

PRÁTICAS DA GOVERNANÇA ESPORTIVA: ANÁLISE DAS CONFEDERAÇÕES OLÍMPICAS BRASILEIRAS

SPORTS GOVERNANCE PRACTICES: ANALYSIS OF BRAZILIAN OLYMPIC CONFEDERATIONS

"O artigo foi aprovado e apresentado no XIV Congresso de Administração Sociedade e Inovação no dia 26/05/2022, em formato online. O artigo foi aprovado e apresentado no II Congreso Iberoamericano de Economía del Deporte no dia 03/06/2022, em Toledo, na Espanha"

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi construir um indicador para analisar o nível de divulgação das práticas de governança nas confederações olímpicas brasileiras, por meio de informações divulgadas em *websites* das 34 confederações olímpicas brasileiras e do Comitê Olímpico Brasileiro. Adicionalmente, analisa-se as opiniões expressas nos relatórios de auditoria. Utilizou-se um indicador que avalia a divulgação de práticas de governança corporativa em cinco dimensões: Relatórios Contábeis-Financeiros; Conselhos, Estrutura e Funcionamento; Retorno Social; Outras Diretrizes de Governança; Certificação. Como resultados, as confederações olímpicas divulgaram, em média, 62% das informações incluídas no indicador proposto. Entretanto, como aspecto negativo, aponta-se o baixo nível, comparado com as demais dimensões de práticas de governança, da divulgação de elementos relacionados com o impacto social das confederações. A efetiva prática de ações socioambientais e consequente divulgação é elemento fundamental para que estas organizações apresentem impacto na sociedade. Espera-se contribuir com a literatura acadêmica que analisa a governança de entidades esportivas, em especial confederações, a partir da identificação da divulgação das práticas de governança corporativa.

Palavras-chave: Governança; Confederações Olímpicas; Estrutura Organizacional

ABSTRACT

This research aimed to build an indicator to analyze the level of disclosure of governance practices in the Brazilian Olympic confederations through information disclosed on the websites of the 34 Brazilian Olympic confederations and the Brazilian Olympic Committee. An indicator was used that evaluates the disclosure of corporate governance practices in five dimensions: Accounting and Financial Reports; Councils, Structure, and Functioning; Social Return; Other Governance Guidelines; Certification. Further, the opinions expressed in the audit reports are analyzed. Regarding the results, the Olympic confederations disclosed, on average, 62% of the information included in the proposed indicator. However, as a negative aspect, it is pointed out the low level, compared to the other dimensions of governance practices, of the disclosure of elements related to the social impact of confederations. The effective practice of socio-environmental actions and consequent dissemination is fundamental for these organizations to impact society. It is expected to contribute to the academic literature that analyzes the governance of sports entities, especially confederations, from the identification of the disclosure of corporate governance practices.

Keywords: Governance; Olympic Confederations; Organizational Structure

Izabela Maria de Azevedo

Mestranda em Contabilidade no Programa de Pós-Graduação (PPGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Possui Especialização em Gestão Tributária e Finanças pela Universidade do Vale do Itajaí (2021). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Itajaí (2017). Integrante do Núcleo de Estudos em Contabilidade e Controladoria (NECC), coordenado pelo professor Dr. José Alonso Borba. E-mail: izabelaazevedom@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7317-4413>. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4931276689803013>

Fábio Minatto

Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da UFSC (2020). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Catarina (2017). Integrante do Núcleo de Estudos em Contabilidade e Controladoria (NECC), coordenado pelo professor Dr. José Alonso Borba. Membro efetivo do Conselho Fiscal do Avai Futebol Clube (2022-2025). E-mail: fabio_minatto@hotmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4004-4086>. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9720067599987952>

José Alonso Borba

Graduado em Ciências Contábeis, Mestre em Contabilidade Gerencial pela FGV e Doutor em Controladoria e Contabilidade pela USP - Universidade de São Paulo. Foi Visiting Scholar na UIUC - University of Illinois at Urbana-Champaign. Fez pós-doutoramento na HEC - Hautes Études Commerciales de Montréal e na Rutgers University. Professor Titular da UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina. Desde 2004 é líder do Núcleo de Estudos em Contabilidade e Controladoria vinculado ao CNPQ. E-mail: jalonsoborba@hotmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6068-342X>. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3742827352808357>

INTRODUÇÃO

O esporte é caracterizado como um bem público que cumpre funções sociais, educacionais, culturais e relacionadas à saúde relevantes na sociedade. Destaca-se que além de melhorar a saúde pública por meio da atividade física, o esporte tem o potencial de transmitir valores, contribuir para a integração e coesão econômica e social (Cabello-Manrique & Puga-González, 2021).

Há relevância destas entidades esportivas no contexto social e econômico, em sua maioria são subsidiadas por meio de financiamento público, devem assim dar o exemplo positivo, adotando medidas para a integridade da sua atividade (Cabello-Manrique & Puga-González, 2021). As práticas e elementos que elevem o nível de profissionalismo e governança são cada vez mais demandadas, inclusive para justificar o investimento realizado por patrocinadores, por exemplo (Rezende et al., 2010). Além disso, escândalos de corrupção em entidades de setores esportivos motivam maior interesse pela temática (Dowling et al., 2018).

De acordo com Thompson et al. (2022), os estudos relevantes sobre governança esportiva indicam e discutem vários princípios de governança, e que há possíveis ligações entre aumentos de práticas corruptivas com aumentos de pesquisas sobre o assunto (Rezende et al., 2010; Dowling et al., 2018). Caracteriza-se governança, como o sistema pelo qual organizações são dirigidas e controladas (Cadbury, 1992). Neste sentido, faz-se necessário incluir práticas que visam alinhar interesses entre os *stakeholders* das organizações e reduzir os custos advindos deste processo (Jensen & Meckling, 1976). Estudos sobre governança em entidades esportivas foram realizados tendo como amostra organizações esportivas (Cabello-Manrique & Puga-González, 2021; Chappelet, 2018; Harris et al., 2021; Stenling et al., 2021; van Maren, 2015), clubes de futebol brasileiros (Nazi & Amboni, 2021; Oliveira et al., 2018; Rezende et al., 2010; Rezende & Dalmácio, 2015) e europeus (Buchholz & Lopatta, 2017; Chappelet, 2018; Ruta et al., 2019). Ainda, organizações esportivas, brasileiras e europeias, foram analisadas sobre o viés econômico financeiro a partir de suas demonstrações (Guevara et al., 2021; Matias et al., 2019).

As confederações olímpicas brasileiras, são organizações que coordenam as entidades esportivas a nível nacional e cada confederação representa uma modalidade de esportes, e estas organizações são vinculadas ao Comitê Olímpico Brasileiro (COB) que têm como principal fonte de receitas o subsídio do governo federal via Lei nº 9.615/1998, conhecida como Lei Agnelo Piva (LAP). Os critérios para destinação dos recursos envolvem indicadores esportivos e de gestão das organizações. Deste modo, há relação entre práticas organizacionais e a principal fonte de arrecadação, sendo, portanto, elemento que deve ser considerado para que haja maximização da utilidade.

