

# **O Sport Club Corinthians Paulista e os Princípios da Governança Corporativa <sup>1</sup>**

Roberta Ferreira dos SANTOS<sup>2</sup>  
Universidade Estadual Paulista, Bauru, SP

## **RESUMO**

No ambiente dos negócios, falar em Governança Corporativa já não é nenhuma novidade. A Governança Corporativa é uma prática que tem sido adotada por empresas e organizações que visam aumentar seu valor no mercado, tornando-se mais atrativas para os investidores. Embora não seja uma empresa de capital aberto e sim uma entidade desportiva sem fins lucrativos, caracterizada como uma organização do Terceiro Setor, o Sport Club Corinthians Paulista, em 2008, deu o pontapé inicial em busca de uma gestão profissionalizada e alinhada com as boas práticas da Governança Corporativa. O objetivo deste artigo é apresentar os conceitos básicos desta forma de gestão e sua importância para as organizações com ou sem fins lucrativos. Como metodologia foi utilizada a pesquisa bibliográfica acerca do tema e a análise dos Relatórios de Sustentabilidade publicados pelo Corinthians entre 2008 e 2012 para verificar como o Clube tem aplicado os princípios da Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa em sua gestão. Com a análise verificou-se que o Corinthians tem adotado estas práticas obtendo resultados satisfatórios. Contudo, as informações divulgadas nos Relatórios de Sustentabilidade não são suficientes para afirmar que o Corinthians de fato aplica os conceitos da Governança Corporativa em sua plenitude. Este artigo buscou contribuir com os trabalhos da área, não esgotando o assunto em questão e deixando o tema aberto para novas análises.

**PALAVRAS-CHAVE:** Corinthians, Governança Corporativa, Futebol, Transparência.

## **1. INTRODUÇÃO**

A finalidade deste artigo é apresentar uma breve análise bibliográfica sobre o tema Governança Corporativa e como ela tem sido utilizada por empresas com ou sem fins lucrativos com o objetivo de modernizar sua gestão e torná-la mais transparente e atrativa para os seus públicos de interesse.

No meio empresarial e em organizações de capital aberto a Governança Corporativa é praticada com a finalidade de modernizar a gestão, tornar a empresa mais

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no II Simpósio Internacional de Estudos Sobre Futebol – Expressões, Memórias, Resistências e Rivalidades, de 13 a 16 de maio de 2014.

<sup>2</sup> Mestranda em Comunicação Midiática na Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho”, FAAC – Bauru. Docente do UNIVEM - Centro Eurípedes Soares da Rocha de Marília. Especialista em Marketing, Comunicação e Negócios. Graduada em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo e em Publicidade e Propaganda.

competitiva, auxiliar na prestação de contas e atrair investidores. Implantar práticas de Governança Corporativa é um dos primeiros passos que uma organização deve dar para atingir estes objetivos.

Muito se fala hoje em dia sobre governança corporativa. Podemos dizer que, juntamente com sustentabilidade, é a expressão da moda quando se trata de abordar o tema gestão de empresas. Mas pouco se sabe efetivamente sobre o que é governança corporativa e como colocá-la em prática. Sabe-se menos ainda que o conceito de governança é o mais abrangente – por isso, engloba o da sustentabilidade – e representa o caminho para o sucesso de longo prazo das companhias no século XXI. (VALE, 2008 apud ÁLVARES et al, 2008, p. xiii)

De acordo com Hawley e Williams (1996, apud ÁLVARES et al, 2008, p. 10) existem “quatro modelos que embasam teoricamente a discussão da governança corporativa.”. O modelo financeiro, o modelo dos públicos relevantes ou dos *stakeholders*, o modelo de procuradoria e o modelo político.

No modelo financeiro a governança corporativa busca implantar regras que alinhem os interesses dos administradores e dos proprietários.

