



# **GESTÃO CONTÁBIL e FINANCEIRA** **nas organizações:** tendências e perspectivas

**Ana Carolina Vasconcelos Colares**  
(Organizadora)

## **Direção Editorial**

Prof.º Dr. Adriano Mesquita Soares

## **Organizadora**

Prof.º Ma. Ana Carolina Vasconcelos Colares

## **Capa**

AYA Editora

## **Revisão**

Os Autores

## **Executiva de Negócios**

Ana Lucia Ribeiro Soares

## **Produção Editorial**

AYA Editora

## **Imagens de Capa**

br.freepik.com

## **Área do Conhecimento**

Ciências Sociais Aplicadas

# **Conselho Editorial**

Prof.º Dr. Aknaton Toczec Souza  
Centro Universitário Santa Amélia  
Prof.ª Dr.ª Andreia Antunes da Luz  
Faculdade Sagrada Família  
Prof.º Dr. Carlos López Noriega  
Universidade São Judas Tadeu e Lab.  
Biomecatrônica - Poli - USP  
Prof.º Me. Clécio Danilo Dias da Silva  
Centro Universitário FACEX  
Prof.ª Dr.ª Daiane Maria De Genaro Chirolí  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof.ª Dr.ª Déborah Aparecida Souza dos Reis  
Universidade do Estado de Minas Gerais  
Prof.ª Dr.ª Eliana Leal Ferreira Hellvig  
Universidade Federal do Paraná  
Prof.º Dr. Gilberto Zammar  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof.ª Dr.ª Ingridi Vargas Bortolaso  
Universidade de Santa Cruz do Sul  
Prof.ª Ma. Jaqueline Fonseca Rodrigues  
Faculdade Sagrada Família  
Prof.º Dr. João Luiz Kovaleski  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof.º Me. Jorge Soistak  
Faculdade Sagrada Família  
Prof.º Me. José Henrique de Goes  
Centro Universitário Santa Amélia  
Prof.ª Dr.ª Leozenir Mendes Betim  
Faculdade Sagrada Família e Centro de  
Ensino Superior dos Campos Gerais  
Prof.ª Ma. Lucimara Glap  
Faculdade Santana

Prof.º Dr. Luiz Flávio Arreguy Maia-Filho  
Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Prof.º Me. Luiz Henrique Domingues  
Universidade Norte do Paraná  
Prof.º Dr. Marcos Pereira dos Santos  
Faculdade Rachel de Queiroz  
Prof.º Me. Myller Augusto Santos Gomes  
Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Prof.ª Dr.ª Pauline Balabuch  
Faculdade Sagrada Família  
Prof.º Me. Pedro Fauth Manhães Miranda  
Centro Universitário Santa Amélia  
Prof.ª Dr.ª Regina Negri Pagani  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof.º Dr. Ricardo dos Santos Pereira  
Instituto Federal do Acre  
Prof.ª Ma. Rosângela de França Bail  
Centro de Ensino Superior dos Campos  
Gerais  
Prof.º Dr. Rudy de Barros Ahrens  
Faculdade Sagrada Família  
Prof.º Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares  
Universidade Federal do Piauí  
Prof.ª Ma. Sílvia Apª Medeiros Rodrigues  
Faculdade Sagrada Família  
Prof.ª Dr.ª Sílvia Gaia  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof.ª Dr.ª Sueli de Fátima de Oliveira Miranda  
Santos  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof.ª Dr.ª Thaisa Rodrigues  
Instituto Federal de Santa Catarina

© 2021 - **AYA Editora** - O conteúdo deste Livro foi enviado pelos autores para publicação de acesso aberto, sob os termos e condições da Licença de Atribuição Creative Commons 4.0 Internacional (**CC BY 4.0**). As ilustrações e demais informações contidas desta obra são integralmente de responsabilidade de seus autores.

G3937 Gestão contábil e financeira nas organizações: tendências e perspectivas [recurso eletrônico]. / Ana Carolina Vasconcelos Colares (organizador) -- Ponta Grossa: Aya, 2021. 208 p. – ISBN 978-65-88580-62-2

Inclui biografia

Inclui índice

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader.

Modo de acesso: World Wide Web.

DOI 10.47573/aya.88580.2.40

1. Contabilidade. I. Colares, Ana Carolina Vasconcelos. II. Título

CDD: 657

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Bruna Cristina Bonini - CRB 9/1347

International Scientific Journals Publicações de  
Periódicos e Editora EIRELI

AYA Editora©

CNPJ: 36.140.631/0001-53

Fone: +55 42 3086-3131

E-mail: contato@ayaeditora.com.br

Site: <https://ayaeditora.com.br>

Endereço: Rua João Rabello Coutinho, 557  
Ponta Grossa - Paraná - Brasil  
84.071-150

# SUMÁRIO

**Apresentação ..... 8**

**01**

**Percepção dos peritos contadores sobre o exame de qualificação técnica para peritos contábeis..... 9**

**Tiago de Moura**

**Manoel Francelino dos Santos filho**

**DOI: 10.47573/aya.88580.2.40.1**

**02**

**Nível de disclosure das fundações de Minas Gerais e sua relação com área de atuação e características econômico-financeiras ..... 22**

**Ana Carolina Vasconcelos Colares**

**Danusa Guedes**

**Letícia Ferry Canedo**

**Lucineia de Cassia Barbosa Gomes**

**Edna Gomes de Freitas Araujo**

**Neusa Aline Aparecida Sales Barros**

**Jessica Francisca Dutra**

**Wellington de Almeida Alkmin**

**DOI: 10.47573/aya.88580.2.40.2**

**03**

**Paradigma da contabilidade em tempos de pandemia: uma análise do processo de adaptação dos escritórios de contabilidade à nova realidade ..... 38**

**Ana Carolina Vasconcelos Colares**

**Brenda Langsdorff Rodrigues**

**Daniel Destro**

**João Carlos Oliveira Mota**

**Milca Gregório Toledo**

**DOI: 10.47573/aya.88580.2.40.3**

# 04

**Percepção dos contadores diante dos desafios profissionais: uma análise do ensino e mercado de trabalho em perícia contábil ..... 56**

**Sara Cristina Cupertino Silva**

**Ana Carolina Vasconcelos Colares**

**DOI: 10.47573/aya.88580.2.40.4**

# 05

**Nível de governança corporativa e seu reflexo no desempenho de clubes das séries A, B e C do campeonato brasileiro..... 74**

**Antônio Jefferson de Sousa Rebouças**

**Anna Beatriz Grangeiro Ribeiro Maia**

**Alessandra Carvalho de Vasconcelos**

**DOI: 10.47573/aya.88580.2.40.5**

# 06

**A contribuição do núcleo de apoio contábil e fiscal para construção da cidadania ..... 93**

**Poliana Kelly Maria da Silva**

**Ana Carolina Vasconcelos Colares**

**DOI: 10.47573/aya.88580.2.40.6**

# 07

**Inserção do jovem no mercado de trabalho da contabilidade: análise entre a perspectiva empregatícia e a percepção do jovem universitário..... 112**

**Josmária Lima Ribeiro de Oliveira**

**Ana Tereza Lanna Figueiredo**

**Adriana Buratto de Mello**

**Aparecida Braz de Freitas Paiva**  
**Júnia Darc Oliveira**  
**Rosângela Alves de Oliveira Queiroz**  
**Sâmia Ladeira Abud**  
**Janine Meira Souza Koppe Eiriz**  
**Joice de Barros Pereira Costa**  
**Tancredo Vieira Angra da Silva**  
**Thiago Baratho Beato**

**DOI: 10.47573/aya.88580.2.40.7**

**08**

**Determinantes da (in)eficiência de 91 clubes ranqueados  
no club world ranking 2017-2018..... 132**

**Anna Beatriz Grangeiro Ribeiro Maia**  
**Vanessa Ingrid da Costa Cardoso**  
**Robson Luis Batista Ramos**

**DOI: 10.47573/aya.88580.2.40.8**

**09**

**Enquadramento tributário de uma cooperativa  
do agronegócio da região metropolitana de Belo  
Horizonte..... 149**

**Edna Cristina Bernardo Dutra**  
**Marcela Caroline Santos Peixoto**  
**Simone Cristina Pasqui**  
**Alex Magno Diamante**  
**Josmária Lima Ribeiro de Oliveira**

**DOI: 10.47573/aya.88580.2.40.9**

# 10

## **As certificações contábeis e as competências profissionais no Brasil ..... 164**

**Aline Vaz de Oliveira**

**Bruna Mara de Oliveira**

**Dayanne Alves dos Santos**

**Jéssica Menezes Reis**

**Raphaela Maria Nunes Belarmino de Almeida**

**Josmária Lima Ribeiro de Oliveira**

**DOI: 10.47573/aya.88580.2.40.10**

# 11

## **Competências profissionais na perspectiva dos profissionais da área contábil..... 187**

**Ana Paula Ferreira Gonçalves Moreira**

**Daniela Corrêa de Oliveira**

**Mariana Costa Nogueira**

**Ronan Fonseca Fideles**

**Ana Tereza Lanna Figueiredo**

**Josmária Lima Ribeiro de Oliveira**

**DOI: 10.47573/aya.88580.2.40.11**

**Índice Remissivo ..... 201**

**Organizadora ..... 207**

# Apresentação

Apresentar um livro é sempre uma alegria e ao mesmo tempo um desafio que se apresenta, principalmente por nele conter tanto de cada autor, de cada pesquisa, suas aspirações, suas expectativas, seus achados e o mais importante de tudo a disseminação do conhecimento produzido cientificamente.

A gestão contábil e financeira nas organizações nesta coletânea abrange diversas temáticas contábeis aplicadas a entidades, tais como fundações, escritórios de contabilidade, cooperativas, entidades desportivas, e, também a profissionais, como peritos, contadores e auditores, refletindo a percepção de vários autores.

Portanto, a organização deste livro é resultado dos estudos desenvolvidos por diversos pesquisadores e que tem como finalidade ampliar o conhecimento aplicado à área de contabilidade evidenciando o quão presente ela se encontra em diversos contextos organizacionais e profissionais, em busca da disseminação da ciência contábil e do aprimoramento das competências do profissional contador.

Este volume traz onze (11) capítulos com as mais diversas temáticas e discussões, as quais mostram cada vez mais a necessidade de enxergar a gestão contábil e financeira nas organizações. Os estudos abordam discussões no âmbito das entidades sobre o disclosure de informações contábeis, o planejamento da gestão tributária, desempenho econômico-financeiro, estrutura de governança corporativa e impactos da pandemia nas organizações contábeis. Sob o prisma dos profissionais, se destacam as contribuições quanto ao mercado de trabalho, as competências técnicas, exames de qualificação técnica e o contador na construção da cidadania.

