

## Controle Interno e Externo das Entidades Desportivas que recebem Investimento Público

**Ivan Rocha**

Concluiu o curso de Direito em 2001, pela Universidade Católica de Pernambuco. Graduado em Administração de Empresas pela Faculdade de Ciências da Administração da Universidade de Pernambuco – FCAP/UPE, Pós-graduado em Direito Civil, com concentração em Didática do Ensino Superior, pela Universidade Federal de Pernambuco – Faculdade de Direito do Recife (2004); Bacharel em Teologia pelo STPN (2011); Mestrando em Administração pela UFPE (2012); Professor Honorário da Ordem dos Advogados do Brasil-Seção Pernambuco; Secretário da Comissão de Direito do Terceiro Setor da OAB/PE; Diretor Jurídico do Clube Náutico Capibaribe desde 2002. Membro fundador e Vice-Presidente do Instituto Pernambucano de Direito Desportivo – IPDD, É advogado militante

**Resumo:** Ao longo do tempo, tem crescido o investimento e o repasse de verba pública para as organizações desportivas. O artigo pretende demonstrar a importância dos controles interno e externo nessas organizações, a saber: entidades de prática, que são os clubes e agremiações; e as entidades de administração, que são as federações e confederações. Para esse mister, utilizando procedimentos de pesquisa bibliográfica e documental, justifica-se a atualidade e relevância do tema, posiciona-se o tema da governança corporativa no âmbito do controle interno e apresenta-se a discussão sobre a criação de órgãos de controle externo, como uma agência reguladora.

**Palavras-chaves:** controle; prática desportiva; governança.

### Introdução

No passado recente, as principais receitas das entidades de prática desportiva, especialmente os clubes de futebol, derivavam das contribuições de seus associados, da venda de ingressos para os jogos, da negociação de atletas, de

ações de marketing, dos direitos de transmissão audiovisual e da redistribuição das receitas pelas entidades de administração desportiva, como federações e confederações.

Atualmente, além dessas e outras fontes de receita, as entidades de prática e administração desportivas contam com financiamento público, o qual quase sempre é mascarado por contratos de publicidade e programas sociais ou de apoio e incentivo ao esporte. Tais iniciativas públicas são feitas através de repasse direto de verba pública e também via renúncias fiscais e privilégios sociais, conforme restará demonstrado (SOUZA, 2007, pág. 200).

Há muitas razões para que esse assunto seja muito bem investigado e conhecido sob os mais diversos prismas, como a possibilidade de uso irregular das receitas, a promoção individual de dirigentes envolvidos com política partidária, entre outras.

Esse artigo pretende destacar o fato de que, muito embora haja financiamento e repasse de verba pública para as entidades de prática e administração desportivas, muitas vezes não há um mecanismo público de controle e fiscalização adequado, proporcional e eficaz.

É que não é comum haver nas organizações de prática e administração desportivas mecanismos internos de controle e fiscalização adequados e eficazes, como a utilização de boas práticas de governança corporativa, nem há órgãos públicos de controle externo e regulação dessas organizações.

Neste sentido, passa-se a apresentar uma breve revisão de literatura seguida de comentários e apontamentos críticos. Inicialmente, o foco da discussão será sobre as formas de repasse de dinheiro público para as entidades desportivas. Depois, o enfoque será nas formas externas e internas de fiscalização e controle externo dessas entidades, e, finalmente, a análise abordará a relação entre os dois temas.

Para fazer a revisão de literatura e apontar a relação entre os temas do financiamento público e a falta de fiscalização e controle em relação às entidades desportivas, foi necessário fazer uma pesquisa exploratória, uma vez que a proposta do estudo é contribuir para o aprofundamento desse conhecimento, e talvez descobrir um novo tipo de enfoque sobre esse assunto (RAUPP e BEUREN, 2008, pág.80).