Para Álvares (2008, p. 15), o modelo dos públicos relevantes ou dos *stakeholders* considera a responsabilidade social das organizações em relação à sociedade “em face de questões tais como preservação ambiental, atendimento às necessidades da comunidade, condições de trabalho, qualidade dos produtos, entre outras” e a inclusão destes públicos nas práticas de governança.

Ainda segundo o autor, o modelo de procuradoria “considera que os gerentes são motivados por necessidades de reconhecimento, por poder, por auto-realização e por recompensas condicionadas ao bom desempenho da empresa.”.

Já o modelo político, conforme apresentado por Silva Junior e Muniz (2004, p. 6), “reconhece que a alocação de poder corporativo é determinada pela atuação política no sistema de governança, com vistas a favorecer algum grupo específico em detrimento de outro.”.

Os diversos modelos de governança corporativa foram criados com diferentes perspectivas e características “sendo que os padrões concebidos nos Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha e Japão exportaram características para todos os outros países, que após adaptações, inclusive culturais, construíram suas estruturas de governança.”. Conforme Álvares et al (2008, p 21), “o modelo latino-americano, no qual o Brasil se

enquadra, possui semelhanças com os sistemas alemão e japonês”, que possui como características “forte concentração da propriedade nas mãos de poucos acionistas; alta concentração de poder nas mãos de um líder ou de uma instituição específica; e participação direta do Estado nas empresas”, como proprietário ou como regulador das atividades produtivas.

Independentemente do modelo utilizado é crescente o número de organizações que buscam profissionalizar sua gestão por meio de práticas de Governança Corporativa. Este aumento, de acordo com Álvares et al (2008, p. xvi) se dá devido à percepção que os empresários estão tendo de que “a transparência e o compartilhamento de decisões com o conjunto dos acionistas possibilitam obter capital em condições mais favoráveis e que, para poder competir devem adotar padrões de responsabilidade social e ambiental aceitos internacionalmente.”.

Neste sentido, este artigo visa apresentar os conceitos básicos desta forma de gestão e sua importância para as organizações com ou sem fins lucrativos. Como metodologia foi utilizada a pesquisa bibliográfica acerca do tema e a análise dos Relatórios de Sustentabilidade publicados pelo Corinthians entre 2008 e 2012 para verificar como o Clube tem aplicado os *Princípios da Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa* em sua gestão.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2013, web) “a preocupação da Governança Corporativa é criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com o interesse dos acionistas.”.

Segundo a Comissão de Valores Mobiliários – CVM (2002, p. 1), “para os investidores, a análise das práticas de governança auxilia na decisão de investimento, pois a governança determina o nível e as formas de atuação que estes podem ter na companhia.” Outro objetivo é o aumento do valor da empresa, que por meio de boas práticas de governança corporativa consegue reduzir seu custo de capital, aumentando suas chances no mercado como uma alternativa de capitalização.

Para Hallqvist (2003, p. 18), governança corporativa seria “o conjunto de práticas e de relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria executiva, auditoria independente e conselho fiscal com a finalidade de aprimorar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital.”.

Corroborando com Hallqvist (2003) a CVM (2002, p.1) define Governança Corporativa como,

o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.

Para Monforte (2003, p. 131), “a boa governança corporativa é um sistema central do processo de “cuidar”.”.

Ao procurar, por meio de seus processos, manter o funcionamento adequado de unidades organizacionais, sejam elas corporações, organizações governamentais ou não ou quaisquer outros tipos de instituição, a governança contribui objetivamente para que o que é criado para cumprir determinada missão o faça em sintonia com o ambiente social e cultural onde opera e em respeito às normas previamente definidas para o seu funcionamento. (MONFORTE, 2003, p. 131)

Leal (2002, p. 9) define governança corporativa como “o conjunto de práticas e processos formais de supervisão da gestão executiva de uma empresa que visa resguardar os interesses dos acionistas e minimizar os conflitos de interesse entre os demais afetados pelo valor da empresa.”. Ainda segundo o autor, “o valor de uma empresa e sua capacidade de financiamento são afetados por suas práticas de governança corporativa.”.

