

GOVERNANÇA NO ESPORTE: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO DE LIGAS ESPORTIVAS

Renato Dupas Bragagnollo

Mestre em Administração - Gestão do Esporte pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE).
E-mail: renatodupas@gmail.com. ORCID Id <http://orcid.org/0000-0003-3539-8226>

João Paulo Lara de Siqueira

Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho (PPGA/UNINOVE).
E-mail: joaopaulolaradesiqueira@gmail.com. ORCID Id <http://orcid.org/0000-0001-5741-5539>

Resumo: A governança é um mecanismo fundamental para o bom funcionamento de uma organização, seja ela pública, privada, mista ou sem fins lucrativos. No esporte, com os investimentos efetuados na última década, as organizações esportivas, ora amadoras, voltaram seus olhares para a adoção das boas práticas de governança, buscando uma lógica profissional. No basquete brasileiro, a junção da LBF com a LNB une duas instituições com culturas distintas e com propostas de governança diferentes. Por esta razão, o objetivo deste trabalho foi identificar, pela visão dos *stakeholders*, elementos e ações de governança no novo modelo gestão. Conclui-se, portanto, que a recente parceria ainda não tem um modelo de governabilidade comum, mas há o entendimento e aplicação empírica de boas práticas por parte dos gestores.

Palavras-chaves: Governança. Estratégia. Esporte.

GOVERNANCE IN SPORTS: AN EXPLORATORY STUDY OF SPORTS LEAGUES

Abstract: Governance is a fundamental mechanism for the proper functioning of an organization, be it public, private, mixed or non-profit. In sport, with investments made in the last decade, sports organizations, now amateurs have turned their eyes towards adopting good governance practices, seeking a professional logic. In Brazilian basketball, the combination of LBF and LNB brings together two institutions with different cultures and different governance proposals. For this reason, the objective of this work was to identify, through the stakeholders' view, elements and actions of governance in the new management model. It is concluded, therefore, that the recent partnership does not yet have a common governance model, but there is an understanding and empirical application of good practices by managers.

Keywords: Governance. Strategy. Sport.

Artigo recebido em: 06/12/2017
Aceito para publicação em: 07/02/2018

Introdução

O mundo corporativo deveria adotar condutas e práticas visando à qualidade da sua gestão e a melhoria de sua relação com seus *stakeholders* (FREEMAN, 1984). As ideias sobre governança vêm com o intuito de estreitar as relações entre os agentes e são um conjunto de regras e instrumentos que visam minimizar e superar os conflitos de agência presentes a partir da separação entre a propriedade e a administração (BERGAMINI JUNIOR, 2005; MARQUES, 2007).

A partir do momento histórico vivido nos últimos anos, no que diz respeito aos grandes eventos esportivos aqui realizados, a preocupação com a conduta adequada dos órgãos esportivos, nos moldes do mundo corporativo, tornou-se um assunto de relevância no cenário nacional. No Brasil, esse cenário de investimentos no esporte ganhou um novo formato, a partir do momento que ficou conhecido como a década de ouro, com a confirmação da realização de megaeventos esportivos (MAZZEI; R. JÚNIOR, 2017). Esperava-se que os potenciais desses megaeventos pudessem contribuir para a reestruturação e o desenvolvimento esportivo no país (ROCHA; BASTOS, 2011; MINOTTI *et al.*, 2015). Complementam-se a este momento os ganhos e relevância da importância da pesquisa em gestão esportiva, especificamente sobre governança no esporte (RIBEIRO; COSTA; FERREIRA, 2015).

O cenário acima descrito pôde ser também observado na Liga Nacional de Basquete (LNB), que emergiu em meados de 2008, constituída por 15 equipes que se uniram para criar o Novo Basquete Brasil (NBB) (MINOTTI *et al.*, 2015). Aproveitando o processo de desenvolvimento e profissionalização da LNB, no ano de 2015 a Liga de Basquete Feminino (LBF), em situação de carência de recursos, foi convidada a participar de uma parceria com a LNB, situação em que as duas

instituições passariam a administrar o basquete de forma conjunta.