Quanto ao procedimento, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e documental

porque, além da literatura em forma de livros, revistas e publicações científicas propriamente ditas, foi necessário analisar informações que se encontravam dispersas, conferindo-lhes nova importância como forma de consulta. (FIGUEIREDO, 2007)

## **2. Repasses de verba pública às entidades desportivas**

Almeida e Wanderley (2010, pág.73) relataram que a preocupação política com o esporte foi institucionalizada na legislação brasileira pela primeira vez no governo Vargas, através do Decreto-lei 3.199, de 1941, e atualmente está presente no artigo 217 da Constituição Federal de 1988, apontando que, nesse interstício temporal, a administração do esporte passou da subordinação governamental para a atual autonomia das entidades gestoras.

Porém, pretende-se demonstrar, no decorrer do artigo, que essa autonomia na administração não é coerente com o financiamento público das entidades de prática e administração desportivas e também não significou independência financeira com relação ao Estado.

É que as entidades de prática e administração desportivas acessam a verba pública de muitas formas. Uma delas é via repasse direto do orçamento público. Tome-se como exemplo a Lei nº 10.264/2001, que destina um percentual das loterias federais aos comitês olímpicos e paraolímpicos.

Outra forma de repasse é via renúncia fiscal, como é o caso da Lei nº 11.438/2006, que dispõe sobre os benefícios de isenção de imposto de renda para as pessoas físicas e jurídicas que patrocinam ou doam recursos financeiros a projetos desportivos.

Há ainda o patrocínio por parte de empresas estatais ou de economia mista, como o Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Correios, Infraero, que estampam suas marcas nos espaços de marketing de entidades de prática (clubes) e administração (federações).

Finalmente, há programas sociais como o caso do “Todos Com a Nota”, em Pernambuco, que tem como objetivo conscientizar os cidadãos sobre a importância dos tributos, de maneira que, apresentando uma nota ou cupom fiscal no valor de R\$ 100,00, o consumidor adquire o Vale Cidadão, que permite a entrada nos estádios para assistir a qualquer um dos jogos dos campeonatos de

futebol das equipes conveniadas (DECRETO ESTADUAL Nº 36.096/2011).

Em 2011, para o Campeonato Pernambucano de Futebol, esse programa destinou R\$ 5,5 milhões aos 12 clubes participantes. Segundo Souza (2007, pág.208), programas similares existem em diversos estados. A lista abaixo dá uma ideia do volume de recursos repassados.

<b>INVESTIMENTOS PÚBLICOS EM ESPORTE – 2005 a 2008</b>	<b>R\$</b>
Lei das Loterias (1)	265,7 milhões
Lei de Incentivo ao Esporte (2)	34,4 milhões
Comitê Olímpico Brasileiro	26,0 milhões
Confederação de Boxe	4,9 milhões
Confederação de Judô	1,9 milhões
Confederação de Tênis de Mesa	564,5mil
Minas Tênis Clube (MG)	1,0 milhões
Empresas Estatais	247,9 milhões
Caixa Econômica Federal	47,9 milhões
*Atletismo	42 milhões
*Ginástica	5,9 milhões
Banco do Brasil – Vôlei (3)	100 milhões
Correios – Natação (4)	38 milhões
Eletrobras – Basquete (5)	40 milhões
Infraero – Judô	10,8 milhões
Petrobras – Handebol	11,2 milhões
Ministério do Esporte – Programa Brasil no Esporte de Alto Rendimento	106,7 milhões
<b>Total</b>	<b>654,7 milhões</b>

Fonte: ONG Contas Abertas (2008).

E, como se não bastassem essas formas de investimento público, as entidades de prática e administração do desporto também contam com outros tipos de benefícios públicos, como a “Timemania”, que é uma loteria especialmente criada pelo governo federal com a intenção de regularizar as dívidas dos clubes

de futebol com a União, através da Lei nº 11.345/2006.

Esse benefício se constitui de parcelamento de débitos tributários e para com o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS, com prazo muito ampliado, mais redução em 50% das multas sobre os débitos e o recebimento de royalties pelas entidades em razão da utilização dos seus nomes/marcas.

Como se observa, tanto o volume de recursos públicos quanto os benefícios que são conferidos às entidades de prática e administração do desporto têm o condão de alertar o Estado sobre a necessidade de fiscalização e controle, tanto do ponto de vista da finalidade, quanto do ponto de vista contábil, financeiro e de legalidade.