De acordo com Monforte (2003, p. 128) “quem atua em governança corporativa deve estar preparado para desenvolver uma ação que vai da mera fiscalização à agregação do valor.”.

No ambiente dos negócios, falar em Governança Corporativa já não é nenhuma novidade. A Governança Corporativa é uma prática que tem sido adotada por empresas e organizações que visam aumentar seu valor no mercado, tornando-se mais atrativas para os investidores. Para a CVM (2002, p.1), “companhias com um sistema de governança que proteja todos os seus investidores tendem a ser mais valorizadas,

porque os investidores reconhecem que o retorno dos investimentos será usufruído igualmente por todos.”.

[...] esse termo se aplica às sociedades anônimas de capital aberto e o seu objetivo é dar segurança aos investidores, por isso se diz que uma boa governança facilita o acesso ao capital e, desse modo, reduz o custo da sua captação. (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. 208)

Além disso, a empresa que possui práticas de governança consequentemente possuirá uma gestão mais profissionalizada e transparente.

Barbieri e Cajazeira (2009, p. 208) apontam que uma boa governança deve tornar a gestão “livre de abusos, de corrupção e decisões temerárias” por parte de seus dirigentes, pois seu objetivo é garantir os interesses dos acionistas.

Conforme informações do IBGC (2013, web), “as principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são o conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal.”.

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2009, p. 29) do IBGC define o Conselho de Administração como sendo um “órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico e o principal componente do sistema de governança.”.

Em relação à Auditoria Independente o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2009, p. 59) aponta que “toda organização deve ter suas demonstrações financeiras auditadas por auditor externo independente. Sua atribuição básica é verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade.”.

Já o Conselho Fiscal deve ser considerado “parte integrante do sistema de governança das organizações brasileiras.”. E deve ser visto pelos sócios como um controle independente que vai agregar valor para a organização.

Segundo o IBGC (2013, web) “a empresa que opta pelas boas práticas de Governança Corporativa adota como linhas mestras a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade corporativa.”.

De acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2009, p. 19) “as boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.” Estes princípios são: transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa.

Para o IBGC (2013, web), “nos últimos anos, a adoção das melhores práticas de Governança Corporativa tem se expandido tanto nos mercados desenvolvidos quanto em desenvolvimento” e tornaram-se prioridade e “fonte de pressão por parte dos investidores”, sendo cada vez mais utilizada por organizações com ou sem fins lucrativos.

### **3. O CORINTHIANS E OS PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Embora não seja uma empresa de capital aberto e sim uma entidade desportiva sem fins lucrativos, sendo considerada uma organização do Terceiro Setor, o Sport Club Corinthians Paulista, em 2008, deu o pontapé inicial em busca de uma gestão profissionalizada e alinhada com as boas práticas da Governança Corporativa.

Como apontam Schimith e Chagas (2009, p. 13) no Brasil, o terceiro setor vem ocupando papel significativo na sociedade organizacional, “coexistindo com dois outros setores: o primeiro setor, representado pelo governo, e o segundo setor, representado pelo mercado de empresas privadas com fins lucrativos”.

Ainda segundo as autoras, “acredita-se que a adoção dos princípios e práticas da boa Governança pode ajudar o processo de gerenciamento administrativo e financeiro dessas entidades,” devido à reorganização de sua estrutura interna e pela atração de doações motivada por essas mudanças.

Como apresenta Marques (2009, p. 6), “o futebol, por ser o esporte mais popular no Brasil, apresenta um potencial mercadológico bastante amplo, no entanto o mercado de clubes de futebol, no País, permanece muito aquém do que pode alcançar (...)”,

O investimento na elaboração de um negócio atrativo é muito baixo, por isso, existe a necessidade de uma migração para a gestão corporativa, para que a entidade tenha um crescimento na direção correta, fazendo uso de uma equipe profissional de gerenciadores em seus distintos campos de gestão administrativos. (MARQUES, 2009, p. 6)

Em seu primeiro Relatório de Sustentabilidade (2008, p. 12) o Sport Club Corinthians Paulista afirma que “profissionalismo é a palavra de ordem que se emprega, agora, no Corinthians.”.