Diante desta situação e dos questionamentos frente ao tema, este trabalho tem como pergunta de pesquisa: no novo modelo de gestão da LBF, como a governança é identificada por seus *stakeholders*? A pesquisa foi conduzida de forma qualitativa, em um estudo exploratório. As coletas de dados foram realizadas por meio de entrevistas semiestruturadas, utilizando como instrumento um roteiro com perguntas. Foram entrevistadas pessoas envolvidas com a cogestão da LBF ou da LNB.

Desta forma, a partir de relatos de potenciais *stakeholders* da LBF e da LNB o objetivo deste trabalho é identificar, na visão dos *stakeholders*, elementos e ações de governança em suas administrações.

Governança

A evolução constante das sociedades capitalistas trouxe uma nova relação entre empresas e sociedade (MALACRIDA; YAMAMOTO, 2006). Compete dizer que o modelo de governança no âmbito societário consiste em um processo que visa garantir o correto relacionamento entre credores, acionistas minoritários, acionistas controladores e gestores de uma empresa (GRÜN, 2005; MALACRIDA; YAMAMOTO, 2006; TERRA; LIMA, 2006; ROSSONI; MACHADO-DASILVA, 2010).

A governança pode ser descrita como mecanismos ou princípios que regem o processo decisório dentro de uma empresa com seus principais envolvidos (FREEMAN, 1984; BERGAMINI JUNIOR, 2005).

A boa governança depende crucialmente do fornecimento adequado de informação do conselho de administração para os acionistas (HAMIL *et al.*, 2004) e está intrinsecamente ligada aos mecanismos ou princípios que governam o *processo* decisório dentro de uma empresa (TERRA; LIMA, 2006),

diminuindo conflito de interesses (MARQUES, 2007).

Desta forma, a governança é um conjunto de mecanismos que minimiza os problemas de agência (BIANCHI *et al.*, 2009) e seus custos e interrompe as ações de interesse apenas do controlador (ROSSONI; MACHADO-DA-SILVA, 2010) e têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade (BIANCHI *et al.*, 2009).

No Brasil, o órgão regulador da governança, é o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, que traz nos seus princípios básicos: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (IBGC, 2017).

Governança no Esporte

Em essência, governança esportiva é a responsabilidade de funcionamento e direção geral de uma organização esportiva. É um componente de todos os códigos do esporte em nível de clube para os organismos nacionais, agências governamentais, organizações de serviços de esporte e as equipes de profissionais institucionalizadas pelo mundo (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009). Trata-se da relação de investidores com os clientes, em principal, os torcedores das equipes e admiradores das modalidades, para que haja a minimização dos interesses das partes interessadas.

A administração de associações esportivas provoca o domínio de conhecimentos, que atingem: legislações específicas, atividades do dia-dia dos clubes, prestação de serviços, gestão de contratos e regulamentos de competições, entre outros, tornando-se complexa pela multidisciplinaridade da gestão (MARQUES; COSTA, 2009).

Em contrapartida, essas entidades têm, em seu quadro colaborativo, voluntários que se disponibilizam para atividades em contra turno à jornada de trabalho, o que pode prejudicar o

desenvolvimento das atividades esportivas, visto que se encontram no local de trabalho sazonalmente e não contribuem de forma produtiva.

O estudo das organizações do esporte, por meio das práticas de governança, é imprescindível para a gestão e a manutenção dessas entidades. Tal iniciativa impacta em práticas de organização mais saudáveis e eficientes, resguarda os interesses dos *stakeholders* envolvidos e incentiva esporte saudável, que, *a posteriori*, resultará na diversão da sociedade (RIBEIRO, 2012).

Cabe ressaltar, neste mercado, ao estudar ligas, a importância dos seus principais parceiros (torcedores) que são os fiéis consumidores do esporte, considerados elementos chave da relação de agência existente (REZENDE; FACURE; DALMÁCIO, 2009).

