



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SOCIOECONÔMICO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE**

Vitor Goedert Mendes

**DIMENSÕES DE GOVERNANÇA NAS CONFEDERAÇÕES  
INTERNACIONAIS DE FUTEBOL**

Florianópolis,  
2023

Vitor Goedert Mendes

Dimensões de Governança nas Confederações Internacionais de Futebol

Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Contabilidade. Orientador: Prof. José Alonso Borba, Dr.

Florianópolis,  
2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Mendes, Vitor

Dimensões De Governança Nas Confederações Internacionais De Futebol / Vitor Goedert Mendes; orientador, José Alonso Borba, 2023.

50 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Contabilidade. 2. Governança. 3. Confederações Internacionais de Futebol. 4. Gestão. I. Borba, José Alonso. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós Graduação em Contabilidade. III. Título.

Vitor Goedert Mendes

**Dimensões de Governança nas Confederações Internacionais de Futebol**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado em 21/12/2022 por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Wilson Toshiro Nakamura, Dr.  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Profa. Denize Demarche Minatti Ferreira, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Edilson Paulo, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Contabilidade.

---

Profa. Ilse Maria Beuren, Dra.  
Coordenadora do Programa

---

Prof. José Alonso Borba Dr.  
Orientador

Florianópolis, 2023.

Dedico este trabalho aos meus pais e meu irmão.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço aos meus amorosos pais, Adriana Goedert Mendes e Adélio Nogueira Mendes por sempre estarem ao meu lado apoiando nas minhas dificuldades e dando suporte nos momentos mais difíceis, que nunca mediram esforços para me proporcionar a melhor educação que me fez chegar até este momento.

Ao meu irmão Felipe Goedert Mendes, doutor em Educação Física, meu exemplo e incentivador para encarar novos desafios, sempre se mostrou presente para me ajudar de todas as maneiras, mesmo distante. Aos meus queridos Tio Roque e Tia Lisa por sempre mostrarem preocupados e interessados pelos meus estudos, e pelas conversas diárias na Cachoeira do Bom Jesus.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. José Alonso Borba por estar a disposição para ajudar e aconselhar, sempre de forma humorada, que tornaram o tempo de mestrado mais leve e fizeram com que pudesse crescer e amadurecer como pessoa. Ao meu grande amigo Fabio Minatto, pelo incentivo e disponibilidade em ajudar e aconselhar que tiveram um papel muito importante nesta caminhada.

Aos professores da Pós-Graduação pelos ensinamentos que me ajudaram imensamente na construção deste trabalho. À Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), ao Centro Socioeconômico (CSE), ao Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis (PPGC) e seus servidores técnicos-administrativos por proporcionar excelente estrutura para meus estudos.

*Não há fatos eternos, como não há  
verdades absolutas.  
Friedrich Nietzsche*

## RESUMO

O mercado de futebol se tornou mais profissional e criou características específicas, como a formação de federações e confederações, que exercem o papel de estabelecer regras para filiações e participações em torneios. Estudos por meio de indicadores que mensuram o nível de adesão das práticas de Governança Corporativa são desenvolvidos para diferentes segmentos de empresas e organizações. Porém, se percebe uma lacuna na literatura que relaciona contabilidade com entidades esportivas e, a partir desta se tem como objetivo geral desta pesquisa: examinar o nível de governança das confederações internacionais do futebol a partir do índice de governança adaptado para realidade das confederações, sustentado em Geeraert (2017). A população da pesquisa é constituída pelas Confederações de Futebol Internacional, das quais, 6 Confederações de Futebol Continentais e 8 Confederações Nacionais campeãs da Copa do Mundo da *Fédération International de Football Association* (FIFA). Os dados foram coletados nos Estatutos, Demonstrações Financeiras, Relatórios Anuais, Regimentos Internos, Relatórios de Sustentabilidade, Código de Conduta, Código de Ética e *websites* das confederações de futebol. Os resultados indicam que as Confederações, em média, divulgaram 54% dos indicadores de governança propostos. Neste sentido, cabe destacar a FIFA que apresentou maior média de indicadores de governança em todas as dimensões. No tocante as dimensões, a “Democracia” se destaca por apresentar maior número de indicadores de governança presentes nas Confederações Internacionais de Futebol. Espera-se contribuir com a literatura que analisa as confederações de futebol, principalmente aquela que se relaciona com a gestão destas. Aponta-se que, apesar das confederações representarem os regulamentadores do futebol em seus locais de origem, as questões relacionadas a governança ainda se apresentam de forma limitada, uma vez que existem poucos relatórios divulgados e de difícil acesso.

**Palavras-chave:** Governança. Confederações de Futebol. Gestão.

## ABSTRACT

The football market over the years needed to become increasingly professional and created specific characteristics, such as the formation of federations and confederations, which play the role of establishing rules for affiliations and participation in tournaments. The study by means of indicators to measure the level of adherence to Corporate Governance practices is developed for different segments of companies and organizations, however, it is perceived, thus, an existing gap in the literature that relates accounting with sports entities, from This work has the general objective: to examine the level of governance of international football confederations. From the governance index adapted to the reality of the Confederations, based on the study by Geeraert (2017), who carried out a specific model for these organizations, the indicators are dispersed in four dimensions that evaluate good practices. The research population will consist of the Confederation of International Football, the 6 Continental Football Confederations and the 8 national Confederations that won the FIFA World Cup. Data were collected from the Statutes, Financial Statements, Annual Reports, Internal Regulations, Sustainability Reports, Code of Conduct, Code of Ethics and websites of the football confederations. The results indicate that the confederations, on average, disclosed 54% of the governance indicators in all the studied confederations. In this sense, it is worth mentioning that FIFA had the highest average of governance indicators in all dimensions. Regarding the dimensions, Democracy stood out for the greater number of governance indicators present in the international football confederations. It is expected to contribute to the literature that analyzes football confederations, especially the one related to their management. It is pointed out that, although the confederations represent football regulators in their places of origin, issues related to governance are still limited, since there are few published reports that are difficult to access.

**Keywords:** Governance. Football Confederations. Management.

**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1:</b> Organização do Futebol.....	22
<b>Figura 2:</b> Indicadores por Confederação .....	39

**LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1:</b> Estudos Governança Corporativa no Esporte.....	24
<b>Tabela 2:</b> Amostra .....	26
<b>Tabela 3:</b> Definição das Quatro Dimensões .....	28
<b>Tabela 4:</b> Indicadores de Governança .....	28
<b>Tabela 5:</b> Número de páginas por relatório .....	31
<b>Tabela 6:</b> Média das dimensões de Governança por organizações .....	33
<b>Tabela 7:</b> Média de divulgação dos indicadores de Governança .....	34
<b>Tabela 8:</b> Divulgação dos indicadores de Governança da dimensão de <i>Compliance</i> ...	34
<b>Tabela 9:</b> Divulgação dos indicadores de Governança da dimensão de Responsabilidade Social .....	35
<b>Tabela 10:</b> Divulgação dos indicadores de Governança da dimensão de Democracia .	36
<b>Tabela 11:</b> Divulgação dos indicadores de Governança da dimensão de Transparência .....	37
<b>Tabela 13:</b> Evidenciação das dimensões de Governança da FIFA.....	40
<b>Tabela 14:</b> Evidenciação das dimensões de Governança por Confederação Continental .....	42
<b>Tabela 15:</b> Evidenciação das dimensões de Governança por Confederação Nacional .	43

**LISTA DE ABREVIATURAS**

APFUT	Autoridade Pública de Governança de Futebol
AFC	<i>Asian Football Confederation</i>
CAF	<i>Confederation of African Football</i>
CBF	Confederação Brasileira de Futebol
COMENBOL	Confederação Sul-Americana de Futebol
CONCACAF <i>Association Football</i>	<i>Confederation of North, Central American and Caribbean</i>
FIFA	<i>Fédération Internationale de Football Association</i>
UEFA	<i>Union of European Football Associations</i>
OFC	<i>Oceania Football Confederation</i>
PWC	<i>PricewaterhouseCoopers</i>

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2 OBJETIVOS .....	17
1.3 JUSTIFICATIVA.....	17
1.4 DELIMITAÇÃO .....	19
1.5 ESTRUTURA .....	19
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	21
2.1 ORGANIZAÇÃO DO FUTEBOL.....	21
2.1.1 Confederações esportivas.....	21
2.1.2 Aspectos financeiros das organizações do futebol .....	22
2.2 GOVERNANÇA NO FUTEBOL .....	23
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	26
3.1 POPULAÇÃO, AMOSTRA E PERÍODO.....	26
3.2 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	27
3.3 INDICADORES DE GOVERNANÇA.....	27
4. RESULTADOS .....	31
4.1 Governança .....	32
4.2 Organizações .....	38
4.2.1 Confederação mundial.....	39
4.2.2 Confederações Continentais.....	41
4.2.3 Confederações Nacionais .....	43
4.3 Informações econômico-financeiros .....	44
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	47
REFERÊNCIAS .....	50

## 1 INTRODUÇÃO

No início de século XX, o desenvolvimento da tecnologia, o aumento das transmissões dos eventos esportivos e a globalização fizeram com que o futebol adentrasse o mundo dos negócios e deixar de ser apenas entretenimento (Barabanov e Riccio, 2017). Deste modo, exigiu-se maior organização por parte dos gestores, que tiveram que começar a lidar com aumento das receitas, relações interpessoais e comunicação midiática.

Rezende, Dalmacio e Facuré (2010) afirmam que o futebol tem cerca de 270 milhões de praticantes no mundo, equivalente a 4% da população mundial. O esporte conta com mais de 300.000 clubes profissionais e amadores, e mais de 110.000 jogadores profissionais. Sob a ótica econômica, o mercado do futebol necessita periodicamente de muitos investimentos, onde movimenta-se em torno de 250 bilhões de dólares ao ano, evidenciando significativa capacidade econômica.

Desta forma, o mercado de futebol com o passar dos anos tornou-se mais profissional e criou características específicas, como a formação de federações e confederações, que estabelecem regras para filiações e participações em torneios (Marques e Costa, 2016).

Nesta conjuntura, para que fosse efetiva esta estruturação do futebol, em 1904 foi fundada a *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA), organização internacional não governamental sem fins lucrativos responsável pela governança do futebol global. Atualmente a FIFA tem 211 membros filiados em 6 confederações continentais. Tais entidades foram criadas para auxiliar e difundir o futebol nos seus países, a partir da normatização de mercado e estruturação de campeonatos (Pielk Jr, 2013; Feizabadi, Khabiri e Hojjati, 2013)

Portanto, para que estas atribuições sejam alcançadas, é fundamental haver boas práticas de governança, relacionadas com a evolução do nível gestão e organização, além das mudanças econômicas no esporte internacional. A governança das confederações de futebol, também está ligada ao controle dos recursos destinados a elas.

Marques e Costa (2016) salientam que as governanças no futebol têm suas peculiaridades, porém é necessária, principalmente nas confederações, as quais são modelos de responsabilidade para os clubes afiliados. Os autores ainda afirmam que a adoção dessas práticas de governança, estabelece um atrativo maior na busca por recursos.

Mazzei, Bastos, Böhme e Bosscher (2014) mencionam que êxito esportivo no contexto internacional aumenta os investimentos, na expectativa de alavancarem os esportes de alto rendimento em eventos expressivos, conquistando também objetivos complementares, tais como: prestígio diplomático, orgulho nacional e promoção sobre a eficiência e o desenvolvimento socioeconômico do país.