Os relatórios de sustentabilidade são uma importante ferramenta de comunicação e de prestação contas à sociedade a respeito das ações e práticas das empresas em relação à sustentabilidade. Além disso, como instrumento de gestão, permite implantar processos de melhoria contínua, metas e análises de desempenho das atividades institucionais apresentando de forma clara os indicadores de sustentabilidade em um retrato atual da empresa.

De acordo com Abrahão e Spera (2010), “o relatório de sustentabilidade é a principal ferramenta de comunicação do desempenho social, ambiental e econômico das organizações.” Ainda segundo os autores, o modelo de relatório da GRI é atualmente o mais completo e mundialmente difundido. “Seu processo de elaboração contribui para o engajamento das partes interessadas da organização, a reflexão dos principais impactos, a definição dos indicadores e a comunicação com os públicos de interesse.”

Segundo dados da GRI (2010) das 4.000 empresas no mundo que declaram produzir um relatório de acordo este modelo, 250 delas são brasileiras e o Corinthians é o único time de futebol no país a realizar a publicação.

Conforme publicado, no primeiro Relatório de Sustentabilidade do Corinthians, um novo estatuto foi aprovado, em setembro de 2008, e buscou inserir as práticas da boa governança na gestão do clube, proporcionando renovação e transparência.

Em 2008 promovemos um importante salto qualitativo de governança e administração do Corinthians, graças ao novo estatuto do clube, aprovado no mês de setembro. Trata-se do mais moderno, eficiente e democrático regulamento de um clube de futebol brasileiro, pois cria as condições necessárias à realização de uma gestão eficiente e transparente, com prestação de contas e envolvimento dos associados no dia a dia do clube. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2008, p. 14)

Entre as diretrizes do novo estatuto destaca-se a “eleição direta pelos associados para presidente e vice-presidentes, para mandato de três anos, sem direito à reeleição consecutiva.”. O objetivo é impedir a permanência de dirigentes no poder e garantir sua alternância. O Estatuto é ainda a base legal para o estabelecimento das práticas de governança do Corinthians, estruturando a gestão do clube em cinco níveis: Assembleia Geral, Conselho Deliberativo, Conselho de Orientação, Conselho Fiscal e Diretoria.

Em entrevista publicada no livro “Corinthians, amor sem divisão”, de Cláudio Varela e Denise Tavares, o vice-presidente de futebol do Corinthians, Mário Gobbi falou sobre a má gestão que o Clube enfrentou durante anos.

Eu tenho um pensamento que o futebol é efeito de uma causa de gestão, e o Corinthians, nos últimos anos, ficou com uma falta de gestão ou com uma ausência de gestão, o que acarretou o enfraquecimento do departamento de futebol. (...) Um time não cai naquele ano, ele vem caindo ao passar dos anos. Aquele ano de 2007 para o Corinthians foi apenas o exaurimento de uma série de problemas de má gestão, que o clube vinha passando. (TAVARES E VARELA, 2008, p. 146;147)

Dados financeiros apresentados no Relatório de Sustentabilidade de 2008 demonstram que, por meio das mudanças na gestão, o Corinthians aumentou sua captação de recursos gerando um resultado positivo de aproximadamente R\$11 milhões.

Em 2008 realizamos investimentos da ordem de R\$21,5 milhões no Corinthians, consideradas as receitas empregadas no clube social e no time de futebol. Isso só foi possível graças à profissionalização administrativa do clube e à melhor gestão das finanças [...] Ao tornarmos o clube mais atrativo, conseguimos um incremento de 15% nas receitas obtidas com a contribuição dos sócios, que saltaram de R\$4,64 milhões, em 2007, para R\$ 5,33 milhões, em 2008. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2008, p. 22)

No Relatório de Sustentabilidade 2009 (p. 33) o Corinthians reforça a consolidação do novo modelo de gestão e governança, afirmando que o novo estatuto “criou bases legais para fortalecer o processo de profissionalização da administração, tornando-a mais transparente e eficiente.”.