Por esta breve apresentação percebe-se o quão diverso, profícuo e interessante são os artigos trazidos para este volume, aproveito o ensejo para parabenizar os autores aos quais se dispuseram a compartilhar todo conhecimento científico produzido.

Convido-os, portanto a adentrar nesse mundo que traz uma contribuição relevante e que reforça a importância da contabilidade para a gestão das organizações e para a transparência de informações relevantes aos diversos *stakeholders*.

Boa leitura!

*Prof.ª Ma. Ana Carolina Vasconcelos Colares*



## **Nível de governança corporativa e seu reflexo no desempenho de clubes das séries A, B e C do campeonato brasileiro**

### **Corporate governance level and its influence on the performance of series A, B and C clubs of the brazilian championship**

**Antônio Jefferson de Sousa Rebouças**

*Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Ceará – UFC*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8720-7407>*

**Anna Beatriz Grangeiro Ribeiro Maia**

*Doutora em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará – UFC*

*Professora da Universidade de Fortaleza - UNIFOR*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2402-1546>*

**Alessandra Carvalho de Vasconcelos**

*Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC*

*Professora Associada da Universidade Federal do Ceará – UFC*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6480-5620>*

DOI: 10.47573/aya.88580.2.40.5

# Resumo

---

Devido à crescente demanda por profissionalização e modernização desportiva, a cada dia que passa torna-se mais necessária a adoção de boas práticas de governança nos clubes de futebol, com vistas ao alinhamento da gestão com os interesses dos stakeholders e ao monitoramento da conduta de gestores e dirigentes, como forma de assegurar a obtenção de bons resultados dentro e fora de campo. Este estudo investiga empiricamente a influência da governança praticada nos principais clubes brasileiros de futebol sobre seus desempenhos desportivos e econômico-financeiros. A qualidade da governança é mensurada por um índice abrangente, proposto em pesquisa anterior e construído para os 60 clubes que participaram do campeonato brasileiro de 2017 nas séries A, B e C. Realizou-se uma análise de conteúdo de documentos institucionais do triênio 2014-2016, totalizando 3.119 observações, além de estatística descritiva, análise de correlação e regressão. Os resultados trazem implicações para a compreensão da importância da adoção de práticas de governança pelos clubes de futebol brasileiros e da sua influência no desempenho multidimensional dessas agremiações. Conclui-se que quanto maior for o índice de governança do clube, melhor será a sua classificação no campeonato brasileiro e no ranking nacional de clubes, bem como maior será a sua receita líquida. Os achados sinalizam baixos níveis de governança nos clubes – mesmo sob a vigência da norma que instituiu o Profut, visando a promover a transparência e a gestão democrática e a performance das entidades desportivas – e a ausência de relação entre governança e lucro líquido, o que suscita novas reflexões.

**Palavras-chave:** governança. desempenho. clubes de futebol.

# Abstract

---

The growing demand for professionalization and modernization in the sports world is making it increasingly relevant for football clubs to adopt good governance practices capable of aligning the interests of managers and stakeholders and monitoring managers' behavior in order to achieve good results on the playing field and outside it. This was an empirical evaluation of the influence of Brazilian football clubs' governance practices on their economic-financial and sport performance. Governance quality was proxied by a comprehensive index developed in an earlier study. The sample consisted of 60 clubs participating in the 2017 Brazilian championship (divisions A, B and C) for which information (3,119 observations) was collected from institutional reports covering the period 2014-2016. The collected data was submitted to descriptive statistics, correlation analysis and regressions. The results have implications for our current understanding of the effect of governance practices on multidimensional performance in Brazilian football clubs. For example, the higher the club's governance index, the better its situation in the Brazilian championship, the higher its position on the national club ranking, and the greater its net revenues. However, the study also revealed a low overall level of governance in the sample, despite the recent introduction of Profut (a government-sponsored program promoting transparency, democratic leadership and performance in sports clubs), and the conspicuous absence of an association between the level of governance and net earnings.

**Keywords:** governance. performance. football clubs.

## INTRODUÇÃO

No Brasil, antes da Lei nº 10.672/03, os clubes de futebol não tinham necessidade de prestar contas à sociedade (MAIA; VASCONCELOS, 2016; GALEAZZI; ALTOÉ; SUAVE, 2019). Contudo, a gestão dos clubes de futebol tem passado por uma crescente transformação, principalmente nas duas últimas décadas, mediante demandas por profissionalização, aliada à adoção das boas práticas de governança corporativa, com foco no desempenho econômico-financeiro.

Como ressaltam Oliveira *et al.* (2017), o poder público instituiu algumas medidas para auxiliar nessa mudança, como a Lei Pelé, a Lei Zico, o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT) e recentemente, a Lei nº 14.193/21, que institui a Sociedade Anônima do Futebol e dispõe sobre normas de constituição, governança, controle e transparência, meios de financiamento da atividade futebolística, tratamento dos passivos das entidades de práticas desportivas e regime tributário específico.

Questões relativas à transparência e ao cumprimento as adequações (MAIA; CARDOSO; PONTE, 2013; MAIA; VASCONCELOS, 2016; STAUB, 2019), estrutura de governança (NAZI; AMBONI, 2018; OLIVEIRA *et al.*, 2017) e eficiência gerencial, administrativa e operacional (DANTAS; MACEDO; MACHADO, 2016; NASCIMENTO *et al.*, 2015) têm suscitado o crescente interesse do mercado e da academia.

Fatta *et al.* (2016), contudo, relatam evidências de que os clubes brasileiros ainda adotam uma gestão amadora, inviabilizando a atração de parceiros de negócios, por não possuírem uma estrutura e um modelo de gestão bem definidos. Oliveira *et al.* (2017), por sua vez, identificaram omissões e lacunas nos estatutos sociais de alguns clubes, concluindo que tais problemas potencializam conflitos e podem afetar a interação de gestores, dirigentes e sócios, prejudicando a gestão e a governança.

Nesse sentido, os pressupostos da Teoria da Agência, de Jensen e Meckling (1976), podem ajudar a entender as relações contratuais inerentes aos clubes de futebol (sócios, atletas, sociedade, colaboradores, torcedores, dirigentes e outros), considerando-se que cada agremiação profissional é formada por um conjunto de contratos que visa a mitigar possíveis conflitos de agência (REZENDE; DALMÁCIO, 2015). Rezende, Dalmácio e Facure (2010) conceberam um modelo estrutural para análise da governança em clubes de futebol, o qual fora utilizado no estudo de Rezende e Dalmácio (2015). Segundo os citados autores, o modelo de governança, composto de mecanismos suportados pela Teoria da Agência, revelou que quanto maior for o grau de governança do clube, maior será seu desempenho desportivo e econômico-financeiro. Ademais, suas análises estatísticas confirmaram que há correlação entre a governança adotada por cada clube e a respectiva performance.

Considerando-se a contextualização descrita, e no intuito de ampliar o conhecimento da governança corporativa nos clubes de futebol, este estudo pretende obter informações teórico-empíricas sobre o tema, para responder ao seguinte questionamento: Qual a influência da governança no desempenho desportivo e econômico-financeiro nos clubes brasileiros de futebol? Assim, a pesquisa tem por objetivo analisar a influência da governança dos clubes brasileiros de futebol nos respectivos desempenhos desportivos e econômico-financeiros.

Para tanto, são analisados os dados dos 60 clubes que em 2017 participaram do cam-

peonato brasileiro nas séries A, B e C, referentes ao triênio 2014-2016. Para isso, os dados das agremiações foram coletados dos respectivos websites oficiais, relatórios anuais, demonstrações contábeis e estatutos, assim como dos websites das federações estaduais.

Apesar de a literatura nacional ofertar alguns estudos empíricos recentes sobre clubes de futebol (DANTAS; MACEDO; MACHADO, 2016; MAIA; VASCONCELOS, 2016; MARQUES; COSTA, 2016; NASCIMENTO *et al.*, 2015; NAZI; AMBONI, 2018; OLIVEIRA *et al.*, 2017; REZENDE; DALMÁCIO, 2015), verifica-se uma lacuna quanto a obras que contemplem todos os participantes das séries A, B e C do campeonato brasileiro, em especial que investiguem o nível de governança e sua influência no desempenho multidimensional das agremiações.

Enfatize-se ainda que, diferentemente dos seus antecedentes, este estudo contempla a governança em períodos anterior e posterior à vigência da lei n. 13.155 (BRASIL, 2015), que instituiu o Profut e criou a Autoridade Pública de Governança do Futebol (APFUT), com vistas à promoção da transparência e da gestão democrática e à melhoria da performance das entidades desportivas.

## SUPORTE TEÓRICO

### Modelo de governança para clubes de futebol brasileiros

No Brasil, as primeiras leis quanto à forma societária das entidades desportivas passaram a vigor somente no final da década de 1980. Na última década, a convergência das normas internacionais de contabilidade e a criação do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) deram novo ânimo à moralização da gestão desportiva no país.

A partir de estudos de grupo específico do CPC na área desportiva, em 2013 o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) normatizou a situação das entidades desportivas, independentemente das respectivas estruturas jurídicas (sociedade sem fins lucrativos, sociedade limitada ou sociedade anônima), ao instituir a Norma Brasileira de Contabilidade NBC ITG 2003, estabelecendo critérios e procedimentos de avaliação, registro contábil e estruturação das demonstrações contábeis das entidades desportivas profissionais.

Por sua vez, a lei n. 13.155/15 criou o Profut – que tem por intuito estabelecer princípios e práticas a fim de promover a gestão transparente e democrática e viabilizar a saúde financeira das entidades desportivas, incluindo, portanto, as federações – e instituiu a Apfut – Autoridade Pública de Futebol.

Mais recentemente, a Lei n. 14.193/21 instituiu a Sociedade Anônima do Futebol (SAF) e dispôs sobre normas de constituição, governança, controle e transparência, meios de financiamento da atividade futebolística, tratamento dos passivos das entidades de práticas desportivas e regime tributário específico.

Não obstante a isso, percebe-se um predomínio quase total dos grandes clubes do país sobre as competições disputadas. Segundo Rezende e Dalmácio (2015), as grandes agremiações obtêm bom desempenho dentro e fora de campo. Ou seja, os autores constataram uma correlação entre a divulgação das informações e o cumprimento das práticas de governança e o desempenho desportivo.