Na seara administrativa, há dois tipos de controle: o interno, intrínseco a cada entidade, órgão ou poder responsável pela atividade controlada, que tem por objetivo a verificação da legalidade, da oportunidade e da eficiência da ação administrativa, e o externo, responsável pela eficácia das ações administrativas, exercido por órgãos externos, como o Ministério Público, Tribunais de Contas, Controladorias, Corregedorias.

Nos capítulos seguintes, tratar-se-á de como se dão os controles interno e externo das entidades de prática e administração desportiva.

### **3. Fiscalização e controle internos – governança corporativa**

Não parece ser coerente que o Estado trate as entidades de prática desportiva de forma privilegiada em relação à forma de tributação/arrecadação, e também em relação ao gasto público e financiamento, sem que haja iniciativas mais eficazes de controle e fiscalização da governança corporativa, formas e mecanismos relacionados com transparência, prestação de contas, *accountability* e combate à corrupção.

Além do Brasil, na Comunidade Europeia, o desporto é também parcialmente financiado através de programas governamentais de renúncia fiscal, transferência direta de recursos e autorizações especiais para participar de loterias (COMISSÃO EUROPEIA, 2007, pág.23).

No caso da Comunidade Europeia, a comissão para o debate europeu sobre a importância do desporto chegou à conclusão de que a maioria dos desafios à governança, fiscalização e controle poderiam ser resolvidos através da

autorregulação, independentemente de legislações.

Vieweg (2004, pág.54) chega a afirmar que as entidades desportivas na Europa atuam numa zona *'law free'*, ou seja, livre de legislação. Aqui no Brasil esse cenário não é tão simples, e, por isso, passou-se a tratar de questões tipicamente regulatórias através de leis.

As normas atinentes à elaboração do estatuto social das entidades de prática desportiva constam do Código Civil (Lei nº 10.406/02) e garantem um mínimo exigível de práticas de governança, como os requisitos para admissão e demissão de associados, regras para destituição dos administradores e para convocação das assembleias, representação legal, entre outras.

Além do Código Civil, a Lei Pelé (Lei nº 9.615/98) regulamentou matérias atinentes à regulação quando equiparou os clubes, independentemente da natureza jurídica, a empresas com finalidade lucrativa, permitindo a desconsideração da personalidade jurídica e tratou de questões referentes à prestação de contas, assembleias gerais, conselhos fiscais e outras figuras tipicamente de economia interna das entidades de prática.

A chamada Lei de Moralização do Futebol (Lei n.º 10.672/03) trouxe a obrigatoriedade de se publicar, em jornais de grande circulação, as demonstrações contábeis de cada período, devidamente aprovadas por auditores independentes.

Essa regulação legislativa das entidades de prática foi vista como um avanço, pois algumas dessas instituições serviam a seus "cartolas" como trampolim eleitoral, fonte inesgotável de corrupção e apropriação indébita. Para muitos, dentre os quais me incluo, estes dispositivos legais foram responsáveis pela regulamentação decisiva, em termos de transparência administrativa e financeira, do desporto (SILVA, TEIXEIRA E NIYAMA, 2009, pág.03).

Mas o fato é que esses avanços ainda não são suficientemente eficazes para fiscalizar e controlar as entidades de prática desportiva que recebem verba pública, direta ou indiretamente, o que se observa em razão dos escândalos públicos que periodicamente surgem na imprensa.

O tema da Governança Corporativa, como se observará, existe para tentar aumentar as garantias de que os interesses de um grupo de pessoas serão verdadeiramente satisfeitos mediante uma pessoa jurídica, administrada por outro grupo de pessoas.

Mais especificamente, no caso das entidades de prática e administração desportivas, a governança corporativa tentará garantir que os interesses das partes interessadas, principalmente dos associados e torcedores, sejam realmente satisfeitos através dos clubes e seus dirigentes, que supostamente possuem finalidade prioritariamente desportiva.

Esse controle, ou garantia, se dá pela criação de mecanismos ou práticas que regulem a organização, de maneira que o comportamento das pessoas que estão conduzindo a gestão esteja alinhado com o interesse das partes interessadas: os associados e torcedores (teoria dos agentes).

