

Governança Corporativa nos Esportes: Uma análise dos últimos 23 anos de produção acadêmica em periódicos internacionais

HENRIQUE CÉSAR MELO RIBEIRO
UNINOVE – Universidade Nove de Julho
hcmribeiro@hotmail.com

BENNY KRAMER COSTA
UNINOVE – Universidade Nove de Julho
bennycosta@yahoo.com.br

MANUEL PORTUGAL FERREIRA
Escola Superior de Tecnologia e Gestão - Instituto Politécnico de Leiria
portugal@estg.ipleiria.pt

1 INTRODUÇÃO

Com a participação do Brasil na organização de importantes eventos esportivos mundiais a serem realizados nos próximos três anos, ganhou maior saliência no país a importância da pesquisa em gestão de esportes e especificamente da governança nos esportes. A governança é importante na gestão e influencia a forma que as organizações são dirigidas e controladas, incluindo também as organizações desportivas (HEALEY, 2012), ainda que nesta a área de estudo de governança nos esportes seja ainda embrionária (ZOUAIN; ALVES; PIERANTI, 2006).

A governança se aplica ao esporte (LEOPKEY; PARENT, 2012) atribuindo maior capacidade de melhora da *performance* da gestão do conselho de administração (TAYLOR; O'SULLIVAN, 2009; FERKINS; SHILBURY, 2012), nas organizações desportivas (FERKINS; MCDONALD; SHILBURY, 2010), influenciando na execução da estratégia (FERKINS; SHILBURY, 2012; FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009), nas tomadas de decisão (KIKULIS, 2000), na eficácia organizacional (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2005), criando a *posteriori* valor aos acionistas (STADTMANN, 2006).

A governança corporativa tem como objetivo minimizar os conflitos de interesse entre o principal e o agente (BRUTON et al., 2010), que se manifesta nos negócios, inclusive no esporte, ou seja, pode ter os mesmos elementos estruturais, como ocorrem em empresas em geral (SHERRY; SHILBURY; WOOD, 2007). Nos esportes especificamente, a estrutura da governança corporativa (TAYLOR; O'SULLIVAN, 2009) é essencial para orientar e direcionar ações sociais coletivas para um consenso entre diferentes *stakeholders* (LEI; GHOSH; SRINIVASAN, 2010; GIRGINOV, 2012; NUMERATO; BAGLIONI, 2012).

Melhorar a eficiência e eficácia das organizações esportivas requer desenvolver o conhecimento e as práticas de boa governança corporativa (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2005). A governança nos esportes precisa ser mais evidenciada, abrangente e holística no meio acadêmico (HOLT, 2009). Embora exista já um pequeno, mas crescente, número de estudos sobre governança corporativa nos esportes na literatura acadêmica internacional (FERKINS; SHILBURY, 2012) esta linha de pesquisa é incipiente no Brasil. Adicionalmente, não se identificou outro estudo visando, como este, analisar a produção acadêmica científica do tema governança nos esportes nos periódicos internacionais.

Com isso este trabalho tentará avançar no conhecimento sobre o tema governança corporativa nos esportes, respondendo a seguinte questão de pesquisa que guiou este estudo: Qual o perfil e a evolução da pesquisa em Governança Corporativa nos Esportes? E o objetivo deste artigo foi: Analisar o perfil e a evolução da pesquisa em Governança Corporativa nos Esportes. Entende-se que as contribuições advêm de inúmeras fontes e correntes de pensamento (RAMOS-RODRÍGUEZ; RUÍZ-NAVARRO, 2004). Este artigo, portanto, contribuirá para sistematizar e desenvolver o conhecimento sobre o perfil e a evolução do tema governança corporativa nos esportes. Através da realização de um estudo bibliométrico nos periódicos internacionais da área de administração, contabilidade, economia e finanças, no período 1990 a 2012, um período de 23 anos. Com isso, este estudo colaborará para o futuro desenvolvimento de uma agenda de pesquisa nacional que agregará a área dos esportes com a da Governança Corporativa.

Este artigo está organizado em cinco partes. A primeira enfoca a justificativa, problema, objetivo e contribuição da pesquisa. A segunda parte, enfatiza a fundamentação teórica, especificamente sobre a governança corporativa nos esportes. Na terceira parte, apresenta-se o método de pesquisa, seguido, dos procedimentos. Na quarta parte é exposto os resultados. Concluí-se com uma discussão alargada, considerações finais, limitações, implicações e sugestões para pesquisas futuras.

2 GOVERNANÇA CORPORATIVA NOS ESPORTES

O esporte sofreu nos últimos anos modificações em todo o mundo, que passam a apontar a importância desse setor na atividade econômica e de inclusão social para as organizações desportivas (ALVES; PIERANTI, 2007). Neste panorama, ressalta-se a importância da governança nos esportes para a gestão das organizações desportivas (FERKINS, 2007). Contudo, tal tema ainda foi pouco explorado pelos pesquisadores, entretanto, há um pequeno, mas em evolução, número de estudos que buscam evidenciar a governança nos esportes, principalmente pesquisas com o foco no conselho de administração (FERKINS, 2007).

Algumas teorias, como: a Teoria dos *Stakeholders* (FREEMAN, 1984), a Teoria dos Recursos (BARNEY, 1991), e principalmente a Teoria da Agência (JENSEN; MECKLING, 1976), que é a Teoria dominante de governança corporativa desde o trabalho pioneiro de Berle e Means (1932) (HOLT, 2009), têm sido empregadas para explicar o fenômeno da governança nos esportes (FERKINS; SHILBURY, 2012), que é um dos principais desafios deste século para as entidades esportivas (GROENEVELD, 2009).

O termo “*sport governance*” (HOYE; CUSKELLY, 2003), surgiu pela primeira vez na literatura acadêmica no trabalho de Chalip (1995), como forma de melhorar a política, a formulação e implementação estratégica das organizações desportivas. Assim, a “*sport governance*” evidencia as boas práticas de governança corporativa no contexto do esporte (FERKINS; SHILBURY, 2012).

De maneira geral, a governança corporativa tem uma linhagem antiga quanto a formação de empresas (VINTEN, 1998), fornecendo um ponto de partida útil para melhor entender como se aplica a governança nas organizações desportivas, sendo elas amadoras ou profissionais, a partir de uma perspectiva da gestão do esporte, bem como sob a ótica de fatores econômicos, políticos e sociais que impactam sobre as funções da governança promulgada dentro de organismos desportivos (HOYE; CUSKELLY, 2003). A governança nos esportes é responsável pelo funcionamento e direção geral da organização desportiva e é componente preponderante na institucionalização de códigos de boas práticas de governança corporativa em organismos públicos e/ou privados, agências, e equipes profissionais de esporte em todo o mundo (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009; MCNAMEE; FLEMING, 2007).

Partindo do pressuposto que a governança corporativa é essencial para que as organizações desportivas, sejam administradas de maneira eficaz e sobrevivam as difíceis circunstâncias econômicas que cercam o cenário esportivo. Segue adiante, algumas pesquisas internacionais e nacionais que evidenciam a importância que a governança corporativa tem para o esporte.

Michie e Oughton (2005) analisaram a governança corporativa de clubes profissionais de futebol que disputaram a *England's Premier and Football Leagues*, por meio de suas respectivas demonstrações financeiras. Verificaram que muitos clubes se beneficiaram com as boas práticas de governança, como por exemplo, na evidênciação mais transparente de informações, contudo, também destacaram que os padrões de governança destes clubes são inferiores aos de empresas listadas na Bolsa de Valores de Londres.