Ao longo dos anos, o futebol vem passando por um processo de modernização, e seus dirigentes têm recebido pressões para reorganizar a gestão, aliando redução de gastos e expansão de receitas, além de transparência e profissionalização. Nesse contexto, os pressupostos da Teoria da Agência podem explicar tais transformações e elucidar as relações contratuais inerentes aos clubes (sócios, jogadores, sociedade, torcedores, dirigentes e outros).

Assim como as empresas em geral, os clubes de futebol também são formados por um conjunto de contratos. Jensen e Meckling (1976) afirmam que as relações contratuais, não apenas com empregados, mas com fornecedores, consumidores, credores e outros, constituem a essência da firma. Destarte, o problema dos custos de agência e do monitoramento existe em todos os contratos. Sob a perspectiva da Teoria da Agência, os contratados pelos acionistas para exercer as funções gerenciais ou executivas (dirigentes, no futebol) poderiam ser levados a priorizar o atendimento de seus próprios interesses, em vez dos da empresa, de todos os acionistas e demais partes interessadas.

O modelo de governança baseado em Rezende e Dalmácio (2015), à luz da Teoria da Agência, pode representar um fundamento útil para a profissionalização da gestão nos clubes. Considerando-se que no Brasil são constituídos sob a forma de associação sem fins lucrativos, os mecanismos de governança podem oferecer proteção aos interesses dos stakeholders e auxiliar na mitigação dos conflitos de agência, e funcionar como instrumentos de correção das falhas eventualmente ocorridas no processo de comunicação e informação.

Os focos de conflito de agência podem ser visualizados a partir da execução das atividades operacionais e financeiras sob a responsabilidade do agente (dirigentes) que não priorizem o atendimento dos objetivos do principal (associados, sócios) e dos diversos stakeholders (REZENDE; DALMÁCIO, 2015).

Como alternativa para a redução da assimetria informacional, destaca-se a governança corporativa, compreendendo mecanismos de monitoramento e incentivos, formada por conselho de administração, conselho fiscal, auditoria independente, auditoria interna, comitê de auditoria, código de ética e conduta, comitê de governança, comitê de riscos, controladoria, etc.

Diante da importância atribuída ao tema pelo mercado e pela academia, a construção e a utilização de índices de governança corporativa vêm crescendo também no contexto desportivo, tendo como finalidade identificar lacunas nos processos de gestão e possibilitar o estabelecimento de metas e ações corretivas, podendo sinalizar a qualidade da conduta exercida pelos dirigentes na gestão dos clubes, e ser usada pelos stakeholders como ferramenta para o monitoramento da gestão (REZENDE; DALMÁCIO, 2015).

Este estudo utiliza o modelo de governança para clubes de futebol de Rezende, Dalmácio e Facure (2010), para construção do Índice Geral de Governança dos Clubes (IGGC), para todos os 60 clubes da amostra, visto tratar-se de métrica já validada e utilizada (REZENDE; DALMÁCIO, 2015).

A Figura 1 apresenta uma síntese do modelo adotado nesta pesquisa para construção do IGGC. Para sua métrica, foram verificados 32 itens, nas cinco dimensões do modelo quanto às respectivas evidências, por cada um dos 60 clubes da amostra. Em seguida, foram definidos os níveis de governança dos clubes com base nos respectivos IGGCs, conforme detalhado na metodologia.

Figura 1. Modelo para construção do índice geral de governança dos clubes

| 1 Estrutura de Governança   | 2 Transparência e Prestação de Contas  | 3 Ética e Conflito de Interesses ( <i>Accountability</i> )   | 4 Direitos e Propriedade (Equidade)   | 5 Retorno Social (Responsabilidade corporativa)   |
|---|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conselho de Administração</li> <li>• Conselho Fiscal</li> <li>• Comitê de Auditoria</li> <li>• Outros Conselhos</li> <li>• Outros Comitês</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Site disponível</li> <li>• Estatuto disponível</li> <li>• Aba no site relacionada a Transparência</li> <li>• Relatório Anual dos três últimos exercícios</li> <li>• Demonstrações Contábeis dos três últimos exercícios</li> <li>• Parecer da Auditoria Independente dos três últimos exercícios</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de Ética</li> <li>• Código de Conduta</li> <li>• Estatuto determina resolução de conflito de interesses</li> <li>• Estatuto determina o afastamento dos sócios em conflito de interesses</li> <li>• Dívidas vencidas referentes à tributos federais e contribuição previdenciária</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A.G.O. soberana</li> <li>• Convocação da A.G.O. com antecedência mínima de 30 dias</li> <li>• Todos os sócios tem direito a voto</li> <li>• Estatuto do Torcedor disponível</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades culturais</li> <li>• Atividades educacionais</li> <li>• Ações beneficentes de cunho sócio-ambiental</li> <li>• Fomento a outros esportes</li> <li>• Atletas nas Olimpíadas e Paralimpíadas</li> </ul> |

Fonte: Elaborada pelos autores, com base em Rezende e Dalmácio (2015).

Para a consecução do objetivo deste estudo, faz-se necessário, também, identificar o desempenho desportivo e econômico-financeiro de cada clube da amostra. Contudo, antes de mais nada, é salutar a compreensão do estágio atual de desenvolvimento científico sobre o tema, quanto às métricas e proxies utilizadas, para possibilitar a formulação das hipóteses.

## Panorama científico e desenvolvimento das hipóteses

Diversos estudiosos brasileiros têm se debruçado sobre a evidenciação ou disclosure contábil nos clubes de futebol do país (MAIA; CARDOSO; PONTE, 2013; REZENDE; DALMÁCIO; SALGADO, 2010), sobre a relação entre evidenciação e o desempenho (MAIA; VASCONCELOS, 2016) e sobre a eficiência financeira (DANTAS; MACEDO; MACHADO, 2016; NASCIMENTO *et al.*, 2015).

Especificamente sobre a governança dos clubes de futebol do país, à luz da Teoria da Agência (Teoria dos Contratos), Rezende, Dalmácio e Facure (2010) mensuraram os níveis de adesão dos clubes às práticas de governança corporativa, e propuseram um índice de governança, utilizado com adaptação na presente pesquisa. Na mesma linha, Marques e Costa (2016) analisaram a aplicação das boas práticas propostas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em três clubes paulistas (Botafogo F. C., Paulista F. C. e Santos F. C.), e propuseram um modelo específico para clubes de futebol, por meio da adaptação de práticas tradicionais dos códigos. Por outro lado, Oliveira *et al.* (2017) realizaram uma análise de conteúdo nos estatutos de 17 clubes da Série A do campeonato de 2016, identificando os órgãos e as funções atribuídas a cada um nos estatutos.

Entretanto, abordando simultaneamente governança e desempenho nos clubes de futebol, foram encontradas apenas as pesquisas de Nazi e Amboni (2018) e Rezende e Dalmácio (2015).

Nazi e Amboni (2018) analisaram a relação entre a adoção de práticas de governança e o desempenho desportivo nos dois clubes de futebol de Caxias do Sul (RS), Esporte Clube Juventude e Sociedade Esportiva e Recreativa Caxias do Sul, entre 2012 e 2016. Os achados dos casos estudados apontam que as boas práticas de governança afetam positivamente o de-

sempenho desportivo.

Já Rezende e Dalmácio (2015) analisaram as relações entre o grau de aderência aos atributos de governança corporativa em 27 clubes das séries A, B e C, da edição de 2008 do Campeonato Brasileiro de Futebol, e seus respectivos níveis de performance: desportiva e econômico-financeira. A análise do impacto do construto de governança sobre os indicadores de performance (desportiva e econômico-financeira) sugeriu um efeito positivo, indicando que quanto maior for o grau de governança praticado pelo clube, melhor será a gestão dos recursos financeiros na condução da estrutura desportiva.

Considerando-se o objetivo do estudo, e sob a égide da Teoria da Agência e seguindo as recomendações da literatura, foram formuladas duas hipóteses relativas ao relacionamento entre a qualidade da governança – mensurada pelo índice proposto por Rezende, Dalmácio e Facure (2010) – e o desempenho desportivo e econômico-financeiro nos clubes brasileiros.

$H_1$ : A qualidade da governança, mensurada pelo IGGC, influencia positivamente o desempenho desportivo.

$H_2$ : A qualidade da governança, mensurada pelo IGGC, influencia positivamente o desempenho econômico-financeiro.

Além de se diferenciar de outras pesquisas devido à maior amplitude do seu universo amostral (60 clubes) este estudo abrange um período de análise (2014-2016) em parte coincidente com o de vigência da lei n. 13.155/15, que criou o Profut, visando ampliar a discussão e gerar novas reflexões na academia e na gestão dos clubes brasileiros.

## MÉTODO

A pesquisa é descritiva, por descrever o relacionamento entre as boas práticas da governança e o desempenho (desportivo e econômico-financeiro), sob o enfoque dos clubes brasileiros. Enquadra-se como quali-quantitativa, considerando-se a natureza dos dados e o emprego de técnicas qualitativas (análise de conteúdo) e estatísticas (estatística descritiva, análise de correlação e regressão simples) fundamentais ao atingimento do objetivo proposto. Por sua vez, a pesquisa documental contemplou dados disponíveis nos websites institucionais da amostra, compreendendo documentos como estatutos, relatórios anuais e demonstrações.

A população reúne os 20 clubes de cada uma das três séries (A, B e C) do campeonato brasileiro (CBF, 2017), totalizando, portanto, 60 agremiações. O período analisado corresponde aos exercícios sociais de 2014, 2015 e 2016, tanto com relação aos dados dispostos nas demonstrações contábeis, para análise do desempenho econômico-financeiro, como com relação às informações disponibilizadas nos websites institucionais, relatórios anuais e parecer de auditoria independente, visando a identificar os níveis de governança; e, ainda, no tocante aos dados da CBF, quanto aos respectivos desempenhos desportivos, totalizando 3.119 observações.

Para se identificar o nível de governança, foi construído o Índice Geral de Governança dos Clubes (IGGC), a partir do atendimento pelas 60 agremiações da amostra aos 32 indicadores do modelo de governança estruturado por Rezende, Dalmácio e Facure (2010), em cinco dimensões (Figura 2). Por meio da aplicação da análise de conteúdo, considerou-se 32 a pontua-

ção máxima possível de cada clube. Destarte, para os fins desta pesquisa, o nível de governança de cada agremiação foi definido a partir da divisão do IGGC em quartis, sendo: (i) Baixo, para os clubes com pontuação de 0 a 8; (ii) Médio-Baixo, para aqueles com escore de 9 a 16 pontos; (iii) Médio-Alto, para clubes com o total de 17 a 24 pontos; e (iv) Alto, para os clubes com IGGC de 25 a 32.