Mediante ao exposto, a busca por recursos no universo do futebol também está associada na maioria das vezes ao desempenho esportivo. Na situação das confederações não é diferente, já que a qualidade dos torneios atrai investidores, além das seleções geridas por estas entidades. Por consequência, uma boa gestão a partir de condutas adequadas, fazem com que o esporte dentro do contexto nacional seja favorecido.

Portanto, para que este investimento de empresas em torneios esportivos seja justificado, é necessário práticas e elementos que elevem o nível de governança e profissionalismo na gestão destas entidades, uma vez que estas condutas aumentam a confiança de *stakeholders* (Rezende, Dalmacio e Facuré, 2010).

Deste modo, a Governança Corporativa aplicada no cenário esportivo se torna relevante atribuindo maior capacidade na *performance* da gestão, influenciando a tomada de decisão e execução de estratégias e eficiência organizacional, mitigando conflitos de interesse, e criando valor ao usuário das informações (Ribeiro, Costa e Ferreira, 2015).

Os princípios fundamentais que norteiam a relação de boa governança para confederações esportivas incluem a prestação de contas, eficiência, eficácia, previsibilidade, boa gestão financeira, políticas anticorrupção e transparência (Geeraert, Alm e Groll, 2013; Cabello-Manrique e Puga-González, 2021). Os autores também indicam que por se tratar de órgãos públicos, as Confederações Esportivas, devem abranger a participação e a democratização como pontos primordiais para a gestão. Desta forma Chappelet (2018) afirma que o conceito de Governança Esportiva combina elementos de Governança Corporativa, conforme aplicado nos negócios, e também elementos de Governança Democrática, em conformidade com o setor público.

## **1.1 PROBLEMA DE PESQUISA**

Estudos e notícias recentes apontam que a credibilidade da FIFA foi prejudicada pela má conduta de seus gestores (Cabello-Manrique e Puga-González; 2021; McLeod, Shilbury e Zeimers, 2021; Heaston, Mitchell e Kappen, 2020; Rezende, Dalmacio e Facuré, 2010). Estes casos de corrupção são fundamentalmente problemas de Governança

Organizacional internacional, uma vez que a FIFA é o órgão de maior expressão do futebol e regulamenta este esporte em todo o mundo.

Escândalos de corrupção afetam confederações continentais também, como o caso do presidente da *Union of European Football Associations* (UEFA), Michel Platini, e o presidente da FIFA, Joseph Blatter, que são acusados por cometerem fraudes por apropriações indébitas e transferências financeiras ilegais, prejudicando ativos das organizações. Este fato encerrou o período de 17 anos de Blatter a frente do comando da FIFA, e a campanha para que Platini sucedesse este cargo (BBC, 2021).

Os presidentes da Confederação Sul-Americana de futebol (CONMEBOL) e da Confederação da América do Norte, Central e Caribe (CONCACAF) foram presos devido ao recebimento de propinas pela venda de direitos de transmissões relacionadas a torneios, bem como as eliminatórias da Copa do Mundo (BBC, 2015).

Casos de corrupção também afetam a Confederação Africana de Futebol (CAF), em que o presidente Ahmad Ahmad utilizava de seu cargo para benefício próprio ao ser acusado de receber suborno relacionado a um contrato de patrocínio com uma empresa de material esportivo (Fernández, 2019; Madeira, 2020).

Estes fatos evidenciam a realidade das Confederações de Futebol Internacional, onde é delineada por atos de corrupção, escândalos administrativos de má gestão e fraudes financeiras. Deste modo, estes órgãos que comandam o futebol no mundo acabam sofrendo com a desconfiança de seus interessados, devido ao descaso com a gestão do futebol (Rezende, Dalmacio e Facuré, 2010).

As Confederações regulamentam o futebol e apresentam maior nível de instrumentos que mitiguem estes acontecimentos, e realizem uma cultura de boas práticas pelos gestores de clubes de futebol. Tais instituições esportivas se utilizam de recursos públicos como fonte de financiamento para suas atividades e no Brasil são provenientes de impostos, taxas e contribuições sociais que transitam pelos órgãos governamentais.

Estas entidades também detêm o papel da organização de eventos que engloba a participação dos governos nacionais, em que são realizadas políticas internacionais para serem sediados em seus países, como o exemplo da Copa do Mundo de Futebol, que necessita de investimento e movimentação a economia local (Forster, 2006).

O estudo por meio de indicadores para mensurar o nível de adesão das práticas de Governança Corporativa é desenvolvido para diferentes segmentos de empresas e organizações. Analisa-se setores específicos de empresas, bem como clubes de futebol (Da Silva e Leal, 2005; Rezende, Dalmacio e Facuré, 2010; McLeod, Shilbury e Zeimers,

2021). Entretanto, inexistente, no fragmento da literatura analisado, um modelo acadêmico para examinar o nível de Governança Corporativa em Confederações de Futebol Internacionais. Percebe-se, assim, uma lacuna na literatura que relaciona contabilidade com entidades esportivas. Apresenta-se, então, a seguinte pergunta de pesquisa: **Como examinar o nível de governança das confederações internacionais do futebol?**

## 1.2 OBJETIVOS

Com base no contexto apresentado, este trabalho tem como objetivo geral: **examinar o nível de governança e o desempenho econômico-financeiro das confederações internacionais do futebol**

Para atingir o objetivo geral proposto, foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- I. Propor um indicador que mensure a divulgação de práticas de governança corporativa nas confederações internacionais do futebol;
- II. Examinar o nível de governança corporativa das confederações internacionais do futebol por meio de indicadores;
- III. Analisar o desempenho econômico-financeiro das confederações internacionais do futebol.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Gammelsæter e Senaux (2013) apontam carência na literatura nos estudos que abrangem governança no cenário esportivo e pesquisas que descrevem o campo organizacional destas entidades ainda é incipiente. Olson (2011) indica que existem complicações nas gestões das confederações de futebol continentais, por haver uma estrutura política dentro destas instituições que muitas vezes são utilizadas para privilégios pessoais e manipulações.

O estudo sobre Governança Corporativa se mostra importante pelas preocupações sociais em torno de escândalos que promoveram crises na economia global, como o caso da Enron. Deste modo, estudos que analisaram entidades esportivas também se mostram relevantes para que se tenha noção de como as organizações e sistemas esportivos são dirigidos e controlados, uma vez que falhas no sistema de controle provocaram ocorrências como o *doping* dos atletas russos nos jogos olímpicos com participação da

Confederação Olímpica da Rússia (Dowling, Leopkey e Smith, 2018; Chappelet, 2018; McLeod, 2018).

Neste âmbito, a mídia esportiva mundial corrobora os fatos, devido às notícias recentes de escândalos nos órgãos de governança destas confederações. Ruiz e Mather (2015), Conn (2017) e Kunti (2019) expõem a fragilidade das estruturas de governança corporativa e a corrupção dentro da FIFA, que por se tratar do órgão máximo do futebol mundial, deveria ser modelo para o contexto esportivo.

Todavia, a literatura ainda é incipiente quando se trata da análise do desempenho econômico-financeiro das confederações que comandam o futebol. Além do que estas organizações estão estreitamente ligadas a suas nações, sendo muitas vezes financiadas por órgãos governamentais. Dessa maneira, as informações sobre as finanças das confederações de futebol mundial são pertinentes para a sociedade além dos clubes e instituições afiliadas.

Rizzo (2020) aponta que a situação financeira dos clubes de futebol brasileiro é crítica, com clubes endividados. O autor afirma que a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) terminou o ano de 2019 com recorde de arrecadação de receitas, onde registrou receita total de R\$ 957 milhões.

Este panorama não é exclusividade do Brasil, visto que Jack (2021) relata que na Europa os maiores clubes tentaram se organizarem para montar uma liga paralela em forma de protesto pelos valores repassados pela UEFA. Os gestores dos clubes afirmam, que devido a pandemia, suas finanças tiveram grandes impactos, enquanto a UEFA permaneceu com altas arrecadações de recursos.

Nesse sentido, o presente estudo pode contribuir na análise da Governança nas confederações internacionais do futebol, isto é, investigar o nível de governança destas, sinalizando possíveis soluções para monitorar o comportamento dos agentes. Desta forma, se acredita que a adoção de práticas de governança corporativa traz benefícios para as Confederações de Futebol na solução dos problemas de gestão.

## 1.4 DELIMITAÇÃO

Destaca-se que a presente dissertação tem como objetivo apenas examinar o nível de governança das confederações internacionais do futebol. Assuntos subjacentes, como investigar controles internos, bem como investigar casos de corrupção nestas organizações não fazem parte do escopo deste trabalho.

Para verificar a o nível de governança e a o desempenho econômico-financeiro confederações internacionais do futebol, utiliza-se apenas evidências da estrutura das organizações e indicadores econômico-financeiros. Destaca-se que outros fatores da legislação local que poderiam impactar na evidenciação de informações, como a divulgação dos demonstrativos financeiros, não fazem parte deste trabalho.

Finalmente, os documentos analisados limitam-se apenas aos que estão dispostos de forma *on-line*. Outrossim, apenas serão analisadas aquelas confederações que divulgam suas informações em *websites*. Outros meios de divulgação, como jornais impressos de grande circulação, não serão utilizados.

## 1.5 ESTRUTURA

Esta dissertação está organizada seguinte forma: A Introdução (1) que apresentou o contexto em que a pesquisa está inserida, o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos e, finalmente, a justificativa.

No Referencial Teórico (2) são explorados três temas: Organização do Futebol em que se aborda as Confederações de Futebol e a forma de organização destas entidades é abordada em função das características em seu modelo de negócio que difere de clubes de futebol e das empresas. Posteriormente se abordam as Fontes de Recursos no Futebol, ou seja, qual a forma de se financiarem, demonstrando aspectos específicos deste mercado. Por fim, a Governança no ambiente do futebol é explorada por meio de estudos anteriores, evidenciando questões relacionadas no cenário esportivo, e seu conceito específico para área do estudo.

Nos Procedimentos Metodológicos (3) são apresentados população, amostra, período do estudo. Além disso, apresenta-se como o instrumento para examinar o nível de Governança é estruturado nesta pesquisa e quais indicadores serão inseridos.

Na Análise dos Resultados (4) serão apresentadas as estatísticas descritivas das variáveis utilizados bem como a apresentação dos resultados alcançados por meio dos indicadores propostos das organizações.