Stakeholders

Para a teoria dos stakeholders, as organizações empresariais devem conduzir suas atividades visando a melhoria da relação com suas partes interessadas, os *stakeholders*, com o propósito de realizar melhores entregas no seu segmento, garantindo a sustentabilidade da organização e a gestão de qualidade (FREEMAN, 1984; FRIEDMAN; MILES, 2002; FREEMAN, 2004; FASSIN, 2009).

As pesquisas sobre organizações esportivas que trabalham boas práticas de governança são imprescindíveis para a gestão e controle dessas entidades. A adoção dessas práticas tornam as organização mais saudáveis e eficientes, resguardam os interesses dos *stakeholders* envolvidos e incentiva o fomento do esporte saudável, que, *a posteriori*, resultará na diversão da sociedade (RIBEIRO, 2012).

As associações desportivas possuem algumas características que devem ser levadas em consideração, sendo que a saber: os interesses são orientados para cumprir necessidades de seus membros, os participantes da gestão são voluntários,

nao dependem de terceiros e são financiados por cotas de sócios, na maioria dos casos, o trabalho que realizam é voluntário (ESTEVE *et al.*, 2011). No caso da LBF e LNB, a maioria dos cargos, principalmente de conselho, seguem a orientação voluntária, nao exclusiva e não remunerada.

A partir da teoria dos *stakeholders*, fica evidente a dependência das organizações de uma rede que pode atuar dentro do mesmo setor ou em distintas áreas. A relação de uma empresa que a legitima dentro de um mercado envolve desde aspectos mais peculiares e internos, bem como a sua relação com a sociedade. Aplicando esse conceito dentro do setor esportivo, a relação é dependente entre o setor administrativo até o nível de atletas.

Metodologia

A proposta deste trabalho é pautada no conhecimento dos *stakeholders* de duas organizações esportivas, a LBF e a LNB, referente a governança no atual modelo de cogestão da LBF.

A pesquisa foi desenvolvida como um estudo de característica qualitativa (VERGARA, 2005; FLICK, 2009; CRESWELL, 2010), a qual utiliza o material empírico e está interessada na perspectiva e no conhecimento dos participantes em relação ao objeto do estudo e o fenômeno. Compreende um conjunto de técnicas variadas e interpretativas que visam descrever e decodificar os elementos de um sistema complexo de significados (NEVES, 1996; FLICK, 2009; CRESWELL, 2010).

Os assuntos orientadores para discussão deste trabalho seguem abaixo: (1) Governança; (2) *Stakeholders*; (3) Transparência; (4) Equidade; (5) Prestação de contas; (6) Responsabilidade corporativa/social.

O trabalho traz a interpretação e a compreensão, bem como a descrição dos fatos analisados (MARTINS; THEÓFILO, 2009), sendo,

portanto, de natureza descritiva e exploratória. O trabalho seguiu a sugestão de Duarte (2004) que propõe, após a transcrição das entrevistas, a conferência de fidedignidade, onde a gravação é conferida tendo o texto em mãos, acompanhando e conferindo cada frase, entonações, interjeições e interrupções.

A pesquisa exploratória partiu de um roteiro de entrevistas semiestruturado, onde ocorreram entrevistas presenciais, face a face – entrevista interpessoal um a um (CRESWELL, 2010) com representantes das duas organizações avaliadas nesta nova fase de administração.

Foram entrevistados 3 (três) responsáveis pela cogestão da LBF, entre eles: o presidente da LBF, um conselheiro da LBF e um representante da comissão disciplinar da LNB. O critério para seleção desses gestores foi a relação com a LBF, bem como administradores responsáveis por essa cogestão.

A proposição deste trabalho é pautada no conhecimento empírico dos *stakeholders* das organizações basquete sobre governança e sua aplicação no dia-dia da entidade.

Análise dos Resultados

Nesta seção estão os dados coletados nas entrevistas realizadas para esta pesquisa, com a intenção de debater o problema de pesquisa deste trabalho. A seção apresenta 4 (quatro) divisões, sendo que estas divisões demonstram o entendimento, bem como as ações relacionadas a governabilidade das instituições.