Marques e Costa (2009) fizeram um estudo comparativo entre três agremiações de futebol no estado de São Paulo: Santos Futebol Clube, Botafogo Futebol Clube e Paulista Futebol Clube. Tal pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso múltiplo, aonde analisaram a aplicação das boas práticas de governança corporativa nestes clubes. Os autores verificaram que a governança corporativa pode se constituir em importante diferencial competitivo para estas entidades esportivas, contribuindo para a profissionalização de sua gestão, e sua legitimação perante aos seus *stakeholders*.

Outra pesquisa nacional, agora com o foco nas evidências no desempenho nas organizações desportivas, os autores Silva e Carvalho (2009) ilustraram empiricamente a

relação entre a evidenciação das informações contábeis e os mecanismos de governança em organização desportiva, impactando em sua eficiência ou eficácia. Constataram que os clubes da primeira divisão do campeonato brasileiro de 2004 que evidenciaram suas demonstrações contábeis com maior grau de transparência são essencialmente os mesmos que apresentam melhores resultados no campo e em termos financeiros. Concluíram com isso que a evidenciação é compatível com a modernização e com a abertura da governança em direção aos públicos-alvo do futebol.

Agora com o enfoque do conselho de administração e o conflito de interesses, Sherry e Shilbury (2009) investigaram uma amostra de cinco clubes da *Australian Football League*, por meio de entrevistas com os membros da comissão desta Liga. Constataram ser essencial o conselho de administração nas organizações desportivas, e o impacto deste na gestão destas entidades, principalmente na mitigação dos conflitos de interesse, minimizando a *posteriori* o potencial de danos para os diretores e para a organização.

Remete a pesquisa de Hamil, Walters e Watson (2010), que investigaram por meio de um estudo de caso em profundidade a governança corporativa do *Futbol Club Barcelona* durante o período de 2003 a 2008. Observaram ter havido melhora da transparência do clube, ter acontecido a implementação e o aperfeiçoamento da estratégia comercial para gerar aumento de receitas, e ter havido o desenvolvimento de uma série de inovadoras iniciativas de responsabilidade social. Concluíram que a governança corporativa otimizou a capacidade de competição em termos financeiros e desportivos do *FC Barcelona*, sendo indicado assim como possível modelo a ser adotado e a *posteriori* replicado na *English Premier League*.

Neste panorama, constata-se que quando a governança corporativa é adotada em entidades esportivas, pode indicar o grau em que esta organização é profissional, impactando consequentemente em sua estratégia e *performance* empresarial (SHILBURY; FERKINS, 2011). Neste panorama, entende-se que embora o esporte continue a ser apenas um passatempo para a maior parte da população, a sua gestão não o é. E a governança corporativa por meio de seus mecanismos, principalmente o conselho de administração, define a direção da gestão e da estratégia das organizações desportivas (SHILBURY; FERKINS, 2011).

Para melhor entendimento, a Figura 1 mostra o esquema temático da governança nos esportes.

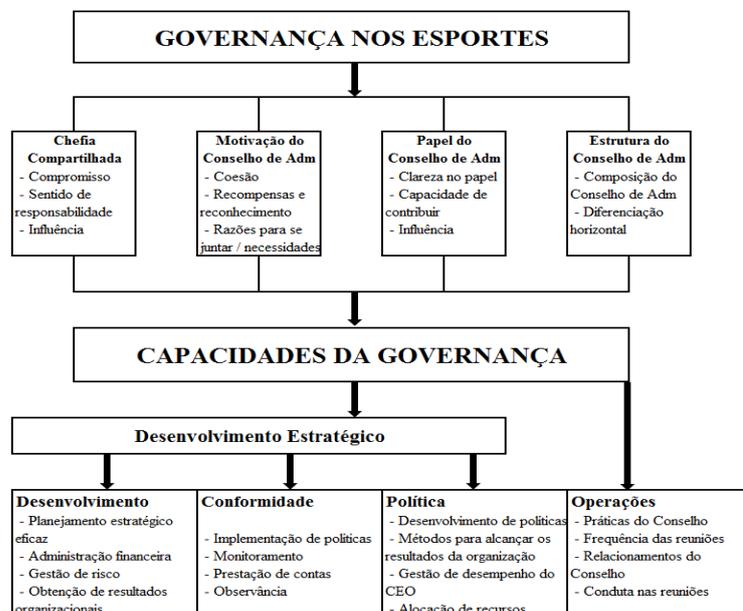


Figura 1: Esquema da governança nos esportes
Fonte: Adaptado de Ferkins, Shilbury e McDonald (2005)

Ao analisar a Figura 1, observa-se que a governança nos esportes centra-se no mecanismo de governança corporativa e que o conselho de administração é essencial para otimizar a capacidade da governança nos esportes, desenvolvendo a estratégia destas organizações.

Diante do exposto, realça-se que o mecanismo de governança mais importante para o desenvolvimento e/ou aperfeiçoamento da governança nas instituições esportivas é o conselho de administração, mas propriamente devido a sua relação e importância para o fomento da política, formulação, implementação e adoção da estratégia nestas organizações (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2005; FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009; TAYLOR; O'SULLIVAN, 2009; FERKINS; MCDONALD; SHILBURY, 2010; FERKINS; SHILBURY, 2012), gerando valor a elas (STADTMANN, 2006).

3 MÉTODO DE PESQUISA

Para analisar o perfil e a evolução dos estudos internacionais do tema governança corporativa nos esportes conduziu-se um estudo bibliométrico (RAMOS-RODRÍGUEZ; RUÍZ-NAVARRO, 2004; FRANCISCO, 2011) complementado com a análise de redes sociais (JUDGE; WEBER; MULLER-KAHLE, 2012). A bibliometria é o estudo quantitativo e estatístico de documentação escrita (artigos, livros, relatos técnicos, relatórios, etc.), para analisar as suas características (SHILBURY, 2011). Neste caso focou-se apenas os artigos publicados em periódicos internacionais com *peer review*, examinando as redes sociais entre atores (WASSERMAN; FAUST, 1994), especialmente usando as relações expressas nas coautorias e cocitações (SHILBURY, 2011).

A análise das redes sociais em estudos bibliométricos é frequentemente usada. As principais métricas de observação são a centralidade, estrutura e densidade. As medidas de centralidade, sobretudo a centralidade de grau (*degree*), que mensura o número de laços que um ator possui com outros atores numa rede (WASSERMAN; FAUST, 1994), possibilita a avaliação da “atividade” local do ator (ROSSONI; GUARIDO FILHO, 2009), ou seja, sua importância na produção científica na rede (ROSSONI; HOCAYEN-DA-SILVA; FERREIRA JÚNIOR, 2008). A densidade da rede (GUARIDO FILHO; MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 2010) é uma “medida de intensidade da interação dos atores da rede com sua mensuração que contribui para a formulação de proposições sobre as informações que circulam pela rede” (MELLO; CRUBELLATE; ROSSONI, 2010, p. 440).

Finalmente, as análises de coautoria (NERUR; RASHEED; NATARAJAN, 2008) e de cocitação (RAMOS-RODRÍGUEZ; RUÍZ-NAVARRO, 2004) permitem entender as relações entre estudos, objetos e teorias. A análise de coautoria descreve os autores mais influentes no campo ora estudado (NERUR; RASHEED; NATARAJAN, 2008) e a análise de cocitação evidencia os pesquisadores mais importantes (RAMOS-RODRÍGUEZ; RUÍZ-NAVARRO, 2004), no desenvolvimento, fomento e disseminação da temática investigada por meio das referências dos estudos explorados nesta pesquisa.

Realça-se que a bibliometria se centra em três leis clássicas empíricas, que são: Lotka, Bradford e Zipf (BURRELL, 2001). A Lei de Lotka mensura a produtividade e as citações dos autores, mediante as características de coautoria e cocitação (EGGHE; RAVICHANDRA RAO, 2002). A Lei de Bradford que calcula o nível de importância dos periódicos sobre determinada área ou tema (ACEDO; CASILLAS, 2005). E a Lei de Zipf que avalia a quantidade de ocorrências das palavras em frases ou textos, sendo utilizada para observar qual temática científica é tratada nos estudos (EGGHE, 1999).