Nas Considerações Finais (5) serão expostas as principais conclusões dos resultados obtidos, bem como limitações da pesquisa e recomendações para pesquisas futuras.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 ORGANIZAÇÃO DO FUTEBOL**

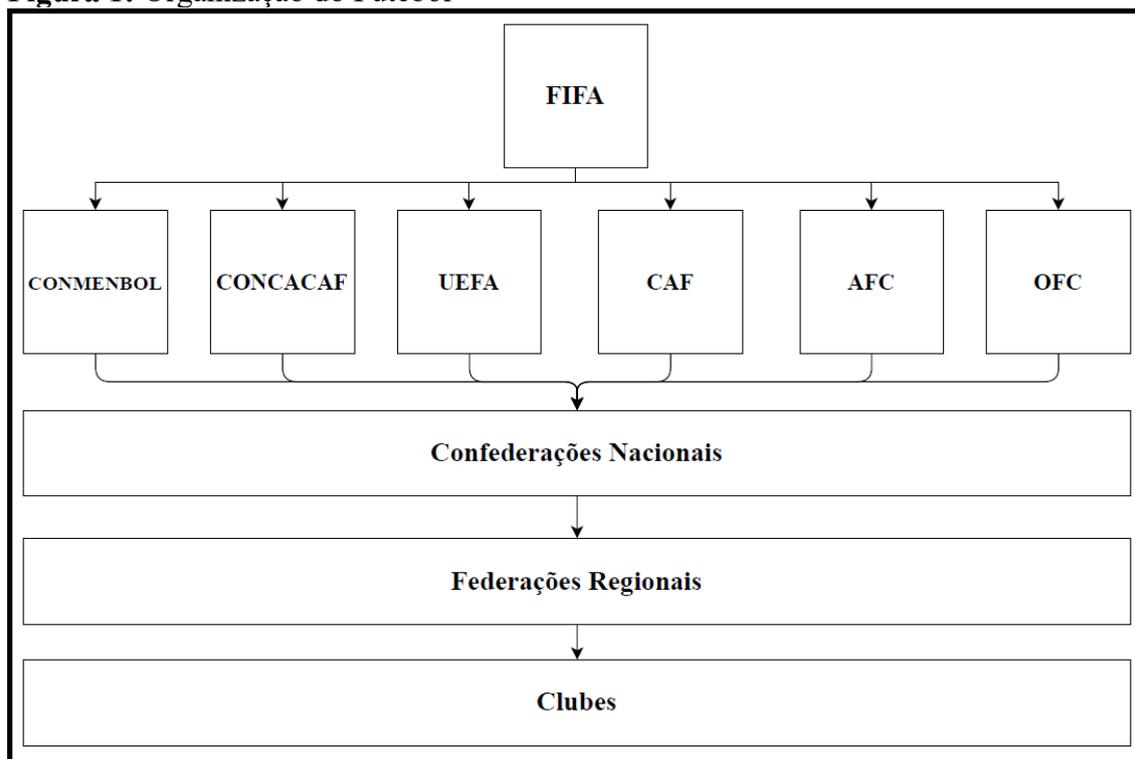
Caracteriza-se o esporte como conjunto de regras, as quais sua prática é difundida, e estas devem ser seguidas por todos os atletas para garantir justiça e segurança. As Confederações esportivas detêm o papel de administrar a aplicação e o desenvolvimento destas regras, sem as quais a modalidade se tornaria uma anarquia, e como consequência desmotivando praticantes, o público e podendo até causar seu fim (Ribeiro, 2012).

#### **2.1.1 Confederações esportivas**

As Confederações de Futebol são associações sem fins lucrativos, que tem como funções criação e manutenção das leis e regras de um esporte e suas competições, desenvolvimento do futebol esporte em todos os níveis, desenvolvimento e governança dos atletas, realização de campeonatos, manutenção de relacionamentos com clubes, manutenção do relacionamento com governos, autoridades reguladoras e manutenção de relacionamento com entidades comerciais como patrocinadores (Forster, 2006).

Ribeiro (2012) evidencia que no intuito de administrar e desenvolver a aplicação destas regras, as organizações esportivas têm um sistema hierárquico próprio, na qual a Confederação Internacional é o principal ator, seguido pelas Confederações Continentais, Nacionais, Federações Regionais, clubes, e por fim, os atletas.

Heaston, Mitchell e Kappen (2020) definem as Confederações como organizações que supervisionam a governança mundial do futebol profissional. Os autores destacam que a FIFA está à frente do futebol mundial, e que esta é composta por 211 associações-membro, que correspondem a nações soberanas. Estas associações nacionais estão agrupadas por região em 6 Confederações: Confederação Sul-Americana de Futebol (CONMEBOL), Confederação de Futebol da América do Norte, América Central e Caribe (CONCACAF), União das Associações Europeias de Futebol (UEFA), Confederação Africana de Futebol (CAF), Confederação Asiática de Futebol (AFC) e Confederação de Futebol da Oceania (OFC). Adicionalmente, cada região detém uma federação filiada as confederações nacionais e por fim, existem uma ampla variedade de pessoas relacionadas: atletas profissionais, treinadores e árbitros.

**Figura 1:** Organização do Futebol

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Bevir (2010) evidencia que Confederações esportivas apresentam especificidades no seu modelo de negócio, uma vez que mesclam características das organizações comerciais, quando negociam direitos de transmissão de seus eventos. O autor ainda informa que apresentam características das organizações públicas, quando elaboram regras para o esporte e seus campeonatos.

### 2.1.2 Aspectos financeiros das organizações do futebol

O futebol tem cada vez mais implicações para grandes negócios, como os direitos televisivos para transmissão da Copa do Mundo que chegam a bilhões de dólares (Pielk, 2013). Este tipo de receita tornou-se de relevante, pois com a popularidade do futebol, as mídias investem mais nas transmissões dos jogos.

Frank e Lang (2009) demonstram que há dois pontos para serem observados quanto a criação de valor dos campeonatos de futebol. O Primeiro é o investimento realizado pelos clubes na formação de equipes competitivas. Posteriormente, é evidenciada a questão que clubes de futebol individualmente não conseguem produzir um produto comercializável, tendo em vista que necessitam de pelo menos um adversário

para haver uma competição e dessa forma, as confederações possuem o papel de organizadores e reguladores destas competições.

Hamil et al. (2004) destacam que a força dos clubes atrai atenção de patrocinadores e espectadores, gerando maiores receitas para os torneios, ou seja, as confederações beneficiam-se com os investimentos dos clubes, assim gerando um melhor produto para ser negociado, dado que o desempenho obtido nestes torneios impacta diretamente na geração de recursos das confederações de futebol mundial.

Rhode e Breuer (2018) evidenciam que as receitas dos torneios, que muitas vezes são organizados pelas confederações nacionais, estão relacionadas com os superinvestimentos dos clubes, posto que assim os clubes trazem relevância para os jogos disputados. Dessa forma, os autores expõem a importância que as confederações têm sobre a continuação dos clubes de futebol.

## **2.2 GOVERNANÇA NO FUTEBOL**

A complexidade do mercado do futebol está ligada à análise das relações das instituições com suas partes interessadas. Elas constituem empresas de publicidade e licenciamento, veículos midiáticos, empresários, jogadores, torcedores, associados, fundos de investimento, patrocinadores, poder público, entre outros (Marques e Costa, 2016). Portanto a compreensão deste ambiente é fundamental para bons gestores esportivos.

A Governança tornou-se conceito universal no mundo dos esportes. Com o objetivo de extinguir escândalos de corrupção provenientes da má gestão em organizações esportivas, ações de boa governança ganharam legitimidade e aumentaram a eficácia. Estas práticas devem ser consideradas não como o fim, mas sim como meio para atingir objetivos para as entidades (Geeraert, 2017)

A Governança Corporativa surgiu na intenção de agregar os interesses de gestores e os grupos de interesse. Quando trata-se do mercado do futebol, estes aspectos também são importantes, dado que estas entidades se referem em sua maioria como associações, sendo entidades sem fins lucrativos, havendo uma gama de partes com interesse em sua continuidade (Andrade e Rossetti, 2007; Marques e Costa, 2016).

Deste modo, o conceito de Governança no esporte vai além de aspectos internos, uma vez que o futebol é o esporte mais popular no mundo e compreende questões amplas como inclusão social. Por consequência é importante acentuar que a Governança

Corporativa em Confederações de futebol compreende também a proteção da integridade do esporte, promove a sustentabilidade entre as organizações esportivas e salvaguarda as partes interessadas vulneráveis, como atletas e fãs (McLeod, Shilbury e Zeimers, 2021).

Em busca do funcionamento e pela direção geral que as entidades esportivas, a Governança Corporativa se torna preponderante, sendo importante na institucionalização de códigos de boas práticas em organizações públicas e privadas, equipes profissionais de esporte em todo mundo (Ferkins et al., 2009; McNamee e Fleming, 2007)

Portanto o profissionalismo e a as boas praticamos e mecanismos de Governança permitem que haja melhorias no desempenho e por consequência acesso a fontes de recursos externas. Estas boas práticas compreendem ações associadas com Equidade, Transparência, *Accountability* e *Compliance* (Marques e Costa, 2016; Barabanov e Riccio, 2017)

Moraes, Marchetti, Moreira e Carvalho (2014) realizaram a descrição das práticas de governança da UEFA e CBF a partir dos sistemas de controle financeiro e licenciamento dos clubes de futebol (*Fair Play* Financeiro). Os autores observaram que este tipo de regulação demonstra o processo melhoria da governança e apesar de algumas ressalvas, afirmam ser um sucesso este tipo de ação por parte dos reguladores do futebol mundial.

**Tabela 1:** Estudos Governança Corporativa no Esporte

<b>Autores</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Resultados</b>
Rezende, Facure e Dalmácio (2010)	Mensurar o nível de aderência das práticas de governança corporativa nos clubes de futebol brasileiros.	Confirmam o cenário caótico do modelo de gestão dos clubes brasileiros. Verificou-se que o nível geral de adoção dessas práticas, nos clubes de futebol brasileiros, é extremamente baixo
Dowling, Leopkey e Smith (2018)	Examinar o estado atual da pesquisa sobre governança esportiva no campo da gestão esportiva.	Indicam que todas as três formas de governança (organizacional, sistêmica e política) contribuíram para compreensão da governança esportiva, mas são necessárias mais pesquisas empíricas e teóricas.
Nazi e Amboni (2017)	Analisar a adoção de práticas de governança corporativa e desempenho esportivo nos clubes de futebol de Caxias e Sociedade E Recreativa Caxias do Sul, entre 2012 e 2016.	Demonstram que os princípios de governança corporativa ainda são incipientes, mas estas influenciaram o desempenho esportivo dos clubes. Os autores concluíram que para sobreviver e buscar resultados positivos, os clubes de futebol não poderão mais seguir com práticas arcaicas de gestão.

De Assis (2018)	O objetivo do trabalho é propor e verificar a aplicabilidade de uma estrutura de governança corporativa em um clube de futebol profissional nacional de grande porte.	Permitiram a análise de sugestões nacionais e internacionais e a proposição de um modelo básico de governança para clubes profissionais, aprimorando seu potencial de retorno social, econômico, esportivo e social e ampliando o debate sobre o impacto da governança no relacionamento entre os clubes e os diversos atores do futebol.
McLeod, Shilbury e Zeimers (2021)	O objetivo deste estudo é investigar como o poder influencia as atividades <i>rent-seeking</i> dos membros do conselho nas federações nacionais de esportes da Índia.	Mostram que essas três formas de poder têm um efeito de reforço mútuo, enquanto o poder do sistema cria o contexto em que as outras dimensões são usadas. As descobertas garantem que as estruturas de governança organizacional sejam preservadas no esporte.
Martins e Dos Santos (2022)	Identificar e analisar aspectos da governança da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), em articulação com seus diversos grupos de interesse, diante do contexto pandêmico da COVID-19.	Apontaram que houve uma guinada no processo decisório da entidade relativo ao lugar do futebol brasileiro no contexto pandêmico, a ponto de trazê-lo de volta ao cenário, a despeito da generalizada crise nacional de gerenciamento do cenário pandêmico.
Dimitropoulos (2014)	Examinar o impacto da qualidade da governança corporativa na estrutura de capital dos clubes de futebol europeus e especificamente no nível de dívida.	Evidenciam que a governança corporativa pode ser usada como mecanismo de monitoramento para reduzir o nível de endividamento que caracteriza a maioria dos clubes de futebol europeus.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Os estudos apontam que a governança corporativa é um fenômeno analisado no contexto do esportivo. Ressalta-se, portanto, em função da relevância do esporte no mundo que se discuta aspectos relacionados com a governança das confederações internacionais do futebol.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 POPULAÇÃO, AMOSTRA E PERÍODO

A população da pesquisa será constituída pelas Confederação de Futebol Internacional, as 6 Confederações de Futebol Continentais e as 8 Confederações nacionais campeãs da Copa do Mundo da FIFA. A Tabela 2 evidencia as Confederações de Futebol que compõe a amostra final do estudo e o número de títulos mundiais respectivamente.