Desta forma, seguem os itens discutidos e na sequência: conselheiro da LBF: governança x *stakeholders*; presidente da LBF: governança x *stakeholders*; representante da comissão disciplinar: governança x *stakeholder* e definições do IBGC: elementos de governança x entrevistados.

Conselheiro da LBF: governança e *stakeholders*

A partir do que foi elencado no roteiro de entrevistas, considerando a partir do entendimento dos entrevistados, abaixo temos os principais trechos relatados que vão ao encontro de governança e *stakeholders*. Para o conselheiro da LBF:

Boas práticas de governança estão vinculadas aos grupos de interesse, passando informações bem claras das organizações e dos trabalhos nos quais ela vem interferindo ou não. – Conselheiro da LBF.

É um estudo que é baseado em alguns pilares: prestação de contas, equidade e transparência que atende todos os grupos de interesse. Esse é meu entendimento da área. – Conselheiro da LBF.

Existe uma prestação de contas interna com os clubes, onde as informações são mostradas, inclusive para parceiros estratégicos. – Conselheiro da LBF.

No que diz respeito à equidade, as informações estão sempre expostas nas reuniões de assembleia só que nem sempre todos os clubes participam nem os patrocinadores que poderiam estar por dentro dessas informações. E agora quem deve ter essas informações são os atletas pela alteração das leis. Só que os atletas ainda não têm esse conhecimento pelo visto. Poderia também incluir outros players como projetos sociais envolvidos. – Conselheiro da LBF.

Responsabilidade corporativa precisa ser melhorada, acho que pelo fato da entidade ser pequena e ser gerida por poucos. Isso pode interferir nessa evolução. – Conselheiro da LBF.

A responsabilidade social do projeto é muito bem atendida, projetos como o câncer de mama, molecada no basquete e outras ações. Mesmo sendo uma entidade pequena, consegue atender projetos sociais pela categoria de rendimento. –

Conselheiro da LBF.

A parceria consegue entender como um grupo de interesse no mercado e já consolidado o que provoca entrada de novos profissionais. Como é uma parceria, existe a necessidade de novas práticas de governança devido aos interesses. Pessoas que tinham o poder podem ser submetidas a novas funções. E do contrário a mesma coisa. Existem novos grupos de interesse com essa parceria. Não se pode perder o DNA. A responsabilidade corporativa é o principal passo que a entidade precisa dar para essa parceria. Outra coisa, patrocinadores individuais, pelo lado da LNB e pelo lado da LBF vão tratar de uma só entidade esse é o desafio de governança. – Conselheiro da LBF.

O aspecto positivo da parceria é sugar a estrutura da LNB. A responsabilidade corporativa é o primeiro passo e consigo visualizar essa evolução nesse curto prazo. Contratação de profissionais de mercado como está sendo feito é um passo dessa evolução. A profissionalização vai ser o grande aspecto de ganho para a Liga de Basquete Feminino. – Conselheiro da LBF.

Em relação às novas ações, proporia divulgação de relatórios de atividades, eu digo não só a prestação de contas, mas tudo atleta, árbitros, jogos do ano e dividir todas essas informações visando melhorar as relações. E trazer novos players para as reuniões de decisão. – Conselheiro da LBF.

Presidente da LBF: governança x *stakeholders*

Na mesma linha do que foi transcrito no item anterior, segue abaixo a declaração do presidente da LBF e seu pensamento sobre governança e *stakeholders*:

Na fase antes da parceria eu não conseguia enxergar ações de governança, pois éramos poucos envolvidos. Agora com essa parceria existe uma parte de comportamento deles que nós temos que nos adaptar e pelo que sinto a governabilidade é presente. Vejo pelo fato de que sempre que temos um evento da LNB todos estão presentes e participando. – Presidente da LBF.

Transparência financeira, transparência de ideias, por exemplo, o ambiente de trabalho é aberto. Todos sabem de tudo. – Presidente da LBF.

Para equidade o tratamento é igual para todos os filiados, a equidade é completa até pelo estatuto que temos. Isso é uma obrigação. Por exemplo, em tempos de campeonato, todos têm os direitos iguais desde material, transporte até arbitragem. – Presidente da LBF.