Na mensuração do desempenho desportivo, foram utilizadas a classificação final de cada clube em cada uma das três temporadas e as respectivas posições no Ranking Nacional de Clubes, da CBF. O desempenho econômico-financeiro foi medido por meio das variáveis Receita Líquida, conforme utilizado por Rezende e Dalmácio (2015) e Rezende, Dalmácio e Facure (2010); e Lucro Líquido, assim como adotado por Garcia-del-Barrio e Szymanski (2009), Rezende e Dalmácio (2015) e, Rezende, Dalmácio e Facure (2010).

Em consonância com o escopo do estudo, além da estatística descritiva, foram empregadas técnicas quantitativas como análise de correlação e regressão linear simples. Em consonância com o propósito desta pesquisa, a análise de correlação visou a examinar a relação entre as variáveis, identificando até que ponto os valores de uma se correlacionam com os valores de outra em termos de força e direção dessa relação, verificando-se a correlação entre o IGGC e o desempenho desportivo e econômico-financeiro. A regressão linear buscou desenvolver modelo estatístico capaz de prever valores de variáveis dependentes em função de valores de variáveis independentes, visando, portanto, à verificação da relação de influência entre as variáveis em estudo, dois modelos nos quais verifica-se a influência do IGGC no desempenho desportivo e econômico-financeiro dos clubes da amostra.

## RESULTADOS

### Governança nos clubes de futebol brasileiros

A Tabela 1 apresenta os níveis de atendimento dos 60 clubes da amostra, distribuídos nas respectivas séries (A, B e C) e geral (todos os clubes da amostra), aos 32 indicadores, das cinco dimensões de governança do modelo adotado.

Na Dimensão 1 (Estrutura de Governança), observa-se que nenhum clube da amostra possuía comitê de auditoria no triênio, embora, como visto na Dimensão 2 (Transparência e Prestação de Contas) todos eles tenham capacidade de emitir balanços auditados, já que, em 2016, 33 clubes (55%) apresentaram o Relatório dos Auditores Independentes.

Quanto à Dimensão 2 (Transparência e Prestação de Contas), no período de 2014 a 2016, os clubes passaram a adotar um nível mais elevado de governança, no que tange aos indicadores Relatório Anual, Demonstrações Contábeis e Relatório dos Auditores Independentes. Isto pode ser explicado em virtude de que a lei n. 13.155/15 determina que os clubes devem seguir uma série de recomendações para terem direito ao parcelamento de suas dívidas, dentre estas, tal transparência.

Contudo, outro aspecto importante na análise da Dimensão 2 é a baixa divulgação do Balanço Social, corroborando com Niero (2017). Tal indicador foi atendido por apenas 2 dos 60 clubes da amostra, no caso o Atlético Paranaense e o Corinthians.



Tabela 1 - Índice geral de governança dos clubes e suas dimensões

| Indicador de governança  | Série A      |               | Série B      |               | Série C      |               | Geral        |               |
|--|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
|  | Nº de clubes | Proporção (%) | Nº de clubes | Proporção (%) | Nº de clubes | Proporção (%) | Nº de clubes | Proporção (%) |
| <b>DIMENSÃO 1: Estrutura de Governança</b>                         |              |               |              |               |              |               |              |               |
| Conselho de Administração  | 12           | 60,0          | -            | -             | 3            | 15,0          | 15           | 25,0          |
| Conselho Fiscal  | 18           | 90,0          | 16           | 80,0          | 12           | 60,0          | 46           | 76,7          |
| Comitê de Auditoria  | -            | -             | -            | -             | -            | -             | -            | -             |
| Outros Conselhos   | 19           | 95,0          | 17           | 85,0          | 12           | 60,0          | 48           | 80,0          |
| Outros Comitês   | 10           | 50,0          | 5            | 25,0          | 1            | 5,0           | 16           | 26,7          |
| <b>DIMENSÃO 2: Transparência e Prestação de Contas</b>             |              |               |              |               |              |               |              |               |
| Website  | 20           | 100,0         | 18           | 90,0          | 17           | 85,0          | 55           | 91,7          |
| Estatuto Social  | 18           | 90,0          | 12           | 60,0          | 11           | 55,0          | 41           | 68,3          |
| Aba Transparência  | 18           | 90,0          | 12           | 60,0          | 8            | 40,0          | 38           | 63,3          |
| Relatório Anual 2016   | 13           | 65,0          | -            | -             | -            | -             | 13           | 21,7          |
| Relatório Anual 2015   | 13           | 65,0          | -            | -             | -            | -             | 13           | 21,7          |
| Relatório Anual 2014   | 12           | 60,0          | -            | -             | -            | -             | 12           | 20,0          |
| Balanço Social   | 2            | 10,0          | -            | -             | -            | -             | 2            | 3,0           |
| Demonstrações Contábeis 2016                                       | 20           | 100,0         | 15           | 75,0          | 9            | 45,0          | 44           | 73,3          |
| Demonstrações Contábeis 2015                                       | 20           | 100,0         | 15           | 75,0          | 10           | 50,0          | 45           | 75,0          |
| Demonstrações Contábeis 2014                                       | 20           | 100,0         | 14           | 70,0          | 10           | 50,0          | 44           | 73,3          |
| Relatório dos Auditores Independentes 2016                         | 19           | 95,0          | 10           | 50,0          | 4            | 20,0          | 33           | 55,0          |
| Relatório dos Auditores Independentes 2015                         | 18           | 90,0          | 10           | 50,0          | 3            | 15,0          | 31           | 51,7          |
| Relatório dos Auditores Independentes 2014                         | 16           | 80,0          | 9            | 45,0          | 2            | 10,0          | 27           | 45,0          |
| <b>DIMENSÃO 3: Ética e Conflito de Interesses (Accountability)</b> |              |               |              |               |              |               |              |               |
| Código de ética  | 5            | 25,0          | -            | -             | -            | -             | 5            | 8,3           |
| Código de conduta  | 7            | 35,0          | 2            | 10,0          | 1            | 5,0           | 10           | 16,7          |
| Estatuto determina resolução de conflito de interesses             | 15           | 75,0          | 12           | 60,0          | 10           | 50,0          | 37           | 61,7          |
| Estatuto determina afastamento em conflito de interesses           | 15           | 75,0          | 12           | 60,0          | 10           | 50,0          | 37           | 61,7          |
| Dívidas vencidas referentes a tributos federais e previdência      | 17           | 85,0          | 14           | 70,0          | 5            | 25,0          | 36           | 60,0          |
| <b>DIMENSÃO 4: Direitos e Propriedade (Equidade)</b>               |              |               |              |               |              |               |              |               |
| A. G. O. soberana  | 18           | 90,0          | 12           | 60,0          | 10           | 50,0          | 40           | 66,7          |
| Convocação da A. G. O. com antecedência mínima de 30 dias          | 5            | 25,0          | 1            | 5,0           | -            | -             | 6            | 10,0          |
| Todos os sócios têm direito a voto                                 | 12           | 60,0          | 11           | 55,0          | 10           | 50,0          | 33           | 55,0          |
| Estatuto do torcedor disponível no website                         | 3            | 15,0          | 1            | 5,0           | 1            | 5,0           | 5            | 8,3           |
| <b>DIMENSÃO 5: Retorno Social (Responsabilidade corporativa)</b>   |              |               |              |               |              |               |              |               |
| Atividades culturais   | 18           | 90,0          | 13           | 65,0          | 12           | 60,0          | 43           | 71,7          |

|  |    |       |    |      |    |      |    |      |
|--|----|-------|----|------|----|------|----|------|
| Atividades educacionais                    | 16 | 80,0  | 9  | 45,0 | 10 | 50,0 | 35 | 58,3 |
| Ações beneficentes de cunho socioambiental | 20 | 100,0 | 14 | 70,0 | 11 | 55,0 | 45 | 75,0 |
| Fomento a outros esportes                  | 15 | 75,0  | 8  | 40,0 | 7  | 35,0 | 30 | 50,0 |
| Atletas nas Olimpíadas e Paralimpíadas     | 12 | 60,0  | 1  | 5,0  | -  | -    | 13 | 21,7 |

Fonte: Elaborada pelos autores.

Na Dimensão 3 (Ética e Conflito de Interesses – Accountability), verifica-se que apenas cinco dos 60 clubes (8,3%) possuem código de ética, permitindo-se questionar a importância da ética no esporte. Tal achado corrobora Oda (RBA, 2017) no sentido de que o futebol não pode ser tratado como uma zona à parte, em que os princípios éticos não precisariam ser respeitados, e a governança pode ajudar a desenvolver o clube de futebol, fazendo com que torcedores e apoiadores passem a olhar com mais interesse o ambiente organizacional da agremiação.

Cabe ressaltar os baixos índices da Dimensão 4 (Direitos e Propriedade – Equidade), no que tange à convocação da A. G. O. com antecedência mínima de 30 dias (10%) e à disponibilização do estatuto do torcedor no website (8,3%), corroborando com os achados de Rezende e Dalmácio (2015).

Por outro lado, em linha às boas práticas de governança no sentido de voz a todos os parceiros para o sucesso da organização, quanto à Dimensão 4, mais da metade dos clubes da amostra permite que todos os sócios tenham direito a voto, cada um visando ao interesse maior da agremiação, e não aos dos gestores.

Na Dimensão 5, referente ao Retorno Social (Responsabilidade corporativa), nota-se que os clubes alcançaram 50% ou mais em todos os indicadores, exceto em Atletas nas Olimpíadas e Paralimpíadas. Entretanto, há de se considerar que os atletas cedidos a Olimpíadas e Paralimpíadas apresentam como característica a alta performance, e que dificilmente são encontrados em clubes das séries B e C.

Ainda na Tabela 1, observa-se que ao se comparar a governança com a participação nas séries A, B e C, em todas as 5 dimensões os clubes com melhor desempenho desportivo (Série A) apresentam mais indicadores de boa governança.

Nesse ponto, vale destacar a boa governança de alguns clubes, principalmente no que tange à clareza e objetividade na divulgação de informações. O Grêmio é o clube com maior aderência ao conjunto de indicadores, cumprindo 29 deles (90,6%). Esse resultado se reflete também no desempenho desportivo do clube, pois, afinal, nas últimas três temporadas a agremiação foi campeã da Copa do Brasil e disputou a Copa Libertadores da América, maior torneio da América do Sul, chegando à fase final em duas.