**Tabela 2:** Amostra

<b>Títulos de Copa</b>	<b>Confederação</b>	<b>Sigla</b>	<b>Continente /País</b>	<b>Associação</b>
-	<i>Fédération Internationale de Football Association</i>	FIFA	-	-
-	<i>Asian Football Confederation</i>	AFC	Ásia	FIFA
-	<i>Confédération Africaine de Football</i>	CAF	África	FIFA
-	<i>Confederation of North, Central American and Caribbean Association Football</i>	CONCACAF	América do Norte	FIFA
-	<i>Confederación Sudamericana de Fútbol</i>	COMENBOL	América do Sul	FIFA
-	<i>Oceania Football Confederation</i>	OFC	Oceania	FIFA
-	<i>Union Européenne de Football Association</i>	UEFA	Europa	FIFA
2	<i>Fédération Française de Football</i>	FFF	França	UEFA
5	<i>Confederação Brasileira de Futebol</i>	CBF	Brasil	Conmebol
1	<i>English Football Association</i>	EFA	Inglaterra	UEFA
1	<i>Real Federación Española de Fútbol</i>	RFEF	Espanha	UEFA

4	<i>Federazione Italiana Giuoco Calcio</i>	FIF	Itália	UEFA
2	<i>Asociación del Fútbol Argentino</i>	AFA	Argentina	Conmebol
2	<i>Asociación Uruguay de Fútbol</i>	AUF	Uruguai	Conmebol
4	<i>Deutscher Fußball-Bund</i>	DFB	Alemanha	UEFA

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Ressalta-se a exclusão da confederação de futebol da Inglaterra devido a não divulgação de documentos e relatórios em seu *website*, além da falta de resposta nos e-mails enviados referentes ao envio do estatuto.

### 3.2 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Os dados foram coletados nos Estatutos, Demonstrações Financeiras, Relatórios Anuais, Regimentos Internos, Relatórios de Sustentabilidade, Código de conduta, Código de Ética e *websites* das confederações de futebol. Estes documentos serão coletados das seguintes formas:

- I. nos *websites* das Confederações;
- II. em contato com as Confederações por e-mail.

Destaca-se que todos os relatórios foram coletados nas línguas nativas de cada país, sendo inglês, português, francês, alemão, italiano e espanhol sendo traduzido para o português e/ou inglês quando necessário.

### 3.3 INDICADORES DE GOVERNANÇA

O nível de governança é proposto a partir dos estudos de Rezende, Dalmácia e Facuré (2010); Marques e Costa (2016), relacionados ao Índice de Governança em clubes de futebol. Para esta pesquisa, o índice foi adaptado para realidade das Confederações, com base em Geeraert (2017) que realizou um modelo de governança específico para estas organizações.

Em consonância com os estudos, os indicadores formam quatro dimensões que avaliam as boas práticas de governança (Tabela 3):

**Tabela 3:** Definição das Quatro Dimensões

Dimensões	Definição
Transparência	Refere-se ao relato de uma organização sobre seu funcionamento interno, o que permite que outros acompanhar esses trabalhos.
Democracia	Implicam eleições livres, justas e competitivas; envolvimento dos atores afetados na processos de tomada de decisão; e debates internos justos e abertos.
<i>Compliance</i>	Refere-se tanto à implementação da separação de poderes em a estrutura de governança da organização e um sistema de regras e procedimentos que garante que o pessoal e os funcionários cumprem as regras e normas internas.
Responsabilidade Social	Refere-se ao emprego deliberado do potencial e do impacto organizacional para ter um positivo nos <i>stakeholders</i> internos e externos e na sociedade em geral.

Fonte: Geeraert (2017)

Estas dimensões foram selecionadas por seus impactos positivos em relação a legitimidade, eficácia e política contra práticas antiéticas. Desta forma, estas quatro dimensões contribuem para percepção sobre justiça e legitimidade.

O nível de Governança para as confederações de futebol é calculado a partir de um conjunto de 45 indicadores, onde será atribuída a pontuação igual a 1 (um) quando prática de governança corporativa for identificada plenamente; e 0 (zero) quando não haver ou não for possível identificar a determinada prática, cujas respostas serão obtidas exclusivamente a partir de dados secundários obtidos nos *websites*, documentos e relatórios das confederações, conforme Tabela 4.

**Tabela 4:** Indicadores de Governança

Indic.	Questão	Fonte	F.T.
Transparência	1	A organização pública os seus estatutos no seu <i>website</i> ?	<i>website</i> 1;2;3
	2	Há local específico para a divulgação de demonstrações contábeis-financeiras?	<i>website</i> 1;2;3
	3	Nos demonstrativos há demonstração do resultado do exercício (DRE)?	RA 1;3
	4	Nos demonstrativos há demonstração das mutações do patrimônio líquido (DMPL)?	RA 1;3
	5	Nos demonstrativos há demonstração do fluxo de caixa (DFC)?	RA 1;3
	6	Nos demonstrativos há demonstração do valor adicionado (DVA)?	RA 1;3
	7	Nos demonstrativos há demonstração do resultado abrangente (DRA)?	RA 1;3
	8	Os demonstrativos apresentam o Parecer dos Auditores independentes (PA)?	RA 1;3
	9	Nos demonstrativos há notas explicativas?	RA 1;3
	10	Nos demonstrativos há balanço social?	RA 1;3
	11	O <i>website</i> da organização lista os nomes de todos os alugar membros do conselho?	<i>website</i> 1;3
	12	O <i>website</i> da organização fornece informações biográficas/currículo sobre indivíduos?	<i>website</i> 2;3
	13	O site da organização lista as datas de início e fim de o mandato de cada membro do conselho?	<i>website</i> 2;3

	14	O Relatório Anual possui informações sobre o orçamento?	RA	1;2;3
	15	O Relatório Anual possui informações sobre a implementação de práticas de governança corporativa?	RA	1;2;3
<b>Democracia</b>	16	A organização contém procedimentos para a nomeação dos membros do conselho de administração?	E/RI	1;2;3
	17	O Conselho de Administração é composto por 5 a 9 membros?	E/RI	1
	18	Os membros do Conselho de Administração possuem mandato com duração preferencialmente de 1 ano?	E/RI	1;3
	19	Quando aplicável, o site também informar a duração e o número de mandatos anteriores?	<i>website</i>	2;3
	20	As regras que regem as eleições cobrem informações informação sobre pessoas qualificadas para votar?	E/RI	2;3
	21	As regras que regem as eleições cobrem informações informação maioria ou porcentagem necessária para vencer a eleição?	E/RI	2;3
	22	As regras que regem as eleições garantem que os votos ocorram de forma secretas?	E/RI	2;3
	23	Os estatutos e/ou regulamentos internos da organização estabelecem uma nomeação comitê que supervisiona o processo de eleição?	E/RI	2;3
	24	Os gestores são remunerados?	E/RI	1;3
	<b>Compliance</b>	25	A organização possui um código de ética ou conduta disponível em seus web site?	<i>website</i>
26		Os estatutos ou regulamentos internos estabelecem que a assembleia geral aprova o plano político anual?	E/RI	3
27		Os estatutos ou regulamentos internos estabelecem que a assembleia geral aprova as demonstrações financeiras anuais?	E/RI	3
28		Os estatutos ou regimento interno estabelecem que a assembleia geral aprova o orçamento anual?	E/RI	2;3
29		Os estatutos ou regulamentos internos estabelecem que o conselho determina a remuneração dos gestores?	E/RI	2;3
30		Os estatutos ou regulamentos internos estabelecem que o conselho organize uma avaliação anual com a gestão para discutir desempenho?	E/RI	2;3
31		As demonstrações financeiras e os registros contábeis da organização foram revisados por um auditor independente e oficialmente aprovado?	E/RI	1;2;3
32		Possui ouvidoria?	<i>website</i>	1
33		Possui canal de denúncias?	<i>website</i>	1
34		Existe o Comitê de Auditoria ou auditores internos, oficialmente e funcionalmente?	<i>website</i>	1;2;3
35		Existe o Conselho Fiscal, oficialmente e funcionalmente?	<i>website</i>	1;2
36		Existe o Conselho Consultivo, oficialmente e funcionalmente?	<i>website</i>	1;2
37		A organização possui um código de conduta que se aplica aos seus membros do conselho?	E/RI	1;2;3
<b>Responsabilidade Social</b>	38	A organização possui uma política formal que delinea objetivos e ações específicas destinadas a mitigar os riscos à saúde das atividades esportivas?	<i>website</i>	3
	39	A organização possui uma prevenir, detectar e combater as práticas de dopagem?	<i>website</i>	1;3
	40	A organização possui uma política formal que delinea objetivos e ações específicas voltadas ao combate à discriminação no esporte?	<i>website</i>	1;3
	41	A organização tem uma política formal que delinea objetivos e ações específicas destinadas a promover a igualdade de gênero no esporte?	<i>website</i>	1;3
	42	A organização possui uma política formal que delinea objetivos e ações específicas visando promover a sustentabilidade ambiental?	<i>website</i>	1;3
	43	A organização tem a finalidade de promover atividades culturais?	<i>site</i>	3
	44	A organização tem a finalidade de promover atividades educacionais?	<i>website</i>	3

45	A organização tem a finalidade de realizar ações beneficentes ou filantrópicas para a comunidade?	<i>website</i>	1;3
----	---	----------------	-----

Fonte: Adaptado de Rezende, Dalmacio e Facuré (2010); Marques e Costa (2016); Geeraert (2017).

Legenda: Indic. = Indicadores; F.T. = Fundamentação Teórica; RA = Relatório Anual; E/RI = Estatuto/Regulamento Interno

Nota: 1 = Rezende, Dalmacio e Facuré (2010); 2 = Marques e Costa (2016); 3 = Geeraert (2017)

#### 4. RESULTADOS

A partir dos dados coletados é realizado a análise introdutória a respeito da governança das confederações internacionais de futebol que é dividida em dois tópicos, onde são discutidos primeiramente os resultados com relação as 4 dimensões de governança. Posteriormente é realizada a discussão em relação aos resultados das confederações internacionais de futebol.

Na Tabela 5, apresenta-se o número de páginas por documento coletado nos *websites* das confederações internacionais do futebol:

**Tabela 5:** Número de páginas por relatório

<b>Painel A: Número de páginas</b>						
Confederação	Estatuto	Código de ética	Regulamento eleitoral	Regulamento interno	Relatório de sustentabilidade	Regulamento de governança
FIFA	96	56	-	-	-	-
COMENBOL	49	-	-	-	-	58
UEFA	48	-	-	-	-	-
CONCACAF	49	10	-	-	-	-
AFC	64	-	-	-	21	-
OFC	60	-	-	-	-	22
CAF	45	48	-	-	-	-
Argentina (AFA)	36	-	8	95	-	-
Brasil (CBF)	78	-	20	-	-	-
Itália (FIF)	32	24	-	-	-	-
Alemanha (DFB)	55	72	-	86	122	-
Uruguai (AUF)	43	15	-	-	-	-
França (FFF)	34	26	-	5	-	-
Espanha (RFEF)	55	-	46	-	-	-
<b>Painel B: Estatística Descritiva</b>						
Média	53,14	35,86	24,67	62,00	71,50	40,00
Desvio Padrão	17,46	23,10	19,43	49,57	71,42	25,46
Mínima	32	10	8	5	21	22
Máxima	96	72	46	95	122	58

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Ao todo foram divulgados pelas confederações de futebol internacional o estatuto, código de ética, regulamento eleitoral, regulamento interno, relatório de sustentabilidade e regulamento de governança.