Responsabilidade corporativa de Liga para mim é trabalhar junto na promoção de eventos para categorias inferiores, baseado no que a LNB realiza faz tempo. – Presidente da LBF.

Representante comissão disciplinar: governança x *stakeholders*

O representante da comissão disciplinar da LNB, ao falar de governança e *stakeholders*, traz o seguinte relato:

Eu vejo a governança como mecanismo de controle, mecanismo de incentivo e transparência e comunicação com *stakeholders*. – Representante da comissão disciplinar da LNB.

A LNB tem uma estrutura de governança bem robusta, transparência e conselho de administração. E a parceria está seguindo, a LBF tem tudo para conseguir isso. – Representante da comissão disciplinar da LNB.

Ainda não vejo pouca governança na parceria. Falta um pouco de transparência. Não são todos os *stakeholders* que têm as informações. – Representante da comissão disciplinar da LNB.

Pela equidade, eles se tratam igualmente, pelas desigualdades que têm. As estruturas são diferentes e as modalidades não se equiparam financeiramente. – Representante da comissão disciplinar da LNB.

Os relatos acima expostos estão avaliados de acordo com o entendimento de governança e

stakeholders pelos entrevistados, considerando a teoria exposta neste trabalho, bem como as definições do IBGC.

Definições do IBGC: elementos de governança x entrevistados

Segundo o IBGC, a definição dos seus quatro elementos, pilares de uma boa governança, são: equidade, prestação de contas (*accountability*), responsabilidade corporativa e transparência, assim definidos:

- **Equidade:** caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.
- **Prestação de Contas:** os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensivo e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito de seus papéis.
- **Responsabilidade corporativa:** Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócio, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos.
- **Transparência:** consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro,

contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que condizem a preservação e à otimização do valor da organização.

A partir das entrevistas concedidas e dos relatos dos autores, houve um entendimento do que são práticas de governança, assim como pode ser analisado abaixo.

Boas práticas de governança estão vinculadas aos grupos de interesse, passando informações bem claras das organizações e dos trabalhos nos quais ela vem interferindo ou não. - Conselheiro da LBF.

É um estudo que é baseado em alguns pilares: prestação de contas, equidade e transparência que atende todos os grupos de interesse. Esse é meu entendimento da área. - Conselheiro da LBF.

O conselheiro da LBF apresentou no seu discurso elementos característicos sobre governança como boas práticas e informações claras. Para HAMIL *et. al.* (2004) governança depende da clareza das informações dos conselhos de administração para os acionistas. No caso da LBF, as informações correspondem ao que é passado da liga para os clubes. Ainda sobre o entendimento, cita ao menos três elementos para boas práticas de governança propostos pelo IBGC, entre eles: prestação de contas, equidade e transparência (IBGC, 2017). Da mesma forma, o presidente da LBF e o representante da comissão disciplinar elencam elementos como transparência não só financeira, mas transparência das ideias e coloca-se no mesmo patamar do entendimento dos procedimentos (GRÜN, 2005) das organizações e mecanismos de controle para melhorar comunicação e diminuir assimetria das informações (BERGAMINI JUNIOR, 2005; GRÜN, 2005; IBGC, 2017):

Transparência financeira, transparência de ideias, por exemplo, o ambiente de trabalho é aberto.

Todos sabem de tudo. – Presidente da LBF.

Eu vejo a governança como mecanismo de controle, mecanismo de incentivo e transparência e comunicação com *stakeholders*. – Representante da comissão disciplinar da LNB.

O conselheiro, ao tratar de equidade, afirma que esse elemento é muito bem trabalhado em reuniões da LBF, pelo fato dos clubes serem tratados de forma igualitária. Sugere que os patrocinadores participem mais ativamente dessas ações pelos direitos e interesses que têm frente à entidade:

No que diz respeito à equidade, as informações estão sempre expostas nas reuniões de assembleia só que nem sempre todos os clubes participam nem os patrocinadores que poderiam estar por dentro dessas informações. E agora quem deve ter essas informações são os atletas pela alteração das leis. Só que os atletas ainda não têm esse conhecimento pelo visto. Poderia também incluir outros players como projetos sociais envolvidos. – Conselheiro da LBF.