3.1 Procedimentos de coleta dos dados e Amostra

Para explorar o perfil das pesquisas e possíveis padrões de evolução nas publicações no

tema Governança Corporativa nos Esportes, foi realizada uma coleta de dados em artigos publicados no período de 1990 a 2012, o que corresponde a um levantamento longitudinal de 23 anos. Os dados foram coletados do *ISI Web of Science* (acessível em isiknowledge.com). O critério utilizado para a busca e seleção dos artigos relevantes nos periódicos internacionais da área de administração, contabilidade, economia e finanças incluídos na base de dados do ISI envolveu as duas palavras-chave: ‘*corporate governance*’ e ‘*sport*’. As palavras-chave foram pesquisadas simultaneamente, de modo a identificar artigos que incluíssem as duas palavras, e não cada uma separadamente. Este procedimento permitiu identificar 28 periódicos internacionais que publicaram artigos relevantes para a amostra. A amostra final foi composta por 58 artigos publicados no período 1990-2012.

3.2 Procedimentos de análise

As análises efetuadas sobre a amostra de 58 artigos, foram realizadas mediante os seguintes componentes: (I) crescimento do tema; (II) periódicos de destaque: produção e citação; (III) autores mais profícuos e a rede de coautoria; (IV) IESs que mais publicaram e a rede das IESs; (V) nacionalidade dos autores e a rede dos países; (VI) rede dos autores com a rede das IESs; (VII) rede dos autores com a rede dos periódicos; (VIII) rede das IESs com a rede dos países; e (IX) autores mais citados e sua rede de cocitação. Os dados foram coletados usando o *software Bibexcel* e as representações das redes foram feitas usando o *software Ucinet 6*.

4 RESULTADOS

A Figura 2 evidencia o número de artigos publicados sobre o tema GC nos esportes. A principal constatação é a tendência claramente ascendente desde 2007.

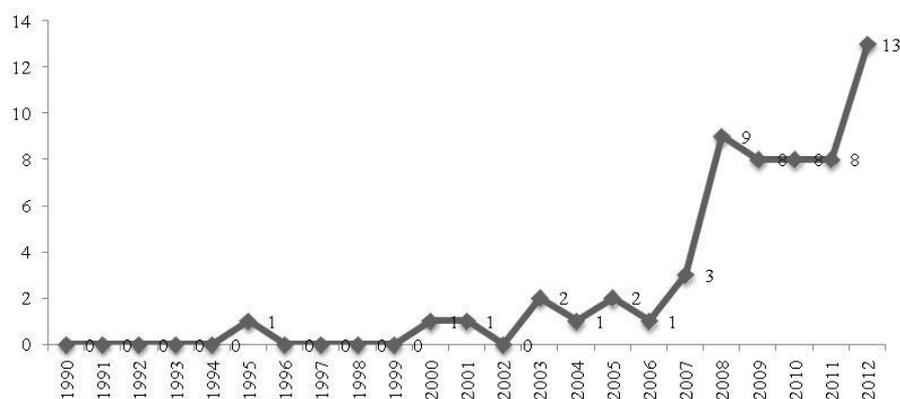


Figura 2: Evolução da pesquisa
Fonte: Dados da pesquisa

4.1 Periódicos de destaque: produção e citação

As Figuras 3 e 4 contemplam respectivamente os periódicos internacionais da área de administração, contabilidade, economia e finanças com maior número de artigos publicados em GC nos esportes, e os periódicos mais citados nos 23 anos de pesquisa. A Figura 3 mostra que dos 28 periódicos identificados, nove se destacam, e apenas duas revistas publicam mais artigos - *European Sport Management Quarterly* (ESMQ) e *Journal of Sport Management* (JSM), ambas com 10 artigos publicados no período, equivalendo percentualmente a 34,48% dos 58 trabalhos publicados. Nove revistas publicaram de dois a 10 artigos enquanto 19 revistas publicaram apenas um artigo no período. Estes dados evidenciam que o tema GC nos esportes ainda está longe de atingir a maturidade.

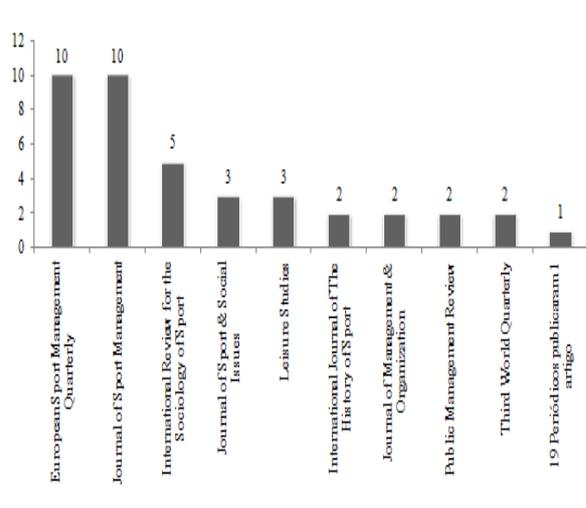


Figura 3: Periódicos com maior produção

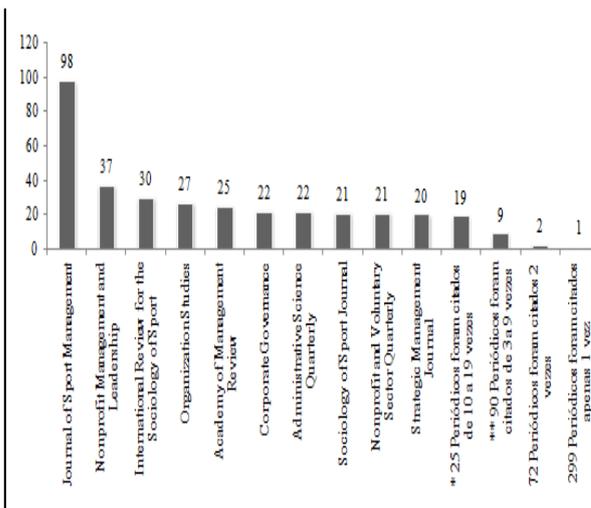


Figura 4: Periódicos mais citados

Fonte: Dados da pesquisa

Nota 1: * Periódicos foram citados de 10 a 19 vezes

Nota 2: ** Periódicos foram citados de 3 a 9 vezes

No que tange a Figura 4, é evidenciado os 10 periódicos que mais foram citados em 23 anos de pesquisa sobre o tema GC nos esportes, são: *Journal of Sport Management* (com 98 citações), *Nonprofit Management and Leadership* (37), *International Review for the Sociology of Sport* (30), *Organization Studies* (27), *Academy of Management Review* (25), *Corporate Governance* e *Administrative Science Quarterly*, ambos com 22 citações, *Sociology of Sport Journal* (21) e *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* (21) e *Strategic Management Journal* (20 citações). Dentre estes, destacam-se: o *Journal of Sport Management* e o *International Review for the Sociology of Sport*, pois, além de serem uns que mais publicaram, também são os que mais foram citados. De maneira geral, 197, ou seja, 39,72% dos periódicos foram citados mais de duas vezes e a grande maioria, ou seja, 299 (60,28%), foram citados uma única vez.