Destaca-se a confederação Alemã que divulgou 4 destes relatórios, é a organização com maior número de documentos evidenciados. Outro destaque é a UEFA que apresentou em seu *website* apenas o estatuto, sendo a confederação com menor número de relatórios divulgados.

Salienta-se que todas as confederações da amostra divulgam seus estatutos, fonte principal de informações sobre as regras e normas que rege cada organização. Este documento apresenta média de 53 páginas nas confederações da amostra, sendo um desvio padrão de aproximadamente 17,5 que evidencia baixa dispersão dos valores. A FIFA destaca-se com 96 páginas, o estatuto mais longo, e a Itália apresenta menor número, com 32 páginas.

O código de ética é o segundo relatório mais divulgado pelas confederações internacionais de futebol, com 7 documentos evidenciados. Deste modo, com aproximadamente 36 páginas de média, com desvio padrão de 23,1. A confederação alemã apresenta o maior número de páginas deste documento com 72, e a CONCACAF apresenta o menor valor com apenas 10 páginas em seu relatório. Finalmente, que, de acordo com os resultados da pesquisa de Geeraert et al. (2014), metade as organizações olímpicas internacionais possuem código de ética.

O regulamento eleitoral e o interno foram divulgados por 3 confederações internacionais de futebol que divulgaram e tiveram média de aproximadamente 25 e 62 páginas, respectivamente. Já os relatórios de sustentabilidade e de governança foram divulgados por 2 confederações, contendo média de 71,5 e 40 páginas, respectivamente. Destaca-se que os relatórios apresentaram mínima de 21 páginas (confederação asiática) e 122 páginas (relatório alemão).

#### **4.1 Governança**

Os resultados referentes a divulgação de práticas de governança corporativa pelas 14 confederações do futebol, analisadas na pesquisa, conforme os itens do índice de governança (Tabela 6).

Entende-se por “Sim” as que atendem ao requisito proposto, e “Não” para as que não possuem o item, sendo, portanto, dicotômicos. Ao total foram identificados 344 indicadores, representando 54% dos 630 possíveis indicadores de governança nas 14 confederações internacionais de futebol.

**Tabela 6:** Média das dimensões de governança por organizações

<b>Painel A: FIFA</b>		
	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
<i>Compliance</i>	69%	31%
Democracia	67%	33%
Responsabilidade Social	100%	0%
Transparência	73%	27%
<b>Indicador de Governança</b>	<b>76%</b>	<b>24%</b>
<b>Painel A: Continentes</b>		
	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
<i>Compliance</i>	53%	47%
Democracia	70%	30%
Responsabilidade Social	48%	52%
Transparência	43%	57%
<b>Indicador de Governança</b>	<b>52%</b>	<b>48%</b>
<b>Painel A: Países</b>		
	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
<i>Compliance</i>	58%	42%
Democracia	75%	25%
Responsabilidade Social	39%	61%
Transparência	45%	55%
<b>Indicador de Governança</b>	<b>54%</b>	<b>46%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Destaca-se que que o painel A é constituído por uma organização, uma vez que a FIFA é a confederação mundial do futebol. O Painel B é constituído por 5 confederações continentais e o Painel C é o resultado das 8 confederações nacionais que foram campeãs mundiais.

A Tabela 6 evidencia que a FIFA apresenta melhor índice de governança em relação as confederações continentais e nacionais, fato que se deve por ser a confederação internacional que detém a responsabilidade da continuidade e desenvolvimento do futebol dentro e fora de campo.

Em relação as dimensões, a Democracia têm maior média de indicadores de governança nas confederações continentais e nacionais. A maior dimensão da FIFA é a Responsabilidade Social, onde conseguiu atingir o *score* máximo.

De modo geral, o número de indicadores de governança das confederações nacionais e continentais teve menor variabilidade, com destaque ao baixo valor para a dimensão de Responsabilidade Social e Transparência, que apresentaram menos da metade do *score* máximo.

Os resultados das médias das divulgações dos 45 indicadores de governança das confederações internacionais de futebol, além das médias por dimensões de governança estão apresentados na Tabela 7.

**Tabela 7:** Média de divulgação dos indicadores de Governança

<b>Painel A: Média por dimensão</b>		
	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
<i>Compliance</i>	57%	43%
Democracia	72%	28%
Responsabilidade Social	47%	53%
Transparência	46%	54%

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Destaca-se, que as dimensões *Compliance*, Responsabilidade Social e Transparência apresentaram valores próximos aos 50%. Os indicadores relacionados a Democracia são os mais frequentes nos relatórios das Confederações internacionais de futebol, onde destaca-se os estatutos, que evidenciam todas as informações relacionadas as eleições, salvo quando a organização apresentava Código eleitoral, relatório específico para as regras das eleições.

**Tabela 8:** Divulgação dos indicadores de Governança da dimensão de *Compliance*

<b>Painel A: Média de divulgação por item</b>		
	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
Co1	79%	21%
Co2	43%	57%
Co3	93%	7%
Co4	100%	0%
Co5	79%	21%
Co6	0%	100%
Co7	93%	7%
Co8	14%	86%
Co9	14%	86%
Co10	93%	7%
Co11	21%	79%
Co12	21%	79%
Co13	86%	14%
<b>Painel B: Estatística Descritiva</b>		
Média	57%	43%
Desvio Padrão	38%	38%
Min	0%	0%
Max	100%	100%

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Nota: Co = *Compliance*

A dimensão de *Compliance*, apresentaram mais da metade dos seus indicadores nos relatórios das confederações internacionais de futebol. Destaca-se que os Regimentos internos são os principais documentos para obtenção de informações relativas ao *Compliance*. Salienta-se que 79% das organizações apresentam Código de ética ou

conduta (Co1), documento onde reúne os princípios e valores da organização, ou seja, apenas 3 confederações não têm este documento em seu *website*.

Ainda com relação aos indicadores de *Compliance*, destaca-se que todas as confederações aprovam por meio de seus conselhos seus orçamentos anuais, evidenciado em seus estatutos. Por outro lado, como aspectos negativos, nenhuma confederação evidencia em seus estatutos ou regulamentos internos, os artigos que estabelecem que o conselho organize uma avaliação anual com a gestão para discutir desempenho.

Salienta-se que 14% das confederações destinam em seus *websites* um canal de denúncias e ouvidoria, que são pontos comuns em órgãos de administração pública que são utilizados para reclamação como garantia do controle interno das instituições.

As demais confederações exibem contatos e até mesmo comunicação direta pelo *website*, porém não são tem especificidade de assunto e não garantem anonimato.

A dimensão de Responsabilidade Social apresenta uma média de 47% dos indicadores encontrados nos relatórios e *websites* das confederações internacionais de futebol. Os resultados corroboram os resultados de Rezende (2014), que observou que os clubes de futebol brasileiros apresentam pontuação média abaixo do esperado, podendo ser reflexo da não adesão de confederações continentais e nacionais (Tabela 9).

**Tabela 9:** Divulgação dos indicadores de Governança da dimensão de Responsabilidade Social

<b>Painel A: Média de divulgação por item</b>		
	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
RS1	64%	36%
RS2	57%	43%
RS3	43%	57%
RS4	50%	50%
RS5	21%	79%
RS6	50%	50%
RS7	50%	50%
RS8	43%	57%
<b>Painel B: Estatística Descritiva</b>		
Média	47%	53%
Desvio Padrão	13%	13%
Min	21%	36%
Max	64%	79%

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Nota: RS = Responsabilidade Social.

Destaca-se os indicadores Rs1 e Rs2 apresentam-se em mais da metade das confederações e constituem aqueles relacionados a mitigar os riscos à saúde das atividades esportivas, e prevenir, detectar e combater as práticas de dopagem.

Algumas confederações não apresentam abas específicas para Responsabilidade Social, porém é importante enfatizar que todas apresentam evidenciam ações perante as comunidades que estão inseridas, e que disseminam o futebol para jovens. Contudo a ausência de um local específico dificulta a evidências de tais atos.

A política formal que delinea objetivos e ações específicas para promoção da sustentabilidade ambiental são apresentadas por 3 confederações. Nesse indicador percebeu-se que mais da metade das confederações tem finalidades de promover a igualdade de gênero no esporte, promover atividades culturais e educacionais, demonstrando a importância do futebol nestes temas e sua relevância para sociedade, pois organizações como as confederações delinham atitudes dos clubes, atletas e torcedores.

Em relação a dimensão de Democracia, as confederações internacionais de futebol apresentam um média de 72% dos indicadores de governança. O resultado é superior ao de Cabello e Gonzalez (2021), que observaram as confederações esportivas internacionais olímpicas e chegaram a média de 49% dos 10 indicadores para esta dimensão (Tabela 10).

**Tabela 10:** Divulgação dos indicadores de Governança da dimensão de Democracia

<b>Panel A: Média de divulgação por item</b>		
	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
De1	100%	0%
De2	64%	36%
De3	0%	100%
De4	21%	79%
De5	100%	0%
De6	93%	7%
De7	100%	0%
De8	100%	0%
De9	71%	29%
<b>Panel B: Estatística Descritiva</b>		
Média	72%	28%
Desvio Padrão	38%	38%
Min	0%	0%
Max	100%	100%

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Nota: De = Democracia

Destaca-se os indicadores De1, De5, De7 e De8 estão presentes em todos os estatutos das confederações internacionais de futebol. Estes indicadores destacam-se o

processo eleitoral das organizações, onde todas as Confederações informam as pessoas qualificadas para votação, garantem que a votação aconteça de forma secreta e estabelecem nomeação de um comitê que supervisiona seu processo eleitoral.

O indicador De9 prevê a remuneração para os gestores, destaca-se que 10 confederações colocam em seus estatutos este ponto. Também evidenciam que esta remuneração é decidida pelo conselho, no entanto nem todas expõem os valores destas remunerações.

As confederações expõem em seus *websites* locais para o armazenamento e divulgação dos seus estatutos, demonstrado pelo indicador de Transparência (Tr1). Tais estatutos são conjuntos de regras ou leis estabelecidas por uma organização ou comunidade para regular a si mesma, conforme permitido ou previsto por alguma autoridade superior. A partir destes documentos as organizações preveem as formas que serão geridas e estipulam normas para garantir sua continuidade (Tabela 11).

**Tabela 11:** Divulgação dos indicadores de Governança da dimensão de Transparência

<b>Panel A: Média de divulgação por item</b>		
	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
Tr1	100%	0%
Tr2	71%	29%
Tr3	71%	29%
Tr4	29%	71%
Tr5	57%	43%
Tr6	7%	93%
Tr7	0%	100%
Tr8	64%	36%
Tr9	64%	36%
Tr10	7%	93%
Tr11	86%	14%
Tr12	43%	57%
Tr13	14%	86%
Tr14	43%	57%
Tr15	36%	64%
<b>Panel B: Estatística Descritiva</b>		
Média	46%	54%
Desvio Padrão	31%	31%
Min	0%	0%
Max	100%	100%

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Nota: Tr = Transparência

O resultado da média de 46% dos indicadores de governança na dimensão de Transparência se assemelha aos achados de Cabello e Gonzalez (2021) e Rezende (2009) que atingiram média de 45% e 37% respectivamente.

