

# GOVERNANÇA CORPORATIVA NOS ESPORTES: ANÁLISE DOS ÚLTIMOS 23 ANOS DE PRODUÇÃO ACADÊMICA EM PERIÓDICOS INTERNACIONAIS

**CORPORATE GOVERNANCE IN SPORTS: ANALYSIS OF THE LAST 23 YEARS  
OF ACADEMIC RESEARCH IN INTERNATIONAL JOURNALS**

**HENRIQUE CÉSAR MELO RIBEIRO**  
hcmribeiro@gmail.com

**BENNY KRAMER COSTA**  
bennycosta@yahoo.com.br

**MANUEL PORTUGAL FERREIRA**  
manuel.portugal.ferreira@gmail.com

## RESUMO

Neste artigo analisa-se o perfil e a evolução da pesquisa em Governança Corporativa nos Esportes. Metodologicamente, realizou-se um estudo bibliométrico dos artigos publicados nos periódicos internacionais da área de administração, contabilidade, economia e finanças, nos 23 anos entre 1990 a 2012. As análises de citações, cocitações e frequências permitem um conjunto de observações: o crescimento da pesquisa no tema a partir de 2007; O *Journal of Sport Management* se revela como o periódico mais citado e com maior centralidade de grau; David Shilbury que emerge como o pesquisador mais profícuo e com maior centralidade; a Universidade de Alberta como a origem do maior número de artigos e a mais central; e Russell Hoyer, Graham Cuskelly e Lisa Kikulis os autores mais citados. Este estudo é relevante para nortear pesquisa futura sobre o tema de Governança Corporativa nos esportes, sendo, assim, de especial relevância para estudantes de pós-graduação stricto sensu e outros pesquisadores recém chegados à disciplina.

**Palavras-chave:** esportes, estudo bibliométrico, Governança Corporativa.

## ABSTRACT

This paper analyzed the profile and evolution of research in Corporate Governance in Sports. Methodologically, we conducted a bibliometric study of articles published in international journals in the area of administration, accounting, economics and finance, in the 23 years between 1990 and 2012. The analyses of citations, co-citations and frequencies, permitted a number of observations: the growth of research on the topic from 2007 onwards; the *Journal of Sport Management* as the most cited journal and with greater degree centrality; David Shilbury that emerged as the most prolific scholar and more central; the University of Alberta as the source of the greater number of articles and most central; and Russell Hoyer, Graham Cuskelly and Lisa Kikulis as the most cited authors. Este estudo é relevante para nortear pesquisa futura sobre o tema de Governança Corporativa nos esportes no meio acadêmico, sendo, assim, de especial relevância para estudantes de pós-graduação stricto sensu e outros pesquisadores recém chegados à disciplina. This study is relevant guiding future research on corporate governance in sports, and is thus especially useful for master and doctoral students and other researchers that are newcomers to the discipline.

**Keywords:** sports, bibliometric study, Corporate Governance.

## INTRODUÇÃO

Com a participação do Brasil na organização de importantes eventos esportivos mundiais, tais como a Copa do Mundo em 2014 (já realizada) e os Jogos Olímpicos que serão realizados em 2016, ganhou maior saliência no país a importância da pesquisa em gestão de esportes e, especificamente, sobre a governança nos esportes. A governança é importante na gestão e influencia a forma como as organizações são dirigidas e controladas, incluindo também as organizações desportivas (Healey, 2012). Apesar da relevância do estudo de governança nos esportes, o que existe nessa área é ainda relativamente embrionário (Zouain *et al.*, 2006), merecendo uma análise do conhecimento já existente na produção científica em administração e em áreas relacionadas.

A Governança Corporativa (GC) 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 *et al.*, 2007). Nos esportes, especificamente, a estrutura da Governança Corporativa (Taylor e O'Sullivan, 2009) é essencial para orientar e direcionar ações sociais coletivas, ou seja, relacionadas com a atuação conjunta dos *stakeholders* para um consenso entre eles (Lei *et al.*, 2010; Girginov, 2012; Numerato e Baglioni, 2012).

Realça-se que os pressupostos dos modelos de Governança Corporativa estão alicerçados na Teoria da Agência (Rezende *et al.*, 2010). Neste panorama, entende-se que os contratos entre os *stakeholders* da firma constituem fundamento real da mesma e os problemas de custos de agência e monitoramento existem para todos os contratos; sendo assim, os conflitos de agência podem ocorrer nas entidades esportivas, pois, assim como as empresas, estas organizações são formadas por um conjunto de contratos (Rezende *et al.*, 2009).

Mindlin (2009) afirma também que a Governança Corporativa, por meio de seus mecanismos usados para minimizar conflitos de interesse nas organizações com fins lucrativos, é adotada também nas organizações sem fins lucrativos, por exemplo: as organizações esportivas. Nestas organizações, a Governança Corporativa pode levar em consideração os conflitos que podem vir a ocorrer entre o agente (gestores) e seus doadores e voluntários (principal) (Machado Filho *et al.*, 2007).

Portanto, é tangível que a Governança Corporativa se aplique no esporte (Leopkey e Parent, 2012), mitigando possíveis conflitos de interesse (Rezende *et al.*, 2009), atribuindo maior capacidade de melhora da *performance* da gestão do Conselho de Administração (Taylor e O'Sullivan, 2009; Ferkins e Shilbury, 2012), nas organizações desportivas (Ferkins *et al.*, 2010), influenciando na execução da estratégia (Ferkins e Shilbury, 2012; Ferkins *et al.*, 2009), nas tomadas de decisão (Kikulis, 2000), na eficácia organizacional (Ferkins *et al.*, 2005), criando, *a posteriori*, valor aos *stakeholders* (Stadtman, 2006).

Diante do exposto, realça-se que este artigo busca responder a questão de pesquisa que foi formulada como segue:

Qual o perfil e a evolução da pesquisa em Governança Corporativa nos esportes? Para este fim, analisaram-se o perfil e a evolução da pesquisa em Governança Corporativa nos esportes. Este artigo, portanto, contribui para sistematizar e desenvolver o conhecimento sobre o perfil e a evolução do tema Governança Corporativa nos esportes. Metodologicamente, realiza-se um estudo bibliométrico dos artigos publicados nos periódicos internacionais da área de administração, contabilidade, economia e finanças, no período de 1990 a 2012, um período de 23 anos.

Este estudo colabora para o desenvolvimento de agenda de pesquisa nacional, agregando a área dos esportes com a da Governança Corporativa. Melhorar a eficiência e eficácia das organizações esportivas requer desenvolver o conhecimento e as práticas de boa Governança Corporativa (Ferkins *et al.*, 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 e Shilbury, 2012), esta linha de pesquisa é, ainda, 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.

Este artigo está organizado em cinco partes. A primeira enfoca a justificativa, o problema, o objetivo e a contribuição da pesquisa. A segunda enfatiza a fundamentação teórica. Na terceira, apresenta-se o método de pesquisa, incluindo os procedimentos e a amostra. Na quarta, são expostos os resultados da pesquisa. Conclui-se com uma discussão alargada, considerações finais, limitações, implicações e sugestões para pesquisas futuras.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção contempla a Governança Corporativa nos esportes (conceitos e teorias) e descreve a importância das pesquisas bibliométricas para a produção acadêmica, evidenciando também estudos bibliométricos sobre Governança Corporativa.

## GOVERNANÇA CORPORATIVA NOS ESPORTES

Nos últimos anos, o esporte, como um todo, vem sofrendo muitas modificações, que passam a apontar a importância desse setor na atividade econômica e o papel desempenhado pelas organizações esportivas na inclusão social (Alves e Pieranti, 2007). Neste panorama, ressalta-se a importância da governança nos esportes para a gestão das organizações esportivas (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, tais como a Teoria dos *Stakeholders* (Freeman, 1984), a Teoria dos Recursos (Barney, 1991) e, principalmente, a Teoria da Agência (Jensen e 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 e Shilbury, 2012), que é um dos principais desafios deste século para as entidades esportivas (Groeneveld, 2009).

O termo "*sport governance*" (Hoye e 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 esportivas. Assim, a "*sport governance*" evidencia as boas práticas de Governança Corporativa no contexto do esporte (Ferkins e Shilbury, 2012).

De maneira geral, a Governança Corporativa tem uma linhagem antiga quanto à formação de empresas (Vinten, 1998), fornecendo um ponto de partida útil para melhor entender como se aplica a governança nas organizações esportivas, 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 nas funções da governança promulgada dentro de organismos desportivos (Hoye e Cuskelly, 2003).

A governança nos esportes é responsável pelo funcionamento e pela direção geral da organização esportiva 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 *et al.*, 2009; McNamee e Fleming, 2007).

Em suma, a Governança Corporativa é essencial para que as organizações desportivas sejam administradas de maneira eficaz e sobrevivam às difíceis circunstâncias econômicas que cercam o cenário esportivo. Diante desta visão e para melhor entender esta relação, seguem 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, a 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, que possibilitou que fosse analisada a aplicação das boas práticas de Governança Corporativa nestes clubes. Os autores verificaram que a Governança Corporativa pode se constituir num importante diferencial competitivo para estas entidades esportivas, contribuindo para a profissionalização de sua gestão e sua legitimação perante aos seus *stakeholders*.

Em outra pesquisa nacional, agora com o foco na evidênciação e no desempenho das organizações esportivas, os autores Silva e Carvalho (2009) ilustraram empiricamente a relação entre a evidênciação das informações contábeis e os mecanismos de governança em organização esportiva, que acabam 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, tanto no campo quanto em termos financeiros. Concluíram com isso que a evidênciação é compatível com a modernização e com a abertura da governança em direção aos públicos-alvo do futebol.

Agora, com o enfoque no Conselho de Administração e no 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 a atuação do Conselho de Administração nas organizações esportivas e seu impacto 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.

Hamil *et al.* (2010) 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 depois de 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, é possível identificar o grau em que esta organização é profissional, o que irá impactar, consequentemente, em sua estratégia e *performance* empresarial (Shilbury e Ferkins, 2011). Neste painel, entende-se que, embora o esporte continue a ser apenas um passatempo para a maior parte da população, a sua gestão não o é. Nesse contexto, a Governança Corporativa, por meio de seus mecanismos, principalmente o Conselho de Administração, define a direção da gestão e da estratégia das organizações esportivas (Shilbury e Ferkins, 2011).

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

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.



Figura 1. Esquema da governança nos esportes.

Figure 1. Scheme of governance in sports.

Fonte: Adaptado de Ferkins *et al.* (2005).

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, mais propriamente devido à sua relação e importância para o fomento da política, formulação, implementação e adoção da estratégia nestas organizações (Ferkins *et al.*, 2005, 2009, 2010; Taylor e O'Sullivan, 2009; Ferkins e Shilbury, 2012), gerando valor para elas (Stadtman, 2006).