4.2 Produção dos pesquisadores e sua rede de coautoria

Analisou-se aqui a produção científica dos pesquisadores e a sua rede de coautoria. A Figura 5 revela os autores que mais artigos publicaram sobre o tema GC nos esportes. Destacam-se Shilbury (Deakin University), com quatro artigos, Ferkins (Deakin University), Grix (University Birmingham), Mason (University Alberta) e Sam (University Otago), todos com três trabalhos publicados. E com dois manuscritos publicados surgem: Gammelsaeter, Leopkey, McDonald, Misener, Parent, Skille e Washington. Em suma, apenas 12 (13,19%) pesquisadores publicaram dois ou mais artigos sobre o tema em estudo, nos 23 anos de pesquisa. Estabelece-se assim uma forte relação com a Lei de Lotka, que enfatiza que poucos pesquisadores publicam muito e muitos pesquisadores publicam pouco (EGGHE; RAVICHANDRA RAO, 2002).

A Figura 6 mostra a rede de coautoria dos 91 autores envolvidos na autoria dos 58 artigos da amostra, estabelecendo-se assim com 120 laços e 91 nós. Observa-se a que a densidade da referida rede é de 0,0161. Isto é, 1,61% do potencial da rede no que tange as relações estão sendo desempenhadas, podendo sinalizar uma limitação entre os grupos de autores identificados no período. Ainda analisando a Figura 6, observa-se que dos 91 autores, 16 publicaram sozinhos, ou seja, sem parceria. Com colaboração simples tem-se 19 grupos (41,76% do total dos 91 autores); com três autores em parceria aparecem oito grupos; com uma rede de colaboração de quatro autores têm-se dois grupos; e o grupo maior de parceria

contem cinco autores. Tal resultado remete as características de autoria dos 58 estudos investigados, os quais evidenciam que 44,83% dos trabalhos foram com parceria de dois autores, enquanto que 63,79% das publicações foram feitas em colaboração de dois ou mais pesquisadores.

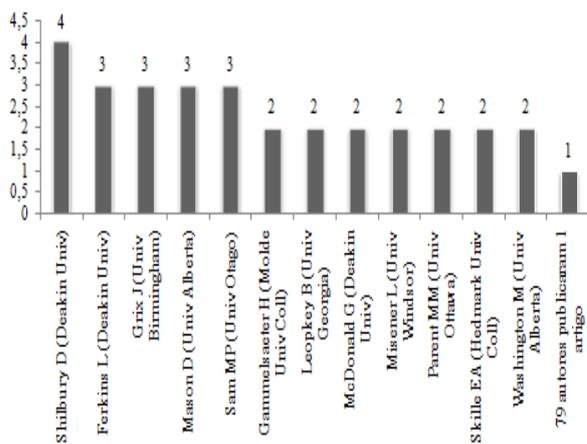


Figura 5: Autores mais produtivos

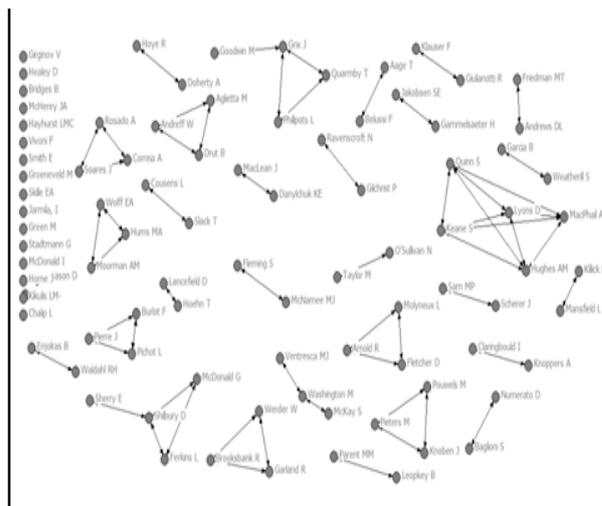


Figura 6: Rede de coautoria

Fonte: Dados da pesquisa

4.3 Produção das IESs e sua rede social

Um indicador interessante para analisar a origem do conhecimento gerado é as IESs dos autores. A Figura 7 apresenta as 13 IESs que mais publicaram pesquisas sobre GC nos esportes durante os últimos 23 anos. A Universidade de Alberta teve maior produção, com sete publicações. A universidade de Deakin teve quatro artigos, seguida pelas Universidades de Birmingham, Loughborough, Otago e Windsor, todas com três artigos publicados. Com dois trabalhos publicados vem a Brunel University, Hedmark University College, Molde University College, University Maryland, University Ottawa, University Western Ontario e Brighton University.

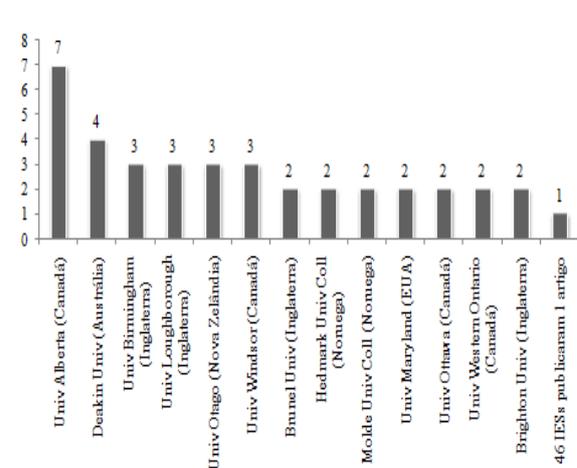


Figura 7: IESs mais produtivas



Figura 8: Rede das IESs

Fonte: Dados da pesquisa

É de salientar que destas 13 IESs, quatro são do Canadá e Inglaterra, duas são da Noruega, e uma da Austrália, Estados Unidos da América (EUA) e Nova Zelândia. Realça-se

também que 13 IESs publicaram de dois a mais artigos (22,03% do total das 59 IESs) e 77,97% só publicaram apenas uma vez durante o período estudado. A rede social das IESs da Figura 8, apresentam 52 laços com 59 nós e tem uma densidade de 0,0158, significando que a interação entre as IESs é de 1,58%, muito aquém do satisfatório. Este resultado é confirmado na rede de coautoria dos 91 autores (Figura 6).

Observa-se também que 19 IESs publicaram sem parceria; e que as demais redes são compostas de duas a mais IESs, sendo que a maior rede traz as IESs: University Alberta, University Windsor, Naval Posgrad Sch, Brock University, University Otago, University Western Ontario e La Trobe University. Salienta-se que destas sete IESs, quatro destacam-se como as mais profícuas deste estudo, e destas, três são oriundas do Canadá.

4.4 Produção dos países e sua rede social

As figuras seguintes mostram a produção científica dos 17 países envolvidos nesta pesquisa (Figura 9), e a rede social dos mesmos, sobre o tema GC nos esportes (Figura 10). A Figura 9 destaca a Inglaterra como o país que mais publicou artigos sobre o tema, com 13 artigos publicados, seguida pelo Canadá e EUA, com 12 e 10 manuscritos publicados respectivamente. Salientam-se também os países, Austrália (seis publicações), Noruega e Nova Zelândia, ambos com cinco publicações. E com duas pesquisas publicadas, tem: Escócia, França, Holanda e Itália. Ao observar os três países que mais publicaram, remete ao que foi visto na Figura 7, que abordou as IESs e seus respectivos países de origem, dando predominância aos países Canadá e Inglaterra. Os EUA não foi destacado na Figura 7, em virtude de ter o maior número de IESs envolvidas dentre as 59 identificadas neste estudo.