Destaca-se, que na dimensão Transparência, 71% das confederações apresentam espaço para divulgação das demonstrações contábeis e divulgaram DRE. Alguns aspectos negativos merecem ser relatados, apenas uma confederação divulgou o balanço social, mas ressaltam-se pontos positivos, todas as confederações que disponibilizam suas demonstrações financeiras, também publicam o Parecer dos Auditores Independentes (Tr8), que buscam auxiliar a gestão e buscam reduzir os riscos de falhas nos processos internos, que possam impactar as informações.

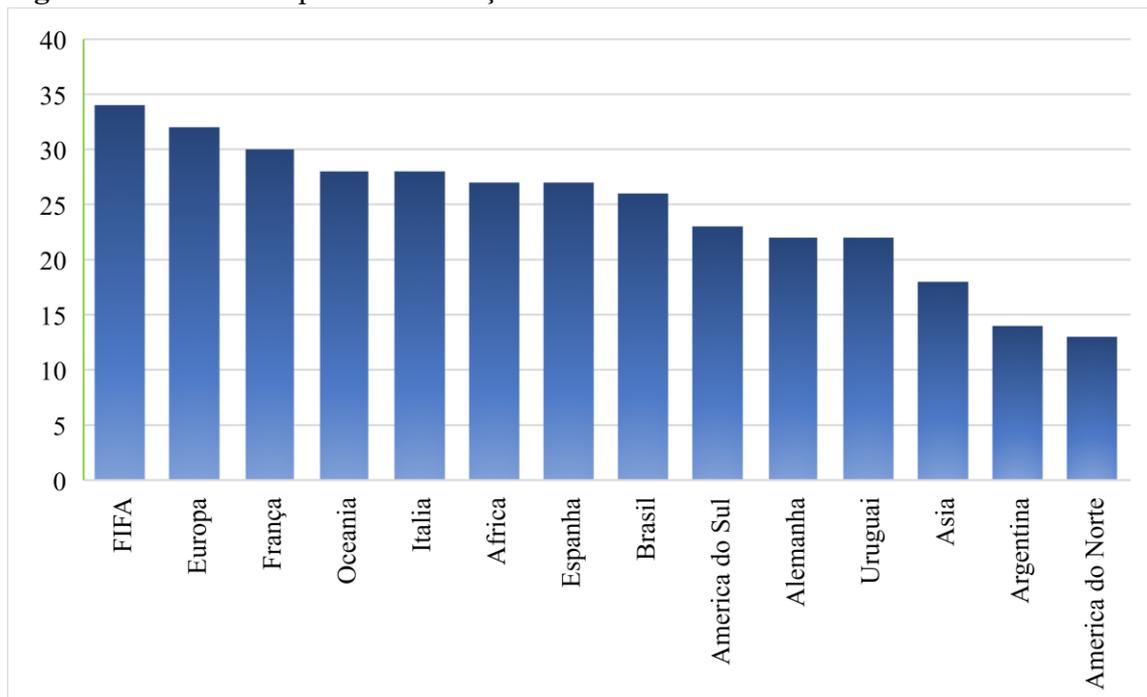
## **4.2 Organizações**

Os indicadores de governança por confederação internacional de futebol foram verificados e a Figura 2 evidencia o número de indicadores de governança encontrado em cada confederação internacional de futebol.

Ao analisar os documentos dos *websites* das confederações verificou-se que a FIFA, CAF, UEFA e a França obtiveram mais da metade da pontuação máxima que poderia ser alcançada, sendo a confederação mundial, 2 confederações continentais, e a França, único país a conseguir este resultado.

Destaca-se que a FIFA é a confederação que mais apresenta maior número de indicadores de governança, fato que é esperado por se tratar do maior órgão do futebol, e que tem o dever de regulamentar este esporte dentro e fora do campo de jogo.

Em segundo lugar, a UEFA que é a confederação continental que apresenta indicadores de governança mais expressivos, evidenciando um nível de governança maior do que as outras organizações continentais do futebol, o que pode ser explicado por ser o centro dos maiores clubes e maiores campeonatos disputados.

**Figura 2:** Indicadores por Confederação

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Deste modo, destaca-se 3 das 4 confederações nacionais europeias, que apresentam evidências significativas de indicadores de governança, até mesmo que confederações continentais. Desta forma, a confederação brasileira é a organização sul-americana que apresenta mais indicadores de governança, até mesmo que a confederação continental da América do Sul.

A confederação de futebol da França é a organização nacional que apresenta mais indicadores de governança. Trata-se de um país com bom desempenho esportivo, sendo duas vezes campeã da Copa do Mundo da FIFA, mas que não apresenta os melhores campeonatos disputados no mundo.

#### 4.2.1 Confederação mundial

A FIFA destaca-se por ser a maior organização do futebol, e por apresentar os maiores índices em todas as dimensões de governança (Tabela 13). Evidencia-se que muitos dos tópicos apontados encontrados nos *websites* e relatórios da confederação internacional, também se detectou nas confederações continentais e nas nacionais. Este fato evidencia a importância e que as ações da FIFA têm impacto direto no universo do futebol, até mesmo atingindo camadas da população mundial com suas ações de cunho social.

**Tabela 12:** Evidenciação das dimensões de governança da FIFA

Confederação	<i>Compliance</i>		Responsabilidade Social		Transparência		Democracia	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
FIFA	69%	31%	100%	0%	73%	27%	67%	33%

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Em relação as dimensões de *Compliance*, a FIFA apresenta 9 dos 13 indicadores, 69% desta dimensão de governança. Destaca-se que a FIFA não possui canal de ouvidoria ou canal de denúncias em seu *website*. Também não evidencia a presença de um Conselho Fiscal, mas é importante salientar que a FIFA que existe um Comitê de Finanças que exerce as mesmas funções, conforme menciona em seu *website*:

“O Comitê de Finanças deve monitorar a gestão financeira e aconselhar o Conselho da FIFA sobre questões financeiras e gestão de ativos. Ele analisará o orçamento da FIFA e as demonstrações financeiras preparadas pelo Secretário-Geral e os submeterá ao Conselho da FIFA para aprovação.” (FIFA, 2022)

A FIFA possui um Comitê específico de Governança, Auditoria e Conformidade, que dentre todas suas funções, esta monitorar o cumprimento dos Regulamentos de Governança da organização. Por se tratar de um órgão independente, os membros do comitê não podem estar envolvidos em nenhuma decisão que afete as operações da FIFA, e devem ter conhecimento e experiência em governança, assuntos financeiros e jurídicos.

Destaca-se que o Conselho da FIFA é o órgão que toma as decisões do futebol, sejam esportivas, administrativas, punitivas, entre outras, composto pelo presidente, eleito pelo Congresso, oito vice-presidentes e outros 28 membros eleitos pelas associações membros, sendo no mínimo de um representante feminino deve ser eleito por confederação. Desta forma, todas as confederações devem eleger seus representantes, garantindo equidade nas decisões que desenvolvem o futebol em nível mundial e todos os assuntos relacionados.

O *website* da FIFA divulga a lista de membros do conselho, e descreve o país de origem, confederação que representa, data de nascimento, data que foi eleito para o conselho, currículo profissional, além das fotos individuais. Esta divulgação auxilia os *stakeholders* do futebol a conhecer as pessoas que tem a tarefa de desenvolver este esporte.

No tocante as demonstrações financeiras, a FIFA divulga a Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração das mutações do patrimônio líquido,

demonstração do fluxo de caixa. Também divulga suas notas explicativas e o parecer dos auditores independentes, que é realizado pela PricewaterhouseCoopers (PWC), uma das *Big Four*.

No que tange a dimensão de Responsabilidade Social, a FIFA atingiu o *score* máximo, a organização possui os cinco indicadores de governança. Destaca-se que o *website* da organização tem um espaço para estas divulgações, como aba para medicina esportiva no futebol e sustentabilidade ambiental. A organização também apresenta ícones do esporte para as campanhas contra o uso de *doping* no futebol.

#### 4.2.2 Confederações Continentais

A CONCACAF apresenta metade dos indicadores de governança na dimensão de Democracia, que expõe no seu estatuto que o Conselho de Administração é composto por mais de 9 membros, e mandatos com duração de 4 anos.

A COMENBOL detém 3 das 8 seleções campeãs no mundo em sua lista de membros. A Confederação Sul-americana obteve mais da metade dos indicadores em 3 dimensões, mas o ponto negativo é o baixo indicador de Responsabilidade Social, que apenas apresentou uma política formal que delinea objetivos e ações específicas destinadas a mitigar os riscos à saúde das atividades esportivas.

A Confederação Asiática apresenta baixo percentual de indicadores relacionados a dimensão de Transparência, dos 15 indicadores, foram encontrados apenas 2, representando 12% do total. A AFC divulgada seu estatuto e a lista de membros do conselho no seu *website*, no entanto, o ponto negativo é a falta de divulgação das demonstrações financeiras em seu *website*.

Das 4 dimensões, a AFC se destaca por apresenta 75% dos indicadores de governança da dimensão de Responsabilidade Social, onde possui área específica destinada para este tema em seu *website*. A confederação também é uma das duas que divulgam Relatório de Sustentabilidade, que evidenciam todas suas ações relacionadas, que, no entanto, não tem relação com ações específicas visando promover a sustentabilidade ambiental.

A UEFA é a confederação que está no centro do futebol mundial, pois tem os principais clubes como seus membros, contando com os principais jogadores atuando em seus torneios. A confederação europeia também é a maior detentora de vagas para a Copa do Mundo de seleções organizada pela FIFA, fato que demonstra sua importância perante o futebol mundial.

**Tabela 13:** Dimensões de governança por confederação continental

Confederação	Compliance		Responsabilidade Social		Transparência		Democracia	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
CONCACAF	38%	62%	0%	100%	13%	87%	67%	33%
COMENBOL	54%	46%	12%	88%	60%	40%	67%	33%
AFC	31%	69%	75%	25%	13%	87%	67%	33%
CAF	69%	31%	62%	38%	53%	47%	56%	44%
UEFA	62%	38%	88%	12%	60%	40%	89%	11%
OFC	62%	38%	50%	50%	60%	40%	78%	22%

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Deste modo, o mercado europeu atrai investidores estrangeiros que aportam significativos valores nos clubes deste continente. Assim, como forma de mitigar que os clubes comandados por milionários cometam excesso financeiros, a UEFA criou o *Fair Play Financeiro*, que consiste em um conjunto de regras que têm como intuito exigir que clubes se mantenham financeiramente saudáveis, punindo aqueles que possuem mais despesas do que receitas. Desta maneira, a confederação garante que os clubes menores tenham sua continuidade, e os clubes maiores não tenham capital externo injetado em seus cofres para cobrir custos excessivos.

Por meio destas preocupações, a UEFA apresenta detém mais de 80% dos indicadores de governança das dimensões de Democracia e Responsabilidade Social. Destaca-se que em seu *website* existe destaque para as ações sociais que os clubes que são membros, como distribuição de alimentos para as comunidades que estão inseridas, combate ao COVID-19 e ações específicas voltadas ao combate à discriminação no esporte.

A confederação da Oceania, apesar de não destaque no futebol, se destaca por apresentar mais da metade dos indicadores de governança nas dimensões de Transparência, *Compliance* e Democracia, com destaque para o seu Estatuto que apresenta 78% dos indicadores de governança. O *website* da confederação se destaca por apresentar uma aba exclusiva para Governança e evidencia muitas informações relativas ao tema, tornando as informações de fácil acesso.