Considerando o disposto, esta pesquisa visa responder a seguinte problemática: Qual o nível de divulgação das práticas de governança nas confederações olímpicas brasileiras? Deste modo, objetiva-se analisar o nível de divulgação das práticas de governança nas confederações olímpicas brasileiras. Assim, o indicador de governança proposto por Rezende et al. (2010), desenvolvido especificamente para times de futebol, foi adaptado para analisar confederações. Destaca-se, ainda, que a divulgação de práticas de governança corporativa em *websites* é um indicativo do efetivo emprego destas no cotidiano da organização. Adicionalmente, apresenta-se elementos pertinentes ao serviço de auditoria externa, como a opinião do relatório e a empresa contratada no período de 2018 a 2020.

Espera-se que a partir dos resultados desta pesquisa evidencie-se o nível de divulgação de práticas de governança corporativa destas organizações, em especial pela sua relevância esportiva e econômica. Ademais, noticia-se que estas apresentam problemas em seus controles internos e até mesmo casos de fraudes e malversação de recursos. Ainda, em 2019, o ex-presidente da confederação brasileira de desportos aquáticos, foi condenado à prisão por superfaturamento e fraudes na entidade. Ele esteve à frente da confederação por aproximadamente 30 anos, o que demonstra ausência de alternância no poder (FolhaPress, 2019).

Casos de corrupção na Federação Internacional de Futebol (FIFA) (Heaston et al., 2020; Pielke et al., 2020) foram revelados a partir de mecanismos de controle interno e práticas de governança de um modo geral. Ademais, destaca-se, por exemplo, a implementação de práticas anticorrupção por entidades esportivas internacionais como Conselho Internacional de Críquete e Organização Internacional de Tênis (Verschuuren, 2020). No cenário nacional destaca-se a Confederação Brasileira de Tênis, premiada em dois anos consecutivos pela entidade Sou do Esporte. O prêmio, que ocorre anualmente, tem como objetivo avaliar a governança de confederações pertencentes ao Comitê Olímpico do Brasil (COB) (Lance!, 2021).

Aponta-se como contribuição desta pesquisa a discussão de elementos afetos a governança das confederações, a partir de uma perspectiva acadêmica, a qual, majoritariamente, tem como enfoque clubes de futebol. Deste modo, conforme apontado por Geeraert et al. (2014), faz-se necessário que estas práticas sejam implementadas no ambiente esportivo, o qual está defasado em relação no mundo corporativo. Ainda, um dos diagnósticos recorrentes é a necessidade de mais estudos sobre outros tipos de entidades esportivas, como federações e confederações (Guevara et al., 2021). Finalmente, a elaboração de um índice que aborda a divulgação de práticas de governança para confederações olímpicas é uma contribuição para a literatura.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Há uma vasta teoria sobre governança, de forma ampla, é fundamentada pela teoria da agência, ela enfatiza que a boa governança deve ser baseada em transparência, assim como aspectos da composição do conselho de administração e estrutura de propriedade. Entretanto os estudos são em sua maioria focados em empresas com capital aberto (Jensen & Meckling, 2003).

Ao direcionar a governança para entidades sem fins lucrativos, como as confederações esportivas, pode-se citar a teoria dos *stakeholders*, que está relacionada também com a visão empresa, mas com foco em todos os envolvidos, com alinhamento entre as partes para reduzir o conflito de interesses (Marie L'Huillier, 2014). Destaca-se que no esporte, tem-se como característica fundamental a geração de benefícios intangíveis, como o envolvimento emocional dos *stakeholders* com a organização (Buchholz et al., 2018). Ainda, elementos relacionados ao *disclosure* de informações econômico-financeiras são relevantes para organizações esportivas. Em especial, para que os *stakeholders* possam atuar de modo que as organizações não enfrentem um processo falimentar (Buchholz et al., 2018; Lago et al., 2006).

O significado comum de governança está relacionado ao “exercício de autoridade”, diz respeito as regras ou valores aceitos, na conduta dos processos envolvidos pela gestão ou direção, e está diretamente relacionada com a ética nos negócios (Henry & Lee, 2004; Hums & MacLean, 2017).

O apelo a boa governança nas entidades esportivas, aconteceu de forma mais lentamente que no mundo corporativo, isto devido ao tradicionalismo e grande autonomia destas entidades, sujeitas praticamente a um autogoverno. Fato este que foi colocado em questão nos últimos anos, pelas falhas de governança, corrupção, e suborno, sujeitando-se a impactos negativos na qualidade de gestão (Geeraert et al., 2014).

No mundo dos esportes, o termo governança começou a ser aplicado em 1998, pelo então conhecido escândalo de *Salt Lake City*, onde o Comitê Olímpico Internacional (COI) investigou seus membros, acusados de receber férias de luxo, bolsas de estudo, bens e serviços de formas indevidas (Chappelet, 2016). O esporte, outrora analisado apenas como fenômeno cultural e social (Zambom-Ferraresi et al., 2017), tem, nos últimos anos também o escopo de gestão incluído nos estudos acadêmicos (Pielke et al., 2020). Portanto, inclui-se nessa perspectiva a análise de práticas de governança, *compliance* e avaliação do desempenho econômico destas organizações. Cabe ressaltar que diferentes vieses de análise podem ser assumidos a partir da temática governança. Conforme destacam Henry e Lee (2004), a temática pode ser analisada pelo viés organizacional, sistêmico e político.

O viés organizacional refere-se às normas ou valores aceitos para os meios justos de alocação de recursos e da condução dos processos envolvidos na gestão e direção de organizações do ramo esportivo. Já o viés de governança sistêmica aborda a competição, cooperação e ajuste mútuo entre as organizações. Finalmente, a governança sob o viés político aborda processos pelos quais governos ou órgãos governamentais procuram orientar o sistema esportivo para alcançar os resultados desejados por pressão moral e controle para influenciar outras partes a agir de maneira consistente com os resultados desejados (Henry & Lee, 2004).

Neste sentido, a partir de uma revisão da literatura, Dowling et al. (2018) a scoping review was conducted involving a comprehensive search of all published literature between 1980 and 2016. The process involved searching four electronic databases and a manual search of sport management journals. The search identified (N = 243) ressalta que a abordagem sistêmica apresenta maior representatividade na literatura enquanto há menor número de estudos sob o viés político. Os autores apontam que o número de publicações aumentou no período analisado (1980-2016) e que o enfoque, em termos organizacionais, se dá em entidades sem fins lucrativos. Emprega-se, neste estudo, o enfoque organizacional em confederações olímpicas estruturas como associações sem fins lucrativos.

Para que haja governança nos esportes, é fundamental que primeiro haja uma organização. O que identifica uma entidade esportiva não é apenas um grupo de pessoas, mas está relacionada a atributos como, identidade, programa de atividade, filiação, limites claros, permanência, divisão de trabalho (organograma) e regras e procedimentos formais (Hums & Maclean, 2017).

