência empreendida pelo Bahia com uma gestão democrática e com princípios de governança corporativa, vindo a alcançar algumas conclusões, mas também deparou-se com limitações importantes e que consistiram em dificuldades para que obtivesse mais informações, principalmente em função do número de entrevistados, aquém do pretendido inicialmente, devido à não participação de parte dos convidados, bem como existe uma limitação estrutural, que decorre do fato de que ainda há um número reduzido de trabalhos que envolvam outros *cases* no âmbito do futebol brasileiro, que pudessem servir de *benchmarking* ou parâmetro de comparação ao objeto desta pesquisa.

Assim, faz-se necessário que, conforme dito anteriormente, a indústria do futebol brasileiro avance no sentido de que outros clubes também adotem os princípios de governança corporativa e democratizem sua gestão a fim de que os resultados sejam melhores e o desenvolvimento corra dentro e fora de campo. Além disto, será importante que tal evolução aconteça para que haja estímulo a formulação de novas pesquisas, por exemplo, a partir de estudos de caso similares ao deste artigo, analisando a governança de outros clubes brasileiros, ou ainda, pesquisas em que o desenvolvimento empresarial dos clubes brasileiros seja comparado ao dos clubes europeus. Outra sugestão de pesquisa seria a respeito da modalidade de clube-empresa e suas implicações, que ainda precisam ser melhor compreendidas antes que os clubes brasileiros a adotem.

## Referências

Aidar, A. C. K., & Leoncini, M. P. (2002). *A nova gestão do futebol* (Cap. 5, 79-100). Rio de Janeiro: Editora FGV.

- BDO. (2018). *11º Valor das marcas dos clubes brasileiros finanças dos clubes*. Recuperado de [https://www.bdo.com.br/getmedia/bdbe347f-51d1-4e73-b11e-c7afb15b9ee4/11\\_Vvalor\\_das\\_marcas.pdf.aspx?ext=.pdf&disposition=attachment](https://www.bdo.com.br/getmedia/bdbe347f-51d1-4e73-b11e-c7afb15b9ee4/11_Vvalor_das_marcas.pdf.aspx?ext=.pdf&disposition=attachment)
- Brunoro, J. C., & Afif, A. (1997). *Futebol 100% profissional*. São Paulo: Editora Gente.
- Capelo, R. (2017, 10 de maio) R\$ 5 bilhões em faturamento – Por que o futebol brasileiro arrecadou tanto em 2016. *Época Futebol Clube*. Recuperado de <http://epoca.globo.com/esporte/epoca-esporte-clube/noticia/2017/05/r-5-bilhoes-em-faturamento-por-que-o-futebol-brasileiro-arrecadou-tanto-em-2016.html>
- Freitas, H. V. de (2013). *A governança corporativa nos clubes de futebol: Um estudo multicaso baseado nas práticas de governança corporativa dos clubes cariocas* (Dissertação do Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10668/DISSERTACAO%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gammelsæter, H., & Senaux, B. (2011). *The Organization and Governance of Top Football across Europe: An Institutional Perspective*, Taylor & Francis Group. E-book.
- Gil, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Guabiroba, R. C. da S., Castro, P. O. C. de, & Carvalho, F. S. M. de. (2015, outubro) Análise de desempenho de clubes de futebol – Uma análise comparativa entre clubes brasileiros e clubes europeus. *Anais... Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Resende, RJ, Brasil, 12.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). *Código das melhores práticas de governança corporativa* (5a ed.). São Paulo: Author. Recuperado de [http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/codigoMP\\_5edicao\\_web.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/codigoMP_5edicao_web.pdf)
- Leoncini, M. P. (2001). *Entendendo o negócio futebol: Um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol* (Tese do Doutorado em Engenharia) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo). São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-08122003-165621/publico/TESE.pdf>
- Leoncini, M. P., & Silva, M. T. da. (2005). Entendendo o futebol como um negócio: Um estudo exploratório. *Gestão & Produção*, 12(1), 11-23.
- Marques, D. S. P., & Costa, A. L. (2009). Governança em clubes de futebol: Um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 44(2), 118-130.
- Mattar, F. N., & Mattar, M. F. (Org.). (2013). *Gestão de negócios esportivos*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Pereira, C. A., Rezende, A. J., Corrar, L. J., & Lima, E. M. (2004, outubro) A gestão estratégica de clubes de futebol: Uma análise da correlação entre performance esportiva e resultado

operacional. *Anais...* Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, São Paulo, SP, Brasil 4.

Rossetti, J. P., & Andrade, A. (2011). *Governança corporativa: Fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas.

Santos, L. M. V. V. (2002). *A evolução da gestão no futebol brasileiro* (Dissertação do Mestrado em Administração Pública e Governo) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de [https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5329/Luiz\\_Marcelo\\_Videro\\_Vieira\\_Santos.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5329/Luiz_Marcelo_Videro_Vieira_Santos.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Silva, E. C. da. (2006). *Governança corporativa nas empresas: Guia prático de orientação para acionistas e conselho de administração*. São Paulo: Atlas.

Soriano, F. (2010). *A bola não entra por acaso: Estratégias inovadoras de gestão inspiradas pelo mundo do futebol*. São Paulo: Larousse do Brasil.