O estatuto preconiza, ainda, a prestação permanente de contas e valoriza o envolvimento da torcida com o time e com o clube. [...] E, para reforçar ainda mais a nossa governança corporativa, uma nova reforma do estatuto será feita em 2010, desta vez menos abrangente. O objetivo é fortalecer os princípios de transparência, equidade, prestação de contas e sustentabilidade, garantindo as condições necessárias para que o Corinthians se mantenha sempre um clube sólido e competitivo. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2009, p. 34)

Para o Corinthians “o estatuto de um clube é como a Constituição de um país. É ele que define as regras do sistema político interno e os direitos e deveres dos associados e da diretoria.”. Neste sentido, o estatuto deve ser elaborado com a participação de todos os interessados. Esta gestão democrática e participativa trás



benefícios para o clube, como é apresentado em seu Relatório de Sustentabilidade 2011(p. 47),

O Corinthians só tem a ganhar com um estatuto democrático e participativo. Quando as regras são claras e transparentes, o associado vive mais seguro porque sabe que pode influenciar os rumos do seu clube. Já em relação ao público externo, o Corinthians ganha credibilidade. O resultado disso são acordos comerciais vantajosos para o clube, além do bom exemplo de democracia para toda a sociedade. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2011, p.47)

A nova diretoria do Clube, que tomou posse em fevereiro de 2012, tem dado continuidade ao compromisso assumido pela gestão anterior, fato que pode ser confirmado no site institucional do Corinthians e em seus Relatórios de Sustentabilidade, que buscam divulgar as ações do clube nas áreas econômica, ambiental e social.

Contudo, para verificar se, de fato, as boas práticas de Governança Corporativa estão sendo praticadas no Sport Club Corinthians Paulista é preciso analisar cada um dos princípios da Governança, comparando-os com as informações divulgadas pelo Clube em seus Relatórios de Sustentabilidade (2008 a 2011).

Após análise destas informações conclui-se que o *Princípio da Transparência* é apresentado pelo Corinthians como sendo o fator essencial para a gestão do clube. Este princípio, de acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2009, p. 9) é “mais do que a obrigação de informar e o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos.”.

A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor. (CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2009, p. 19)

As informações relacionadas a este princípio estão relacionadas ao novo Estatuto, ao organograma, à diretriz para ocupação de cargos na diretoria e ao desempenho econômico, evidenciado pelos balanços patrimoniais. No entanto, as informações sociais e ambientais começaram a ser divulgadas de forma mais abrangente somente em 2010, dois anos após a adoção das práticas de governança.

O *princípio da Equidade* que “caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*)” é apresentado de forma superficial

nas páginas que abordam o relacionamento do clube com a torcida e seus públicos estratégicos sendo evidenciada apenas pela apresentação da estrutura de comunicação existente para dialogar com estes públicos.

O *Princípio da Prestação de Contas* (*accountability*) orienta que “os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões”. Este princípio é abordado nas demonstrações financeiras, no parecer de auditores independentes e na carta de asseguração. Onde é apontado que a “Administração do clube é responsável pela elaboração e adequada apresentação dessas demonstrações contábeis.”.

Já o *Princípio da Responsabilidade Corporativa* onde “os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações” não é evidenciado de maneira clara. Embora seja possível encontrar dados socioambientais nos relatórios, não são apresentadas, claramente, as metas futuras que tenham como foco a sustentabilidade e a longevidade da organização.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base no exposto é possível concluir que a adoção de boas práticas de Governança Corporativa trás benefícios para a organização que a utiliza. Esta ferramenta de gestão permite uma relação mais confiável entre empresa e investidor, priorizando a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa.