As entidades que administram o esporte olímpico, são o COB e as confederações olímpicas brasileiras, para desempenhar suas competências devem seguir normas, regulamentos e legislações. Relativo à hierarquia do esporte olímpico brasileiro, tem-se como representante máximo nacional o COB, sendo reconhecido por meio de legislação e, internacionalmente, do Comitê Olímpico Internacional (Schausteck & Marchi, 2011). O COB foi fundado em 1914 e tem como objetivo atuar na gestão técnica, administrativa e política do esporte nacional (COB, 2022b). Sob sua organização, constam 34 confederações olímpicas, seis confederações reconhecidas e 15 confederações vinculadas (COB, 2022a).

O COB é financiado a partir de percentual do valor arrecadado via loterias federais e repassa tal recurso para as confederações olímpicas e paralímpicas. O critério empregado para destinar os recursos leva em consideração indicadores de gestão e esportivos, além de parcela igualitária para cada confederação. O percentual variável, baseado no mérito, é orientado pelas práticas do Programa Gestão Ética e Transparência, o qual, em 2021, incluiu demandas relacionadas com Prevenção ao Doping e Lei Geral de Proteção de Dados em seu indicador de governança (COB, 2021). Somado ao investimento público, há o investimento por meio de receitas de patrocínio e publicidade, por exemplo. O incremento de investimento aliado ao aumento na competitividade em termos de desempenho esportivo faz com que as métricas que destinam as verbas sendo cada vez mais elaboradas. De modo geral, tem-se que deve existir um modelo para desenvolvimento do esporte de alto rendimento (Mazzei et al., 2014).

O estudo de Thompson et al. (2022) propõe uma revisão sistemática sobre os princípios de governança no esporte, o resultado após a triagem quanto à relevância e qualidade foram de 73 registros, em sua maioria de fontes não empíricas, ou seja, originados de grupos de trabalhos e órgãos de governos, com predominância de países europeus. Seus achados indicaram 258 princípios de governança, sendo a maioria relacionadas a transparência, responsabilidade, democracia e conselho. Relataram ainda que os estudos demonstram que as avaliações de governança esportiva por estes princípios são medianas, e encorajam os pesquisadores a usar princípios de governança mais robustos.

Neste sentido, Schausteck e Marchi (2011), a partir de análise documental, identificaram que os repasses do COB às confederações brasileiras reforçam posições dominantes e dominadas no campo esportivo. Ou seja, os autores apontam que os recursos públicos são destinados para organizações que já possuem estrutura administrativa suficiente para atender as demandas para recebê-lo. Isto reduziria, na visão dos autores, a oportunidade que organizações com estruturas mais simples alcançassem patamar similar.

Em clubes de futebol europeus, as evidências relacionadas com práticas de governança apontam para maior nível de lucratividade (Dimitropoulos & Tsagkanos, 2012; Ruta et al., 2019), menor endividamento e alavancagem (Dimitropoulos, 2014). No cenário nacional, aponta-se que o nível de divulgação de práticas de governança foi diminuto em comparação a um clube português (Rezende et al., 2010), que os estatutos são omissos sobre responsabilidade financeira que prejudique o patrimônio (Oliveira et al., 2018).

Em federações esportivas internacionais, de modo geral, aponta-se que o fortalecimento de práticas que elevem o nível democrático, em especial sistemas de freios e contrapesos, devem ser endereçados com urgência (Cabello-Manrique & Puga-González, 2021). Em confederações espanholas, aponta-se que o nível de gerenciamento de resultados é mais elevado naquelas que possuem maior endividamento de longo prazo e, em especial, as olímpicas e paralímpicas.

Com relação ao aumento da participação de mulheres em cargos de gestão, identificado como uma lacuna a ser endereçada em entidades esportivas (Hovden, 2010), aponta-se que a inclusão de cotas possibilitou maior participação do gênero feminino. Adriaanse e Schofield (2014) a partir de entrevistas semiestruturadas com diretores, concluiu-se que a partir da inclusão de cotas de, pelo menos, três mulheres tem-se uma condição importante para a equidade de gênero. Entretanto, esta é uma condição necessária e não suficiente, sendo crucial acrescentar outras iniciativas.

Em resumo, aponta-se que o nível de práticas de governança eleva o desempenho econômico-financeiro e, consequentemente, a sustentabilidade financeira das organizações esportivas. Deste modo, estas podem financiar as atividades esportivas e investir em processos que elevem o processo de desenvolvimento esportivo de alto nível.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Amostra e Período

A população deste estudo compreende as 34 confederações olímpicas brasileiras, e adicionado ao estudo as informações do COB. Na Tabela 1, apresenta-se as confederações que compõem a amostra do estudo.

Tabela 1- Amostra

Sigla	Confederação
ABEE	Associação Brasileira de Escalada Esportiva
CBAT	Confederação Brasileira de Atletismo
CBBd	Confederação Brasileira de Badminton
CBB	Confederação Brasileira de Basketball
CBBBoxe	Confederação Brasileira de Boxe
CBCa	Confederação Brasileira de Canoagem
CBC	Confederação Brasileira de Ciclismo
CBDA	Confederação Brasileira de Desportos Aquáticos
CBDN	Confederação Brasileira de Desportos na Neve
CBDG	Confederação Brasileira de Desportos no Gelo
CBE	Confederação Brasileira de Esgrima
CBF	Confederação Brasileira de Futebol
CBG	Confederação Brasileira de Ginástica
CBGolfe	Confederação Brasileira de Golfe

Sigla	Confederação
CBHb	Confederação Brasileira de Handebol
CBH	Confederação Brasileira de Hipismo
CBHG	Confederação Brasileira de Hóquei sobre Grama
CBJ	Confederação Brasileira de Judô
CBLP	Confederação Brasileira de Levantamento de Pesos
CBPM	Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno
CBR	Confederação Brasileira de Remo
CBRu	Confederação Brasileira de Rugby
cbsk	Confederação Brasileira de Skate
CBS	Confederação Brasileira de Surf
CBTKD	Confederação Brasileira de Taekwondo
CBT	Confederação Brasileira de Tênis
CBTM	Confederação Brasileira de Tênis de Mesa
CBTARCO	Confederação Brasileira de Tiro com Arco
CBTE	Confederação Brasileira de Tiro Esportivo
CBTri	Confederação Brasileira de Triathlon
CBVela	Confederação Brasileira de Vela
CBV	Confederação Brasileira de Voleibol
CBW	Confederação Brasileira de Wrestling
CNDD	Conselho Nacional de Dança Desportiva
COB	Comitê Olímpico Brasileiro

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O período de coleta das informações disponibilizadas nos *websites* das confederações foi realizado no período de janeiro a julho de 2022. Neste período, foi avaliado o nível de governança, de acordo com o indicador formulado por Rezende et al. (2010), com as devidas adaptações, em função do contexto da presente pesquisa ser confederações e o indicador foi estruturado para o contexto de clubes de futebol.