### **PESQUISAS BIBLIOMÉTRICAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

A bibliometria é o estudo quantitativo e estatístico de documentação escrita (artigos, livros, relatos técnicos, relatórios, etc.), para analisar as suas características (Shilbury, 2011). Em essência, os estudos bibliométricos têm a finalidade de escrutinar a literatura existente com um conjunto de objetivos possíveis, tais como identificar a estrutura intelectual de um campo (Ramos-Rodríguez e Ruiz-Navarro, 2004), o impacto de um autor (Ferreira, 2011; Reis *et al.*, 2013), a produção científica sobre um tema (Ferreira *et al.*, 2014a), os autores ou instituições mais prolíficas (Ribeiro, 2014), entre outros. Assim, os estudos bibliométricos são especialmente úteis para

se ter uma perspectiva do estoque de conhecimento existente num campo do conhecimento, disciplina ou tema (Bufrem e Prates, 2005).

Diante deste cenário, observa-se que, nos últimos anos, diversos estudos bibliométricos sobre o tema Governança Corporativa foram sendo publicados e divulgados em revistas nacionais e internacionais. Neste contexto, realçam-se a seguir alguns destes estudos, que poderão ser importantes para incrementar, desenvolver e alargar as discussões dos resultados desta pesquisa.

García-Meca e Sánchez-Ballesta (2009) examinaram em 35 estudos, por meio de uma meta-análise, a respeito do efeito da Governança Corporativa no gerenciamento de resultados. Os achados encontrados pelos autores evidenciam que existe variação do gerenciamento de resultados, de acordo com o sistema de Governança Corporativa adotado, especialmente quando se trata dos mecanismos de Governança Corporativa, sobretudo o Conselho de Administração.

Harris (2009) gerou o estudo sobre Governança Corporativa na América Latina, por meio de um conjunto de pesquisas divulgadas desde 2000 em revistas internacionais. Observou que a literatura acadêmica dominante sobre Governança Corporativa repousa em temas arrolados na área financeira. Além disso, essas pesquisas tendem a achar uma conexão entre a governança e a *performance* das empresas, ou entre a

avaliação da organização e/ou em outras aferições de sucesso financeiro. Tal fato manifesta que a boa governança é benévola para o melhor entendimento e desenvolvimento do mercado de capitais, impactando na política de negócios das firmas.

Durisin e Puzone (2009) pesquisaram o desenvolvimento e a maturidade dos estudos sobre Governança Corporativa, mediante sua literatura acadêmica intelectual, de 1993 a 2007, e concluíram que o tema Governança Corporativa conseguiu vigor, austeridade e consciência na sua área do conhecimento científico. Verificaram, também, que existe uma aguda interação da temática Governança Corporativa com os campos do conhecimento: gestão, contabilidade, economia e finanças.

Lin e Hwang (2010) investigaram em 48 estudos, mediante uma meta-análise, o efeito da Governança Corporativa na qualidade da auditoria e do gerenciamento de resultados. Os autores observaram, por meio de seus resultados, que ocorrem relações negativas entre as variáveis anteriormente citadas.

Huang e Ho (2011) investigaram a temática Governança Corporativa, mediante uma bibliometria, utilizando, para isso, a base de dados do *Social Science Citation Index* durante o período de 1992 a 2008. Observaram que a produção acadêmica anual dos *papers* sobre Governança Corporativa cresceu; verificaram também uma forte influência histórica da Teoria da Agência nos artigos publicados sobre Governança Corporativa.

Ribeiro *et al.* (2012b) exploraram o perfil das publicações dos temas "Governança Corporativa" e "estratégia" de 2000 a 2010. Constataram que os temas Governança Corporativa e estratégia estão em constante aperfeiçoamento teórico e que as produções científicas dos temas relacionados estão evoluindo em número por ano e em propriedade.

Ribeiro *et al.* (2012a) mapearam a produção acadêmica das dissertações e teses que tratam sobre o tema Governança Corporativa em programas *stricto sensu* de administração do Brasil, de 1998 a 2009. Observaram um crescimento dos estudos a partir de 2002; a Universidade de São Paulo, a Fundação Getúlio Vargas-SP e a Universidade Federal do Rio de Janeiro foram as Universidades mais prolíferas; e as boas práticas de Governança Corporativa, estrutura de propriedade, estratégia empresarial, desempenho empresarial, fundos de pensão, Conselho de Administração e empresa familiar foram os assuntos mais publicados em 132 dissertações e teses.

Ribeiro (2014) analisou, de maneira comparativa, a produção científica da temática Governança Corporativa à luz das revistas: *Corporate Governance* e *Corporate Governance: An International Review*, de 2001 a 2012. Concluiu que existe uma centralidade de rede dos autores, Instituições de Ensino Superior (IESs) e países. *Cranfield University* foi a IES que mais publicou; e as temáticas mais divulgadas foram: Conselho de Administração, responsabilidade social corporativa e estrutura de propriedade.

Ribeiro *et al.* (2014) investigaram a produção acadêmica

em Governança Corporativa e *stakeholders* em revistas internacionais de 1990 a 2011. Concluíram que a integração do tema Governança Corporativa com a temática *stakeholders*, mediante os estudos analisados, tem relação direta com a Teoria dos *Stakeholders*, sendo que esta é também recíproca ao tema governança corporativa de uma maneira geral.

Analisando estas pesquisas bibliométricas sobre o tema Governança Corporativa, observou-se que estas demonstraram, em múltiplas nuances, o valor que o referido assunto tem para várias áreas do conhecimento, sobretudo na administração, contabilidade e finanças. Contudo, nenhum destes trabalhos contemplados anteriormente analisou o perfil e a evolução da pesquisa em Governança Corporativa nos Esportes, sendo este o foco e uma das principais contribuições deste estudo. Por isso, abordará e evidenciará, mediante um estudo bibliométrico, a produção acadêmica internacional das áreas de administração, contabilidade, economia e finanças, de 1990 a 2012, sobre o assunto Governança Corporativa nos esportes, colaborando para minimizar *gaps* sobre este assunto na literatura acadêmica. Espera-se, com isso, mitigar a incipiência desta temática no âmbito internacional e nacional, cooperando, *a posteriori*, para elucidar, desenvolver, fomentar, divulgar, disseminar e socializar a Governança Corporativa no setor econômico tão importante e essencial para o Brasil, que é o esporte.

## MÉTODO DE PESQUISA

Para analisar o perfil e a evolução dos estudos internacionais do tema Governança Corporativa nos esportes, realizou-se um estudo bibliométrico (Ramos-Rodríguez e Ruiz-Navarro, 2004; Francisco, 2011) complementado com a análise de redes sociais (Judge *et al.*, 2012). Esse estudo examina apenas artigos publicados em periódicos internacionais com *peer review*, por estes serem considerados conhecimento certificado que ultrapassou a avaliação pelos pares num processo de avaliação e legitimação. Além de análises descritivas de autorias e afiliações institucionais, periódicos mais relevantes e evolução do referido tema no âmbito internacional, também se examinaram as redes sociais entre atores (Wasserman e 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<sup>1</sup> que um ator possui com outros atores numa rede (Wasserman e Faust, 1994), possibilitam a avaliação da "atividade" local do ator (Rossoni e Guarido Filho, 2009), ou seja, sua importância na produção científica na rede (Rossoni *et al.*, 2008). A densidade da rede (Guarido Filho *et al.*, 2010) é uma "medida de intensidade da interação dos atores

<sup>1</sup> Os laços de um autor são todos os pesquisadores que publicaram um ou mais manuscritos, de maneira conjunta, com este autor (Martins *et al.*, 2010).



da rede com sua mensuração que contribui para a formulação de proposições sobre as informações que circulam pela rede" (Mello *et al.*, 2010, p. 440). Realça-se que o cálculo da densidade é realizado calculando a quantidade de ligações que o ator (neste caso, os autores) possui, sendo este indicando o grau de centralidade (*centrality degree*). Esta aferição evidencia a posição do ator em relação as suas trocas de informações e comunicação com os demais atores da rede (Scott, 2000), e esta mensuração pode ser realizada mediante o *software Ucinet*.

Finalmente, as análises de coautoria (Nerur *et al.*, 2008) e de cocitação (Ramos-Rodríguez e 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 *et al.*, 2008), oferecendo uma perspectiva diferente da estrutura intelectual dos autores (Reis *et al.*, 2013; Ferreira *et al.*, 2014b) que publicaram sobre o tema em investigação. Já a análise de cocitação evidencia os pesquisadores mais importantes (Ramos-Rodríguez e Ruíz-Navarro, 2004) no desenvolvimento, fomento e disseminação da temática analisada por meio das referências dos estudos explorados nesta pesquisa.

Salienta-se também que este estudo trabalhará as redes de dois modos, ou seja, as redes *two-mode*. Elas abrangem as amarrações entre dois conjuntos distintos de atores; o termo "modo" refere-se às classes particulares de atores. Entende-se com isso que a rede de dois modos se caracteriza quando seus membros possuem e/ou podem ter interações com atores de outras categorias; sendo assim, a rede de dois modos é representada pela interação entre atores de categorias desiguais, representando, assim, uma única rede social, como, por exemplo, as ligações entre os autores e as IESs (2 conjuntos de atores) em um mesmo sistema social (Tomaél e Marteleto, 2013).

É importante enfatizar 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 e Ravichandra Rao, 2002). Nesta vista, ressalva-se que o número de pesquisadores que fazem "n" publicações é cerca de  $1/n^2$  daqueles que fazem apenas uma, sendo que a proporção de autores que fizeram apenas uma publicação é de 60% (Parreiras *et al.*, 2006). A Lei de *Lotka* é mensurada mediante a fórmula destacada na Equação 1 (Riccio *et al.*, 2007).

$$a_n = a_1 \times \frac{1}{n^c} \quad (1)$$

Onde:

$a_n$  corresponde ao número de autores com n artigos;

$a_1$  corresponde ao número de autores que publicaram apenas um artigo; e

n corresponde ao número de artigos;

c corresponde ao coeficiente de Lotka ( $\approx 2$ ).

Em suma, quando se trata de autores, produtividade e elitismo, observa-se que a produtividade é mais aguçada em alguns pesquisadores que produzem 2/3 da literatura acadêmica publicada e divulgada em determinado campo do conhecimento ou tema. Este grupo de autores mais produtivos pode ser a elite quantificável mediante o Princípio do Elitismo (Lima, 1986).

A Lei de *Bradford* calcula o nível de importância dos periódicos sobre determinada área ou tema (Acedo e Casillas, 2005), sendo que, à medida que os primeiros trabalhos sobre um novo assunto são divulgados, eles são submetidos a uma acanhada seleção por periódicos apropriados, e, se benquistos, esses periódicos abordam mais e mais artigos no transcórre do alargamento do tema. Ao mesmo tempo, outros periódicos divulgam seus primeiros *papers* sobre a temática. Se o tema permanecer se desenvolvendo, surgirá, eventualmente, um núcleo de periódicos, que corresponderão aos periódicos mais profícuos de um determinado campo do conhecimento ou tema, em termos de estudos publicados (Beuren e Souza, 2008).