Contudo, foi possível observar que nem sempre o bom desempenho desportivo está aliado a uma boa governança. Um exemplo disso é o Palmeiras, campeão brasileiro da Série A em 2016. Mesmo com grande investimento de seus patrocinadores e com elevada receita líquida, o clube não divulga informações importantes, como o conselho fiscal. Outros clubes importantes no cenário nacional apresentaram baixo nível de governança. Chapecoense e Sport, por exemplo, não divulgaram, em seus websites, os estatutos sociais, objeto de maior divulgação e

controle das informações das entidades desportivas.

A Tabela 2 apresenta os 60 clubes e seus respectivos IGGCs, bem como as séries de que participaram nas três temporadas no campeonato brasileiro – 2014, 2015 e 2016 (desempenho desportivo).

**Tabela 2 - Índice geral de governança dos clubes (IGGC)**

| Clube               | IGGC                  | Série por ano |      |      |      |
|---------------------|-----------------------|---------------|------|------|------|
|                     | Nº de itens atendidos | Proporção (%) | 2014 | 2015 | 2016 |
| Grêmio              | 29                    | 90,6          | A    | A    | A    |
| Cruzeiro            | 27                    | 84,4          | A    | A    | A    |
| Fluminense          | 27                    | 84,4          | A    | A    | A    |
| São Paulo           | 27                    | 84,4          | A    | A    | A    |
| Atlético Mineiro    | 26                    | 81,2          | A    | A    | A    |
| Corinthians         | 26                    | 81,2          | A    | A    | A    |
| Flamengo            | 26                    | 81,2          | A    | A    | A    |
| Coritiba            | 25                    | 78,1          | A    | A    | A    |
| Internacional       | 25                    | 78,1          | A    | A    | A    |
| Atlético Paranaense | 23                    | 71,9          | A    | A    | A    |
| Botafogo            | 23                    | 71,9          | A    | B    | A    |
| Avaí                | 22                    | 68,7          | B    | A    | B    |
| América Mineiro     | 21                    | 65,6          | A    | B    | B    |
| Juventude           | 21                    | 65,6          | C    | C    | C    |
| Santos              | 21                    | 65,6          | A    | A    | A    |
| Ponte Preta         | 21                    | 65,6          | A    | A    | B    |
| Vasco da Gama       | 21                    | 65,6          | B    | A    | B    |
| Vitória             | 21                    | 65,6          | A    | B    | A    |
| Bahia               | 19                    | 59,4          | B    | B    | A    |
| Palmeiras           | 19                    | 59,4          | A    | A    | A    |
| Brasil de Pelotas   | 18                    | 56,2          | B    | C    | D    |
| Ceará               | 18                    | 56,2          | B    | B    | B    |
| Criciúma            | 18                    | 56,2          | B    | B    | A    |
| Figueirense         | 18                    | 56,2          | A    | A    | A    |
| Guarani             | 18                    | 56,2          | C    | C    | C    |
| Paraná              | 18                    | 56,2          | B    | B    | B    |
| ASA                 | 17                    | 53,1          | C    | C    | C    |
| Fortaleza           | 17                    | 53,1          | C    | C    | C    |
| Joinville           | 17                    | 53,1          | B    | A    | B    |
| Náutico             | 17                    | 53,1          | B    | B    | B    |
| Paysandu            | 16                    | 50,0          | B    | B    | C    |
| Botafogo PB         | 15                    | 46,9          | C    | C    | C    |
| Chapecoense         | 15                    | 46,9          | A    | A    | A    |
| ABC                 | 14                    | 43,8          | C    | B    | B    |
| Goiás               | 14                    | 43,8          | B    | A    | A    |
| Londrina            | 14                    | 43,8          | B    | C    | D    |
| Remo                | 14                    | 43,8          | C    | D    | D    |
| Vila Nova           | 14                    | 43,8          | B    | C    | B    |
| Santa Cruz          | 13                    | 40,6          | A    | B    | B    |

|                     |    |      |   |   |     |
|---------------------|----|------|---|---|-----|
| Sport               | 13 | 40,6 | A | A | A   |
| Botafogo SP         | 12 | 37,5 | C | D | (*) |
| Ypiranga            | 11 | 34,4 | C | D | (*) |
| Confiança           | 9  | 28,1 | C | C | D   |
| CRB                 | 9  | 28,1 | B | B | C   |
| Macaé               | 8  | 25,0 | C | B | C   |
| Atlético Goianiense | 7  | 21,9 | B | B | B   |
| Mogi Mirim          | 7  | 21,9 | C | B | C   |
| Portuguesa          | 7  | 21,9 | B | C | C   |
| Bragantino          | 6  | 18,7 | B | B | B   |
| Salgueiro           | 6  | 18,7 | C | C | C   |
| Sampaio Correa      | 6  | 18,7 | B | B | B   |
| América de Natal    | 5  | 15,6 | C | C | B   |
| Tombense            | 5  | 15,6 | C | C | D   |
| Oeste               | 4  | 12,5 | B | B | B   |
| Tupi                | 4  | 12,5 | B | C | C   |
| Guaratinguetá       | 2  | 6,2  | C | C | C   |
| Boa Esporte         | 1  | 3,1  | C | B | B   |
| Luverdense          | 1  | 3,1  | B | B | B   |
| Cuiabá              | 0  | 0,0  | C | C | C   |
| River do Piauí      | 0  | 0,0  | C | D | D   |

Nota: (\*) SD: Sem divisão.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Embora se presuma uma maior dificuldade de aderência à boa governança pelos clubes das séries B e C, o Avaí registrou o melhor índice na Série B (média IGGC: 13,5), assinalando 22 dos 32 indicadores (68,7%). Pode-se observar um reflexo positivo no desempenho desportivo, com vice-campeonato e consequente promoção do clube para disputar a Série A em 2017. Na Série C, o Juventude foi o clube que obteve o maior IGGC, registrando 21 dos 32 indicadores, à frente, portanto, de clubes tradicionais das outras séries, como Bahia (B) e Palmeiras (A). Na temporada de 2016, o clube gaúcho conquistou o acesso para a Série B, em sintonia com o bom desempenho da governança.

A Tabela 3 mostra a tabulação cruzada entre o nível de governança dos 60 clubes (com base nos quartis dos IGGC) e as três séries do campeonato.

Tabela 3 - Níveis de governança, por série – 2016

| Série        | Nível de Governança |               |              |               |              |               |              |               |
|--------------|---------------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
|              | Baixo               |               | Médio-Baixo  |               | Médio-Alto   |               | Alto         |               |
|              | Nº de clubes        | Proporção (%) | Nº de clubes | Proporção (%) | Nº de clubes | Proporção (%) | Nº de clubes | Proporção (%) |
| <b>A</b>     | -                   | -             | 3            | 20,0          | 6            | 33,3          | 11           | 91,7          |
| <b>B</b>     | 6                   | 40,0          | 5            | 33,3          | 8            | 44,5          | 1            | 8,3           |
| <b>C</b>     | 9                   | 60,0          | 7            | 46,7          | 4            | 22,2          | -            | -             |
| <b>Total</b> | <b>15</b>           | <b>100,0</b>  | <b>15</b>    | <b>100,0</b>  | <b>18</b>    | <b>100,0</b>  | <b>12</b>    | <b>100,0</b>  |

Fonte: Elaborada pelos autores.

Observa-se, na Tabela 3, que dos 12 clubes que em 2016 apresentaram nível Alto de governança, 11 pertenciam à Série A (91,7%), corroborando os achados de Rezende e Dalmácio (2015). Por outro lado, dos 30 clubes que apresentaram níveis Baixo e Médio-Baixo, 16 pertenciam à Série C, com 60% e 46,7%, respectivamente.

## Desempenho desportivo e econômico-financeiro nos clubes brasileiros

Para se descrever o desempenho desportivo e econômico-financeiro dos clubes, inicialmente procedeu-se à análise descritiva da performance desportiva, a partir da classificação final em cada temporada, bem como no ranking da CBF.

Quanto ao desempenho desportivo dos 60 clubes da amostra em cada uma das três campanhas anuais, notou-se a variável posição final no campeonato brasileiro, sendo que os 20 primeiros integraram a Série A, os 20 seguintes participaram da Série B, e os outros 20 jogaram na Série C.

Em linhas gerais, percebeu-se que os clubes com mais qualidade da governança apresentam-se como os que adotam melhor controle financeiro e obtêm desempenho desportivo mais satisfatório, corroborando os achados de Rezende e Dalmácio (2015). Nota-se, por exemplo, que, de acordo com este estudo, o Grêmio é o melhor clube no quesito governança (Tabela 2), o campeão da Copa do Brasil 2017 e o líder do ranking da CBF no mesmo ano.

O Botafogo SP, que em 2017 estava na Série C, foi o clube que mais avançou no ranking. Isso pode ser o reflexo de uma gestão que, mesmo com poucos recursos, trabalha voltada para os interesses do clube. Alinhado a essa ideia, quanto ao nível de governança, o clube ficou à frente de muitos da Série B, e até mesmo de um clube da Série A de 2017, no caso o Atlético Goianiense (Tabela 2).

O desempenho econômico-financeiro foi descrito a partir da estatística descritiva das variáveis Receita Líquida e Lucro Líquido no triênio (Tabela 4).

**Tabela 4 - Estatística descritiva do desempenho econômico-financeiro**

| Estatística |         | Receita Líquida (R\$) |             |             | Lucro Líquido (R\$) |              |             |
|-------------|---------|-----------------------|-------------|-------------|---------------------|--------------|-------------|
|             |         | 2014                  | 2015        | 2016        | 2014                | 2015         | 2016        |
| N           | Válido  | 43                    | 45          | 44          | 43                  | 45           | 44          |
|             | Ausente | 17                    | 15          | 16          | 17                  | 15           | 16          |
|             | Média   | 70.163.150            | 82.029.520  | 108.785.799 | -16.273.176         | -253.220     | 9.108.051   |
|             | Mínimo  | -4.064.207            | -7.998.592  | -2.576.166  | -174.845.000        | -125.198.000 | -29.317.743 |
|             | Máximo  | 334.308.000           | 351.480.000 | 483.493.000 | 64.312.000          | 130.450.000  | 153.478.000 |

Fonte: Elaborada pelos autores.