O Sport Club Corinthians Paulista tem adotado estas práticas, desde 2008, obtendo resultados satisfatórios. Contudo, as informações divulgadas nos Relatórios de Sustentabilidade não são suficientes para afirmar que o Corinthians, de fato, aplica os conceitos da Governança Corporativa em sua plenitude.

Embora os *princípios da Transparência* e da *Prestação de Contas* possam ser evidenciados com maior facilidade no material, os princípios da *Equidade* e da *Responsabilidade Corporativa* ainda são superficiais e não apontam claramente as ações do Clube nestas áreas.

A divulgação destas práticas por meio do Relatório de Sustentabilidade, no modelo GRI, pode ser considerada uma grande estratégia de marketing, tendo em vista

que este tipo de material tem se tornado um diferencial para as organizações que procuram se destacar no mercado. E quando alinhada a uma comunicação eficiente, direcionada aos públicos de interesse da empresa, podem ajudar a mudar sua imagem e melhorar sua reputação, fatores essenciais para transformar uma sociedade desportiva sem fins lucrativos em uma organização sustentável e atraente para novos investidores.

Este artigo buscou contribuir com os trabalhos da área, não esgotando o assunto em questão e deixando o tema aberto para novas análises.

## 5. REFERÊNCIAS

\_\_\_\_\_. Relatório de Sustentabilidade 2008, Sport Club Corinthians Paulista. Disponível em <http://www.corinthians.com.br/upload/site/relatorio%20de%20sustentabilidade%202008.pdf> Acesso em 21 jun. 2013.

\_\_\_\_\_. Relatório de Sustentabilidade 2009, Sport Club Corinthians Paulista. Disponível em: [http://www.corinthians.com.br/upload/site/RS\\_Corinthians%202010\\_Dupla.pdf](http://www.corinthians.com.br/upload/site/RS_Corinthians%202010_Dupla.pdf) Acesso em 21 jun. 2013

\_\_\_\_\_. Relatório de Sustentabilidade 2010, Sport Club Corinthians Paulista. Disponível em: <http://www.corinthians.com.br/upload/site/sccp-rs-2010.pdf> Acesso em 21 jun. 2013.

\_\_\_\_\_. Relatório de Sustentabilidade 2011, Sport Club Corinthians Paulista. Disponível em <http://www.corinthians.com.br/upload/site/sccp-rs-2011-por.pdf> Acesso em 21 jun. 2013.

\_\_\_\_\_. Relatório de Sustentabilidade 2012, Sport Club Corinthians Paulista. Disponível em: [http://www.corinthians.com.br/upload/site/130515\\_relatorio\\_sustentabilidade.pdf](http://www.corinthians.com.br/upload/site/130515_relatorio_sustentabilidade.pdf) Acesso em 21 jun. 2013.

ABRAHÃO, Jorge. SPERA, Cristina. **Futebol e responsabilidade social: o Relatório de Sustentabilidade do Corinthians.** Disponível em [http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/5968/servicos\\_do\\_portal/noticias/itens/futebol\\_e\\_responsabilidade\\_social\\_o\\_relatorio\\_de\\_sustentabilidade\\_do\\_corinthians.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/5968/servicos_do_portal/noticias/itens/futebol_e_responsabilidade_social_o_relatorio_de_sustentabilidade_do_corinthians.aspx). Acesso em 05 jun. 2013.

ÁLVARES, Elismar. GIACOMETTI, Celso. GUSSO, Eduardo; colaboradores Edison Carmagani...[et al]; apoio Daniela Pessoa Scarioli Soares e Renata Barcelos Moreira dos Santos. **Governança Corporativa – um modelo brasileiro** – Rio de Janeiro: Elieser, 2008. Il.; 259 p.

CORPORATIVA, Instituto Brasileiro de Governança. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.** 4ª ed. : São Paulo : IBGC, 2009. 73 p.