Com isto, este núcleo é mensurado assim: o total de manuscritos deve ser somado e dividido por três. *A posteriori*, observa-se a propriedade: o grupo com mais *papers*, até 1/3 das publicações, é o núcleo basilar ou *core* da temática analisada (Peleias *et al.*, 2010; Souza e Ribeiro, 2013). Ressalva-se que destacar um núcleo de revistas relevantes, com a aplicação de lei de *Bradford*, pode facilitar a tomada de decisão ao constituir soluções alternativas para questões administrativas de aquisição, manutenção ou descarte de documentos em uma base de dados (Lima, 1986). O segundo e o terceiro grupos, respectivamente, são as extensões (Peleias *et al.*, 2010).

Já a Lei de *Zipf*, que avalia a quantidade de ocorrências das palavras em frases ou textos, é utilizada para observar qual temática científica é tratada nos estudos (Egghe, 1999).

Para explorar o perfil das pesquisas e os possíveis padrões de evolução nas publicações que tratam sobre o tema Governança Corporativa nos Esportes, seguiu-se um conjunto de procedimentos para coleta da amostra e posterior análise. Primeiro, definiu-se o período de 1990 a 2012 para análise, o que corresponde a um levantamento longitudinal de 23 anos. Os artigos foram coletados da *ISI Web of Science* (acessível em [isiknowledge.com](http://isiknowledge.com)), que é a base mais amplamente usada em estudos bibliométricos e a mais reputada, ainda que existam alternativas como a *Scopus*. Apenas restringiu-se a busca de artigos aos publicados em periódicos internacionais da área de administração, contabilidade, economia e finanças incluídos na base de dados do ISI. A busca e seleção envolveu a definição de 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.

Os procedimentos descritos anteriormente permitiram identificar 28 periódicos internacionais que publicaram artigos relevantes para a amostra. A amostra final foi composta por 58 artigos publicados no período 1990-2012. Os procedimentos de

análise dos dados foram realizados por meio dos indicadores: (i) os autores mais profícuos e a rede de coautoria; (ii) as IESs que mais publicaram e a rede das IESs; (iii) as nacionalidades das IESs e a rede dos países; (iv) a rede dos autores com a rede das IESs; (v) as redes dos autores com a rede dos periódicos; (vi) a rede das IESs com a rede dos países; (vii) e os 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*.

## RESULTADOS

O Gráfico 1 evidencia o número de artigos publicados sobre o tema GC nos esportes. A principal constatação é a tendência claramente ascendente desde 2007.

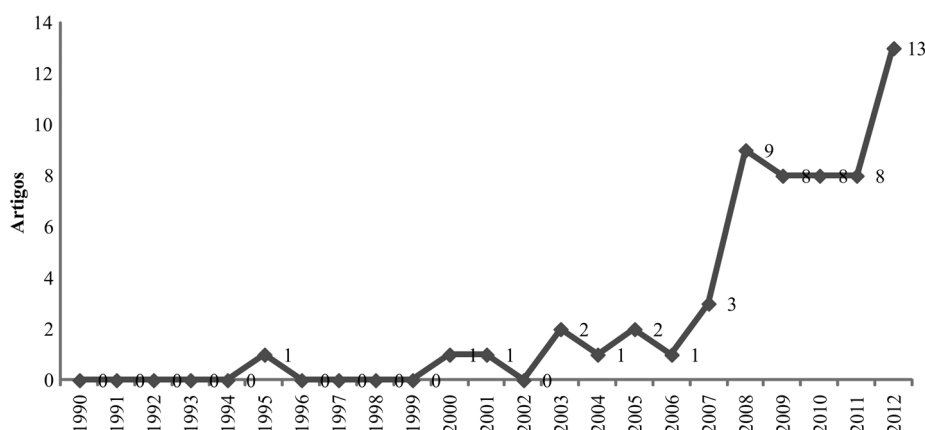


Gráfico 1. Evolução da pesquisa.

Graph 1. Research evolution.

Fonte: Dados da pesquisa.

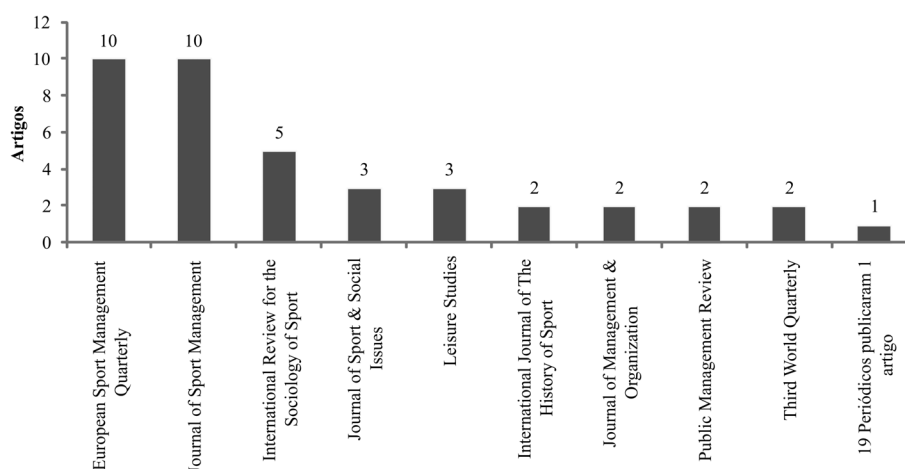


Gráfico 2. Periódicos com maior produção.

Graph 2. Journals with higher production.

Fonte: Dados da pesquisa.

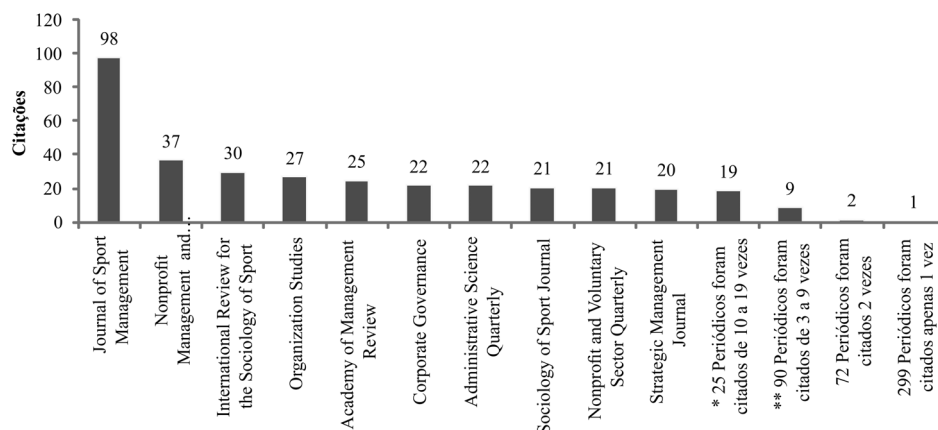


Gráfico 3. Periódicos mais citados.

Graph 3. Most cited journals.

Notas: (\*) Periódicos foram citados de 10 a 19 vezes

(\*\*) Periódicos foram citados de 3 a 9 vezes

Fonte: Dados da pesquisa.

enquanto 19 revistas, apenas um artigo no período. Tomando por base as informações evidenciadas no Gráfico 2, pode-se constatar que o tema GC nos esportes ainda é um tema que não atingiu sua maturidade na literatura acadêmica internacional. Tal observação é corroborada pelos autores Zouain *et al.* (2006), em especial no panorama acadêmico brasileiro.

No que tange ao Gráfico 3, são evidenciados os 10 periódicos que mais foram citados em 23 anos de pesquisa sobre o tema GC nos esportes; são eles: *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). Entre estes, destacam-se: o *Journal of Sport Management* e o *International Review for the Sociology of Sport*, pois, além de estarem entre os que mais publicaram sobre o tema em investigação (Gráfico 2), também se destacam como os periódicos que mais foram citados sobre a temática ora estudada (Gráfico 3). 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%), foi citada uma única vez.

### PRODUÇÃO DOS PESQUISADORES E SUA REDE DE COAUTORIA

Analizou-se a produção científica dos pesquisadores e, em seguida, a sua rede de coautoria. O Gráfico 4 revela os autores que mais artigos publicaram sobre o tema GC nos esportes.

Destacam-se David Shilbury (da Universidade de Deakin), com quatro artigos; Lesley Ferkins (U. de Deakin), Jonathan Grix (U. de Birmingham), Daniel Mason (U. de Alberta) e Michael P. Sam (U. de Otago), todos com três trabalhos publicados. Com dois artigos publicados surgem Hallgeir Gammelsaeter, Becca Leopkey, Gael McDonald, Laura Misener, Milena M. Parent, Eivind Å. Skille e Marvin Washington. Assim, 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 e Ravichandra Rao, 2002).

A Figura 2 mostra a rede de coautoria dos 91 autores envolvidos na autoria dos 58 artigos da amostra. Na figura, cada autor é um nó e cada ligação entre autores é um laço. A figura ficou composta por 91 nós<sup>2</sup> e 120 laços. Entende-se que a densidade é a medida de magnitude do intercâmbio dos autores da rede, contribuindo para a formulação de hipóteses sobre as informações que circulam pela rede social (Mello *et al.*, 2010); sendo assim, ao aferir a densidade da rede de coautoria dos autores deste trabalho, foi observado que a mesma ficou em 0,0161, isto é, 1,61% do potencial das relações da rede, estão sendo desempenhadas, podendo sinalizar uma limitação entre os grupos de autores identificados no período, influenciando e contribuindo ainda na incipiência do tema ora investigado na literatura acadêmica internacional.

Ainda, analisando a Figura 2, observa-se que, dos 91 autores, 16 publicaram sozinhos, ou seja, sem parceria. Com colaboração simples (ou seja, dois autores em um artigo), tem-se 19 grupos (41,76% do total dos 91 autores); com três

<sup>2</sup> São os autores Rosa *et al.* (2010).



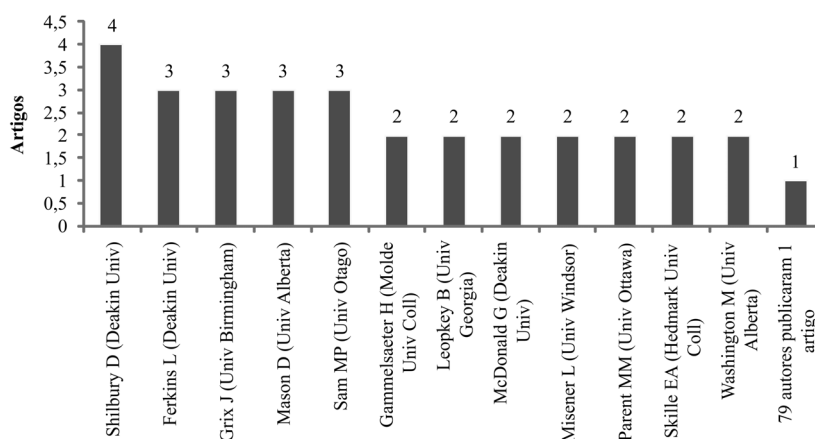


Gráfico 4. Autores mais produtivos.