Observa-se que cerca de 75% dos clubes apresentaram a Demonstração do Resultado do Exercício nos três exercícios analisados, possibilitando extrair-se as informações sobre Receita Líquida e Lucro Líquido. Dentre as observações ausentes – 17 em 2014, 15 em 2015 e 16 em 2016 –, quase todas dizem respeito a clubes da Série C – corroborando os resultados sobre o nível de governança –, que são os que menos divulgam suas informações.

Nesse quesito, vale ressaltar a criação do Profut, em 2015, que oferece aos clubes a oportunidade de parcelamento das dívidas trabalhistas e tributárias. O programa exige a divulga-

ção das demonstrações contábeis devidamente auditadas, fazendo com que os clubes brasileiros passem a adotar um olhar mais gerencial sobre as suas finanças.

Quanto ao detalhamento desses dados, pode-se observar que em 2016 o valor máximo de Receita Líquida ultrapassa os R\$ 480 milhões, obtido pelo Flamengo. Na Série A de 2016, 10 clubes obtiveram Receita Líquida acima da média da categoria. Desses, sete chegaram ao final do campeonato entre as 10 primeiras posições. Entre os outros três, um foi rebaixado, no caso o Internacional, que, mesmo auferindo Receita Líquida de aproximadamente R\$ 300 milhões, não conseguiu fazer esse resultado se refletir no desempenho desportivo, o que revela a concorrência de outros fatores a serem considerados.

Tal observação contrapõe-se ao que foi levantado por Rezende e Dalmácio (2015), que identificaram correlações positivas entre o desempenho desportivo (variáveis campeonato e ranking) e o desempenho econômico-financeiro (Receita Líquida e Lucro Líquido), ao nível de significância de 99%. Essa relação positiva e significativa entre eficiência desportiva e econômico-financeira também foi encontrada por Nascimento *et al.* (2015). Segundo Rezende e Dalmácio (2015), a explicação para isso pode estar relacionada às pressões comerciais e estatutárias sofridas pela gestão, por meio de patrocinadores, direitos de transmissão radiofônica, televisiva e via internet, conselheiros e outros atores que reclamam uma adequação gerencial para conseguir responder às demandas.

A Tabela 5 apresenta a estatística descritiva do desempenho econômico-financeiro nos 60 clubes da amostra nos três períodos considerados (2014-2016).

**Tabela 5 - Estatística descritiva do desempenho econômico-financeiro dos clubes da amostra, por série e por ano – em reais – 2014-2016**

| <b>SÉRIE A</b>  |                             |                             |                             |
|-----------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| <b>Variável</b> | <b>Receita Líquida 2016</b> | <b>Receita Líquida 2015</b> | <b>Receita Líquida 2014</b> |
| Mínimo          | 28.336.771,25               | 6.107.407,00                | 4.082.264,43                |
| Máximo          | 483.493.000,00              | 351.480.000,00              | 334.308.000,00              |
| Média           | 209.075.020,91              | 159.095.909,35              | 130.527.219,07              |
| <b>Variável</b> | <b>Lucro Líquido 2016</b>   | <b>Lucro Líquido 2015</b>   | <b>Lucro Líquido 2014</b>   |
| Mínimo          | - 29.317.742,96             | - 97.084.000,00             | - 174.845.000,00            |
| Máximo          | 153.478.000,00              | 130.450.000,00              | 64.312.000,00               |
| Média           | 19.589.746,45               | - 1.354.337,26              | - 30.116.752,36             |
| <b>SÉRIE B</b>  |                             |                             |                             |
| <b>Variável</b> | <b>Receita Líquida 2016</b> | <b>Receita Líquida 2015</b> | <b>Receita Líquida 2014</b> |
| Mínimo          | - 2.576.165,64              | - 7.998.592,09              | - 4.064.207,62              |
| Máximo          | 204.654.186,00              | 183.458.541,00              | 124.364.213,00              |
| Média           | 35.023.792,07               | 29.638.019,44               | 26.215.399,61               |
| <b>Variável</b> | <b>Lucro Líquido 2016</b>   | <b>Lucro Líquido 2015</b>   | <b>Lucro Líquido 2014</b>   |
| Mínimo          | - 7.760.496,86              | - 12.528.727,18             | - 13.689.000,00             |
| Máximo          | 21.810.000,00               | 119.805.885,00              | 15.108.315,81               |
| Média           | 2.201.365,38                | 9.541.755,25                | - 2.584.386,26              |
| <b>SÉRIE C</b>  |                             |                             |                             |
| <b>Variável</b> | <b>Receita Líquida 2016</b> | <b>Receita Líquida 2015</b> | <b>Receita Líquida 2014</b> |
| Mínimo          | 2.107.780,55                | 150.724,30                  | 26.827,69                   |
| Máximo          | 23.101.930,46               | 19.281.315,50               | 13.043.535,13               |
| Média           | 8.857.538,01                | 6.483.994,24                | 6.567.088,03                |

| Variável | Lucro Líquido 2016 | Lucro Líquido 2015 | Lucro Líquido 2014 |
|----------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Mínimo   | -11.231.618,79     | - 125.198.000,00   | - 29.157.000,00    |
| Máximo   | 325.844,21         | 9.383.000,00       | 27.844,01          |
| Média    | -2.673.460,77      | - 12.743.449,89    | - 6.381.451,33     |

Fonte: Elaborada pelos autores.

De acordo com a Tabela 5, ocorre uma disparidade entre as séries quanto ao desempenho econômico-financeiro. A Receita Líquida média da Série A em 2016 (R\$ 209.075.020,91) corresponde ao sêxtuplo da média da Série B (R\$ 35.023.792,07) e a 23,6 vezes a média da Série C (R\$ 8.857.538,01). Enquanto naquele ano o Flamengo faturou mais de 480 milhões de reais, o Fortaleza, com a maior receita individual na Série C, obteve faturamento inferior a um vigésimo daquele valor. Ainda assim, os clubes vão se organizando em suas limitações financeiras e tentando investir isso dentro de campo.

## Governança versus desempenho

A fim de se identificar a relação entre a qualidade da governança – mensurada pelo IGGC – e o desempenho, inicialmente procedeu-se à análise de correlação não paramétrica entre as variáveis. A Tabela 6 apresenta os resultados do teste de Spearman, confrontando o IGGC com as variáveis de desempenho desportivo e econômico-financeiro para o último ano do triênio sob análise. A opção pela análise dos dados de 2016 se justifica por se tratar do primeiro ano pós-implantação do Profut e de atuação da Apfut.

Tabela 6 - Resultados da análise de correlação – 2016

|      |                           | Desempenho desportivo |                       | Desempenho econômico-financeiro |         |
|------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------|---------|
|      |                           | CB 2016               | RNC 2016              | RL 2016                         | LL 2016 |
| IGGC | Coeficiente de correlação | -0,759 <sup>(*)</sup> | -0,757 <sup>(*)</sup> | 0,692 <sup>(*)</sup>            | 0,233   |
|      | Sig.                      | 0,000                 | 0,000                 | 0,000                           | 0,128   |
|      | Nº de clubes              | 60                    | 60                    | 44                              | 44      |

Nota: CB: Classificação final no campeonato; RNC: Ranking Nacional de Clubes; RL: Receita Líquida; LL: Lucro Líquido.

(\*) A correlação é significativa ao nível de 0,01.

Fonte: Elaborada pelos autores.

As informações evidenciadas na Tabela 6 sinalizam que há uma correlação entre o IGGC e o desempenho desportivo nos clubes da amostra para as três variáveis analisadas (Série 2016, CB 2016, RNC 2016). Verifica-se também uma correlação entre o IGGC e o desempenho econômico-financeiro para a variável Receita Líquida 2016, não se identificando nenhuma correlação para a variável Lucro Líquido 2016.

Apesar de os achados apontarem para uma correlação entre o IGGC e o desempenho, ela é positiva apenas em relação ao desempenho econômico-financeiro medido pela RL 2016 (0,603), não sendo possível identificar evidências quanto ao LL 2016. Em relação ao desempenho desportivo, a correlação identificada é negativa para todas as variáveis analisadas: CB 2016 (-0,759) e RNC (-0,757). Esse resultado indica que quanto maior é o IGGC, melhor é a posição na classificação final no campeonato brasileiro e no ranking nacional de clubes, indicando que posições mais vantajosas e melhor desempenho no campeonato se correlacionam com a quali-

dade da governança.

Preliminarmente à análise das variáveis, torna-se necessário analisar a significância dos modelos estatísticos dispostos na Tabela 7. O teste Z confirmou a significância dos modelos de desempenho desportivo, cujas variáveis dependentes foram a classificação final no campeonato brasileiro e o ranking nacional de clubes, haja vista que o valor do sig foi inferior ao nível de significância de 0,01. Quanto à performance econômico-financeira, o modelo cuja variável dependente foi Receita Líquida se mostrou significativa, ocorrendo, porém, que o modelo com Lucro Líquido como variável dependente não foi significativa, demonstrando que essa variável não se mostra influenciada pelo IGGC. Assim, pode-se dizer que os modelos 1, 2 e 3 de regressão são válidos, enquanto o 4 não é válido.

**Tabela 7 - Resultados da análise de regressão linear simples**

|                             | Desempenho desportivo  |  | Desempenho econômico-financeiro |                           |
|-----------------------------|--|--|---------------------------------|---------------------------|
|                             | Modelo 1<br>Classificação final<br>no campeonato<br>brasileiro | Modelo 2<br>Ranking<br>Nacional de<br>Clubes | Modelo 3<br>Receita Líquida     | Modelo 4<br>Lucro Líquido |
| <b>Coefficiente angular</b> | 25,207(*)  | 24,61(*)                                     | 15,23(*)                        | 17,76                     |
| <b>IGGC</b>                 | -0,336(*)  | -0,316(*)                                    | 2,755(*)                        | 5,127                     |
| <b>Teste Z</b>              | 68,999(*)  | 68,665(*)                                    | 27,018(*)                       | 2,671                     |
| <b>R</b>                    | 73,70  | 73,60  | 62,60                           | 24,50                     |
| <b>R<sup>2</sup></b>        | 54,30  | 54,20  | 39,10                           | 0,06                      |

(\*) A correlação é significativa ao nível de 0,01.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Conforme a Tabela 7, o IGGC afeta negativamente as variáveis relativas ao desempenho desportivo e positivamente o desempenho econômico-financeiro quanto à variável Receita Líquida.