É que, segundo Carvalho e Bourdeaux-Rêgo (2010, pág.02/03), nem todos os dirigentes agem para o bem comum, ou para o bem da entidade, de maneira que os possíveis conflitos de interesses e o modo como os clubes tentam ultrapassar esses conflitos formam a teoria da agência ou dos agentes, que tem a preocupação maior de criar mecanismos eficientes (sistemas de monitoramento) para garantir que o comportamento dos agentes esteja alinhado com o interesse das partes interessadas.

O postulado básico dessa teoria dos agentes é no sentido de que as relações existentes entre o principal e o agente se dão quando uma das partes (o principal) engaja a outra parte (o agente) a desempenhar algum serviço em seu nome. No caso das entidades de prática desportiva, os agentes são os mandatários e também os executivos, enquanto os principais são os associados e os torcedores. No presente artigo, tentarei articular que o Estado é também parte interessada (Stakeholder).

O papel exercido por esse tipo de organização (entidades de prática desportiva), que já se provou ser mais relevante do que simples entretenimento, e o alto montante de recursos administrados pelas mesmas, justifi ficam a necessidade dessas garantias.

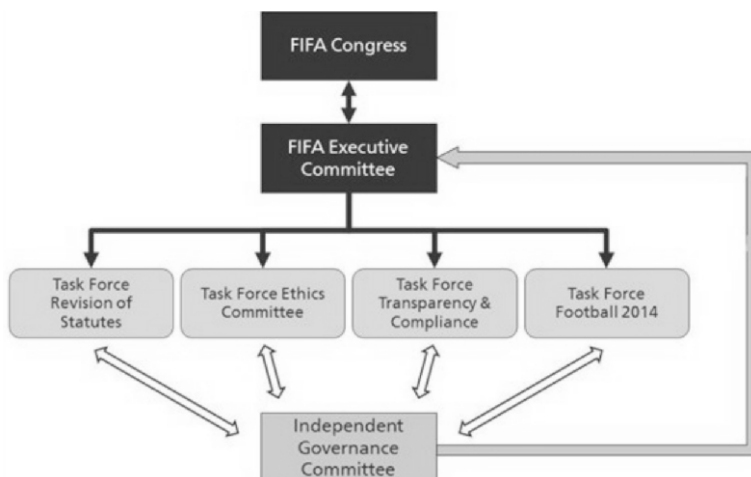
A sociedade já está acostumada a ouvir falar de escândalos, falta de transparência, conflito de interesses envolvendo dirigentes e clubes, corrupção e desvio de finalidade das pessoas jurídicas ligadas ao desporto.

Tudo isso, aliado ao fato de que se avizinha uma Copa do Mundo de Futebol em 2014 e as Olimpíadas do Rio de Janeiro em 2016, faz o assunto da governança corporativa em entidades desportivas ser relevante e atual.

Veja-se, por exemplo, a Federação Internacional de Futebol – FIFA –, que é

uma associação internacional, com presença local através da Confederação Brasileira de Futebol – CBF –, que, recentemente, anunciou a contratação de uma empresa de consultoria em governança corporativa, com vistas a afastar a imagem de organização corrupta/corruptível e sem transparência.

Independentemente do resultado final da consultoria, a FIFA já implementou várias regras e princípios de boa governança, em caráter emergencial, anunciando o seguinte organograma:



Fonte: <http://pt.fifa.com/>

Como se verifica, a preocupação é urgente em demonstrar revisão e credibilidade dos estatutos, comissões de ética e transparência, para que esse grande negócio que se tornou o desporto não seja prejudicado.

A necessidade de clareza, transparência e profissionalização gera um conjunto de mecanismos que visam a amenizar o conflito entre gestores e associados/torcedores, e esses mecanismos são as chamadas boas práticas de governança.