Graph 4. More productive authors.

Fonte: Dados da pesquisa.

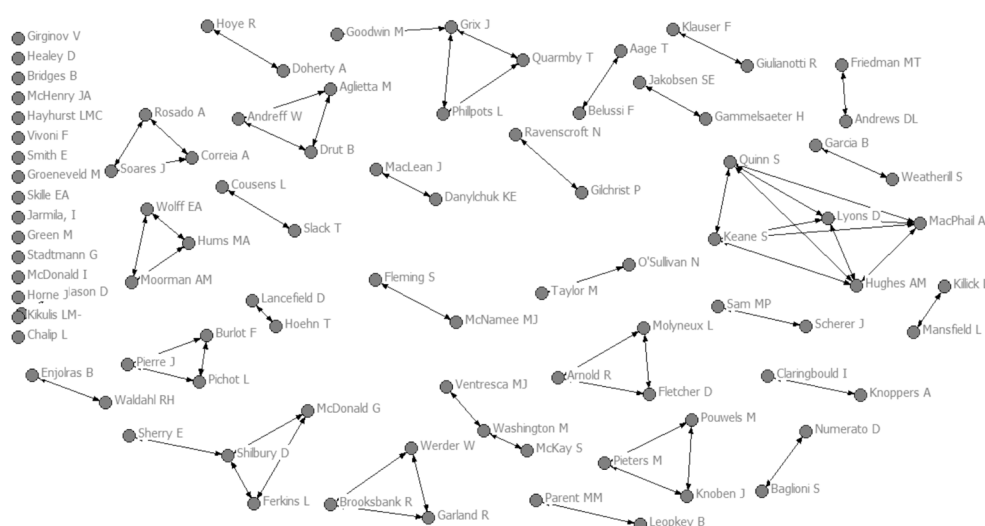


Figura 2. Rede de coautoria.

Figure 2. Network of co-authoring.

Fonte: Dados da pesquisa.

autores em parceria aparecem oito grupos; com uma rede de colaboração de quatro autores, têm-se dois grupos; e o grupo maior de parceria contém cinco autores. Tal resultado remete às características de autoria dos 58 estudos investigados, os quais evidenciam que 44,83% dos trabalhos foram com parceria de dois autores, enquanto 63,79% das publicações foram feitas em colaboração de dois ou mais pesquisadores.

### PRODUÇÃO DAS IESS E SUA REDE SOCIAL

A origem do conhecimento pode ser analisada não apenas quanto à autoria, mas também por meio das respectivas IESS dos autores, que, de acordo com o método de pesquisa, é um

dos indicadores trabalhados, sendo essencial para responder a questão de pesquisa deste estudo.

O Gráfico 5 apresenta as 13 IESSs que mais publicaram sobre GC nos esportes durante os últimos 23 anos. A Universidade de Alberta teve maior produção, com sete publicações. A Universidade de Deakin, quatro artigos; seguida pelas Universidades de Birmingham, Loughborough, Otago e Windsor, todas com três artigos publicados. Com dois trabalhos publicados, as Universidades de Brunel, Hedmark, Molde, Maryland, Ottawa, Western Ontario e Brighton. Em suma, 13 IESSs publicaram dois artigos (22% do total das 59 IESSs) e 78% só publicaram um artigo no período estudado. É de salientar que, destas 13 IESSs,

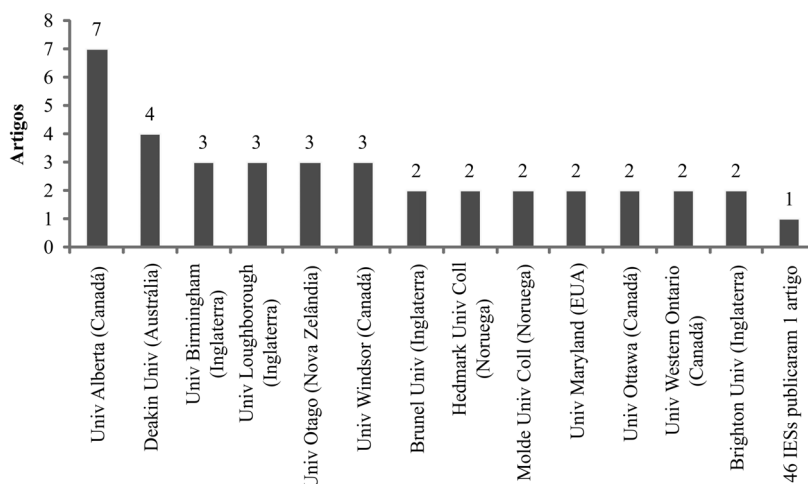


Gráfico 5. IESs mais produtivas.

Graph 5. More productive HEIs.

Fonte: Dados da pesquisa.

quatro são do Canadá e Inglaterra; duas são da Noruega, e uma da Austrália, Estados Unidos da América (EUA) e Nova Zelândia.

A rede social das IESs da Figura 3 apresenta 52 laços com 59 nós e tem uma densidade de 0,0158, significando que a interação entre as IESs é de 1,58%, ou seja, 98,42% dos possíveis intercâmbios não estão sendo realizados, o que influencia diretamente na difusão e socialização do campo do conhecimento Governança Corporativa nos esportes, sendo, com isso, um indicador de que a referida área ainda é embrionária não só na literatura acadêmica internacional, mas também, em especial, no âmbito acadêmico brasileiro. Este resultado é confirmado na rede de coautoria dos 91 autores (Figura 2). Observa-se, também, que 19 IESs publicaram sem parceria; e que as demais redes são compostas de dois ou mais IESs, sendo que a maior rede inclui as Universidades de Alberta, Windsor, Naval Postgraduate Schools, Brock, Otago, Western Ontario e La Trobe.

## PRODUÇÃO SOB A ÓTICA DOS PAÍSES E SUA REDE SOCIAL

As visualizações seguintes mostram a produção científica nos 17 países envolvidos nesta pesquisa (Gráfico 6), destacando a produção dos 10 primeiros países e sua rede social (Figura 10). Salienta-se que a produção acadêmica das nações identificadas, neste estudo, é oriunda de suas referentes IESs, isto é, a produção científica das IESs deste trabalho deu origem ao indicador países, revelando, com isso, qual nação, mediante suas respectivas IESs, é mais profícua no que tange ao tema Governança Corporativa nos esportes em 23 anos de estudo na bibliografia acadêmica internacional.

O Gráfico 6 destaca a Inglaterra como a origem de maior número de artigos sobre o tema, com 13 artigos publicados; seguida pelo Canadá e EUA, com 12 e 10 artigos, respectivamente. Salientam-se também os países Austrália (seis publicações), Noruega e Nova Zelândia, ambos com cinco publicações. Com dois artigos, a Escócia, França, Holanda e Itália.

Ao observar os três países que mais publicaram, remete ao que foi visto no Gráfico 5, que abordou as IESs e seus respectivos países de origem, dando predominância ao Canadá e a Inglaterra. Os EUA não foram destacados no Gráfico 5, por ter o maior número de IESs envolvidas entre as 59 identificadas neste estudo, impactando em sua produção, porém, de maneira mais heterogênea.

A Figura 4 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 serem advindos de 17 países, impactando diretamente nesta densidade de rede. Realça-se também a centralidade de grau do Canadá, devida à forte representação deste nos âmbitos de coautoria e das IESs, no que se refere aos artigos publicados.

## REDE DOS AUTORES COM A REDE DAS IESS

A Figura 5 utiliza a projeção de uma modalidade de rede chamada *two-mode*<sup>3</sup> (Latapy *et al.*, 2008), evidenciando, neste estudo, os dados originais das redes dos autores e das IESs, de maneira conjunta. A Figura 5 destaca as seguintes IESs:

<sup>3</sup> As redes de dois modos, ou seja, as redes *two-mode*, compreendem as ligações entre dois conjuntos distintos de atores (Tomaél e Marteletto, 2013).



Figura 3. Rede das IESs.  
Figure 3. Network of HEIs.

Fonte: Dados da pesquisa.

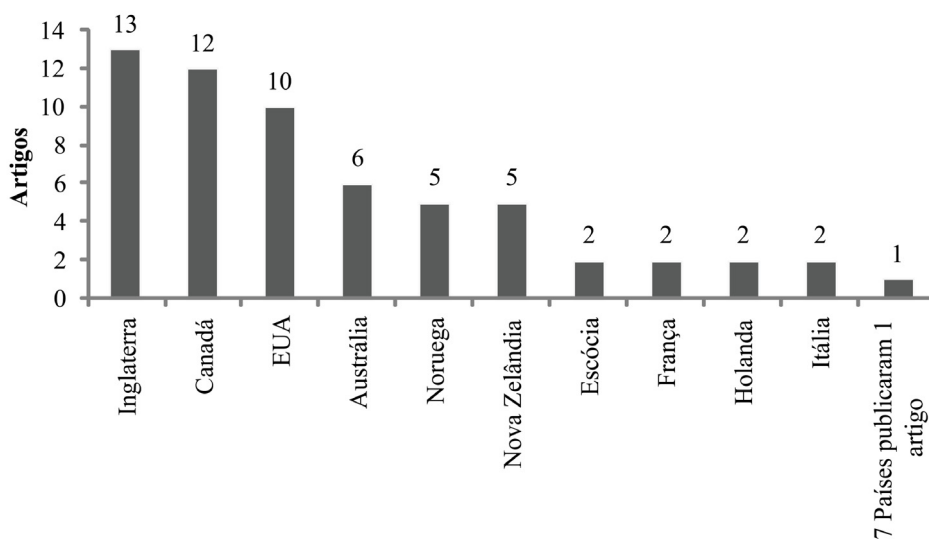


Gráfico 6. Países.  
Graph 6. Countries.

Fonte: Dados da pesquisa.

University of Alberta, Deakin University, University Birmingham e a University Loughborough como as mais centrais, ou seja, que contêm maior número de pesquisadores vinculados. Este

resultado reforça o exposto no Gráfico 5, confirmando a importância destas universidades para a publicação e disseminação da temática analisada neste estudo.