Na mesma linha, o presidente da LBF diz que a equidade é estatutária e todos os filiados sabem do que acontece e dos direitos da instituição como clube, o mesmo diz representante da comissão disciplinar da LNB:

Para equidade o tratamento é igual para todos os filiados, a equidade é completa até pelo estatuto que temos. Isso é uma obrigação. – Presidente da LBF.

Corroborando as palavras dos entrevistados, para o IBGC (2017), a equidade caracteriza-se por lidar de forma justa e isonômica seus *stakeholders*, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas. Elencam-se possíveis *stakeholders* vinculados diretamente a LBF no seu contexto organizacional que fazem parte dos citados acima pelo presidente da LBF, entre eles: atletas, Confederação Brasileira de Basketball (CBB), Comitê Olímpico do Brasil (COB),

clubes, ex atletas, FIBA (Federação Internacional de Basquetebol), fornecedores, Governo Federal, LNB, patrocinadores, público, mídia e terceiro setor. Tratando-se do estatuto, este, assim como um contrato social, envolve a relação de mais partes interessadas, reforçando a relação de agência na entrega de um serviço (JENSEN; MECKLING, 1976). No caso da LBF, assim como consta no seu site oficial, desenvolver e aprimorar o nível do basquete feminino tanto no aspecto técnico quanto organizacional, além de depositar esforços para os avanços e modernização dos associados (LBF, 2017).

Em relação à prestação de contas, pelo fato da LBF trabalhar diretamente com recursos públicos, patrocínio de leis de incentivo, convênios com o Governo Federal e por ser uma entidade de prática desportiva é causa obrigatória o cumprimento da legislação nacional para evidenciar suas aplicações e investimentos dos recursos assim como previsto pela Lei 9.615/98 (Lei Pelé) e suas promulgações, bem como seguir a resolução 1005/04 do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) que aprovou uma norma para estabelecer critérios e procedimentos com o objetivo de dar uma diretriz para as entidades de prática desportiva do país, a NBC T 10.13 (FREY; ZAIA, 2014).

Entre os considerados pilares de governança, a responsabilidade corporativa é o elemento mais destacado entre os entrevistados. Ambos, presidente e conselheiro da LBF, reforçam a necessidade de aproximação junto a LNB no seu modelo administrativo para mirar novas expectativas da organização e reforçar a questão da profissionalização da entidade.

O aspecto positivo da parceria é sugar a estrutura da LNB. A responsabilidade corporativa é o primeiro passo e consigo visualizar essa evolução nesse curto prazo. Contratação de profissionais de mercado como está sendo feito é um passo dessa evolução. A profissionalização vai ser o grande aspecto de ganho para a Liga de Basquete Feminino. – Conselheiro da LBF.

A responsabilidade corporativa é o principal passo que a entidade precisa dar para essa parceria. Outra coisa, patrocinadores individuais, pelo lado da LNB e pelo lado da LBF vão tratar de uma só entidade esse é o desafio de governança. – Conselheiro da LBF.

Responsabilidade corporativa de Liga para mim é trabalhar junto na promoção de eventos para categorias inferiores, baseado no que a LNB realiza faz tempo. – Presidente da LBF.

De acordo com o IBGC (2017) os agentes de governança devem zelar pela sua viabilidade econômico-financeiro, avaliar no seu modelo de negócio os diversos capitais, entre eles: financeiro, humano e social.

No contexto social, a LBF atende seu público externo a partir de uma postura responsável (SOARES, 2004) a projetos sociais pontuais voltados para crianças de escolas públicas e privadas, projeto “Molecada no Basquete” nas suas temporadas, onde essas ações remetem a participação de crianças e jovens em eventos organizados pela liga. Complementa-se a esta ação uma ação realizada no dia da mulher, em 08 de maio de 2014, com exames voltados para o câncer de mama às vésperas do Desafio das Estrelas da LBF.