A partir do valor do R, que indica o grau de associação entre as variáveis em cada um dos modelos, é possível inferir ainda sobre o poder explicativo da regressão por meio da análise do R<sup>2</sup>. Segundo os coeficientes, quanto maior é o IGGC, melhor é a classificação do clube no campeonato brasileiro e no RNC. Da mesma forma, quanto maior é o IGGC, maior é a receita líquida do clube. Ressalte-se que tais achados coadunam com os resultados da análise de correlação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os pressupostos da Teoria da Agência apresentam-se como arcabouço teórico relevante para se entender as relações contratuais inerentes aos clubes de futebol, considerando-se que cada clube é formado por um conjunto de contratos.

Os resultados da pesquisa trazem implicações para a compreensão das relações de agência e para a governança corporativa nos 60 clubes que em 2017 participaram do campeonato brasileiro nas séries A, B e C. Os respectivos IGGCs foram identificados mediante aplicação do modelo de governança de Rezende, Dalmácio e Facure (2010), que apontou correlações importantes e diferenças entre esse construto e as variáveis de desempenho desportivo e a Re-



ceita Líquida, proxy de desempenho econômico-financeiro.

A primeira hipótese do estudo, de que a qualidade da governança, mensurada pelo IGGC, influencia positivamente o desempenho desportivo (H1), não foi rejeitada, tendo em vista que tal relação apresentou-se estatisticamente significativa para todas as variáveis de desempenho desportivo, indicando que quanto maior é o IGGC, melhor é a classificação do clube no campeonato brasileiro e no Ranking Nacional de Clubes.

A segunda hipótese do estudo, de que a qualidade da governança, mensurada pelo IGGC, influencia positivamente o desempenho econômico-financeiro (H2), foi rejeitada, já que só foi possível verificar significância estatística para a variável Receita Líquida. Não se encontrou evidência de que o IGGC influencia o desempenho econômico-financeiro mensurado pelo Lucro Líquido.

Sendo assim, apesar de os resultados apontarem para uma relação estatisticamente significativa entre o IGGC e o desempenho econômico-financeiro nos clubes da amostra, conclui-se que essa influência somente se verifica quanto à Receita Líquida, o que pode sinalizar que ainda assim há uma ingerência futebolística quanto ao controle de gastos. Por sua vez, em relação ao desempenho desportivo, a influência apresentou-se estatisticamente significativa e negativa para todas as variáveis estudadas, o que sinaliza que a estrutura de governança está associada a uma boa performance dentro de campo, ou seja, uma posição mais próxima do topo do ranking, coadunando com os achados de Rezende e Dalmácio (2015) e Rezende, Dalmácio e Facure (2010).

Esta pesquisa não tem a pretensão de exaurir os conhecimentos sobre os estudos relativos ao tema proposto. Contudo, cabe destacar que apesar das limitações enfrentadas, esta discussão possibilitou sinalizar importantes pontos sobre o IGGC no país, por meio da extrapolação e atualização dos achados de Rezende e Dalmácio (2015), além de ajudar a identificar lacunas da temática explorada, suscitando a necessidade de novos estudos.

Algumas limitações que envolvem os resultados da pesquisa devem ser consideradas: a) check-list com 32 itens para elaboração do IGGC; b) amostra composta por entidades desportivas das séries A, B e C; c) apenas um exercício financeiro considerado na análise comparativa dos testes não paramétricos; e d) análise dos dados baseada exclusivamente nas informações fornecidas pelos clubes, por meio das demonstrações contábeis e websites institucionais, sem uma confrontação com os controles internos dessas entidades.

Diante das limitações expostas, sugere-se para futuros estudos nessa temática: a ampliação da amostra, com inclusão dos clubes da Série D, bem como do lapso temporal, para replicação da pesquisa; inclusão de variáveis de controle e outras inferências estatísticas; e, ainda, a realização de estudos de caso em profundidade, considerando o fenômeno em questão.

Acredita-se que os achados da pesquisa demonstram a carência atual de metodologias e estruturas de governança que ajudem os clubes de futebol brasileiros a desenvolver melhor a potencialidade da gestão.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Lei n. 13.155, de 4 de agosto de 2015. Brasília, DF, 2015.
- BRASIL. Lei n. 14.193, de 6 de agosto de 2021. Brasília, DF, 2021.
- CBF – Confederação Brasileira de Futebol. Competições. 2017. Disponível em: <<https://www.cbf.com.br/>>. Acesso em: 30 ago. 2017.
- DANTAS, M. G. S.; MACEDO, M. A. S.; MACHADO, M. A. V. Eficiência dos custos operacionais dos clubes de futebol do Brasil. *Contabilidade Vista & Revista*, v. 27, n. 2, p. 23-47, 2016.
- FATTA, G. L. *et al.* Gestão e estrutura organizacional no futebol: uma revisão sistemática. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva – RIGD*, v. 6, n. 2, p. 119-129, 2016.
- GALEAZZI, J.; ALTOÉ, S.; SUAVE, R. Análise financeira das demonstrações contábeis do São Paulo Futebol Clube. *Revista de Informação Contábil*, v.13, n. 2, p. 1-17, Abr-Jun 2019.
- GARCIA-DEL-BARRIO, P.; SZYMANSKI, S. Goal: profit maximization versus win maximization in soccer. *Review of Industrial Organization*, v. 34, n. 1, p. 45-68, 2009.
- JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.
- MAIA, A. B. G. R.; CARDOSO, V. I. C.; PONTE, V. M. R. Práticas de disclosure do ativo intangível em clubes de futebol. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, v. 4, n. 1, p. 1-31, 2013.
- \_\_\_\_\_; VASCONCELOS, A. C. de. Disclosure de ativos intangíveis dos clubes de futebol brasileiros e europeus. *Contabilidade Vista & Revista*, v. 27, n. 3, p. 1-31, 2016.
- MARQUES, D. S. P.; COSTA, A. L. Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor. *Organizações & Sociedade*, v. 23, n. 78, p. 378-405, 2016.
- NASCIMENTO, J. C. H. B. *et al.* A eficiência dos maiores clubes de futebol brasileiros: evidências de uma análise longitudinal no período de 2006 a 2011. *Contabilidade Vista & Revista*, v. 26, n. 2, p. 137-161, 2015.
- NAZI, R. M.; AMBONI, N. Governança e futebol: um estudo em clubes de Caxias do Sul. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, v. 7, n. 2, p. 240-259, 2018.
- NIERO, N. Cartão amarelo para balanços de times de futebol. 2017. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/>>. Acesso em: 18 out. 2017.
- OLIVEIRA, M. C. *et al.* Características da estrutura organizacional dos clubes de futebol brasileiros: o que dizem os estatutos? *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 31, p. 47-57, 2017.
- PONTES, K. G. A visão dos gestores desportivos sobre a importância dos procedimentos administrativos na gestão de uma equipe de futebol – Estudo de caso do Sport Lisboa e Benfica. Universidade de Porto, Porto, Portugal, 2019.

RBA – REDE BRASIL ATUAL. Para coordenadora do Ethos, futebol não pode ser mundo à parte no campo da ética. 2017. Disponível em: <<http://www.redebrasilatual.com.br/>>. Acesso em: 7 out. 2017.

REZENDE, A. J.; DALMÁCIO, F. Z. Práticas de governança corporativa e indicadores de performance dos clubes de futebol: uma análise das relações estruturais. *Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 18, n. 3, p. 105-125, 2015.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; FACURE, C. E. F. Practice of corporate governance in football clubs. *International Journal of Economics and Accounting*, v. 1, n. 4, p. 410-447, 2010.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; PEREIRA, C. A. A gestão de contratos de jogadores de futebol na perspectiva da teoria da agência: o caso do clube atlético paranaense. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, v. 2, n. 3, p. 95-123, 2010.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; SALGADO, A. L. Nível de disclosure das atividades operacionais, econômicas e financeiras dos clubes brasileiros. *Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 13, n. 2, p. 36-50, 2010.

STAUB, S. C. Responsabilidade Socioambiental: Evidenciação conforme a Norma Brasileira de Contabilidade NBC T-15. UFSC, Florianópolis, Brasil, 2019.

# Índice Remissivo

## A

*adaptação* 38, 39, 40, 41, 48, 51, 52, 62, 70, 79, 114, 126  
*agricultura familiar* 150, 151, 152, 155, 156, 159, 160, 162  
*agronegócio* 149, 150, 151, 152, 153, 159, 160  
*atividades econômicas* 40, 158

## B

*Belo Horizonte* 20, 36, 54, 73, 119, 131, 146, 149, 150, 151, 155, 156, 160, 182, 185  
*Bloom* 165, 167, 169, 170, 174, 175, 176, 177, 178, 180, 181, 182, 183, 184, 185  
*Brasil* 3, 10, 11, 16, 20, 21, 24, 25, 26, 35, 36, 40, 41, 42, 52, 53, 59, 61, 69, 76, 77, 78, 83, 84, 86, 91, 92, 94, 95, 96, 98, 99, 100, 101, 104, 108, 110, 111, 114, 115, 135, 140, 146, 147, 153, 164, 166, 167, 168, 170, 171, 172, 173, 177, 183, 189, 190

## C

*certificações* 164, 166, 167, 171, 178, 181  
*clubes de futebol* 75, 76, 77, 78, 79, 81, 89, 90, 91, 92, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 143, 144, 145, 146, 147, 148  
*Club World Ranking* 133, 134, 140, 147  
*CNPC* 10, 11, 13, 14, 16, 19, 172  
*competências* 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 66, 67, 69, 70, 71, 73, 94, 106, 109, 113, 114, 115, 117, 118, 125, 126, 164, 165, 166, 167, 168, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 179, 180, 181, 182, 185, 188, 189, 190, 191, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200  
*contábeis* 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 34, 36, 40, 41, 44, 45, 48, 52, 54, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 66, 67, 71, 72, 73, 77, 80, 87, 90, 91, 97, 110, 119, 122, 128, 134, 145, 150, 155, 164, 166, 172, 179, 180, 181, 182, 195  
*contábil* 10, 11, 12, 13, 14, 19, 20, 21, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 37, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 51, 52, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 77, 79, 93, 94, 95, 97, 98, 102, 108, 110, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 140, 145, 165, 166, 167, 168, 170, 171, 176, 177, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 197, 198, 199, 207  
*contabilidade* 10, 12, 19, 25, 26, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 58, 59, 66, 71, 72, 73, 77, 97, 112, 113, 116, 117, 118, 120, 122, 126, 128, 129, 138, 166, 168, 172, 179,