Além disso, repita-se, embora se tratem de pessoas jurídicas de natureza privada, os interesses das entidades de prática e administração desportiva transcendem os limites dos seus muros, atingindo muitas pessoas de maneira

difusa, e também o Estado, e por isso carecem de utilizar boas práticas de governança. (CARLEZZO, 2003, pág.153)

#### **4. Fiscalização e controle externos**

Embora a adoção de boas práticas de governança corporativa por parte das entidades de prática e administração desportivas seja um cenário futuro possível, a Administração Pública não pode contar com isso para implementar um marco regulatório eficaz dessas organizações beneficiárias de recursos públicos.

A esperança de que os clubes passem a adotar as boas práticas se dá porque pesquisas desenvolvidas recentemente no Brasil já demonstraram que os clubes que evidenciam suas demonstrações contábeis em maior grau são essencialmente os mesmos que apresentam melhores resultados no campo e em termos financeiros (SILVA e CARVALHO, 2009, pág.15).

Mas a constatação de que isso vai demorar decorre de outro estudo realizado por Rezende, Facure e Dalmácio (2009, pág.09) com 27 clubes do futebol brasileiro, o qual apontou que todos eles possuem um índice baixo de Governança Corporativa, quando analisados sob pontos como: evidenciação; conselhos; estrutura e funcionamento; ética e conflito de interesses; direitos e propriedades e retorno social. O clube com maior índice ficou em 45%, e a média dos clubes ficou abaixo dos 29%.

Por isso, é necessário que a Administração Pública crie mecanismos mais eficazes. Isso se dá porque não há nenhuma lei que regule ou preveja controle ou fiscalização externa das associações, como são as entidades de prática e administração do desporto. Nem mesmo o Ministério Público tem competência para fiscalizar as associações, como já decidiu o Superior Tribunal de Justiça (2007).

Recentemente, até mesmo o Poder Judiciário criou órgãos para seu controle externo, como é o caso do Conselho Nacional de Justiça – CNJ –, razão pela qual o clamor pela criação de algum mecanismo de controle externo das entidades desportivas tem aumentado. Michel Zen Ruffinen (2012), ex-secretário-geral da FIFA e um dos acusados de envolvimento em casos de corrupção, há muito vem proclamando que essas entidades precisam ter um controle externo.

Ramalho (2009, pág.07) aponta que, em todo o mundo, aumenta o debate

sobre o modelo de desenvolvimento das nações e de “quanto” Estado devemos ter. A forte intervenção do Estado, via regulação de mercados, segundo este autor, é agora a nova fase do capitalismo mundial.

Gaetani e Albuquerque (2009, pág.191) defendem que a adoção da política regulatória tem como principal motivação a crença de que se trata da melhor forma de promover a institucionalização da busca por eficiência e legitimação em determinado mercado, ao mesmo tempo em que se asseguram investimentos.

Há quem proponha a criação de uma agência reguladora específica para o desporto, nos mesmos moldes da Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS – e da Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL –, entre outras, como é o caso de Savastano (2012). É que não só os serviços públicos acabaram sendo por fiscalizados por esse tipo de órgão de controle.

A Agência Nacional do Cinema – ANCINE –, por exemplo, é uma agência reguladora que tem como atribuições o fomento, a regulação e a fiscalização do mercado do cinema e do audiovisual no Brasil, que é também privado, assim como o desporto. Assim como o cinema e o audiovisual, apesar de não ser o esporte um serviço público, possui ele grande influência na vida do povo e, desta forma, seria muito importante ser fiscalizado e regulado.

Segundo Carlezzo (2004, pág.47), essa proposta foi ventilada na época das investigações parlamentares realizadas no Congresso Nacional, por ocasião da CPI do Futebol, mas não foi adiante.

Savastano (2012) esclareceu que a razão pela qual os críticos dessa ideia discordam da criação de uma agência reguladora refere-se ao inciso I do art. 217 da Constituição Federal de 1988, que determina a observação da autonomia das entidades desportivas quanto a sua organização e funcionamento. No entanto, está claro que regulação e fiscalização não fere a autonomia de organização e funcionamento, mas apenas controla entidades que recebem verba e benefícios especiais públicos.

## **Conclusão**

Considerando todas essas questões suscitadas, conclui-se que as entidades de prática e administração desportiva, muito embora recebam periodicamente investimento público através de repasse direto de verba pública e também via

renúncias fiscais e privilégios sociais, não são objeto de controle e fiscalização eficaz interno ou externo.