3.2 Índice de Governança para Confederações Esportivas

Para analisar o nível de governança das confederações, utiliza-se o *checklist* proposto por Rezende et al. (2010), este indicador foi desenvolvido para clubes de futebol, identificado como Índice de Governança Corporativa para os Clubes de Futebol (IGCCF), foi baseado em um padrão proposto por Coy e Dixon (2004), este modelo apresenta um índice denominado PAI (*Public Accountant Index*), que é mensurado em etapas. Ao final foi desenvolvido um *ranking* de nível de governança. Os autores ainda destacaram que a elaboração do IGCCF foi baseada em pesquisas de Silveira (2004), Silva e Leal (2005), Broedel Lopes e Walker (2008) e no modelo de práticas de governança corporativa elaborado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2004).

O indicador foi concebido com base em cinco modelos de governança corporativa e definido a partir de cinco dimensões, a saber: Relatórios Contábeis-Financeiros (RCF); Conselhos - Composição e Estrutura (CEF); Outras Diretrizes de Governança (ODG); Certificação (CERT); e Retorno Social (RS). Como o contexto analisado no estudo é de confederações esportivas, algumas adaptações foram necessárias. Cada item de divulgação possui o mesmo peso na concepção do indicador, sendo feita uma proporção simples dos elementos que foram divulgados em relação ao número total de itens do índice. Na Tabela 2, apresenta-se os itens analisados.

Tabela 2 - Itens que compõem o Índice de Governança

Item	Dimensão
Há local específico para a divulgação de demonstrações contábeis-financeiras?	RCF-1
Nos demonstrativos há balanço patrimonial?	RCF-2
Nos demonstrativos há demonstração do resultado do exercício (DRE)?	RCF-3
Nos demonstrativos há demonstração das mutações do patrimônio líquido (DMPL)?	RCF-4
Nos demonstrativos há demonstração do fluxo de caixa (DFC)?	RCF-5
Nos demonstrativos há demonstração do valor adicionado (DVA)?	RCF-6
Nos demonstrativos há demonstração do resultado abrangente (DRA)?	RCF-7
Nos demonstrativos há notas explicativas?	RCF-8
Nos demonstrativos há balanço social?	RCF-9
Há balancetes/relatórios mensais ou trimestrais atualizados?	RCF-10
Contém parecer de auditoria independente nos demonstrativos?	RCF-11
Contém parecer do conselho fiscal nos demonstrativos?	RCF-12
Contém relatório da administração nos demonstrativos ou relatório de gestão divulgados?	RCF-13
Possui gestão orçamentária?	RCF-14
É divulgado o estatuto social?	CEF-1
É divulgado organograma?	CEF-2
Possui planejamento estratégico para o ano corrente?	CEF-3
Possui calendário de reuniões dos conselhos para o ano corrente?	CEF-4
Possui conselho fiscal (CF)?	CEF-5
Possui regimento interno para CF?	CEF-6
Há divulgação dos membros do CF?	CEF-7
Possui conselho administração (CA)?	CEF-8
Possui regimento interno para CA?	CEF-9
Há divulgação dos membros do CA?	CEF-10
Possui comissão de atletas (CATL)?	CEF-11
Possui regimento interno para CATL?	CEF-12
Há divulgação dos membros do CATL?	CEF-13
Possui regimento interno para assembleia geral (AG)?	CEF-14
Possui algum comitê de gestão, governança, auditoria, ética? Se sim, Qual?	CEF-15
Possui implantação ou projeto de práticas de governança corporativa?	CEF-16
Há regulamento e informações antidoping?	CEF-17
Há código de taxas para federações associadas ou vinculadas?	CEF-18
Há políticas de cargos e salários?	CEF-19
Há divulgação da remuneração dos colaboradores?	CEF-20
Promove ações culturais e educacionais a comunidade?	RS-1
Promove ações beneficentes e filantrópicas para a comunidade?	RS-2
Promove eventos para fomentar a prática de esportes?	RS-3

Possui ações voltadas ao meio ambiente?	RS-4
Oferece cursos de capacitação para associados ou vinculados?	RS-5
Possui diretrizes para atletas transexuais?	RS-6
Possui código de conduta e ética?	ODG-1
Possui ouvidoria?	ODG-2
Possui fácil acesso para entrar em contato com a ouvidoria?	ODG-3
Possui canal de denúncias?	ODG-4
Possui fácil acesso para efetuar uma denúncia?	ODG-5
É possível acompanhar uma denúncia efetuada?	ODG-6
O estatuto determina políticas de conflitos de interesse entre comissões, conselhos e atletas?	ODG-7
Há políticas para contratação de serviços/fornecedores?	ODG-8
Certificação 18 e 18A VIGENTE - Certidão de registro cadastral / Lei 9618/98	CERT-1

Nota: RCF = Relatórios Contábeis-Financeiros; CEF = Conselhos, Estrutura e Funcionamento; RS = Retorno Social; ODG = Outras Diretrizes de Governança; CERT = Certificação. Fonte: Adaptado de Rezende et al. (2010).

Destaca-se que adaptações foram empregadas no indicador original proposto. Foram incluídos aspectos específicos para confederações, como a certificação baseada na Lei nº 9.618/1998, conhecida como certificação 18 e 18A, é um documento emitido pelo Governo Federal que certifica as entidades do Sistema Nacional do Desporto (SND), atestando que foram cumpridas as exigências da Lei 9.618/1998, para o recebimento dos recursos públicos (Brasil, 2019).

Unificou-se os itens de código de conduta e ética, tornando-o um item que abrange ambas as publicações. Por outro lado, retirou-se os itens relacionados a publicação de acordo com as normas internacionais de contabilidade, por ser muito abrangente e de distinta aplicação para o setor de confederações esportivas, na comparação com clubes de futebol. Ainda, retirou-se os itens relacionados a publicação de atas e convocações para as reuniões do conselho por não ter definido a quantidade de reuniões ordinárias no período analisado para identificar o atendimento total, parcial ou não divulgação da totalidade. Com relação a medição dos itens, o item parcialmente foi incluído, já que para alguns elementos não poder-se-ia incluir apenas o atendimento completo ou ausência de divulgação.

Destaca-se que as análises foram conduzidas no âmbito das confederações, com objetivo de identificar o nível de divulgação de práticas de governança. Adicionalmente, analisou-se as práticas de governança para identificar a proporção de confederações que divulga esses elementos. Finalmente, analisou-se a divulgação por dimensão de governança, onde os elementos de divulgação foram agrupados por dimensão e mensurou-se o nível de divulgação. Os dados foram então analisados por meio do *software* estatístico R, para cálculo da estatística descritiva e demais procedimentos de análise. Finalmente, apresenta-se elementos afetos a divulgação das demonstrações contábeis e serviço de auditoria externa com o objetivo de apresentar um contexto destes elementos no período de 2018 a 2020.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na Tabela 3, reporta-se os resultados referentes a divulgação de práticas de governança corporativa pelas 34 confederações olímpicas e do COB, analisadas na pesquisa, conforme os itens do índice de governança da Tabela 2. Entende-se por “Sim” as que atendem o requisito proposto, e “Não” para as que não possuem o item requerido, sendo, portanto, itens dicotômicos. No painel A, apresenta-se a média de divulgação dos itens pelas confederações. Portanto, o indicador atinge 100% quando todas as confederações apresentaram a divulgação da respectiva prática de governança corporativa. No painel B, analisa-se a média por dimensão de governança corporativa, a saber: Relatórios Contábeis-Financeiros (RCF); Conselhos, Estrutura e Funcionamento (CEF); Retorno Social (RS); Outras Diretrizes de Governança (ODG); Certificação (CERT) e a divulgação média somadas todas as dimensões.