182, 183, 184, 189, 190, 191, 192, 197, 198, 200  
*contador* 10, 11, 12, 14, 40, 43, 50, 51, 58, 59, 60, 61, 63,  
64, 65, 70, 114, 117, 122, 124, 125, 126, 128, 131,  
166, 168, 173, 175, 185, 188, 189, 190, 191, 196,  
197, 198, 199  
*contadores* 9, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 41, 48, 56, 70, 98,  
119, 122, 124, 125, 129, 166, 167, 168, 171, 172,  
177, 183, 185, 190, 191  
*controller* 130, 188, 190, 191, 198  
*cooperativa* 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157,  
158, 159, 160

## D

*demonstrações contábeis* 23, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 34,  
41, 45, 77, 80, 87, 90, 91, 134  
*desempenho* 21, 33, 49, 74, 75, 76, 77, 79, 80, 81, 83, 84,  
85, 86, 87, 88, 89, 90, 125, 134, 137, 138, 139, 140,  
141, 146, 147, 148, 166, 167, 169, 171, 182, 185,  
186  
*didáticas* 58  
*disclosure* 22, 23, 24, 25, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 35, 36,  
37, 79, 91, 92, 143, 146

## E

*econômicas* 23, 24, 34, 35, 40, 41, 44, 64, 92, 136, 137,  
158, 178, 179  
*econômico-financeiras* 22, 23, 25, 34, 135  
*educação* 23, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 44, 94, 95, 96,  
97, 98, 99, 100, 106, 107, 109, 110, 111, 117, 162,  
171, 172, 183  
*educação fiscal* 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 106, 107, 109  
*eficiência* 60, 68, 70, 76, 79, 87, 91, 96, 132, 133, 134,  
135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144,  
145, 146, 147, 148, 156  
*empregatícia* 112  
*Enade* 165, 170, 171, 172, 173, 175, 178, 180, 181, 185  
*ensino* 54, 56, 57, 58, 61, 62, 63, 64, 71, 73, 95, 97, 98,  
99, 103, 109, 110, 111, 113, 117, 118, 121, 124, 125,  
129, 151, 166, 167, 168, 169, 171, 183, 184, 185,  
189, 192  
*entidades* 15, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33,  
34, 35, 36, 37, 59, 75, 76, 77, 84, 90, 94, 108, 134,  
136, 139, 152, 154, 157, 159, 169  
*entrevistas* 44, 99, 100, 113, 115, 116, 119, 127, 128, 150,  
188, 189, 191, 198  
*EQT* 10, 14, 15, 19, 172, 176, 183  
*escritórios* 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50,  
51, 52, 53, 54, 66, 97, 191

*escritórios de contabilidade* 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 66, 97, 191  
*exame* 9, 10, 11, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 59, 60, 61, 119, 167, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 179, 180, 181, 182, 183

## F

*fiscal* 29, 31, 40, 49, 50, 65, 71, 78, 83, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 102, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 118, 135, 155, 173, 191  
*fundações* 22, 23, 25, 26, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37

## G

*gestão* 3, 25, 26, 27, 36, 42, 43, 53, 54, 75, 76, 77, 78, 80, 86, 87, 90, 91, 92, 95, 96, 126, 129, 133, 134, 135, 136, 137, 147, 160, 161, 162, 180, 185, 190, 191, 192  
*governança* 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 88, 89, 90, 91, 92, 136, 173, 194  
*governança corporativa* 74, 76, 78, 79, 80, 89, 92, 173, 194  
*governo* 25, 32, 39, 40, 43, 49, 52, 97, 136, 150, 151, 152, 153, 155, 157, 160, 189

## H

*habilidades* 57, 58, 59, 60, 62, 63, 64, 66, 67, 69, 70, 71, 94, 96, 106, 109, 113, 114, 115, 116, 117, 124, 125, 126, 127, 128, 136, 165, 166, 167, 168, 171, 175, 181, 185, 189, 190, 198, 200  
*home office* 40, 41, 44, 47, 48, 50, 51, 54, 58, 65, 71, 103

## I

*IES* 61, 62, 64, 94, 97, 100, 101, 102, 103, 104, 106, 113, 116, 117, 172  
*incentivo* 120, 150, 151  
*informação* 24, 40, 41, 42, 51, 54, 64, 78, 94, 95, 104, 107, 116, 119, 145, 151, 169, 176, 177, 180, 185, 190

## J

*jovem* 112, 113, 114, 115, 116, 120, 123, 124, 125, 127, 128, 129  
*jurídicas* 24, 26, 77, 97, 154, 157, 158, 161

## M

*mercado* 11, 24, 26, 45, 46, 56, 57, 58, 59, 61, 62, 63, 66, 67, 69, 70, 71, 72, 73, 76, 78, 96, 97, 105, 109, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 122, 123, 124, 125, 126, 128, 129, 134, 135, 136, 137, 141, 142, 151, 152, 153, 155, 156, 159, 160, 161, 162, 166, 168, 180, 181, 182, 183, 184, 188, 189, 198

*mercado de trabalho* 11, 56, 62, 66, 70, 71, 72, 73, 96, 97, 105, 109, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 119, 120, 122, 123, 124, 125, 126, 128, 129, 166, 168, 181, 183, 184, 188, 198

*Minas Gerais* 2, 22, 23, 25, 28, 34, 35, 56, 63, 64, 100, 102, 103, 104, 108, 119, 156, 159, 169, 185, 189, 207

## N

*NBC* 14, 15, 19, 20, 28, 60, 61, 63, 68, 69, 71, 72, 77, 92  
*núcleo de apoio* 93, 94, 110

## O

*organizações* 24, 25, 26, 35, 37, 40, 43, 44, 114, 120, 122, 135, 136, 139, 159, 166, 168, 173, 176, 189, 190

## P

*pandemia* 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 63, 94, 96, 98, 100, 101, 102, 103, 104, 107, 108, 109, 155, 156, 160

*perfil profissional* 57, 71, 172, 189

*perícia* 10, 11, 12, 13, 14, 15, 20, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 73, 126, 180, 191, 192

*perícia contábil* 10, 12, 14, 20, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 69, 71, 72, 73, 192

*peritos* 9, 10, 11, 13, 14, 15, 18, 19, 59, 61, 70, 73, 191

*peritos contábeis* 9, 10, 11, 13, 14, 15, 19, 59, 61

*perspectiva* 40, 51, 60, 61, 78, 92, 94, 95, 99, 100, 104, 112, 134, 135, 136, 139, 145, 182, 185, 187

*peças* 11, 12, 24, 25, 26, 27, 41, 42, 51, 59, 94, 95, 96, 97, 100, 104, 107, 108, 120, 125, 126, 129, 154, 157, 158, 161, 173, 180, 190, 194, 198, 199

*peças jurídicas* 24, 26, 154, 157, 158, 161

*processo* 11, 38, 39, 41, 50, 51, 60, 62, 70, 73, 78, 100, 114, 115, 125, 126, 134, 152, 167, 169, 171, 172, 173, 176, 177, 179, 180, 184, 185

*profissionais* 10, 11, 12, 13, 18, 19, 21, 39, 41, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 52, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 77, 96, 97, 98, 109, 114, 115, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 128, 129, 164, 165, 166, 167, 168, 170, 171, 172, 173, 175, 176, 177, 181, 182, 184, 185, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 198, 199, 200

*profissional* 10, 11, 14, 15, 18, 19, 20, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 50, 52, 54, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 76, 91, 94, 97, 99, 105, 109, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 134, 135, 147, 148, 165, 166, 167, 170, 171, 172, 173, 175, 176, 177, 178, 179, 181, 182, 183, 184, 185, 188, 189, 190, 191, 193, 194, 198, 199, 207

*projeto pedagógico* 57, 71, 119

## Q

*qualificação* 9, 10, 14, 19, 43, 114, 117, 123, 125, 126, 167, 169, 171, 175, 182

*qualificação técnica* 9, 10, 14, 19, 175, 182

## R

*responsabilidade* 3, 25, 60, 61, 68, 71, 78, 96, 125, 127, 128, 135, 190

## S

*saúde* 23, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 39, 42, 43, 52, 53, 77, 96, 157

*serviço* 24, 28, 32, 33, 34, 50, 52, 61, 99, 102, 104, 154

*sistema* 3, 40, 41, 45, 48, 50, 51, 70, 95, 156, 176

*sociais* 12, 19, 24, 25, 29, 31, 40, 41, 44, 59, 63, 64, 69, 71, 76, 80, 83, 96, 153, 154, 166, 178, 179, 180, 184, 189, 194, 199

*social* 10, 19, 21, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 43, 45, 48, 50, 51, 52, 54, 57, 61, 63, 71, 73, 95, 96, 97, 98, 100, 103, 104, 106, 107, 108, 109, 110, 113, 114, 118, 126, 128, 136, 146, 153, 155, 157, 160, 161, 180, 189

*sociedade* 10, 19, 24, 25, 26, 27, 40, 41, 54, 58, 61, 71, 76, 77, 78, 95, 98, 99, 107, 108, 109, 110, 136, 151, 152, 153, 166, 172, 180, 194, 199

*stakeholders* 75, 78, 133, 134, 136, 139, 146, 148, 197

## T

*tecnológico* 70, 113, 114, 126, 166



*teoria institucional* 133

*terceiro setor* 23, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 33, 34, 35, 36, 37

*transparência* 23, 24, 26, 27, 28, 30, 32, 34, 35, 60, 73, 75, 76, 77, 78, 81, 96, 136

*tributária* 40, 49, 65, 71, 94, 95, 97, 105, 106, 107, 109, 117, 118, 126, 150, 153, 157, 159, 160, 161, 163, 182, 191, 192

*tributos* 24, 29, 31, 49, 82, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 103, 104, 105, 107, 108, 109, 110, 154, 157, 159

## U

*universitário* 112, 115, 128

# Organizadora



## Ana Carolina Vasconcelos Colares

Doutoranda e Mestre em Controladoria e Contabilidade pela Universidade Federal de Minas Gerais. Especialista em Gestão Ambiental de Empresas EAD/AVM. Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Ceará (UFC) e Administração pela PUC Minas. Possui experiência profissional em Auditoria Independente, atua e pesquisa nas áreas de Contabilidade Societária e IFRS, Auditoria Contábil, Gestão Ambiental e Finanças Sustentáveis. É Professora de graduação das disciplinas do eixo contábil, da Introdutória até Avançada, Auditoria e Pesquisa, e atua como orientadora de Trabalho de Conclusão de Curso, na PUC Minas.

CurrículoLattes: <http://lattes.cnpq.br/9367117068866327>