Em atenção ao capital financeiro, assim como propunham os entrevistados, a LBF e LNB selaram, em 16 de março de 2016, uma parceria inédita onde o mesmo patrocinador assinou contrato com as duas entidades, ao encontro do que destacou conselheiro que via as duas entidades como uma neste novo modelo. O portal Terra destaca na referida data:

O valor do patrocínio à Liga Nacional de Basquete é de R\$ 22 milhões, sendo R\$ 5,5 milhões para cada ano de contrato. Para a LBF, o valor é de R\$ 10 milhões, com a liberação de R\$ 2,5 milhões por ano de contrato.

Desta forma, a entidade destaca seus esforços perante a uma ação de governança ora não trabalhada

ou não reforçada na entidade e que agora ganha espaço para novas ações junto com este novo *player*.

Considerações Finais

A partir da análise das entrevistas concedidas frente ao tema governança em entidades esportivas, a análise sobre a LBF no seu novo modelo de parceria, houve um entendimento por parte dos *stakeholders* sobre a temática e a relevância das boas práticas.

Ao tratar dos pilares de governança e sua aplicabilidade no dia-dia da gestão da LBF, a respeito da transparência e equidade existe o entendimento da necessidade de simetria das informações transmitidas a todos os envolvidos com a organização (transparência), bem como a divisão isonômica, clara e justa do poder da associação (equidade) com seus principais interessados, clubes e atletas. Esse entendimento está alinhado com a literatura sobre o tema (BERGAMINI JUNIOR, 2005; GRÜN, 2005; MARQUES, 2007; IBGC, 2017). Apoiando-se na prestação de contas, entre os entrevistados foi consenso que a entidade, por utilizar de recursos públicos e estar sob fiscalização de leis próprias do setor esportivo, adota esta prática como uma das bases do seu modelo de governança. E por fim, a responsabilidade corporativa que é destacada pelos entrevistados como um fator preponderante nessa nova fase de gestão da LBF, visto que a associação ao nome desta entidade pode trazer benefícios mútuos, salientando o reforço do capital financeiro e capital humano com vistas a avanços da entidade.

A LBF evidencia a adoção de boas práticas de governança disponibilizando em seu site oficial uma seção exclusiva para documentos, onde apresenta documentos estratégicos como ata da assembleia eletiva, ata de fundação da LBF, balanços financeiros, decisões do STJD, estatuto da LBF, notas oficiais, regulamento de campeonato e relação de atletas. A iniciativa é fomentada pelas boas práticas de gestão que tem

sido adotadas pela instituição nestes anos de parceria (LBF, 2017).

Contribui ainda incentivando clubes de outras modalidades em nível nacional a usufruírem da legislação vigente que prevê a criação de ligas esportivas independentes e que repassa autonomia destas entidades perante a prática desportiva, somando forças entre os gêneros, aproveitando a troca de *know-how* em prol de uma entrega única, a modalidade esportiva.

Desta forma, fica evidente a compreensão sobre a importância da aplicação das boas práticas de governança com o intuito de melhorar a agenda externa da instituição, aliada ao ainda não comum modelo de gestão que a nova parceira, a LNB, realiza em sua organização.

Referências

- BERGAMINI JUNIOR, S. Controles internos como um instrumento de governança corporativa. *Revista do BNDDES*. Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, 2005.
- BIANCHI, M. *et al.* A evolução e o perfil da governança corporativa no Brasil: um levantamento da produção científica do Enanpad entre 1999 e 2008. *ConTexto*, v.9, n.15, 2009.
- CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- ESTEVE, M. *et al.* Empirical evidence of stakeholder management in sports clubs: the impact of the board of directors. *European Sport Management Quarterly*, v.11, n.4, p.423-440, 2011.
- FASSIN, Y. The stakeholder model refined. *Journal of business ethics*, v.84, n.1, p.113-135, 2009.
- FERKINS, L.; SHILBURY, D.; MCDONALD, G. Board involvement in strategy: Advancing the governance of sport organizations. *Journal of sport management*, v.23, n.3, p.245-277, 2009.
- FLICK, U. **Desenho da Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