CORPORATIVA, Instituto Brasileiro de Governança. **Governança no Brasil.** 2013. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=20> Acesso em: 12 dez. 2013.

CORPORATIVA, Instituto Brasileiro de Governança. **Governança no mundo.** 2013. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=19> Acesso em: 12 dez. 2013.

CORPORATIVA, Instituto Brasileiro de Governança. **Guia de Sustentabilidade para as empresas.** Coordenação: Carlos Eduardo Lessa Brandão e Homero Luís Santos. São

Paulo: 2007. (Série Cadernos de Governança Corporativa, 4). Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/CadernoGovernanca.aspx?CodCaderno=6> Acesso em: 12 dez. 2013.

CORPORATIVA, Instituto Brasileiro de Governança. **Origem da boa Governança**. 2013. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=18> Acesso em: 12 dez. 2013.

CORPORATIVA, Instituto Brasileiro de Governança. **Principais Modelos**. 2013. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=21> Acesso em: 12 dez. 2013.

FADINO, José Carlos. **Necessidade da gestão profissionalizada nos clubes é ressaltada no Footecon**. Gazeta do Povo, Curitiba, 28 mai. 2012. Caderno Esportivo. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/esportes/futebol/conteudo.phtml?id=1259700> Acesso em: 06 jan. 2014.

HALLQVIST, Bengt. O “Rambo” empresarial está com os dias contados. In: STEINBERG, Herbert (Org.). **Governança Corporativa: pessoas criam as melhores e as piores práticas**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2003. p. 15-53.

<http://www.gazetadopovo.com.br/esportes/futebol/conteudo.phtml?id=1259700> Acesso em: 12 dez. 2013.

MARQUES, J. C. ; BENEVIDES, A. ; BRANDAO, C. E. ; SIMI, L. F. ; ZITO, R. ; FAGNANI, T. O. ; ROSSI, L R . **Os clubes-empresa da segunda divisão do Campeonato Paulista de Futebol 2008 e as relações com seus grupos de interesse**. Revista Conhecimento Online, v. 1, p. Artigo 8, 2009. Disponível em: <http://www.feevale.br/site/files/documentos/pdf/32682.pdf> Acesso em 08 jan. 2014.

MOBILIÁRIOS. Comissão de Valores. CVM. **Cartilha de Governança: Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: 2002. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/> Acesso em: 12 dez 13.

MONFORTE, José Guimarães. Conselheiro também deve ter foco. In: STEINBERG, Herbert (Org.). **Governança Corporativa: pessoas criam as melhores e as piores práticas**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2003. p. 128-132.

SCHIMITH, Paula Fernanda. CHAGAS, Priscilla Borgonhoni. **Aplicação da Governança Corporativa no Terceiro Setor: Um Estudo de Caso**. In: XXIX SEMAD 2009 – Semana do Administrador/UEM, realizada de 28 a 30 de outubro/2009. Disponível em <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/11613/6226> Acesso em 06 jan. 2014.

SILVA JUNIOR, Annor da. MUNIZ, Reynaldo Maia. **Governança Corporativa na Instituição de Ensino Superior Privada**. 2004. Disponível em <http://www.inpeau.ufsc.br/coloquio04/completos/Annor%20da%20Silva%20Junior%20-%20Governan%E7a%20Corporativa%20na%20IES%20Privad.doc>. Acesso em 06 jan. 2014.

VALE, Renato. Prefácio. In: ÁLVARES, Elismar. GIACOMETTI, Celso. GUSSO, Eduardo; colaboradores Edison Carmagani...[et al]; apoio Daniela Pessoa Scarioli Soares e Renata Barcelos Moreira dos Santos. **Governança Corporativa – um modelo brasileiro** – Rio de Janeiro: Elieser, 2008. Il.; 259 p.

VARELA, Claudio; TAVARES, Denise (orgs). **Corinthians – Amor sem Divisão**. Jardim dos Livros, 2008.