No âmbito do controle interno, é importante insistir e acreditar nas boas práticas de governança corporativa nas entidades de prática e administração desportiva porque: (i) a consequência desse investimento é vista nos resultados desportivos e financeiros; (ii) as partes interessadas – associados e torcedores - são muitas e difusas, carecendo de mecanismos de fiscalização; e (iii) a profissionalização desse mercado é medida que se impõe, inclusive para melhorar a reputação do mercado em face dos escândalos do passado.

Há muitas dificuldades e desafios para a adoção de boas práticas de governança nas entidades de prática desportiva, mas o desenvolvimento do desporto como negócio, o desenvolvimento econômico, cultural e social do Brasil e os benefícios advindos desse investimento apontam que esse caminho deve ser trilhado por quem pensa na sustentabilidade da sua organização.

Mas o fato é que, mesmo considerando avanços na governança das entidades, isso ainda não seria suficiente para fiscalizar e controlar eficazmente essas organizações que recebem verba pública, direta ou indiretamente.

Por isso, é necessário que a Administração Pública crie mecanismos eficazes de controle externo. Isso se dá porque não há nenhuma lei que regule ou preveja controle ou fiscalização externa das associações, como são as entidades de prática e administração do desporto. Por conta disso, há quem proponha a criação de uma agência reguladora específica para o desporto, o que é perfeitamente viável.

Seja via agência reguladora, ou seja através de qualquer outro órgão, certo é que essa regulação é medida urgente que precisa ser implementada.

## Referências

ALMEIDA, Bárbara Schausteck de; WANDERLEY, Marchi Júnior. **O financiamento dos programas Federais de esporte e lazer no Brasil (2004 a 2008)**. Revista Movimento, vol. 16, nº 4, out-dez, 2010, pp. 73-92. Disponível em: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1153/115316963005.pdf>. Acesso em 31 de julho de 2012.

BRASIL. Constituição Federal de 1988. Disponível em:

<www.planalto.gov.br> Acesso em 06 abr. 2012.

\_\_\_\_\_ Decreto-lei 3.199 de 1941. Disponível em: <www.planalto.gov.br>  
Acesso em 06 abr. 2012.

\_\_\_\_\_ Lei Federal nº 9.615, de 1998. Disponível em:  
<www.planalto.gov.br> Acesso em 06 abr. 2012.

\_\_\_\_\_ Lei Federal nº 10.264, de 2001. Disponível em:  
<www.planalto.gov.br> Acesso em 06 abr. 2012.

\_\_\_\_\_ Lei Federal nº 11.438, de 2006. Disponível em:  
<www.planalto.gov.br> Acesso em 06 abr. 2012.

\_\_\_\_\_ Lei Federal nº 10.406, de 2002. Disponível em:  
<www.planalto.gov.br> Acesso em 06 abr. 2012.

\_\_\_\_\_ Lei Federal nº 10.672, de 2003. Disponível em:  
<www.planalto.gov.br> Acesso em 06 abr. 2012.

\_\_\_\_\_ Lei Federal nº 11.345, de 2006. Disponível em:  
<www.planalto.gov.br> Acesso em 06 abr. 2012.

CARLEZZO, Eduardo. **Governança Corporativa em clubes de futebol**. Revista Brasileira de Direito Desportivo, v. 4, p. 149/157, 2003.

\_\_\_\_\_. **Direito Desportivo Empresarial**. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2004.

CARVALHAL, Raquel Lourenço; BORDEAUX-RÊGO, Ricardo. **Teoria do Agente, Teoria da Firma e os Mecanismos de Governança Corporativa no Brasil**. In: Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção v.10 n.13. 2010. Disponível em: [http://www.producao.uff.br/conteudo/rpep/volume102010/RelPesq\\_V10\\_2010\\_13.pdf](http://www.producao.uff.br/conteudo/rpep/volume102010/RelPesq_V10_2010_13.pdf)

COMISSÃO EUROPEIA. Livro branco sobre o desporto. Luxemburgo: Serviço

das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias. Disponível em: [http://ec.europa.eu/sport/documents/white-paper/whitepaper-short\\_pt.pdf](http://ec.europa.eu/sport/documents/white-paper/whitepaper-short_pt.pdf). Acesso em 18 de julho de 2012.