Tabela 3 - Divulgação das práticas de governança

Painel A: Média de divulgação por item		
	Sim	Não
RCF-1	100,00%	0,00%
RCF-2	100,00%	0,00%
RCF-3	100,00%	0,00%
RCF-4	85,71%	14,29%
RCF-5	88,57%	11,43%
RCF-6	2,86%	97,14%
RCF-7	17,14%	82,86%
RCF-8	88,57%	11,43%
RCF-9	0,00%	100,00%
RCF-10	20,00%	80,00%
RCF-11	91,43%	8,57%
RCF-12	80,00%	20,00%
RCF-13	68,57%	31,43%
RCF-14	65,71%	34,29%
CEF-1	100,00%	0,00%
CEF-2	85,71%	14,29%
CEF-3	80,00%	20,00%
CEF-4	37,14%	62,86%
CEF-5	100,00%	0,00%
CEF-6	60,00%	40,00%
CEF-7	85,71%	14,29%
CEF-8	80,00%	20,00%
CEF-9	42,86%	57,14%
CEF-10	57,14%	42,86%
CEF-11	97,14%	2,86%
CEF-12	68,57%	31,43%
CEF-13	85,71%	14,29%
CEF-14	17,14%	82,86%
CEF-15	71,43%	28,57%
CEF-16	22,86%	77,14%
CEF-17	80,00%	20,00%
CEF-18	37,14%	62,86%
CEF-19	25,71%	74,29%
CEF-20	65,71%	34,29%
RS-1	37,14%	62,86%
RS-2	11,43%	88,57%

Painel A: Média de divulgação por item		
	Sim	Não
RS-3	34,29%	65,71%
RS-4	8,57%	91,43%
RS-5	45,71%	54,29%
RS-6	2,86%	97,14%
ODG-1	88,57%	11,43%
ODG-2	88,57%	11,43%
ODG-3	88,57%	11,43%
ODG-4	62,86%	37,14%
ODG-5	65,71%	34,29%
ODG-6	57,14%	42,86%
ODG-7	100,00%	0,00%
ODG-8	88,57%	11,43%
CERT-1	94,29%	5,71%
Painel B: Média por dimensão		
	Sim	Não
RCF	64,90%	35,10%
CEF	65,00%	35,00%
RS	23,33%	76,67%
ODG	80,00%	20,00%
Média	62,92%	37,08%

Nota: RCF = Relatórios Contábeis-Financeiros; CEF = Conselhos, Estrutura e Funcionamento; RS = Retorno Social; ODG = Outras Diretrizes de Governança; CERT = Certificação. Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Destaca-se, referente a dimensão Relatórios Contábeis-Financeiros (RCF), que todas as confederações apresentam um espaço exclusivo para divulgação das demonstrações contábeis e divulgaram balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício. Por outro lado, como aspectos negativos, nenhuma confederação divulgou o balanço social. Destaca-se que estas organizações são estruturadas como associações sem fins lucrativos e apresentam em seus estatutos preocupações com o seu retorno social para a comunidade. Portanto, a divulgação do balanço social seria fundamental para reunir as ações sociais e ambientais que a organização realizou ao longo do ano.

Com relação a dimensão Conselhos, Estrutura e Funcionamento (CEF) aponta-se que todas as confederações divulgaram seu estatuto social e possuem conselho fiscal em seu organograma. Este órgão é relevante para realizar avaliações que perpassam as demonstrações financeiras, tendo como função limitar a discricionariedade da diretoria executiva. Ainda, 33 confederações e o COB apresentam uma comissão de atletas em sua estrutura, apenas a CBF não apresentou em seu *website* tão comissão. Destaca-se a importância desse tipo de órgão para encaminhar as demandas de um grupo de *stakeholders* relevante para estas organizações.

Ainda com relação a estrutura organizacional das confederações, mais especificamente para a diretoria executiva, destaca-se a predominância de homens nestes cargos de gestão, fenômeno frequente no esporte (Hovden, 2010). Entre presidentes e vice-presidentes, apenas onze mulheres na composição da diretoria executiva, isso representa 15% de ocupação feminina destes cargos. Destas, como presidentes, estão em três confederações, na CBG, CBR e CBRu. Depreende-se deste cenário a necessidade de que mais mulheres estejam nestes cargos de gestão, inclusive para tornar a estrutura mais heterogênea e diversa.

Examinou-se, por meio do organograma das confederações, a existência de outros comitês além dos citados no *checklist* (CF, CA, CATL). Foi observado que 75% das organizações possuem outros comitês além dos citados no indicador de práticas de governança, e deste grupo todas apresentam um comitê de ética. Salienta-se a de Vela e de desportos aquáticos neste quesito, por possuírem também comitês de *compliance* e governança, respectivamente. E o COB, com comitês de integridade e conformidade.

Na dimensão Retorno Social (RS), destaca-se que apenas no item que representa o oferecimento de cursos de capacitação para associados a maioria das confederações divulgou. Nos demais desta dimensão, apenas uma minoria divulgou.

Com relação a dimensão Outras Diretrizes de Governança (ODG), destaca-se que 4 confederações não possuem, ou não divulgaram o seu código de conduta e ética. E, em seus estatutos, todas determinam políticas de conflitos de interesse entre comissões, conselhos e atletas. Ainda, 4 confederações não divulgaram suas políticas para contratação de serviços/fornecedores, são elas: CBF, ABEE, CBBd, CNDD. Finalmente, que, de acordo com os resultados da pesquisa de Geeraert et al. (2014) metade as organizações olímpicas internacionais possuem um código de ética.

O canal de denúncias, importante prática de governança corporativa, está presente em 63% das entidades pesquisadas. Destas, 17 repassaram a responsabilidade para empresas terceirizadas e especializadas, sendo a empresa Ética Legal a com maior representatividade, em 15 confederações. Nas confederações que possuem canal de denúncias de administração interna, a denúncia é direcionada para o comitê de ética. Adicionalmente, apenas em duas confederações não é possível acompanhar a denúncia pelo próprio portal da entidade, sendo as confederações de atletismo e esgrima. Nas confederações em que não há canal de denúncias, utiliza-se a ouvidoria. Apenas a confederação de handebol, de dança esportiva e escala esportiva, não possuem ambos. Destaca-se a relevância do canal de denúncias, para que se estabeleça uma cultura de *compliance* e controles internos fortalecidos. Finalmente, evidencia-se a necessidade de implementar políticas relacionadas a *whistleblowing*, já que esta prática é reconhecida como importante para resolução de casos de fraudes e tem implementação limitada em entidades esportivas (Verschuuren, 2020).