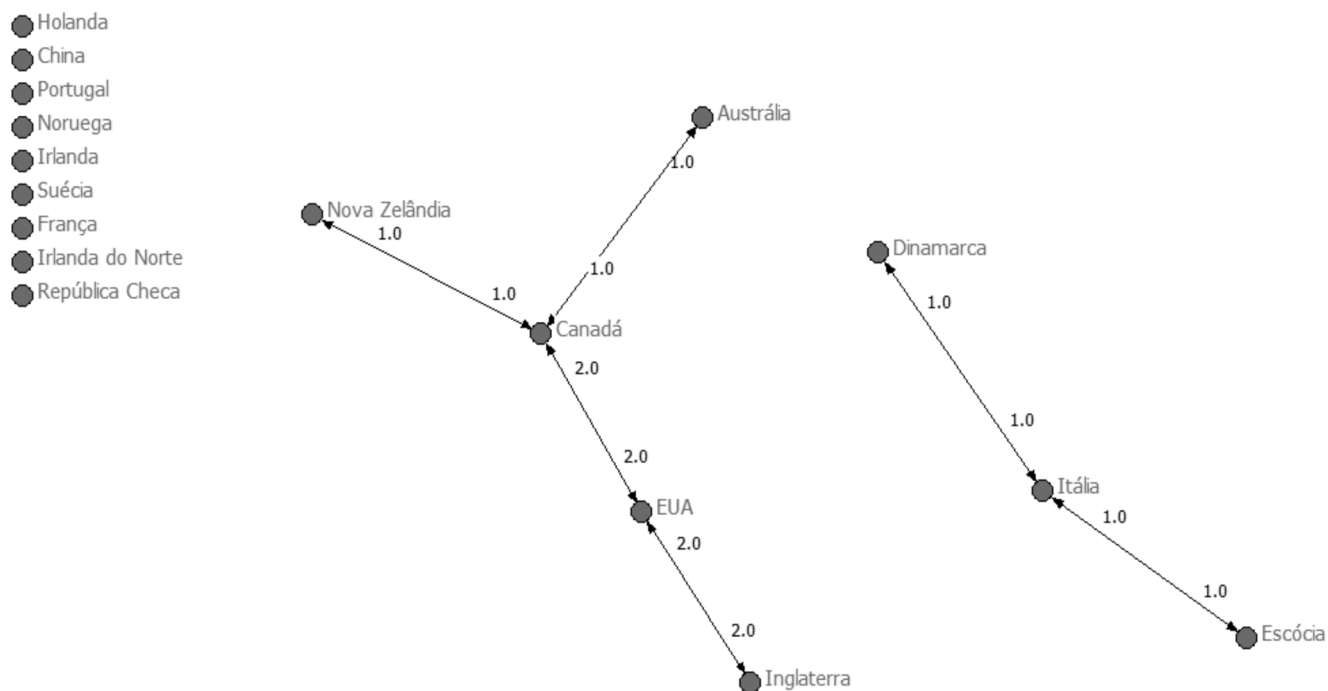


Figura 4. Rede dos Países.

Figure 4. Network of countries.

Fonte: Dados da pesquisa.

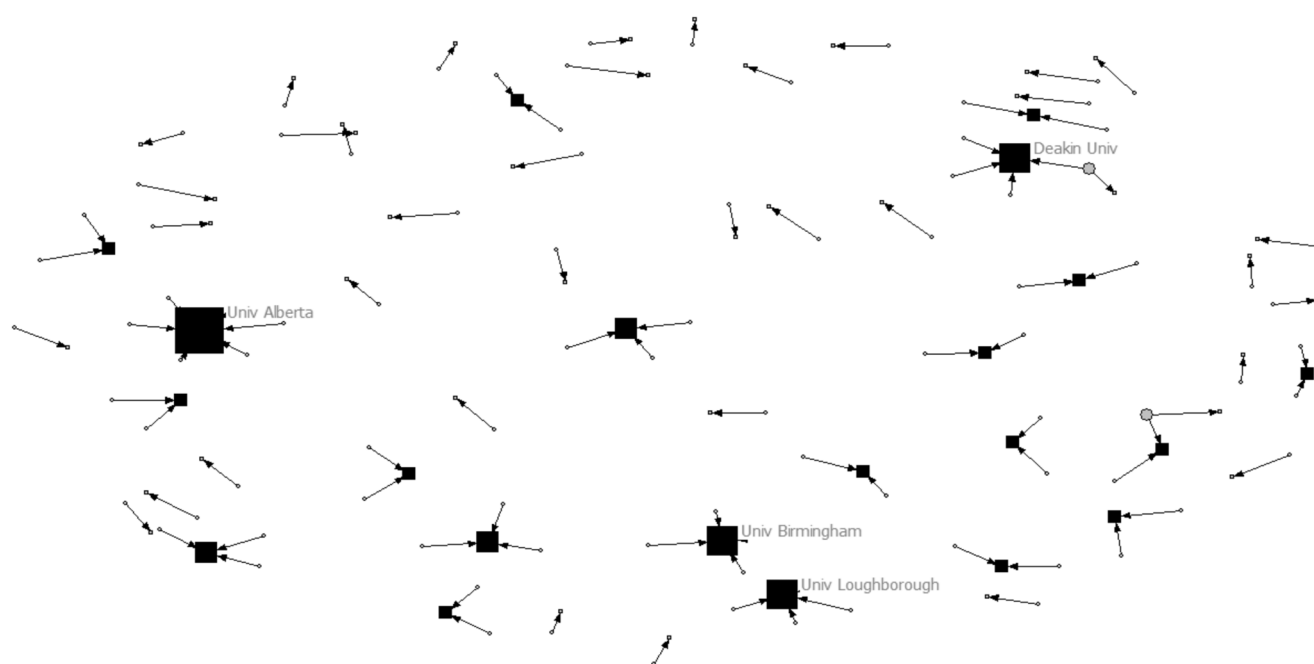


Figura 5. Rede dos autores com as IESs.

Figure 5. Network of authors with HEIs.

Fonte: Dados da pesquisa.

### REDE DOS AUTORES COM A REDE DOS PERIÓDICOS

A Figura 6 visualiza outra *two-mode*, agora destacando as redes dos autores com a rede dos 28 periódicos identificados nesta pesquisa. Destaca-se 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 o Gráfico 2), são também as com mais autores – isto é, com maior número de pesquisadores publicando artigos sobre o tema GC nos esportes nestas revistas.

Em relação aos autores colocados em evidência na Figura 6, destacam-se David Shilbury, Lesley Ferkins, Jonathan Grix, Gael McDonald e Laura Misener, pois estes publicaram em mais de uma revista destacada, sendo que estes são uns que mais publicam sobre o tema ora analisado (recorde o Gráfico 4).

### REDE DAS IESS COM A REDE DOS PAÍSES

A Figura 7 evidencia uma rede *two-mode*, enfatizando as redes das 59 IESSs com a rede dos 17 países identificados. Na figura, têm proeminência a Inglaterra, os EUA e o Canadá. Este dado remete ao Gráfico 6, que salienta os países que mais publicaram sobre GC nos esportes. Assim, os países destacados têm mais IESSs, impactando diretamente na proficuidade destes países no tema em investigação.

### PESQUISADORES MAIS CITADOS E SUA REDE DE COCITAÇÃO

O Gráfico 7 e a Figura 8 contemplam, respectivamente, a frequência de citações dos pesquisadores e a principal rede de

cocitação deste trabalho. Realça-se que os *links* representados pela Figura 8, mediante as linhas, correspondem aos laços das estruturas intelectuais entre os estudos mais citados sobre o tema Governança Corporativa nos esportes (Ferreira *et al.*, 2014b).

O Gráfico 7 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 (2007) "*Sport governance*" e Kikulis (2000) "*Continuity and change in governance and decision making in national sport organizations: Institutional explanations*" foram os mais citados, nove vezes. As obras "*Board-executive relationships within voluntary sport organisations*" de Hoye e Cuskelly (2003) e "*Strategic change and the role of interests, power, and organizational capacity*" de Amis, Slack e Hinings (2004) as segundas mais citadas, com 7.

Em suma, das 2.984 obras citadas nos 58 artigos da amostra (aproximadamente 51 referências por artigo), 68 (2,28%) foram citadas de três a nove vezes; 166 (5,56%), duas vezes, e a grande maioria, ou seja, 2.750 (92,16%), foi citada apenas uma vez. Remete-se, então, novamente à 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 à Figura 8, 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 ocorrera no Gráfico 7, a Figura 8 destaca os pesquisadores Hoye e Cuskelly (2003, 2007),

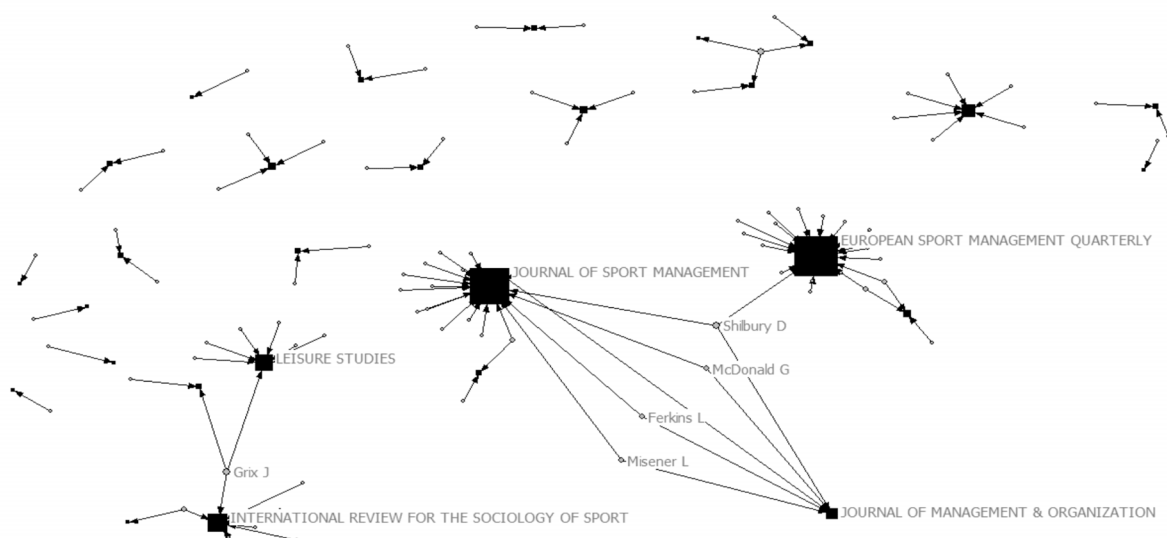


Figura 6. Rede dos autores com os periódicos.

Figure 6. Network of authors with journals.

Fonte: Dados da pesquisa.