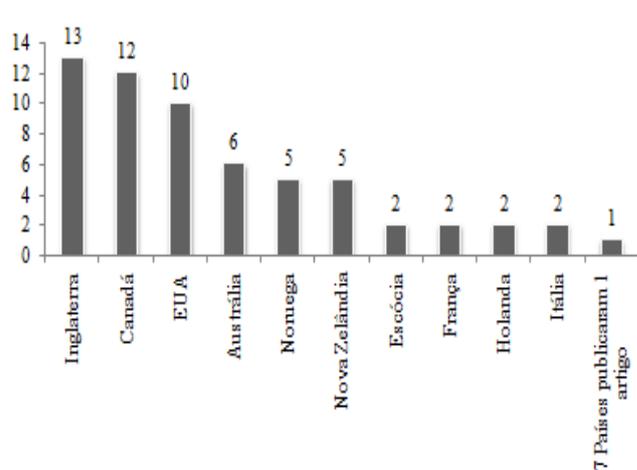


Figura 9: Países

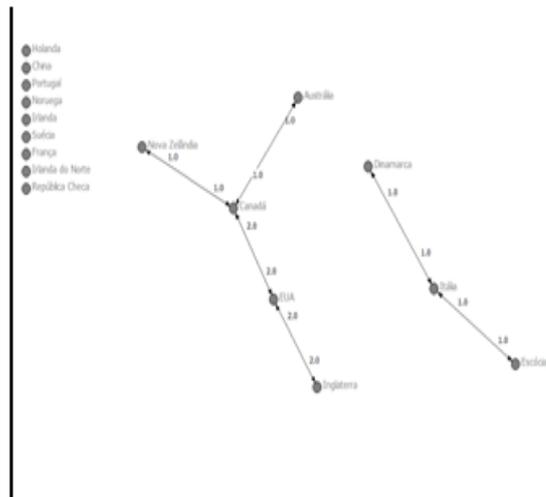


Figura 10: Rede dos Países

Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 10, mostra a rede social dos 17 países envolvidos neste estudo. É interessante notar que a densidade desta rede é de 0,0588, ou seja, 5,88% das interações estão sendo trabalhadas. Tal dado difere pouco das densidades de redes dos autores e das IESs, podendo ser justificado pelo fato da existência de 91 autores vinculados a 59 IESs ser advindos de 17 países, impactando diretamente nesta densidade de rede. Realça-se também a centralidade de grau do Canadá, devida a forte representação deste nos âmbitos de coautoria e das IESs, no que se refere aos artigos publicados.

4.5 Rede dos autores com a rede das IESs

A Figura 11 utiliza a projeção de uma modalidade de rede chamada *two-mode*

(LATAPY; MAGNIEN; DEL VECCHIO, 2008), evidenciando neste estudo os dados originais das redes dos autores e das IESs de maneira conjunta. A Figura 11 destaca as seguintes IESs: University Alberta, Deakin University, University Birmingham e a University Loughborough como as mais centrais, ou seja, que contêm maior número de pesquisadores vinculados respectivamente a elas. Este resultado reforça o exposto na Figura 7, confirmando a importâncias destas universidades para a publicação e disseminação da temática analisada neste estudo.

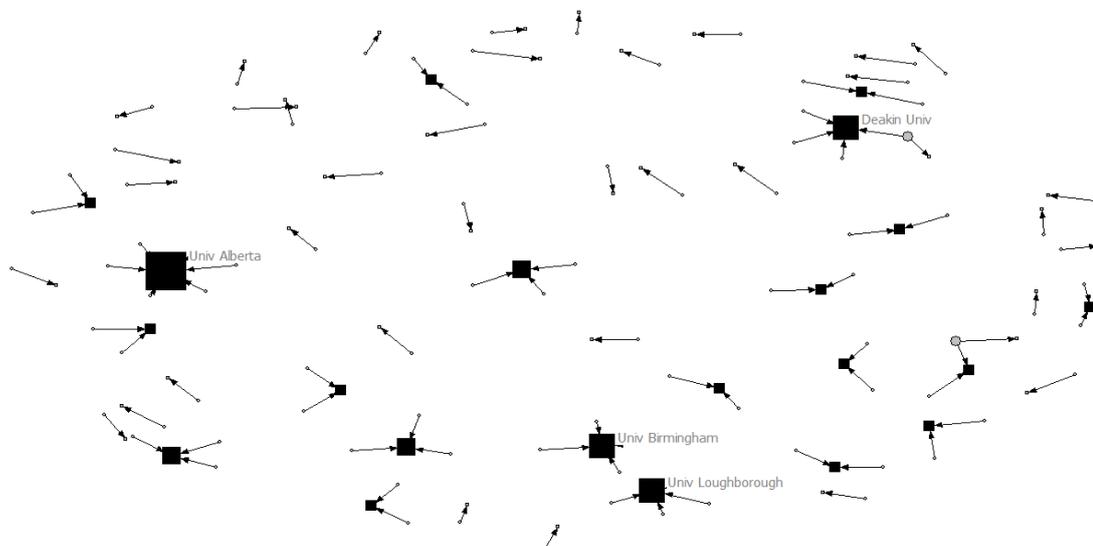


Figura 11: Rede dos autores com as IESs
Fonte: Dados da pesquisa

4.6 Rede dos autores com a rede dos periódicos

A Figura 12 visualiza outra *two-mode*, agora destacando as redes dos autores com a rede dos 28 periódicos envolvidos nesta pesquisa.

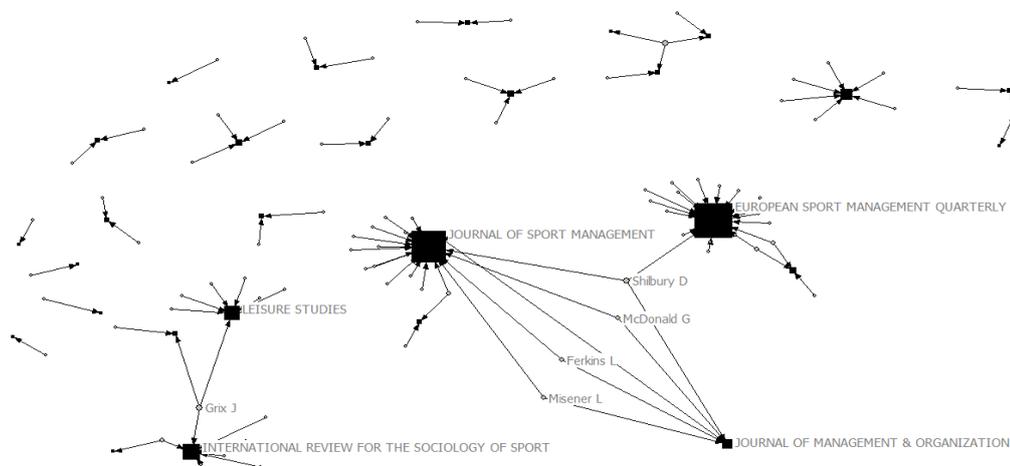


Figura 12: Rede dos autores com os periódicos
Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 12 destaca a centralidade dos seguintes periódicos: *European Sport Management Quarterly*, *Journal of Sport Management*, *Leisure Studies*, *International Review for the Sociology of Sport* e *Journal of Management & Organization*. Ou seja, estas revistas, além de serem as que mais publicam sobre o tema GC nos esportes (recorde a Figura 3), com

realce as duas primeiras, são também os periódicos com mais autores, isto é, com maior número de pesquisadores publicando artigos sobre o tema GC nos esportes nestas revistas.

Em relação aos autores, a Figura 12, enfatiza: Shilbury, Ferkins, Grix, McDonald e Misener, pois estes publicaram em mais de uma revista destacada, sendo que estes são uns que mais publicam sobre o tema ora analisado (Figura 5).

4.7 Rede das IESs com a rede dos países

Em relação a Figura 13, está evidenciada mais uma *two-mode*, agora destacando as redes das 59 IESs com a rede dos 17 países identificados neste estudo. A Figura 13 dá proeminência aos países: Inglaterra, EUA e Canadá respectivamente e tal resultado remete a Figura 9 deste estudo, o qual salienta os países que mais publicaram sobre GC nos esportes, ou seja, tal fato ocorreu em decorrência de que estes países destacados têm mais IESs nativas dos mesmos, impactando diretamente na proficiência destes países no tema em investigação.