Finalmente, foram verificadas as confederações com certificação (CERT) 18 e 18A vigentes na data da coleta das informações. De acordo com o histórico de entidades certificadas 18 e 18-A do governo federal, a confederação brasileira de futebol não possui histórico de certificações, e a confederação brasileira de basketball foi a única da amostra que possui certificação vencida no dia 09 de julho de 2019. Somente mediante a apresentação desta certificação as confederações podem receber recursos via LAP (Brasil, 2019). Dado a representatividade destes recursos para a maioria das confederações, é de se esperar que estas estejam com a certificação dentro do prazo.

Com relação ao Painel B, destaca-se que as práticas relacionadas a dimensão Outras Diretrizes de Governança (ODG) foram os mais divulgados pelas confederações. Por outro lado, as práticas pertencentes a dimensão Retorno Social (RS) foram as menos divulgadas. Compreende-se que a divulgação de elementos que apresentem o retorno social das confederações deve ser mais bem divulgada.

Na Tabela 4, apresenta-se os resultados de evidenciação das práticas de governança corporativa, das demonstrações contábeis e auditoria. As informações são apresentadas por ordem de relevância em relação ao indicador de governança, ou seja, da confederação com maior evidenciação de governança para a menor.

Tabela 4 - Estatística Descritiva da evidenciação por confederação

Conf.	Ind. Govern.		BP	DRE	DFC	P. NE.	Auditoria	Opinião		
	Sim	Não					Empresa	ONM	Res.	Ênf
CBV	89,80%	10,20%	3	3	3		PKF (3)	2	1	3
CBRu	81,63%	18,37%	3	3	3	22	BDO (1) Triade (2)	0	0	3
CBTM	81,63%	18,37%	3	3	3	13	FSA (3)	3	0	0
CBE	79,59%	20,41%	3	3	3	6	S.B.S e INDEP (2)	3	0	1
CBGolfe	79,59%	20,41%	3	3	3	21	RSM Brasil (3)	3	0	0
CBAT	77,55%	22,45%	3	3	3	14	RSM Brasil (3)	3	0	1
CBB	75,51%	24,49%	2	2	2	15	Pryze (1)	1	0	0
CBVela	75,51%	24,49%	3	3	3	6	INDEP (3)	2	1	2
CBR	71,43%	28,57%	3	3	3	4	Arruda & Matos (3)	0	3	0
COB	71,43%	28,57%	3	3	3	33	RSM ACAL (3)	3	0	3
CBHG	69,39%	30,61%	3	3	3	6	INDEP (3)	3	0	3
CBJ	69,39%	30,61%	3	3	3	6	Advance (3)	3	0	0
CBPM	67,35%	32,65%	3	3	3	7	INDEP (1)	1	0	0
CBT	67,35%	32,65%	3	3	0	9	Caud	1	0	0
CBTARCO	67,35%	32,65%	3	3	3	5	TGB (2)	0	1	0
CBH	65,31%	34,69%	3	3	3	19	Lopes, Machado e INDEP (2)	3	0	3

Conf.	Ind. Govern.		BP	DRE	DFC	P. NE.	Auditoria	Opinião		
	Sim	Não					Empresa	ONM	Res.	Ênf
CBCa	63,27%	36,73%	3	3	0		INDEP, YSA e Piori	1	2	0
CBDA	63,27%	36,73%	3	3	3	15	Unity e Sappia (2)	0	3	1
CBDG	63,27%	36,73%	3	3	3	4	INDEP (3)	0	3	1
CBTKD	61,22%	38,78%	3	2	1	2	WSS e FCL (2)	3	0	3
CBTri	61,22%	38,78%	3	3	3	3	INDEP (3)	0	3	2
CBDN	59,18%	40,82%	3	3	3	11	EY (3)	3	0	0
CBG	57,14%	42,86%	3	3	3	4	Muller & PREI (3)	0	3	0
CBC	55,10%	44,90%	3	3	3	6	FSA (3)	0	3	0
CBF	55,10%	44,90%	3	3	3	13	Advance (3)	3	0	0
CBLP	55,10%	44,90%	3	3	3	7	FSA e Audimec	1	1	2
CBTE	55,10%	44,90%	3	3	3	6	INDEP (3)	0	3	2
CBBBoxe	53,06%	46,94%	3	3	3	3	Sacho (2) e Eo7	3	0	0
CBHb	51,02%	48,98%	3	3	1	3	Ricarte, TGB, JCJ	3	0	0
CBW	51,02%	48,98%	2	2	0		-	-	-	-
CBBd	48,98%	51,02%	3	3	3	4	INDEP (3)	2	0	1
CBS	48,98%	51,02%	3	3	2	9	JP Ass. (1) YSA (1)	2	0	0
CBSK	42,86%	57,14%	3	3	2	10	Pryze (1), PD&C (1)	3	0	0
ABEE	38,78%	61,22%	3	3	0		-	-	-	-
CNDD	28,57%	71,43%	2	2	0		-	-	-	-

Nota: ONM = Opinião Não Modificada, Res. = Ressalva e Ênf. = Ênfase. Pag. NE = Média de páginas das Notas Explicativas. * = Divulgou em formato de jornal. Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Destaca-se que as confederações de Vôlei, Rugby e Tênis de Mesa apresentaram os melhores indicadores de divulgação de práticas de governança corporativa. As confederações de vôlei, atletismo e judô, exceção feita a confederação de futebol e do COB, são as que apresentaram maior arrecadação média, evidenciando uma possível relação da divulgação das práticas de governança com o desempenho econômico. Aponta-se as confederações de skate, tiro esportivo e dança esportiva, como as que divulgaram menos práticas de governança corporativa. Com relação a divulgação de demonstrações contábeis, destaca-se as confederações de *Wrestling*, Dança Esportiva e Basketball que não divulgaram o ano de 2018, e que estas, de canoagem, e escala esportiva, em nenhum ano, divulgaram a demonstração dos fluxos de caixa. Ainda, a confederação de Taekwondo, Skate e Surf não divulgaram a demonstração do resultado em um ano e em dois anos a dos fluxos de caixa.

Portanto, de modo geral, a divulgação das demonstrações contábeis é realizada pela maioria das confederações. Entretanto, a partir da análise destas, há indícios que haja necessidade de aprimorar a apresentação, tornando-as mais transparentes e que seja aumentado o nível de evidenciação. Inclusive, recomenda-se, para estudos posteriores que o nível de evidenciação nas demonstrações e notas explicativas correlatas seja objeto de análise.

As empresas de auditoria que prestaram serviço de asseguarção dos relatórios contábeis para mais confederações foram a INDEP (18 relatórios em 7 confederações) e FSA (7 relatórios em 3 confederações). Com relação a opinião destes relatórios, 30 apresentaram opinião não modificada, 23 ênfases e 22 ressalvas. Aponta-se que as ênfases mais ressaltadas foram a não apresentação de documentos relacionados com prestação de contas e repasses de recursos mediante convênio e limitações no desenvolvimento de controles internos e notas explicativas.

Especificamente sobre as ressalvas, destaca-se não realização de teste de *impairment*, em especial, para ativo imobilizado e a inexistência de controles analíticos para bens do ativo imobilizado e ativo intangível. Ademais, no caso da confederação de futebol, salienta-se que a firma de auditoria apontou inconsistências entre o relatório de administração e as demonstrações contábeis, mas não sendo incluído como ênfase ou ressalva. Finalmente, aponta-se que apenas a confederação de Desportos na neve foi auditada por uma das firmas que compõem o grupo das quatro maiores – “*Big Four*” (PwC, Deloitte, KPMG e Ernst & Young).