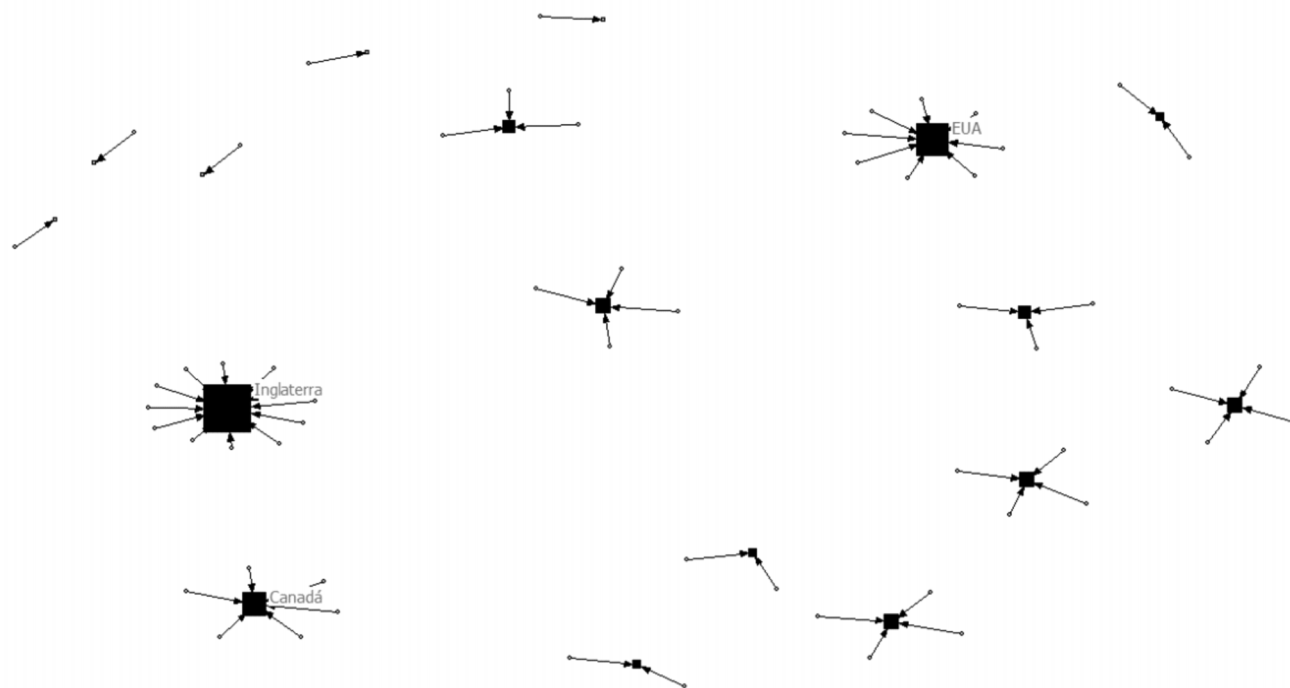


Figura 7. Rede das IESs com os países.  
Figure 7. Network of HEIs with countries.

Fonte: Dados da pesquisa.

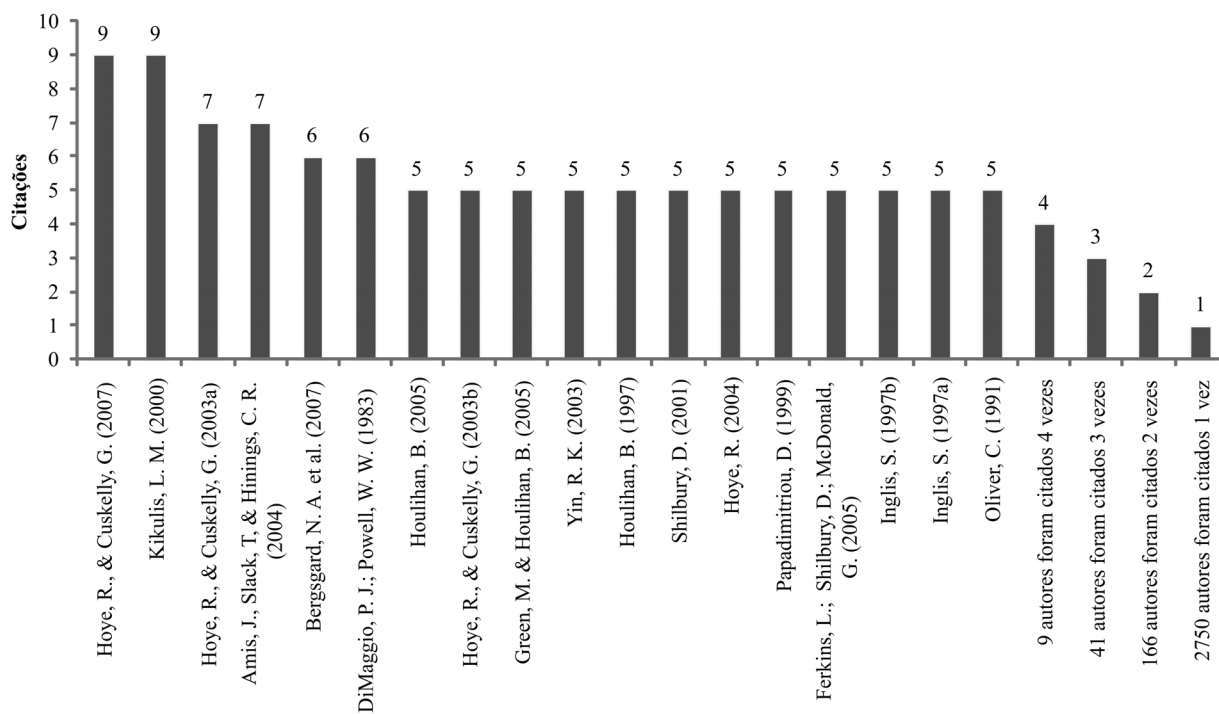


Gráfico 7. Pesquisadores citados.  
Graph 7. Researchers cited.

Fonte: Dados da pesquisa.

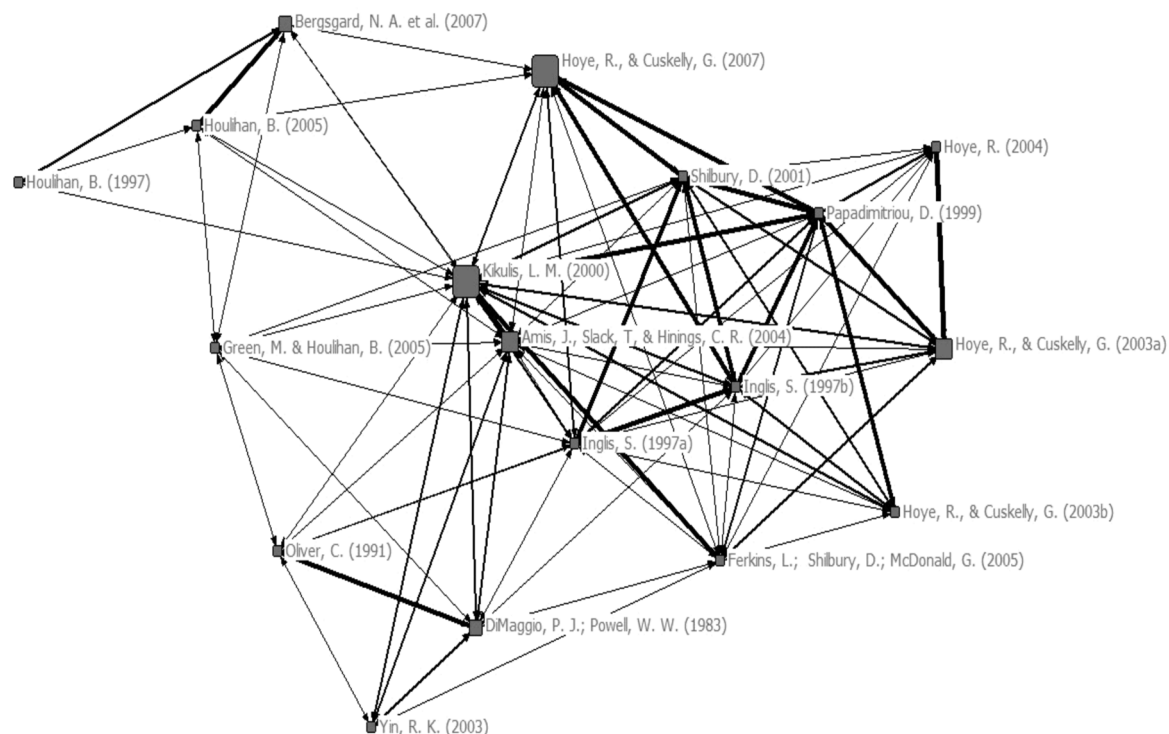


Figura 8. Principal rede de cocitação.  
Figure 8. Main co-citation network.

Fonte: Dados da pesquisa.

Kikulis (2000) 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.

É importante salientar que, das 18 citações vistas no Gráfico 7 e Figura 8, respectivamente, 13 são oriundas de periódicos. Das citações procedentes das revistas, a maioria é predominante do periódico *Journal of Sport Management*. Essa informação vai ao encontro do que foi visto nos Gráficos 2 e 3, em especial no Gráfico 3, o qual relata que o referido *journal* foi o mais citado nos últimos 23 anos de trabalho sobre o tema ora explorado.

## DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a emergência da área de gestão de esportes no Brasil, importa entender qual o conhecimento já existente na pesquisa internacional em governança nos esportes. Com base nesse conhecimento, pode-se construir uma agenda de pesquisa própria no Brasil. Neste artigo, analisou-se a produção internacional existente sobre governança corporativa nos esportes, por meio de um estudo bibliométrico sobre a produção científica num período de 23 anos, entre 1990 a 2012. Os 58 artigos da amostra foram escrutinados para observar autores mais produtivos, afiliações, geografias, pesquisadores mais citados, coautorias e cocitações. As análises descritivas

foram complementadas com a observação das redes. Assim, contribuiu-se para atingir o objetivo proposto nesta pesquisa, além de apresentar um número de indicadores bibliométricos inexistentes antes da realização deste estudo no contexto acadêmico internacional e, sobretudo, nacional. Tais indicadores contribuíram para o melhor entendimento e reflexão sobre as pesquisas publicadas e divulgadas sobre Governança Corporativa nos esportes, com base nos 58 trabalhos identificados, colaborando, *a posteriori*, para sua melhor compreensão no cenário acadêmico global.

Este estudo permitiu descrever, de maneira ampla, o 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 para o avanço e aperfeiçoamento dos *papers* sobre os temas Governança Corporativa e esporte no meio acadêmico. Constatou-se, mediante os 58 trabalhos analisados, que há uma integração do tema Governança Corporativa com a temática Esporte, mostrando, com isso, que existe relevância da Governança Corporativa com a gestão do esporte nas organizações. Deduz-se, de alguma forma, tomando por base os poucos estudos encontrados, que a gestão do esporte, em especial a dos países estrangeiros, busca cada vez mais uma profissionalização (Ferkins *et al.*, 2009; McNamee e Fleming, 2007) e que a Governança Corporativa é essencial para que ocorra tal cenário (Shilbury e Ferkins, 2011).

Esta pesquisa mostrou os indícios de crescimento do tema Governança Corporativa nos esportes a partir de 2007, tendo seu pico em 2012. Tal resultado é corroborado por Ferkins e Shilbury (2012), que enfatizaram ser crescente o número de trabalhos sobre Governança Corporativa nos esportes na literatura acadêmica internacional. Este achado e, consequentemente, a confirmação dos autores Ferkins e Shilbury (2012) nos permitem deduzir que a Governança Corporativa está cada vez mais entrelaçada no contexto da gestão do esporte (Healey, 2012), fazendo com que ocorra sua evolução (Ferkins, 2007), mediante estudos acadêmicos divulgados em periódicos científicos.

Salienta-se que tal descoberta contribuirá na emergência, disseminação e otimização deste tema na 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 e 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 nos esportes, gerando, posteriormente, novos estudos a respeito.