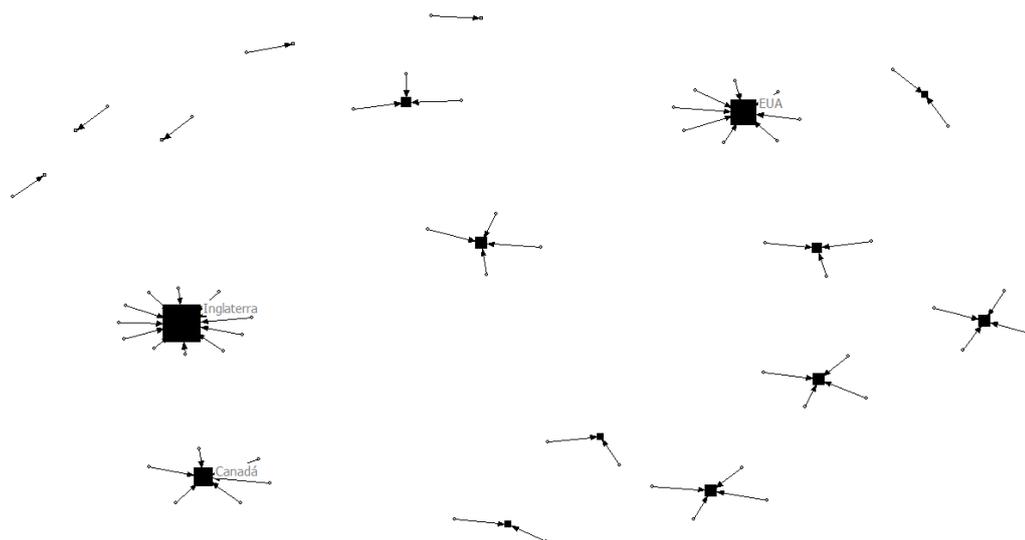


Figura 13: Rede das IESs com os países
Fonte: Dados da pesquisa

4.8 Pesquisadores mais citados e sua rede de cocitação

As Figuras 14 e 15, contemplam respectivamente a frequência de citações dos pesquisadores; e a principal rede de cocitação deste trabalho.

A Figura 14 descreve a frequência dos pesquisadores mais citados nos estudos internacionais da área de administração, contabilidade, economia e finanças sobre o tema governança corporativa nos esportes. Os trabalhos de Hoye e Cuskelly - *Sport Governance* e Kikulis (2000) - *Continuity and change in governance and decision making in national sport organizations: institutional explanations*, foram os mais citados com nove citações. As obras *Board-executive relationships within voluntary sport organisations* e *Strategic change and the role of interests, power, and organizational capacity* dos autores respectivos: Hoye e Cuskelly (2003) e Amis, Slack e Hinings (2004) foram as segundas mais citadas (sete citações).

Em suma, das 2.984 obras citadas dos 58 artigos pesquisados (aproximadamente 51 referências por artigo), 68 (2,28%) foram citadas de três a nove vezes; 166 (5,56%) foram referenciadas duas vezes; e a grande maioria, ou seja, 2.750 (92,16%), foram citadas apenas uma vez. Remete-se, então, novamente a Lei de Lotka que parte da premissa de que alguns pesquisadores publicam muito e por isso são mais citados do que outros que publicam menos.

No que se refere a Figura 15 é visualizada a principal rede de cocitação deste estudo, evidenciada por meio dos 18 principais trabalhos usados nos 58 artigos identificados no

período investigado de 1990 a 2012 sobre o tema governança corporativa nos esportes. Como ocorrerá na Figura 14, a Figura 15 destaca os pesquisadores Hoye e Cuskelly (2007), Kikulis (2000), Hoye e Cuskelly (2003) e Amis, Slack e Hinings (2004) como os mais centrais da rede, ou seja, com maior conexão entre os autores em destaque, mostrando assim suas respectivas importâncias no contexto da GC e conseqüentemente para o esporte.

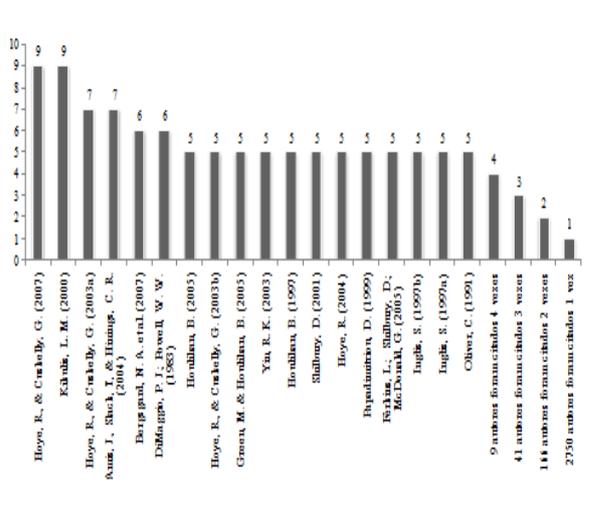


Figura 14: Pesquisadores citados

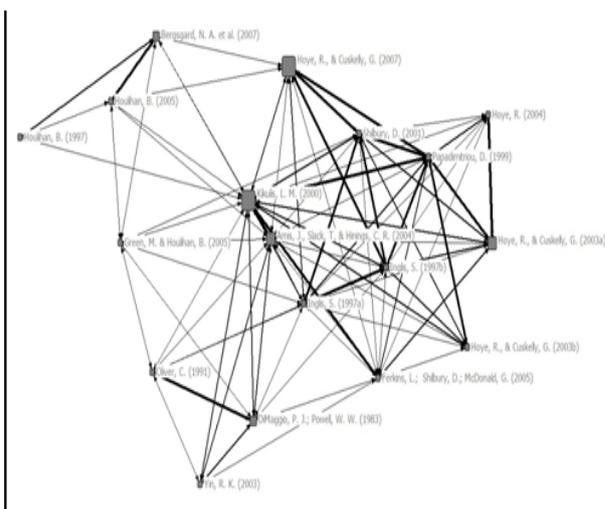


Figura 15: Principal rede de cocitação

Fonte: Dados da pesquisa

É importante salientar que das 18 citações vistas nas Figuras 14 e 15 respectivamente, 13 são oriundas de periódicos, sendo que as citações procedentes das revistas, a maioria é predominante do periódico *Journal of Sport Management*, tal informação vai ao encontro do que foi visto nas Figuras 3 e 4, em especial na Figura 4, a qual relata que o referido *journal* foi o mais citados nos últimos 23 anos de trabalho sobre o tema ora explorado.

5 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a emergência da área de gestão de esportes no Brasil importa entender qual o desenvolvimento existente, ou estado da arte, da pesquisa internacional para a partir desta, desenvolver uma agenda própria no Brasil. Neste artigo analisou-se a produção existente sobre governança corporativa nos esportes. Conduziu-se um estudo bibliométrico expandido a análise de redes sociais abrangendo um período de 23 anos, entre 1990 a 2012, nos periódicos internacionais da área de administração, contabilidade, economia e finanças. Os 58 artigos da amostra foram escrutinados para observar autores mais produtivos, afiliações, geografias, grupos de pesquisa, pesquisadores mais citados, coautorias e cocitações. Assim, contribuiu-se para atingir o objetivo proposto nesta pesquisa, além de apresentar uma agenda para pesquisa sobre governança nos esportes, com base nos 58 trabalhos identificados.