Finalmente, analisa-se a divulgação, em número de páginas médio, das notas explicativa. Salienta-se que não necessariamente uma maior quantidade de páginas reflete maior qualidade de notas explicativas. Entretanto, é um indicativo que, somado a outros fatores, pode refletir maior nível de evidência e transparência. Deste modo, o COB é destaque, já que publicou em média 33 páginas, em seus relatórios, somente relacionado com notas explicativas. Por outro lado, como destaque negativo, aponta-se as confederações de Escala Esportiva, Dança Esportiva, Canoagem e *Wrestling* não as divulgaram.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi analisar o nível de divulgação das práticas de governança nas confederações olímpicas brasileiras. Examinou-se, com base no índice proposto por Rezende et al. (2010) e adaptações para aderência em confederações olímpicas brasileiras, e aplicação as práticas de governança divulgadas nos *websites* e relatórios contábeis. Ainda, foi apresentado o contexto econômico-financeiro e patrimonial destas organizações, a partir das 34 confederações olímpicas brasileiras e do COB.

Os resultados indicam que as confederações, em média, divulgaram aproximadamente 63% das informações necessárias de acordo com o índice de governança empregado. Neste sentido, cabe destacar a confederação brasileira de vôlei que divulgou aproximadamente 90% dos elementos necessários. Esta confederação, exceção feita a confederação brasileira de futebol e do comitê olímpico brasileiro, é a que apresentou o maior nível de geração de receitas. Esta relevância econômica pode ser um fator que contribui para a divulgação de práticas de governança corporativa, tornando-se um ciclo positivo para a organização.

Por outro lado, salienta-se, como aspecto negativo, o baixo nível, comparado com as demais dimensões de práticas de governança, da divulgação de elementos relacionados com o impacto social das confederações. Todas as organizações, independente da estrutura jurídica, realizam divulgações relacionadas com a temática em função da necessidade de ser sustentável ambiental e socialmente. Destaca-se que, em função destas confederações serem associações sem fins lucrativos com financiamento público, há maior apelo de justificar o emprego destes recursos. Recomenda-se, portanto, que as confederações aumentem o nível de divulgação desta dimensão, inclusive com a publicação de um balanço social que congregue a divulgação econômico-financeira e socioambiental.

A pesquisa por informações nos *websites* das confederações, de modo geral, foi dificultada pela forma de disponibilização destas informações. Observou-se falta de padronização das nomenclaturas dos arquivos e no formato de divulgação dos demonstrativos. Algumas confederações publicizavam de forma consolidada, todas as demonstrações em conjunto, com o relatório da auditoria e conselhos, enquanto outras disponibilizam cada demonstrativo em arquivos e locais diferentes. Recomenda-se padronização da divulgação e, idealmente, a criação de um repositório único no *website* do COB com a publicação de todos os demonstrativos contábeis, relatórios de gestão e certificações de todas as confederações. Por exemplo, atualmente, a dispersão dos arquivos em algumas confederações dificulta o encontro das informações necessárias e, em alguns casos, as informações eram encontradas apenas no *website* do COB. Houve dificuldade inclusive de encontrar nomes dos membros que compõem a diretoria executiva, sendo necessário consultar atas de reuniões mais recentes para confirmar.

São consideradas como limitações desta pesquisa a não avaliação das práticas de governança efetivamente aplicadas pelas confederações olímpicas. Os resultados são restritos a divulgação em *websites* e relatórios contábeis, não sendo objeto de análise as práticas efetivamente aplicadas pelas confederações, mas que não estão disponíveis nos elementos analisados. Ademais, a avaliação destes itens limita-se a divulgação total, parcial ou não divulgação. Neste sentido, não há avaliação da qualidade das demonstrações, limitando-se a avaliar apenas sua publicação. O nível de governança proposto considera apenas aspectos quantitativos, e não é o suficiente para analisar a qualidade das demonstrações, ou seja, não é avaliado a qualidade informacional das divulgações.

Recomenda-se para pesquisas futuras que aprofundem a análise de práticas de governança, possivelmente a partir de questionários ou entrevistas com gestores das confederações. Ainda, comparar confederações olímpicas com clubes brasileiros de futebol, por meio de um índice que leve em consideração os aspectos específicos de cada contexto. Observa-se a necessidade de considerar em análises posteriores o contexto das federações destes esportes no âmbito estadual, já que estes compõem a estrutura do esporte. Finalmente, analisar comparativamente as práticas de governança das confederações olímpicas brasileiras com confederações de outros países pode ser relevante para apresentar um contexto internacional da governança neste setor.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001 e do Programa de bolsas universitárias de Santa Catarina - UNIEDU.