CONTAS ABERTAS. Investimentos Públicos em Esporte – 2005 a 2008. Disponível em: <http://www.citadini.com.br/cob/investimentos-publicos-esporte-2005-2008.pdf>. Acesso em 18 de julho de 2012.

FIGUEIREDO, N.M.A. **Método e metodologia na pesquisa científica**. 2ª ed. São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2007.

GAETANI, Francisco; ALBUQUERQUE, Kélvia. **Análise de impacto regulatório e melhoria regulatória**. In RAMALHO, Pedro Ivo Sebba. *Regulação e Agências Reguladoras: governança e análise de impacto regulatório (Org.)* – Brasília: Anvisa, 2009, pags.189/196. Disponível em <http://www.anvisa.gov.br/divulga/public/Regulacao.pdf>. Acesso em 02/08/2012.

PERNAMBUCO. Decreto Estadual nº 36.096, de 2011. Disponível em: <http://www.pe.gov.br/programas/todos-com-a-nota/>. Acesso em 06 abr. 2012.

RAMALHO, Pedro Ivo Sebba. **Regulação e Agências Reguladoras: governança e análise de impacto regulatório (Org.)** – Brasília: Anvisa, 2009. Disponível em <http://www.anvisa.gov.br/divulga/public/Regulacao.pdf>. Acesso em 02/08/2012.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais**. In: BEUREN, Ilse Maria et al. *Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Cap. 3, p. 76-97.

REZENDE, A. J.; FACURE, C. E. F.; DALMÁCIO, F. Z. **Práticas de governança corporativa em organizações sem fins lucrativos**. 9º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. São Paulo: USP/FEA/EAC, 30 e 31 de julho de 2009.

RUFFINEN, Michel Zen. **Acusado de corrupção diz que Fifa precisa de controle externo.** Disponível em: <http://esporte.uol.com.br/futebol/ultimas-noticias/2010/10/26/acusado-de-corrupcao-diz-que-fifa-precisa-de-controle-externo.jhtm>. Acesso em 31 de julho de 2012.

SAVASTANO, Marcelo Mercante. **Fiscalização no Esporte.** Disponível em: <http://esporte.uol.com.br/futebol/ultimas-noticias/2010/10/26/acusado-de-corrupcao-diz-que-fifa-precisa-de-controle-externo.jhtm>. Acesso em 31 de julho de 2012.

SILVA, José Antonio Felgueiras; CARVALHO, Frederico Antonio Azevedo. **Evidenciação e Desempenho em Organizações Desportivas:** um estudo empírico sobre clubes de futebol. RCO – Revista de Contabilidade e Organizações – FEARP/USP, v. 3, n. 6, p. 96 – 116, maio/ago. 2009.

SILVA, César Augusto Tibúrcio; TEIXEIRA, Hígor Medeiros; NIYAMA, Jorge Katsumi. **Evidenciação contábil em entidades desportivas: uma análise dos clubes de futebol brasileiros.** In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 9., 2009, São Paulo. Anais... São Paulo: USP, 2009.

SOUZA, Pedro Trengrouse L. de. **Financiamento Desportivo e as Parcerias Público-Privadas (PPPs) no Desporto.** In: MACHADO, Rubens Approbato et ali (coordenação) Curso de Direito Desportivo Sistêmico. São Paulo: Quartier Latin, 2007. p. 195/216.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Ministério Público não tem poder para fiscalizar associações.** Disponível em: [http://www.conjur.com.br/2007-jun-04/ministerio\\_publico\\_nao\\_fiscalizar\\_associacoes](http://www.conjur.com.br/2007-jun-04/ministerio_publico_nao_fiscalizar_associacoes). Acesso em 31 de julho de 2012.

VIEWEG, Klaus. **The legal authonomy of sport organizations and the restrictions of European law.** Revista Brasileira de Direito Desportivo, v. 5, p. 54-76, 2004.