Concluiu-se neste estudo, de maneira ampla, um perfil das publicações e da evolução do tema Governança Corporativa nos Esportes, explorando aspectos sobre a temática com o escopo de nortear e efetivamente contribuir com o avanço e aperfeiçoamento dos *papers* sobre os temas governança corporativa e esporte no meio acadêmico. Constatou-se a integração do tema Governança Corporativa com a temática Esporte, mostrando assim a relevância que as boas práticas de governança corporativa têm para a gestão do esporte nas organizações.

Esta pesquisa mostrou os indícios de crescimento do tema governança corporativa do esporte a partir de 2007, tendo seu pico em 2012. Tal resultado é corroborado por (FERKINS; SHILBURY, 2012), os quais enfatizam ser crescente o número de trabalhos sobre governança corporativa do esporte na literatura acadêmica internacional. Salienta-se que tal achado, contribuirá na emergência, disseminação e otimização deste tema para a literatura acadêmica

nacional, proporcionando a *posteriori* a possibilidade de surgimento e aperfeiçoamento de grupos de pesquisa que possibilitaram uma melhor reflexão sobre como a governança corporativa influencia as organizações desportivas, e/ou como as boas práticas de governança corporativa são utilizadas como estratégia para geração de valor para estas organizações.

Nos 23 anos de pesquisa, constatou-se uma predominância dos periódicos *European Sport Management Quarterly*, *Journal of Sport Management* e *International Review for the Sociology of Sport*, na publicação do tema governança nos esportes, mostrando assim uma forte relação deste tema explorado com estas revistas. Tal descoberta vai ao encontro da Lei de Bradford (ACEDO; CASILLAS, 2005), pois ela calcula o nível de atração dos periódicos sobre determinado tema, demonstrando assim a importância destas revistas para a disseminação e socialização do assunto em estudo na literatura acadêmica. É interessante notar, que dos três periódicos que mais publicaram evidenciados anteriormente, os dois últimos, aparecem também como os mais citados nas 2.984 referências. Tal resultado ajuda a entender que estes periódicos mais citados são os que mais têm relação de pesquisa, com o tema ora analisado, contribuindo como um norte para pesquisadores e novos pesquisadores que almejam estudar e compreender melhor a difusão dos temas governança corporativa e esporte, gerando posteriormente novos estudos a respeito.

Já quando se analisa a rede *two-mode* (LATAPY; MAGNIEN; DEL VECCHIO, 2008) dos periódicos com a rede dos autores, constata-se que os *journals*: *European Sport Management Quarterly*, *Journal of Sport Management*, *Leisure Studies*, *International Review for the Sociology of Sport* e *Journal of Management & Organization*, são os mais centrais, pois, são as revistas que tem maior número de pesquisadores publicando nelas. O *Journal of Sport Management*, além de ser um dos que mais publica e ser um dos *journals* com maior centralidade de grau (Figura 12), é também a revista mais citada em 23 anos de estudo sobre o tema GC nos esportes (Figura 4). Shilbury (2011) em sua pesquisa, concluiu que o *Journal of Sport Management* foi o periódico mais citado dentre as revistas sobre gestão esportiva. Conclui-se que a referida revista incentiva a submissão de manuscritos em áreas que dizem respeito a gestão, governança e esporte, influenciando assim na dispersão e socialização do conhecimento entre as áreas.

Observou-se que os artigos publicados em parceria de dois ou mais autores costumam ser mais vistos, com predominância das publicações com dois pesquisadores. Entre estes, os mais profícuos foram: Shilbury, Ferkins, Grix, Mason e Sam. Sendo que os autores com maior centralidade de grau foram Shilbury e Ferkins. Isto remete a rede de coautoria deste estudo que tem alta centralidade de grau, ou seja, uma baixa medida de intensidade da interação entre os pesquisadores (MELLO; CRUBELLATE; ROSSONI, 2010). Tal informação ajuda a concluir que existem poucos grupos de pesquisas que estudam o tema governança corporativa nos esportes, no âmbito internacional, mostrando assim a imaturidade do tema ora analisado.

Em relação as IESs, constatou-se que as mais produtivas foram as Universidades de: Alberta e Deakin. Destas, a Universidade de Alberta foi a que obteve maior centralidade de grau, sendo assim considerada a que mais se destacou nas publicações sobre o tema governança corporativa nos esportes. Agora ao analisar a rede *two-mode* das IESs com a dos autores, observa-se que as Universidades de: Alberta, Deakin, Birmingham e Loughborough foram as mais centrais, pois, têm vinculadas a elas respectivamente o maior número de pesquisadores (dos 91 identificados). Tal resultado remete ao que foi contemplado na Figura 7, concluindo e confirmando a importância destas universidades (Alberta e Deakin) para a publicação, dispersão e socialização da temática ora mapeada.

Quando o estudo se reporta a nacionalidade dos 91 autores, verificou-se que a Inglaterra, Canadá e EUA, foram os países que tiveram o maior número de pesquisadores envolvidos, influenciando assim diretamente em suas respectivas proficiências nas publicações de artigos sobre GC nos esportes. Ressalva-se que estes mesmos países, porém,

nesta ordem: Canadá, EUA e Inglaterra, foram também os que conseguiram maior centralidade de grau. No que se refere a rede *two-mode*, dos países com rede das IESs, tem-se uma predominância dos países: Inglaterra, EUA e Canadá respectivamente. Ressalta-se com isso que esta informação vai ao encontro do que foi evidenciado no parágrafo anterior, e também nas Figuras 7, 9 e 10, mostrando e concluindo assim a importância destes países no cenário da governança corporativa nos esportes. Tal informação vai ao encontro do estudo realizado por Vinten (1998) que confirma o valor destas nações (Inglaterra, EUA e Canadá respectivamente) para o desenvolvimento da governança corporativa no mundo.

No que se refere as citações, evidencia-se que aproximadamente 8% das referências são citadas mais de uma vez e 92% das citações aparecem somente uma única vez referenciada nos 58 artigos estudados. E destas citações, destacam-se as obras de Hoye e Cuskelly (2007), Kikulis (2000), Hoye e Cuskelly (2003) e Amis, Slack e Hinings (2004). Realça-se que das 19 obras mais citadas (Figura 14), os temas mais visualizados, ou seja, destacados por elas foram: esporte, conselho de administração e governança corporativa. Tal informação demonstra e confirma a integração e importância destes temas para o crescimento do termo *Sport Governance* (HOYE; CUSKELLY, 2003; FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2005; FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009; FERKINS; SHILBURY, 2012).

Como limitação do estudo, ressalta-se que a amostra restringiu-se pelas palavras-chave: *Corporate Governance* e *Sport*, sendo que uma ampliação destas poderia aprofundar as buscas, contribuindo para o aumento da amostra. Outra limitação foi o foco nas revistas internacionais da área de administração, contabilidade, economia e finanças. Com isso, seria conveniente expandir este extrato, incorporando periódicos de outras áreas, como por exemplo, de educação, turismo etc. Sugere-se, para futuros estudos, um requinte da pesquisa de redes sociais por meio de outros indicadores de análise de redes, além de uma análise estatística mais aprofundada que otimizará os resultados deste estudo e uma investigação sobre os principais temas abordados nos 58 artigos explorados sobre a difusão dos temas Governança Corporativa e Esporte.