### 4.2.3 Confederações Nacionais

**Tabela 14:** Evidenciação das dimensões de governança por confederação nacional

Confederação	Compliance		Responsabilidade Social		Transparência		Democracia	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Alemanha (DFB)	46%	54%	100%	0%	13%	87%	67%	33%
Argentina (AFA)	46%	54%	0%	100%	13%	87%	67%	33%
Brasil (CBF)	69%	31%	25%	75%	53%	47%	78%	22%
Espanha (RFEF)	69%	31%	25%	75%	53%	47%	89%	11%
França (FFF)	54%	46%	100%	0%	53%	47%	78%	22%
Itália (FIF)	62%	38%	25%	75%	80%	20%	67%	33%
Uruguai (AUF)	62%	38%	0%	100%	47%	53%	78%	22%

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

No tocante as confederações nacionais, a Alemanha se destaca por apresentar todos os indicadores de governança da dimensão de Responsabilidade Social. Este fato se deve a elaboração e divulgação do relatório de sustentabilidade, documento que contribui para evidenciação das ações da confederação. A confederação alemã também se resalta por ser a única dentre os países a realizar ações específicas promovendo a sustentabilidade ambiental.

As confederações da Alemanha e Argentina se destacam pelo baixo nível de indicadores de governança na dimensão de Transparência. Ambas as confederações não divulgam suas demonstrações financeiras, e não apresentam opções de alteração de língua para seus *websites*, dificultando a identificação das informações.

A confederação brasileira destaca-se pelo elevado número de índices de governança na dimensão de Transparência, resultado do portal de governança que apresenta relatórios, informações de conselho, diretoria, e demonstrações financeiras, que são auditadas pela *Ernst Young* uma das Big Four.

Na dimensão de Transparência, a confederação italiana destaca-se por apresentar 80% dos indicadores de governança neste tema, publicando a lista de seus conselheiros, com data de início e o arquivo do currículo profissional de cada um. Além disto, a organização também evidencia o salário dos conselheiros, com os valores ganhos a cada reunião, sendo a única confederação a divulgar estas informações.

A confederação francesa de futebol se destaca por apresentar o *score* máximo de indicadores de governança na dimensão de Responsabilidade Social, com ênfase nas divulgações de ações sociais que contemplam promover atividades culturais, que se encaixa no contexto do país que recebe imigrantes em seu território. Outro aspecto que

que desta a organização francesa é a divulgação de balanço social, que evidencia informações de natureza social que demonstra à sociedade a utilização além de questões financeiras, como o uso de recursos naturais e humanos, demonstrando responsabilidade social da entidade.

Por fim, a confederação uruguaia apresenta 78% dos indicadores de governança na dimensão de Democracia, faltando apenas a informação da duração e do número de mandatos anteriores dos conselheiros, e o mandato dos conselheiros com duração preferencialmente de 1 ano. Todavia, a confederação do Uruguai não apresenta indicador de Responsabilidade Social, e na dimensão de Transparência tem apenas 47% dos indicadores de governança, com destaque para não divulgação de suas demonstrações financeiras.

### 4.3 Resultado econômico-financeiro

Apresenta-se, na Tabela 16, a estatística descritiva dos elementos patrimoniais e econômico-financeiro das confederações internacionais do futebol de 2021. Utiliza-se estes elementos como forma de contextualizar a realidade patrimonial e econômico-financeira destas organizações. Adicionalmente, as informações financeiras foram convertidas de dólar e euro para real na cotação de 31 de dezembro de 2021 para análise.

**Tabela 16:** Estatística descritiva dos valores econômico-financeiros (em milhares de reais)

<b>Painel A: Estatística Descritiva dos elementos contábeis</b>					
	<b>Mínimo</b>	<b>Mediana</b>	<b>Média</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
Ativo Total	166.538	1.771.817	5.405.705	30.643.734	9.597.415
Exigível Total	113.759	685.259	3.777.201	21.503.467	7.238.446
Patrimônio Social	52.779	761.935	1.628.504	9.140.267	2.544.778
Receita Total	117.563	1.465.678	4.447.632	36.171.398	10.060.194
Déficit/Superávit	- 2.509.259	3.252	- 344.315	207.344	855.272
<b>Painel B: Elementos contábeis por confederação</b>					
	<b>AT</b>	<b>ET</b>	<b>PL</b>	<b>RT</b>	<b>DSE</b>
FIFA	30.643.734	21.503.467	9.140.267	4.276.926	- 1.742.112
CONMENBOL	1.792.243	1.107.876	684.367	2.513.560	- 126.823
UEFA	19.968.988	16.664.939	3.304.048	36.171.398	139.643
CONCACAF	*	*	*	*	*
AFC	1.813.364	383.724	1.429.640	959.080	- 61.998
OFC	228.208	125.426	102.782	117.563	27.705
CAF	895.155	622.527	272.628	578.089	- 2.509.259
Argentina (AFA)	*	*	*	*	*
Brasil (CBF)	1.620.362	666.615	953.747	971.092	68.929
Itália (FIF)	2.004.914	1.461.016	543.898	1.450.239	69.954
Alemanha (DFB)	2.715.090	703.903	2.011.187	2.476.187	- 211.662

Uruguai (AUF)	166.538	113.759	52.779	135.369	7.773
França (FFF)	1.268.473	428.970	839.502	1.481.116	-
Espanha (RFEF)	1.751.392	1.544.183	207.208	2.240.961	207.344

Nota: AT = Ativo Total, ET = Exigível Total, PL = Patrimônio Líquido, RT = Receita Total, DSE = Déficit ou Superávit do Exercício, \* = Não divulgou a informação. Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Destaca-se, de acordo com o painel A, que o Ativo total teve uma média de R\$ 5,4 bilhões, com o máximo de R\$ 30 bilhões e mínimo de R\$ 166 mil. Já o Exigível total tem uma média de R\$ 3,7 bilhões, com máximo de R\$ 21 bilhões e mínimo de R\$ 113 mil. A Receita total apresentou uma média de R\$ 4 bilhões, com mínima e máxima de R\$ 117 mil e R\$ 36 bilhões, possuindo um Desvio padrão de R\$ 10 bilhões.

Cabe destacar, com relação a lucratividade destas organizações, 50% das confederações internacionais do futebol apresentaram déficit, com destaque para a confederação africana, que em 2021 teve R\$ 2,5 bilhões de déficit, tornando-se a confederação de futebol com pior resultado. A FIFA evidencia o segundo pior resultado em relação a lucratividade, com R\$ 1,7 bilhões de déficit no exercício de 2021, mesmo possuindo uma receita total de R\$ 4,2 bilhões. A presença de déficits nas confederações é motivo de preocupação para os gestores esportivos, especialmente quando se torna recorrente

Em relação aos melhores resultados de lucratividade, destaca-se a confederação espanhola, que teve um superavit de R\$ 207 mil, com uma receita total de R\$ 2,2 bilhões. Em sequência, a UEFA apresenta um superavit de R\$ 139 mil, com uma receita total de R\$ 36 bilhões. Ambas são confederações que organizam fortes campeonatos, como a UEFA *Champions League*, que detêm os principais clubes do mundo, e movimenta bilhões de dólares por ano. Como também a confederação espanhola como a *Copa de Su Majestad el Reyque*, que possui clubes com investimentos bilionários.

A FIFA e a UEFA se destacam por apresentarem os maiores valores de ativo total e exigível total, no entanto a UEFA tem uma receita de R\$ 36 bilhões em 2021, representando aproximadamente 9 vezes mais que a FIFA, que teve R\$ 4,2 bilhões de receita total no mesmo período. Contudo a FIFA apresentou um patrimônio líquido de R\$ 9 bilhões, enquanto a UEFA retratou um patrimônio líquido de R\$ 3 bilhões.

Apesar destas duas confederações internacionais evidenciarem os maiores valores patrimoniais, a confederação da Alemanha se resalta por ter o maior patrimônio líquido das confederações nacionais do futebol, com valor de R\$ 2 bilhões. Ainda nas confederações nacionais, a CBF apresenta um resultado positivo de R\$ 68 mil, que

contrapõe a situação de muitos clubes brasileiros, que apresentam constantes déficits, e até mesmo passivo descoberto (Dantas et al., 2017; Minatto & Borba, 2021), realidade que também está nos clubes europeus de futebol (Alaminos & Fernández, 2019)

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa examinou o nível de governança e o desempenho econômico-financeiro das confederações internacionais do futebol. Analisou-se, com base no índice proposto por Rezende, Dalmacio e Facuré (2010); Marques e Costa (2016); Geeraert (2017) e adaptações para que tornem possível a aplicação em confederações internacionais de futebol, as práticas de governança divulgadas nos *websites*, estatutos e relatórios da organização. Ainda, foi apresentado o contexto dos relatórios e documentos divulgados pelas organizações, a partir da confederação mundial, as seis confederações continentais e as oito confederações nacionais campeãs do mundo.

Os resultados indicam que as confederações, em média, divulgaram 54% dos indicadores de governança em todas as confederações estudadas. Neste sentido, cabe destacar a FIFA que apresentou maior média de indicadores de governança em todas as dimensões, fato que se deve a ser a organização que regulamenta o futebol mundial. Desta forma, Pizarro, Landa e Ballestrin (2011) salientam que as confederações que são membros da FIFA devem respeitar os estatutos, os objetivos e os ideais da organização que regem o futebol mundial, mas em contrapartida, a confederação mundial oferece ajuda financeira e apoio logístico garantindo-lhes direitos e privilégios consideráveis.

No tocante as dimensões, a Democracia se destaca por maior número de indicadores de governança presentes nas confederações internacionais de futebol. Este fato é devido a divulgação do estatuto por parte de todas as confederações analisadas, pois neste documento é evidenciada as normas relacionadas normas eleitorais, poderes do conselho e regras de remuneração dos gestores. Esta dimensão tem o aspecto da responsabilidade pública, uma vez que os membros e associados das organizações são capazes de controlar aqueles que ocupam os cargos de gestão (Mrkonjic e Geeraert, 2013).

Observa-se as diferenças encontradas com relação aos indicadores encontrados nas confederações internacionais de futebol, que é explicado pelos diferentes contextos em que estas organizações estão inseridas. Visto que cada confederação representa uma parte do mundo, sendo um continente ou país, os aspectos geográficos e socioeconômicos se divergem, por este fato a promoção e a divulgação de informações referentes a Responsabilidade Social.

Diante desta relação entre confederação e população que a organização está inserida, a divulgação de Balanço Social é relevante para a divulgação de informações de

aspectos comunitários. Desta forma, a Confederação de Futebol da França destaca-se por ser a única que publica este relatório que evidencia o contexto da organização com o país que está inserido.

A pesquisa por informações nos *websites* das confederações, de modo geral, foi dificultada pela forma de disponibilização destas. Este fato tem relação com a baixa aderência de indicadores de governança em relação a dimensão de Transparência por algumas confederações. No entanto, mesmas as confederações que apresentaram *scores* maiores que a média, também tiveram dificuldades de navegação em seus *websites* para obtenção das informações e relatórios. Destaca-se positivamente as confederações brasileira e da Oceania, que tinha espaços específicos em suas páginas principais que contemplavam as informações relacionadas a Governança Corporativa. Este resultado corrobora Minatto (2022) que observaram a falta de padronização na divulgação de informações relativas à governança nas confederações olímpicas do Brasil.