Já quando se analisa a rede *two-mode* (Latapy *et al.*, 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 têm 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 6), 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* é o periódico mais citado entre as revistas sobre gestão esportiva no mundo.

Deduz-se que a referida revista incentiva a submissão de manuscritos em áreas que dizem respeito à gestão, à governança e ao esporte, influenciando assim na dispersão e socialização do conhecimento entre as áreas. Este achado contribui para evidenciar a importância que estes periódicos, em especial o *Journal of Sport Management*, têm para a literatura acadêmica global no campo do conhecimento gestão do esporte, propiciando que o referido campo seja difundido, não apenas por meio e em razão da referida revista, que é uma das mais importantes da área (Shilbury, 2011), mas também mediante os outros periódicos contemplados nos Gráfico 2 e 3. Ainda no que tange aos periódicos, é importante realçar que, no âmbito brasileiro, periódicos específicos do campo em investigação ainda são muito incipientes, impactando na pouca publicação, difusão e socialização de temas que se fazem preponderantes para a evolução da área da gestão dos esportes no panorama nacional, como também no internacional, que é o caso do assunto "*sport governance*" (Hoye e Cuskelly, 2003).

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: David Shilbury, Lesley Ferkins, Jonathan Grix, Daniel Mason e Michael P. Sam. Destes, os autores com maior centralidade de grau foram David Shilbury e Lesley Ferkins. Isto remete à rede de coautoria deste estudo que tem alta centralidade de grau, ou seja, uma baixa medida de intensidade da interação entre os pesquisadores (Mello *et al.*, 2010). Tal informação ajuda a inferir que existem poucos grupos de pesquisas que estudam o tema Governança Corporativa nos esportes, no âmbito internacional, mostrando, assim, a incipiência do tema ora analisado.

Achados como este ajudam e contribuem para entender e compreender que, apesar da área ter pesquisadores internacionais que já publicam certa quantidade de *papers* (com qualidade) sobre Governança Corporativa nos esportes, o que é pesquisado sobre o tema não é suficiente para fazer a temática se aperfeiçoar e se desenvolver de maneira equilibrada e constante na academia, daí ser imprescindível que o termo "*sport governance*" seja difundido e disseminado com maior socialização e integração entre os pesquisadores, ou seja, não somente pesquisar isoladamente em nações, tais como Canadá, Inglaterra, Noruega, Austrália, Estados Unidos e Nova Zelândia, mas sim pesquisar com uma maior conexão entre os pesquisadores e, consequentemente, suas respectivas IESs, contribuindo para o fomento da densidade das redes de coautoria e das IESs (Figuras 2 e 3), cooperando, com isso, para a evolução do termo "*sport governance*" no mundo.

Em relação às 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 no Gráfico 5, concluindo e confirmando a importância destas universidades (Alberta e Deakin) para a publicação, dispersão e socialização da temática ora mapeada.

Ainda observando as IESs que se destacaram neste estudo, verifica-se que elas são oriundas do Canadá (Universidade de Alberta) e Austrália (Universidade de Deakin). Neste panorama, deduz-se que as pesquisas do tema ora investigado, ainda que embrionário, se destacam em alguns países, sobretudo no Canadá, na Austrália, Inglaterra, Noruega, nos Estados Unidos e na Nova Zelândia. Tal fato pode ser devido à profissionalização destas nações no que se refere ao esporte de alto rendimento, impactando em uma gestão do esporte mais profissionalizada, norteadora e amadurecida pela Governança Corporativa aplicada nas organizações esportivas, direcionando e influenciando, com isso, na otimização e dispersão da pesquisa sobre o tema ora analisado, ou seja, a Governança Corporativa nos esportes. Este estudo visa contribuir para alertar para isso, sobretudo no âmbito acadêmico nacional, evidenciando a importância da profissionalização da gestão no esporte, não só no futebol (Michie e Oughton, 2005), mas também em todas as organizações do esporte (Ferkins *et al.*, 2009; McNamee e Fleming, 2007).

Como visto anteriormente, quando este estudo se reporta à nacionalidade das 59 IESs, verificou-se que a Inglaterra, o Canadá e os 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. Ressalta-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 à rede *two-mode*, dos países com rede das IESs, tem-se uma predominância dos seguintes 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 nos Gráficos 5 e 6 e na Figura 4, mostrando e concluindo, assim, sobre 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 às citações, evidencia-se que aproximadamente 8% das referências são citadas mais de uma vez, e 92% das citações aparecem somente uma única vez referenciadas nos 58 artigos estudados. Destas citações, destacam-se as obras de Hoye e Cuskelly (2003, 2007), Kikulis (2000) e Amis, Slack e Hinings (2004). Realça-se que, das 19 obras mais citadas (Gráfico 7), 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 e Cuskelly, 2003; Ferkins *et al.*, 2005, 2009; Ferkins e Shilbury, 2012).

Como limitação desse estudo, ressalta-se que a amostra restringiu-se às palavras-chave: *Corporate Governance* e *Sport*. Por esse motivo, 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 otimizaria 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. 2005. Current paradigms in the international management field: an author co-citation analysis. *International Business Review*, 14(5):619-639. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2005.05.003>
- ALVES, J.A.B.; PIERANTI, O.P. 2007. O estado e a formulação de uma política nacional de esporte no Brasil. *Revista de Administração de Empresas eletrônica*, 6(1):1-20. <http://dx.doi.org/10.1590/s1676-56482007000100002>
- BARNEY, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1):99-120. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
- BEUREN, I.M.; SOUZA, J.C. 2008. Em busca de um delineamento de proposta para classificação dos periódicos internacionais de contabilidade para o Qualis Capes. *Revista Contabilidade & Finanças*, 19(46):44-58. <http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772008000100005>
- BRUTON, G.D.; FILATOTCHEV, I.; CHAHINE, S.; WRIGHT, M. 2010. Governance, ownership structure, and performance of IPO firms: The impact of different types of private equity investors and institutional environments. *Strategic Management Journal*, 31:491-509.
- BUFREM, L.; PRATES, Y. 2005. O saber científico registrado e as práticas de mensuração da informação. *Ciência da Informação*, 34(2):9-25. <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19652005000200002>
- BURRELL, Q.L. 2001. "Ambiguity" and scientometric measurement: A dissenting view. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 52(12):1075-1080. <http://dx.doi.org/10.1002/asi.1168>
- CHALIP, L. 1995. Policy analysis in sport management. *Journal of Sport Management*, 9:1-13.
- DURISIN, B.; PUZONE, F. 2009. Maturation of corporate governance research, 1993-2007: An assessment. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3):266-291. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00739.x>

- EGGHE, L. 1999. On the law of Zipf-mandelbrot for multi-word phrases. *Journal of the American Society for Information Science*, 50(3):233-241.  
[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-4571\(1999\)50:3<233::AID-ASIS6>3.0.CO;2-8](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-4571(1999)50:3<233::AID-ASIS6>3.0.CO;2-8)
- EGGHE, L.; RAVICHANDRA RAO, I.K. 2002. Duality revisited: Construction of fractional frequency distributions based on two dual Lotka laws. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53(10):789-801.  
<http://dx.doi.org/10.1002/asi.10103>
- FERKINS, L. 2007. *Developing strategic capability in national sport organizations*. Austrália, Deakin University.
- FERKINS, L.; McDONALD, G.; SHILBURY, D. 2010. A model for improving board performance: The case of a national sport organisation. *Journal of Management & Organization*, 16(4):601-621. <http://dx.doi.org/10.5172/jmo.2010.16.4.601>
- FERKINS, L.; SHILBURY, D. 2012. Good boards are strategic: What does that mean for sport governance? *Journal of Sport Management*, 26(1):67-80.
- FERKINS, L.; SHILBURY, D.; McDONALD, G. 2009. Board involvement in strategy: Advancing the governance of sport organizations. *Journal of Sport Management*, 23(3):245-277.
- FERKINS, L.; SHILBURY, D.; McDONALD, G. 2005. The role of the board in building strategic capability: Towards an integrated model of sport governance research. *Sport Management Review*, 8(3):195-225.  
[http://dx.doi.org/10.1016/S1441-3523\(05\)70039-5](http://dx.doi.org/10.1016/S1441-3523(05)70039-5)
- FERREIRA, M.A.S.P.V.; REIS, N.R.; SERRA, F.A.R.; COSTA, B.K. 2014a. Understanding the footprint of the RBV in international business studies: The last twenty years of research. *Brazilian Business Review*, 11(4):53-83.  
<http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2014.11.4.3>
- FERREIRA, M.P. 2011. A bibliometric study on Ghoshal's managing across borders. *Multinational Business Review*, 19(4):357-375.  
<http://dx.doi.org/10.1108/15253831111190180>
- FERREIRA, M.P.; SANTOS, J.C.; ALMEIDA, M.I.R. de; REIS, N.R. 2014b. Mergers & acquisitions research: A bibliometric study of top strategy and international business journals, 1980-2010. *Journal of Business Research*, 67(12):2550-2558.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.03.015>
- FRANCISCO, E. de R. 2011. RAE-eletrônica: exploração do acervo à luz da bibliometria, geoanálise e redes sociais. *Revista de Administração de Empresas*, 51(3):280-306.  
<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902011000300008>
- FREEMAN, R.E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, Pitman, 276 p.
- GARCÍA-MECA, E.; SÁNCHEZ-BALLESTA, J.P. 2009. Corporate governance and earnings management: A meta-analysis. *Corporate Governance: An International Review*, 17(5):594-610.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00753.x>
- GIRGINOV, V. 2012. Governance of the London 2012 Olympic Games legacy. *International Review for the Sociology of Sport*, 47(5):543-558.  
<http://dx.doi.org/10.1177/1012690211413966>
- GROENEVELD, M. 2009. European sport governance, citizens, and the state: Finding a (co-) productive balance for the twenty-first century. *Public Management Review*, 11(4):421-440.  
<http://dx.doi.org/10.1080/14719030902989516>
- GUARIDO FILHO, E.R.; MACHADO-DA-SILVA, C.L.; GONÇALVES, S.A. 2010. Organizational institutionalism in the academic field in Brazil: Social dynamics and networks. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(número especial):149-172.
- HAMIL, S.; WALTERS, G.; WATSON, L. 2010. The model of governance at FC Barcelona: Balancing member democracy, commercial strategy, corporate social responsibility and sporting performance. *Soccer & Society*, 11(4):475-504.  
<http://dx.doi.org/10.1080/14660971003780446>
- HARRIS, J.E. 2009. A review of Latin American corporate governance literature: 2000-2009. *Corporate Governance*, 9(5):635-648.  
<http://dx.doi.org/10.1108/14720700910998193>
- HEALEY, D. 2012. Governance in sport: outside the box? *Economic and Labour Relations Review*, 23(3):39-60.  
<http://dx.doi.org/10.1177/103530461202300303>
- HOLT, M. 2009. UEFA, governance, and the control of club competition in European football. *Birkbeck Sport Business Centre*, 2(1):1-191.
- HOYE, R.; CUSKELLY, G. 2003. Board-executive relationships within voluntary sport organisations. *Sport Management Review*, 6(1):53-73.  
[http://dx.doi.org/10.1016/S1441-3523\(03\)70053-9](http://dx.doi.org/10.1016/S1441-3523(03)70053-9)
- HOYE, R.; CUSKELLY, G. 2007. *Sport governance*. Sydney, Elsevier, 226 p.
- HUANG, C.Y.; HO, Y.S. 2011. Historical research on corporate governance: A bibliometric analysis. *African Journal of Business Management*, 5(2):276-284.
- JENSEN, M.C.; MECKLING, W.H. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4):305-360.  
[http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- JUDGE, W.Q.; WEBER, T.; MULLER-KAHLE, M.I. 2012. What are the correlates of interdisciplinary research impact? The case of corporate governance research. *Academy of Management Learning & Education*, 11(1):82-98.  
<http://dx.doi.org/10.5465/amle.2010.0191>
- KIKULIS, L.M. 2000. Continuity and change in governance and decision making in national sport organizations: Institutional explanations. *Journal of Sport Management*, 14(4):293-320.
- LATAPY, M.; MAGNIEN, C.; DEL VECCHIO, N. 2008. Basic notions for the analysis of large two-mode networks. *Social Networks*, 30(1):31-48.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.socnet.2007.04.006>
- LEI, S.; GHOSH, C.; SRINIVASAN, H. 2010. Should they play? Market value of corporate partnerships with professional sport leagues. *Journal of Sport Management*, 24:702-743.
- LEOPKEY, B.; PARENT, M.M. 2012. The (Neo) institutionalization of legacy and its sustainable governance within the Olympic movement. *European Sport Management Quarterly*, 12(5):437-455.  
<http://dx.doi.org/10.1080/16184742.2012.693116>
- LIMA, R.C.M. de. 1986. Bibliometria: análise quantitativa da literatura como instrumento de administração em sistemas de informação. *Ciência da Informação*, 15(2):127-133.