REFERÊNCIAS

- ACEDO, F. J.; CASILLAS, J. C. Current paradigms in the international management field: an author co-citation analysis. **International Business Review**, v. 14, p. 619-639, 2005.
- ALVES, J.A. B.; PIERANTI, O. P. O estado e a formulação de uma política nacional de esporte no Brasil. **RAE eletrônica**, v. 6, n. 1, p. 1-20, 2007.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BERLE, A.; MEANS, G. **The modern corporation**. New York, Macmillan, 1932.
- BRUTON, G. D.; FILATOTCHEV, I.; CHAHINE, S.; WRIGHT, M. Governance, ownership structure, and performance of IPO firms: the impact of different types of private equity investors and institutional environments. **Strategic Management Journal**, v. 31, p. 491-509, 2010.
- BURRELL, Q. L. "Ambiguity" and scientometric measurement: a dissenting view. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 52, n. 12, p. 1075-1080, 2001.
- CHALIP, L. Policy analysis in sport management. **Journal of Sport Management**, v. 9, p. 1-13, 1995.
- EGGHE, L. On the law of Zipf-mandelbrot for multi-word phrases. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 50, n. 3, p. 233-241, 1999.
- _____.; RAVICHANDRA RAO, I. K. Duality revisited: construction of fractional frequency distributions based on two dual Lotka laws. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 53, n. 10, p. 789-801, 2002.

- FERKINS, L. **Developing strategic capability in national sport organizations**. Deakin University: Australia, 2007.
- _____.; MCDONALD, G.; SHILBURY, D. A model for improving board performance: the case of a national sport organisation. **Journal of Management & Organization**, v. 16, n. 4, p. 601-621, 2010.
- _____.; SHILBURY, D. Good boards are strategic: what does that mean for sport governance? **Journal of Sport Management**, v. 26, n. 1, p. 67-80, 2012.
- _____.; _____.; MCDONALD, G. Board involvement in strategy: advancing the governance of sport organizations. **Journal of Sport Management**, v. 23, n. 3, p. 245-277, 2009.
- _____.; _____.; _____. The role of the board in building strategic capability: towards an integrated model of sport governance research. **Sport Management Review**, v. 8, p. 195-225, 2005.
- FRANCISCO, E. de R. RAE-eletrônica: exploração do acervo à luz da bibliometria, geoanálise e redes sociais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 3, p. 280-306, 2011.
- FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston, MA: Pitman, 1984.
- GIRGINOV, V. Governance of the London 2012 olympic games legacy. **International Review for the Sociology of Sport**, v.47, n. 5, p. 543-558, 2012.
- GROENEVELD, M. European sport governance, citizens, and the state: finding a (co-)productive balance for the twenty-first century. **Public Management Review**, v. 11, n. 4, p. 421-440, 2009.
- GUARIDO FILHO, E. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Organizational institutionalism in the academic field in Brazil: social dynamics and networks. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. spe, p. 149-172, 2010.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, p. 305-360, 1976.
- JUDGE, W. Q.; WEBER, T.; MULLER-KAHLE, M. I. What are the correlates of interdisciplinary research impact? The case of corporate governance research. **Academy of Management Learning & Education**, v. 11, n. 1, p. 82-98, 2012.
- HAMIL, S.; WALTERS, G.; WATSON, L. The modelo f governance at FC Barcelona: balancing member democracy, commercial strategy, corporate social responsibility and sporting performance. **Soccer & Society**, v. 11, n. 4, p. 475-504, 2010.
- HEALEY, D. Governance in sport: outside the box? **Economic and Labour Relations Review**, v. 23, n. 3, p. 39-60, 2012.
- HOLT, M. UEFA, governance, and the control of club competition in european football. **Birkbeck Sport Business Centre**, v. 2, n. 1, p. 1-191, 2009.
- HOYE, R.; CUSKELLY, G. Board-executive relationships within voluntary sport organisations. **Sport Management Review**, v. 6, n. 1, p. 53-73, 2003.
- _____.; _____. **Sport governance**. Sydney: Elsevier, 2007.
- KIKULIS, L. M. Continuity and change in governance and decision making in national sport organizations: Institutional explanations. **Journal of Sport Management**, v. 14, n. 4, p. 293-320, 2000.
- LATAPY, M.; MAGNIEN, C.; DEL VECCHIO, N. Basic notions for the analysis of large two-mode networks. **Social Networks**, v. 30, n. 1, p. 31-48, 2008.
- LEI, S.; GHOSH, C.; SRINIVASAN, H. Should they play? Market value of corporate partnerships with professional sport leagues. **Journal of Sport Management**, v. 24, p. 702-743, 2010.
- LEOPKEY, B.; PARENT, M. M. The (Neo) institutionalization of legacy and its sustainable

governance within the olympic movement. **European Sport Management Quarterly**, v. 12, n. 5, p. 437-455, 2012.

MARQUES, D. S. P.; COSTA, A. L. Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo. **Revista de Administração da USP**, v. 44, n. 2, p. 118-130, 2009.

MCNAMEE, M. J.; FLEMING, S. Ethics audits and corporate governance: the case of public sector sports organizations. **Journal of Business Ethics**, v. 73, p. 425-437, 2007.

MELLO, C. M. de; CRUBELLATE, J. M.; ROSSONI, L. Dinâmica de relacionamento e prováveis respostas estratégicas de programas brasileiros de pós-graduação em administração à avaliação da Capes: proposições institucionais a partir da análise de redes de co-autorias. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 3, p. 434-457, 2010.

MICHIE, J.; OUGHTON, C. The corporate governance of professional football clubs in England. **Corporate Governance: An International Review**, v. 13, n. 4, p. 517-531, 2005.

NERUR, S. P.; RASHEED, A. A.; NATARAJAN, V. The intellectual structure of the strategic management field: an author co-citation analysis. **Strategic Management Journal**, v. 29, p. 319-336, 2008.

NUMERATO, D.; BAGLIONI, S. The dark side of social capital: An ethnography of sport governance. **International Review for the Sociology of Sport**, v.47, n. 5, p. 594-611, 2012.

RAMOS-RODRÍGUEZ, A. R.; RUÍZ-NAVARRO, J. Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the strategic management journal, 1980-2000. **Strategic Management Journal**, v. 25, p. 981-1004, 2004.

ROSSONI, L.; GUARIDO FILHO, E. R. Cooperação entre programas de pós-graduação em administração no Brasil: evidências estruturais em quatro áreas temáticas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 3, p. 366-390, 2009.

_____.; HOCAYEN-DA-SILVA, A. J.; FERREIRA JÚNIOR, I. Estrutura de relacionamento entre instituições de pesquisa do campo de ciência e tecnologia no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 4, p. 34-48, 2008.

SHERRY, E.; SHILBURY, D. Board directors and conflict of interest: a study of a sport league. **European Sport Management Quarterly**, v. 9, n. 1, p. 47-62, 2009.

_____.; _____. WOOD, G. Wrestling with “conflict of interest” in sport management. **Corporate Governance**, v. 7, n. 3, p. 267-277, 2007.

SHILBURY, D. A bibliometric study of citations to sport management and marketing journals. **Journal of Sport Management**, v. 25, p. 423-444, 2011.

_____.; FERKINS, L. Professionalisation, sport governance and strategic capability. **Managing Leisure**, v. 16, p. 108-127, 2011.

SILVA, J. A. F. da; CARVALHO, F. A. Z. de. Evidenciação e desempenho em organizações desportivas: um estudo empírico sobre clubes de futebol. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 3, n. 6, p. 96-116, 2009.

STADTMANN, G. Frequent news and pure signals: the case of a publicly traded football club. **Scottish Journal of Political Economy**, v. 53, n. 4, p. 485-504, 2006.

TAYLOR, M.; O'SULLIVAN, N. How should national governing bodies of sport be governed in the UK? An Exploratory study of board structure. **Corporate Governance: An International Review**, v. 17, n. 6, p. 681-693, 2009.

VINTEN, G. Corporate governance: an international state of the art. **Managerial Auditing Journal**, v. 13, n. 7, p. 419-431, 1998.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social network analysis: methods and applications**. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

ZOUAIN, D. M.; ALVES, J. A. B.; PIERANTI, O. P. Relatório final de atividades do fórum de discussão permanente de políticas de esporte. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 4, p. 731-738, 2006.