REFERÊNCIAS

- Adriaanse, J., & Schofield, T. (2014). The impact of gender quotas on gender equality in sport governance. *Journal of Sport Management*, 28(5), 485–497. <https://doi.org/10.1123/jsm.2013-0108>
- Brasil. (2019). *Entidades certificadas 18 e 18-A*. Ministério Da Cidadania. <https://www.gov.br/cidadania/pt-br/servicos/editais/entidades-certificadas-18-e-18-a%0A>
- Broedel Lopes, A., & Walker, M. (2008). Firm-Level Incentives and the Informativeness of Accounting Reports: An Experiment in Brazil. *SSRN Electronic Journal*, 1–60. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1095781>
- Buchholz, F., Jaeschke, R., Lopatta, K., & Maas, K. (2018). The use of optimistic tone by narcissistic CEOs. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(2), 531–562. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2015-2292>
- Buchholz, F., & Lopatta, K. (2017). Stakeholder salience of economic investors on professional football clubs in Europe. *European Sport Management Quarterly*, 17(4), 506–530. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1306870>
- Cabello-Manrique, D., & Puga-González, E. (2021). A review of the level of good governance in international sport federations. *Journal of Human Sport and Exercise*, 18(1), 1–14. <https://doi.org/10.14198/jhse.2023.181.15>
- Cadbury. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*.
- Chappelet, J.-L. (2016). Autonomy and governance: necessary bedfellows in the fight against corruption in sport. *Transparency International*. www.transparency.org/sportintegrity
- Chappelet, J.-L. (2018). Beyond governance: the need to improve the regulation of international sport. *Sport in Society*, 21(5), 724–734. <https://doi.org/10.1080/17430437.2018.1401355>
- COB. (2021). *Em constante evolução, Programa Gestão, Ética e Transparência (GET) passa a abranger novos temas em 2021*. Comitê Olímpico Do Brasil. <https://www.cob.org.br/pt/galerias/noticias/em-constante-evolucao-programa-gestao-etica-e-transparencia-get-passa-a-abranger-novos-temas-em-2021/>
- COB. (2022a). *Confederações*. Comitê Olímpico Do Brasil. <https://www.cob.org.br/pt/cob/confederacoes>
- COB. (2022b). *Sobre o COB*. Comitê Olímpico Do Brasil. <https://www.cob.org.br/pt/cob/home/sobre-o-cob>
- Coy, D., & Dixon, K. (2004). The public accountability index: Crafting a parametric disclosure index for annual reports. *British Accounting Review*, 36(1), 79–106. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2003.10.003>
- Dimitropoulos, P. (2014). Capital structure and corporate governance of soccer clubs. *Management Research Review*, 37(7), 658–678. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2012-0207>
- Dimitropoulos, P., & Tsagkanos, A. (2012). Financial performance and corporate governance in the European football industry. *International Journal of Sport Finance*, 7(4), 280–308.
- Dowling, M., Leopkey, B., & Smith, L. (2018). Governance in sport: A scoping review. *Journal of Sport Management*, 32(5), 438–451. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0032>
- FolhaPress. (2019, October 8). Ex-cartola da CBDA é condenado por fraudes na confederação. *Folha de São Paulo*. <https://www1.folha.uol.com.br/esporte/2019/10/ex-cartola-da-cbda-e-condenado-por-fraudes-na-confederacao.shtml>
- Geeraert, A., Alm, J., & Groll, M. (2014). Good governance in international sport organizations: an analysis of the 35 Olympic sport governing bodies. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 6(3), 281–306. <https://doi.org/10.1080/19406940.2013.825874>
- Guevara, J. C., Martín, E., & Arcas, M. J. (2021). Financial sustainability and earnings management in the spanish sports federations: A multi-theoretical approach. *Sustainability (Switzerland)*, 13(4), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su13042099>
- Harris, S. J., Metzger, M. L., & Duening, T. N. (2021). Innovation in national governing bodies of sport: investigating dynamic capabilities that drive growth. *European Sport Management Quarterly*, 21(1), 94–115. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1725090>
- Heaston, W. R., Mitchell, M. C., & Kappen, J. A. (2020). Institutional reflections on organizational corruption control: The case of FIFA. *Global Governance*, 26(3), 403–427. <https://doi.org/10.1163/19426720-02603007>
- Henry, I., & Lee, P. (2004). Governance and ethics in sport. *The Business of Sport Management*, January 2004.
- Hovden, J. (2010). Female top leaders – prisoners of gender? The gendering of leadership discourses in Norwegian sports organizations. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 2(2), 189–203. <https://doi.org/10.1080/19406940.2010.488065>
- Hums, M. A., & MacLean, J. C. (2017). *Governance and Policy in Sport Organizations*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315213057>
- IBGC. (2004). *Código das melhores práticas de governança corporativa*.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (2003). 4 Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. In *A Theory of the Firm* (pp. 83–135). Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/9780674274051-006>
- Lago, U., Simmons, R., & Szymanski, S. (2006). The Financial Crisis in European Football. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 3–12. <https://doi.org/10.1177/1527002505282871>
- Lance! (2021). *CBVela é uma das vencedoras do Prêmio Sou do Esporte*. Lance! <https://www.terra.com.br/esportes/cbvela-e-uma->

-das-vededoras-do-premio-sou-do-esporte,21536943097e7fc8303adb8b5150c6498cy9xdzt.html

Marie L'Huillier, B. (2014). What does “corporate governance” actually mean? *Corporate Governance (Bingley)*, 14(3), 300–319. <https://doi.org/10.1108/CG-10-2012-0073>

Matias, W. B., Teixeira, M. R., & Mascarenhas, F. B. (2019). Raio x do futebol brasileiro: as finanças das federações. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 9(2), 54–72.

Mazzei, L. C., Bastos, F. C., Böhme, M. T. S., & De Bosscher, V. (2014). Política do esporte de alto rendimento no Brasil: análise da estratégia de investimentos nas confederações olímpicas. *Revista Portuguesa de Ciências Do Desporto*, 14(2), 58–73. <https://doi.org/10.5628/rpcd.14.02.58>

Nazi, R. M., & Amboni, N. (2021). Práticas de governança e futebol: um estudo em clubes do Rio Grande do Sul. *Revista de Ciências Da Administração*, 22(56), 91–108. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2020.e61620>

Oliveira, M. C. de, Borba, J. A., Ferreira, D. D. M., & Lunkes, R. J. (2018). Características da estrutura organizacional dos clubes de futebol brasileiros: o que dizem os estatutos? *Revista de Contabilidade e Organizações*, 11(31), 47. <https://doi.org/10.11606/rco.v11i31.134462>

Pielke, R., Harris, S., Adler, J., Sutherland, S., Houser, R., & McCabe, J. (2020). An evaluation of good governance in US Olympic sport National Governing Bodies. *European Sport Management Quarterly*, 20(4), 480–499. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1632913>

Rezende, A. J., & Dalmácio, F. Z. (2015). Práticas de Governança Corporativa e indicadores de performance dos clubes de futebol: uma análise das relações estruturais. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 18(3), 105–125.

Rezende, A. J., Dalmacio, F. Z., & Facure, C. E. F. (2010). Practice of corporate governance in football clubs. *International Journal of Economics and Accounting*, 1(4), 410. <https://doi.org/10.1504/IJEA.2010.037579>

Ruta, D., Lorenzon, L., & Sironi, E. (2019). The relationship between governance structure and football club performance in Italy and England. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 10(1), 17–37. <https://doi.org/10.1108/SBM-10-2018-0081>

Schausteck, B., & Marchi, W. (2011). Comitê Olímpico Brasileiro e o Financiamento das Confederações Brasileiras. *Revista Brasileira de Ciências Do Esporte*, 33(1), 163–179.

Silva, A. L. C. da, & Leal, R. P. C. (2005). Corporate governance index, firm valuation and performance in Brazil. *RBF - Revista Brasileira de Finanças*, 3(1), 1–18.

Silveira, A. D. M. da. (2004). *Governança Corporativa e Estrutura de Propriedade: Determinantes e Relação com o Desempenho das Empresas no Brasil* (Issue 82). Universidade de São Paulo.

Stenling, C., Fahlén, J., Strittmatter, A. M., & Skille, E. (2021). The gatekeepers of sport governance—nomination committees’ shaping potential in national sport organizations’ board composition processes. *European Sport Management Quarterly*, 0(0), 1–18. <https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1897640>

Thompson, A., Lachance, E. L., Parent, M. M., & Hoye, R. (2022). A systematic review of governance principles in sport. *European Sport Management Quarterly*, May, 1–26. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2077795>

van Maren, O. (2015). Camille Boillat and Raffaele Poli: Governance models across football associations and leagues (2014). *The International Sports Law Journal*, 15(1–2), 131–132. <https://doi.org/10.1007/s40318-015-0070-z>

Verschuuren, P. (2020). Whistleblowing determinants and the effectiveness of reporting channels in the international sports sector. *Sport Management Review*, 23(1), 142–154. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.07.002>

Zambom-Ferraresi, F., García-Cebrián, L. I., Lera-López, F., & Iráizoz, B. (2017). Performance Evaluation in the UEFA Champions League. *Journal of Sports Economics*, 18(5), 448–470. <https://doi.org/10.1177/1527002515588135>