Espera-se contribuir com a literatura que analisa as confederações de futebol, principalmente aquela que se relaciona com a gestão destes. Aponta-se que, apesar das confederações representar os regulamentadores do futebol em seus locais de origem, as questões relacionadas a governança ainda se apresentam de forma limitada, uma vez que existem poucos relatórios divulgados que são de difícil acesso. De maneira adicional, pode se afirmar que estas organizações regulamentadoras do futebol não têm interesse na divulgação deste tipo de informação, visto que suas as métricas de desempenho normalmente estão relacionadas a *performance* esportiva.

Aponta-se como limitações desta pesquisa, o fato de os dados serem coletados diretamente dos *websites* ao invés de realizar entrevista com os gestores das confederações internacionais de futebol. Outra limitação é sobre a divulgação nos *websites*, não havendo padronização e nem um local comum para a coleta, conforme as empresas de capital aberto, que divulgam seus relatórios nos *websites* das bolsas pelo mundo.

Recomenda-se para pesquisas futuras análise aprofundada das práticas de governança, acrescentando indicadores e realizar coletas a partir de questionários ou entrevistas com gestores das confederações. Ainda comparar os índices de governança das confederações com indicadores socioeconômicos, que leve em consideração os aspectos específicos de cada contexto.

Sugere-se acrescentar indicadores que reflitam o desempenho econômico-financeiro, e utilizar clubes brasileiros e internacionais para verificar possível correlação

entre o nível de governança com indicadores financeiros. Talvez, os clubes de futebol por terem mais *stakeholders*, apresente melhores informações em seus relatórios, e desta forma comparar com as informações das confederações internacionais de futebol. De maneira complementar, informações relacionadas com a auditoria externa, como sua opinião, podem ser relevantes.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. (2004) Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas.
- ALAMINOS, D., & FERNÁNDEZ, M. Á. (2019). Why do football clubs fail financially? A financial distress prediction model for European professional football industry. PLOS ONE, 14(12), e0225989. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0225989>
- BARABANOV, R.; RICCIO, E. L. (2017) Governança no Futebol Profissional: Uma Estrutura para Clubes Brasileiros. In: VIII Congresso Nacional de Administração e Contabilidade-AdCont.
- BBC (2021). Escândalo de la FIFA: arrestan a presidentes de Conmebol y Concacaf en Zúrich. Disponível em: [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/12/151203\\_deportes\\_suiza\\_arrestan\\_dos\\_fu\\_ncionarios\\_fifa\\_alto\\_nivel\\_hotel\\_zurich\\_lv](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/12/151203_deportes_suiza_arrestan_dos_fu_ncionarios_fifa_alto_nivel_hotel_zurich_lv). Acesso em: 10 de maio de 2022.
- BBC (2021). Ex-Fifa president Blatter and ex-Uefa boss Platini charged with fraud. Disponível em: <https://www.bbc.com/news/world-europe-59133079>. Acesso em: 10 de maio de 2022.
- BEVIR, M. (2011). Governança democrática: uma genealogia. Revista de Sociologia e Política, 19, 103-114.
- CABELLO-MANRIQUE, D., & PUGA-GONZÁLEZ, E. (2021). A review of the level of good governance in international sport federations. Journal of Human Sport and Exercise. 18(1).
- CHAPPELET, J. L. (2018). Beyond governance: The need to improve the regulation of international sport. Sport in Society, 21(5), 724-734.
- CHAPPELET, J. L., & MRKONJIC, M. (2019). Assessing sport governance principles and indicators. In Research handbook on sport governance. Edward Elgar Publishing.
- CONN, D. (2021) How the FBI won ‘the World Cup of fraud’ as Fifa scandal arrives in court. The Guardian. New York, 06 nov. 2017. Disponível em: <https://www.theguardian.com/football/2017/nov/06/fifa-scandal-fbi-new-york-trial-chuck-blazer-sepp-blatter>. Acesso em: 13 jul.
- DA SILVA, A. L. C., LEAL, R. P. C. (2005). Corporate governance index, firm valuation and performance in Brazil. Revista Brasileira de Finanças, 3(1), 1-18.
- DA SILVEIRA, A. D. M.; BARROS, L. A. B. de C.; FAMÁ, R. (2004) Determinantes do nível de governança corporativa das companhias abertas brasileiras. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- DANTAS, M. G. DA S., FREITAS, R. M. DE, COSTA, M. A. A. DA, & BARBOSA, A. (2017). The determinants of Brazilian football clubs’ debt ratios. Brazilian Business Review, Special Issues, 94–109. <https://doi.org/10.15728/edicaoesp.2017.5>

- DE ASSIS, R. B. (2018). Governança E Futebol: Proposta De Uma Estrutura Profissional Para Clubes Brasileiros. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 8(2).
- DOWLING, M., LEOPKEY, B., & SMITH, L. (2018). Governance in sport: A scoping review. *Journal of Sport Management*, 32(5), 438-451.
- FEIZABADI, M. S.; KHABIRI, M.; HOJJATI, A. (2013) The Scales of Asian Football Confederation and the Success of Countries' Representatives in Asian Champions League. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 82, p. 380-385.
- FERNÁNDE, M (2019) Acusado de corrupção, presidente da Confederação Africana é preso em Paris. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/futebol-internacional/noticia/acusado-de-corrupcao-presidente-de-confederacao-africana-e-preso-em-paris.ghtml>. Acesso em: 10 de maio de 2022.
- FERKINS, L., SHILBURY, D., & MCDONALD, G. (2009). Board involvement in strategy: Advancing the governance of sport organizations. *Journal of sport management*, 23(3), 245-277.
- FORSTER, J. (2006). Global sports organisations and their governance. *Corporate Governance: The international journal of business in society*.
- GEERAERT, A. (2017). National sports governance observer. Indicators for good governance in national federations. Copenhagen: Play the Game / Danish Institute for Sports Studies.
- GEERAERT, A., ALM, J., & GROLL, M. (2014). Good governance in international sport organizations: an analysis of the 35 Olympic sport governing bodies. *International journal of sport policy and politics*, 6(3), 281-306.
- HAMIL, S., HOLT, M., MICHIE, J., OUGHTON, C., & SHAILER, L. (2004). The corporate governance of professional football clubs. *Corporate Governance: The international journal of business in society*.
- HEASTON, W. R., MITCHELL, M. C., KAPPEN, J. A. (2020). Institutional Reflections on Organizational Corruption Control: The Case of FIFA. *Global Governance: A Review of Multilateralism and International Organizations*, 26(3), 403-427.
- JACK, S. (2021) Superliga da Europa: o que os grandes clubes têm a ganhar com o torneio. 2021. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-56813268>. Acesso em: 17 jul. 2021.
- PIELKE JUNIOR, R. (2012) How can FIFA be held accountable? *Sport Management Review*, [s. l], p. 255-267, 19 dez. 2012
- REZENDE, A. J., DALMACIO, F. Z., & FACURE, C. E. F. (2010). Practice of corporate governance in football clubs. *International Journal of Economics and Accounting*, 1(4), 410-447.
- RIBEIRO, M. A. D. S. (2012). Modelos de governança e organizações esportivas: uma análise das federações e confederações esportivas brasileiras (Tese de doutorado).

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

ROHDE, M.; BREUER, C. (2018) Competing by investments or efficiency? Exploring financial and sporting efficiency of club ownership structures in European football. *Sport Management Review*, v. 21, n. 5, p. 563-581.

RUIZ, R. R.; MATHER, V. (2015) The FIFA Scandal: What's Happened, and What's to Come. *The New York Times*. New York. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2015/09/26/sports/soccer/the-fifa-scandal-whats-happened-and-whats-to-come.html>. Acesso em: 13 jul. 2021.

GAMMELSÆTER, H.; SENAUX, B. (2013) The governance of the game: A review of the research on football's governance. *Handbook of research on sport and business*, 2013.

MADEIRA, N. (2020) Suspenso presidente da Confederação Africana de Futebol. Disponível em: <https://pt.euronews.com/2020/11/23/suspenso-presidente-da-confederacao-africana-de-futebol>. Acesso em: 10 de maio de 2022.

MARQUES, D. S. P.; COSTA, A. L. (2016) Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor. *Organizações & Sociedade*, v. 23, p. 378-405.

MALLIN, C. A. (Ed.). (2011). *Handbook on international corporate governance: country analyses*. Edward Elgar Publishing.

MARTINS, E., & DOS SANTOS, D. S. (2022). A governança da confederação brasileira de futebol durante a pandemia. *Pensar a Prática*, 25.

MAZZEI, L. C., BASTOS, F. D., BÖHME, M. T., DE BOSSCHER, V. (2014). Política do esporte de alto rendimento no Brasil: Análise da estratégia de investimentos nas confederações olímpicas. *Revista portuguesa de Ciências do Desporto*, 14(2).

MCLEOD, J. (2018). A qualitative inquiry into supporter representation on Scottish football club boards. *Soccer & Society*, 19(7), 889-902.

MCLEOD, J., SHILBURY, D., ZEIMERS, G. (2021). Power and rent-seeking on boards: a case study of national sport federations in India. *Sport Management Review*, 24(4), 697-721.

MCNAMEE, M. J., & FLEMING, S. (2007). Ethics audits and corporate governance: The case of public sector sports organizations. *Journal of business ethics*, 73(4), 425-437.

MORAES, I. F., MARCHETTI, F., MOREIRA, R. L., & CARVALHO, M. J. (2014). A boa governança dos clubes de futebol e o fair play financeiro: o modelo europeu e a proposta brasileira. *Revista Intercontinental De Gestão Desportiva-RIGD*, 4, 106-125.

MINATTO, F.; OLIVEIRA, MCDE; BORBA, J. A. (2019) Dependência e Diversificação das receitas dos clubes de futebol brasileiros: O que sabemos. In: XIII Congresso anpcont. Anais... São Paulo.

MINATTO, F., & BORBA, J. A. (2021). Insolvency in Brazilian Football Clubs: Proposition of Models Based on Neural Networks. *Brazilian Business Review*, 18(6), 624–642.

<https://www.bbbronline.com.br/index.php/bbr/article/view/678%0Ahttps://www.bbbronline.com.br>

MRKONJIC, M.; GEERAERT, A. Sports organisations, autonomy and good governance. 2013.

NAZI, R., & AMBONI, N. (2018). Governança e Futebol: Um Estudo em Clubes de Caxias do Sul (Governance and Soccer: A Study in Clubs From Caxias Do Sul). *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 7(2), 240-259.

RAMOS, G. M.; MARTINEZ, A. L. (2006) Governança corporativa. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 3, n. 6, p. 143-164.

PIZARRO, J. O., LANDA, M. D. S., & BALLESTRIN, L. M. D. A. (2011). Sociedade Civil e governança global: A FIFA no cenário internacional.

RIZZO, M. (2020) Enquanto clubes amargam prejuízos, Federações têm lucros bancadas pela CBF. 2021. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/colunas/marcel-rizzo/2020/05/29/bancadas-pela-cbf-federacoes-fecham-2019-com-lucro.htm>. Acesso em: 17 jul. 2021.

OLSSON, LC. (2011) Decisive moments in UEFA. The organisation and governance of top football across Europe: An institutional perspective. New York, Abingdon: Routledge, p. 17-31.

KUNTI, S. (2019) Crashing Down: A Decade of Corruption Cripples FIFA. *Forbes.*, 28 dez. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/samindrakunti/2019/12/28/crashing-down-a-decade-of-corruption-cripples-fifa/?sh=75d8fd216cd4>. Acesso em: 13 jul. 2021.