- LIN, J. W.; HWANG, M.I. 2010. Audit quality, corporate governance, and earnings management: A meta-analysis. *International Journal of Auditing*, 14(1):57-77. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1099-1123.2009.00403.x>
- MACHADO FILHO, C.A.P.; FISCHMANN, A.; MENDONÇA, L.R. de; GUERRA, S. 2007. The mechanisms of governance in nonprofit organizations. *Corporate Ownership & Control*, 4(2):83-88.
- MARQUES, D.S.P.; COSTA, A.L. 2009. Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo. *Revista de Administração da USP*, 44(2):118-130.
- MARTINS, G.S.; ROSSONI, L.; CSILLAG, J.M.; MARTINS, M.E.; PEREIRA, S.C.F. 2010. Gestão de operações no Brasil: uma análise do campo científico a partir da rede social de pesquisadores. *RAE eletrônica*, 9(2):1-26. <http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482010000200004>
- McNAMEE, M.J.; FLEMING, S. 2007. Ethics audits and corporate governance: The case of public sector sports organizations. *Journal of Business Ethics*, 73(4):425-437. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-006-9216-0>
- MELLO, C.M. de; CRUBELLATE, J.M.; ROSSONI, L. 2010. 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 coautorias. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(3):434-457. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552010000300004>
- MICHIE, J.; OUGHTON, C. 2005. The corporate governance of professional football clubs in England. *Corporate Governance: An International Review*, 13(4):517-531. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8683.2005.00446.x>
- MINDLIN, S.E. 2009. *A governança de fundações e institutos empresariais: um estudo exploratório*. São Paulo, SP. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 229 p.
- NERUR, S.P.; RASHEED, A.A.; NATARAJAN, V. 2008. The intellectual structure of the strategic management field: An author co-citation analysis. *Strategic Management Journal*, 29(3):319-336. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.659>
- NUMERATO, D.; BAGLIONI, S. 2012. The dark side of social capital: An ethnography of sport governance. *International Review for the Sociology of Sport*, 47(5):594-611. <http://dx.doi.org/10.1177/1012690211413838>
- PARREIRAS, F.S.; OLIVEIRA SILVA, A.B. de; MATHEUS, R.B.; BRANDÃO, W.C. 2006. RedeCI: colaboração e produção científica em ciência da informação no Brasil. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 11(3):302-317. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-99362006000300002>
- PELEIAS, I.R.; WAHLMANN, G.C.; PARISI, C.; ANTUNES, M.T.P. 2010. Dez anos de pesquisa científica em controladoria no Brasil (1997-2006). *Revista de Administração e Inovação*, 7(1):193-217.
- RAMOS-RODRÍGUEZ, A.R.; RUÍZ-NAVARRO, J. 2004. Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the strategic management journal, 1980-2000. *Strategic Management Journal*, 25(10):981-1004. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.397>
- REIS, N.R.; FERREIRA, M.P.; SANTOS, J.C.; SERRA, F.R. 2013. A bibliometric study of the cultural models in international business research. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 10(4):340-354.
- REZENDE, A.J.; DALMACIO, F.Z.; FACURE, C.E.F. 2010. Practice of corporate governance in football clubs. *International Journal of Economics and Accounting*, 1(4):410-447. <http://dx.doi.org/10.1504/IJEA.2010.037579>
- REZENDE, A.J.; FACURE, C.E.F.; DALMÁCIO, F.Z. 2009. Práticas de governança corporativa em organizações sem fins lucrativos. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 9, São Paulo, 2009. *Anais... CCC-USP*, 9:1-16.
- RIBEIRO, H.C.M. 2014. Corporate governance versus corporate governance: An international review: uma análise comparativa da produção acadêmica do tema governança corporativa. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 11(23):95-116. <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2014v11n23p95>
- RIBEIRO, H.C.M.; COSTA, B.K.; FERREIRA, M.A.S.P.V.; SERRA, B.P. de C. 2014. Produção científica sobre os temas governança corporativa e stakeholders em periódicos internacionais. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 17(1):95-114.
- RIBEIRO, H.C.M.; MACHADO JUNIOR, C.; SOUZA, M.T.S. de; CAMPANÁRIO, M. de A.; CORRÊA, R. 2012a. Governança corporativa: um estudo bibliométrico da produção científica das dissertações e teses brasileiras. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 15(3):52-70.
- RIBEIRO, H.C.M.; MURITIBA, S.N.; MURITIBA, P.M. 2012b. Perfil e crescimento dos temas "governança corporativa" e "estratégia": uma análise dos últimos 11 anos nos periódicos da área de Administração no Brasil. *Gestão & Regionalidade*, 28(82):83-99. <http://dx.doi.org/10.13037/gr.vol28n82.1415>
- RICCIO, E.L.; MENDONÇA NETO, O.R. de; SAKATA, M.C.G. 2007. Movimentos de teorias em campos interdisciplinares: a inserção de Michel Foucault na contabilidade. *Revista de Administração Contemporânea*, 11, nº especial, p. 11-32.
- ROSA, A.F. da; MENDES, A.C.A.; TEIXEIRA, G.M.A.; MARTINS, S. 2010. Earnings Management no Brasil: uma análise sob a perspectiva sociométrica e bibliométrica. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, 21(4):189-218.
- ROSSONI, L.; GUARIDO FILHO, E.R. 2009. Cooperação entre programas de pós-graduação em Administração no Brasil: evidências estruturais em quatro áreas temáticas. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(3):366-390. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552009000300003>
- ROSSONI, L.; HOCAYEN-DA-SILVA, A.J.; FERREIRA JÚNIOR, I. 2008. Estrutura de relacionamento entre instituições de pesquisa do campo de ciência e tecnologia no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, 48(4):34-48. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902008000400004>
- SCOTT, J. 2000. *Social network analysis*. London, Sage, 206 p.
- SHERRY, E.; SHILBURY, D. 2009. Board directors and conflict of interest: A study of a sport league. *European Sport Management Quarterly*, 9(1):47-62. <http://dx.doi.org/10.1080/16184740802461710>
- SHERRY, E.; SHILBURY, D.; WOOD, G. 2007. Wrestling with "conflict of interest" in sport management. *Corporate Governance*, 7(3):267-277. <http://dx.doi.org/10.1108/14720700710756544>

- SHILBURY, D. 2011. A bibliometric study of citations to sport management and marketing journals. *Journal of Sport Management*, 25:423-444.
- SHILBURY, D.; FERKINS, L. 2011. Professionalisation, sport governance and strategic capability. *Managing Leisure*, 16(2):108-127. <http://dx.doi.org/10.1080/13606719.2011.559090>
- SILVA, J.A.F. da; CARVALHO, F.A.Z. de. 2009. Evidenciação e desempenho em organizações desportivas: um estudo empírico sobre clubes de futebol. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 3(6):96-116. <http://dx.doi.org/10.11606/rco.v3i6.34743>
- SOUZA, M.T.S. de; RIBEIRO, H.C.M. 2013. Sustentabilidade ambiental: uma meta-análise da produção brasileira em periódicos de Administração. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(3):368-396. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552013000300007>
- STADTMANN, G. 2006. Frequent news and pure signals: The case of a publicly traded football club. *Scottish Journal of Political Economy*, 53(4):485-504. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9485.2006.00391.x>
- TAYLOR, M.; O'SULLIVAN, N. 2009. How should national governing bodies of sport be governed in the UK? An exploratory study of board structure. *Corporate Governance: An International Review*, 17(6):681-693. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00767.x>
- TOMAÉL, M.I.; MARTELETO, R.M. 2013. Redes sociais de dois modos: aspectos conceituais. *TransInformação*, 25(3):245-253. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-37862013000300007>
- VINTEN, G. 1998. Corporate governance: An international state of the art. *Managerial Auditing Journal*, 13(7):419-431. <http://dx.doi.org/10.1108/02686909810226579>
- WASSERMAN, S.; FAUST, K. 1994. *Social network analysis: Methods and applications*. Cambridge, Cambridge University Press, 754 p. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511815478>
- ZOUAIN, D.M.; ALVES, J.A.B.; PIERANTI, O.P. 2006. Relatório final de atividades do fórum de discussão permanente de políticas de esporte. *Revista de Administração Pública*, 40(4):731-738. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122006000400011>

Submitted on August 15, 2013

Accepted on April 6, 2015

#### **HENRIQUE CÉSAR MELO RIBEIRO**

Universidade Nove de Julho  
Av. Francisco Matarazzo, 612, prédio C, 05001-100, São Paulo, SP, Brasil

#### **BENNY KRAMER COSTA**

Universidade Nove de Julho  
Av. Francisco Matarazzo, 612, prédio C, 05001-100, São Paulo, SP, Brasil

#### **MANUEL PORTUGAL FERREIRA**

Universidade Nove de Julho  
Av. Francisco Matarazzo, 612, prédio C, 05001-100, São Paulo, SP, Brasil  
Instituto Politécnico de Leiria - ESTG  
Morro do Lena, Alto Vieiro, 2411-901, Leiria, Portugal