- FREEMAN, E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, Pitman.
- FREEMAN, R. E. The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik*, v.5, n.3, p.228, 2004.
- FREY, I. A.; ZAIA, R. Demonstrações contábeis dos clubes de futebol do campeonato catarinense de 2012: verificação da adequação à legislação vigente. *REAVI-Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí*, v.3, n.4, p.12-24, 2014.
- FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. Developing stakeholder theory. *Journal of management studies*, v.39, n.1, p.1-21, 2002.
- GRÜN, R. Convergência das elites e inovações financeiras: a governança corporativa no Brasil. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v.20, n.58, p.67-90, 2005.
- HAMIL, S. *et al.* The corporate governance of professional football clubs. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, v.4, n.2, p.44-51, 2004.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Disponível em: <www.ibgc.org.br/lbf>. Acesso em: 08 fev. 2017.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, v.3, n.4, p.305-360, 1976.
- LIGA DE BASQUETE FEMININO. Disponível em: <www.lbf.com.br/lbf>. Acesso em: 06 fev. 2017.
- MALACRIDA, M. J. C.; YAMAMOTO, M. M. Governança corporativa: nível de evidência das informações e sua relação com a volatilidade das ações do Ibovespa. *Revista contabilidade e finanças*, v.17, p.65-79, 2006.
- MARQUES, COSTA. “Aplicação Dos Princípios Da Governança Corporativa Ao Sector Público.” *RAC*, v.11, p.11-26, 2007.
- MARQUES, D. S. P.; COSTA, A. L. Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo. *Revista de Administração da USP*, v.44, n.2, p.118-130, 2009.
- MARTINS, G. A.; THEÓFILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2. ed.). São Paulo: Atlas, 2009.
- MAZZEI, L. C.; R. JÚNIOR, A. J. Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: Um momento para a sua afirmação no Brasil: **RGNE Revista de Gestão e Negócios do Esporte**, v.2, n.1, p.96-109, 2017.
- MINOTTI, P. F. *et al.* NBA e LNB: uma análise comparativa das estratégias de marketing e a influência dos principais *stakeholders*. *Podium*, v.4, n.2, p.102, 2015.
- REZENDE, A. J.; FACURE, C. E.; DALMÁCIO, F. Z. Práticas de governança corporativa em organizações sem fins lucrativos. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 9., São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009.
- RIBEIRO, H. C. M.; COSTA, B. K.; FERREIRA, M. P. Governança corporativa nos esportes: análise dos últimos 23 anos de produção acadêmica em periódicos internacionais. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v.12, n.2, p.135-154, 2015.
- RIBEIRO, M. A. D. S. **Modelos de governança e organizações esportivas: uma análise das federações e confederações esportivas brasileiras**. Tese de Doutorado, Escola Brasileira de Administração Pública e Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil, 2012.
- ROCHA, C. M.; BASTOS, F. C. Gestão do esporte: definindo a área. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, v.25, n. especial, p.91-103, 2011.
- ROSSONI, L.; MACHADO-DA-SILVA, C.L. “Institucionalismo Organizacional E Práticas de Governança Corporativa.” *RAC*, Curitiba, v.1, p.173-198, 2010.
- SOARES, G. M. P. Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa!?. *RAE-eletrônica*, v.3, n.2, p.1-15, 2004.

TERRA, P. R. S.; DE LIMA, J. B. N. Governança corporativa e a reação do mercado de capitais à divulgação das informações contábeis. **Revista Contabilidade & Finanças**, .v17, n.42, p.35-49, 2006.

TERRA. Portal. Disponível em: <<https://esportes.terra.com.br/lance/caixa-anuncia-patrocinio-a-lnb-e-lbf-ate-2020,0141f14b9838e32f8a545a43ce1c2b6dhmcfms1g.html>>. Acesso em: 08 fev. 2017.

VERGARA, S.C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.