

Un aprendizaje sobre la gobernanza en el fútbol a través del análisis de publicaciones internacionales.

Resumen

El propósito de este artículo es analizar las características de las publicaciones internacionales sobre los temas de Gobernanza y Fútbol en las bases de datos Scopus y Web of Science. Es una investigación bibliométrica, descriptiva y cuantitativa. Los términos "gobernanza" y "fútbol" o "fútbol" se utilizaron para seleccionar los artículos. La muestra consta de 44 publicaciones. Se encontró que el primer estudio de la muestra se publicó en 1999 y solo después de diez años hubo un mayor número de publicaciones; aun así, hay un camino a seguir para que el conocimiento se acumule. Las revistas *European Sport Management Quarterly* y *Sport Management Review* se encuentran entre las que han publicado más sobre el tema, las que tienen el mayor factor de impacto y cuyo alcance se centra en la gestión y la política deportiva. El enfoque cuantitativo y las teorías de agencias, instituciones y partes interesadas fueron las más utilizadas en los estudios. La mayoría de los estudios analizaron el contexto de los países del continente europeo. Las palabras clave más utilizadas en los estudios fueron fútbol, gobernanza, gobernanza corporativa, clubes de fútbol y política. Los estudios publicados en los últimos cinco años presentan diferentes perspectivas sobre el tema de la gobernanza en el fútbol, como: combatir la manipulación de resultados, IoT en el fútbol, inversiones en gobernanza, mecanismos de gobernanza, uso de pañuelos en la cabeza por parte de mujeres musulmanas, etc. En vista de las diferentes perspectivas de los estudios y la necesidad de llevar a cabo más estudios para acumular conocimiento, se concluye que hay oportunidades para futuras investigaciones.

Palabras clave: Gobernanza. Gobernanza en el fútbol. Fútbol. Bibliometría

1 Introducción

El interés académico en estudiar deportes de equipo profesionales se remonta a mediados de la década de 1950 y a la investigación seminal de Rottenger (1956). Discutió la cláusula de reserva de contratos entre jugadores y equipos de baloncesto que limitaban el poder del jugador para cambiar de equipo. El principal hallazgo fue que la cláusula de reserva no era necesaria para garantizar el equilibrio competitivo. (DOBSON; GODDARD; DOBSON, 2001).

Desde entonces, el deporte en general se ha convertido en un objeto de interés para los académicos, especialmente el fútbol, que se destaca en términos de generación de ingresos. Según un estudio de Deloitte (2018), los ingresos totales de los 20 mejores equipos de Europa alcanzaron un récord, aumentando en un 6%, a 7,9 mil millones €. Este resultado se atribuye a la popularidad del fútbol, la profesionalidad de los clubes y un entorno regulatorio más rígido. (DELOITTE, 2018).

Aunque los clubes de fútbol buscan fortaleza financiera, están organizados en una forma legal y corporativa diferente en cada país, es decir, están sujetos a diferentes regulaciones. Esta diferencia puede influir en la divulgación y transparencia de la información financiera, un hecho evidenciado en la investigación realizada por Acero, Serrano y Dimitropoulos (2017), cuya principal dificultad fue la falta de transparencia en la información.

Al enfatizar la popularidad del fútbol en diferentes partes del mundo, Aquilina y Chetcuti (2014) afirman que la posibilidad de obtener ganancias financieras puede atraer prácticas corruptas debido a que el deporte es muy comercializable. La industria del fútbol, como se ha llamado a este segmento, además de mover grandes cantidades de dinero presenta escándalos, por ejemplo, asociados con el uso de drogas para mejorar el rendimiento deportivo, de acuerdo con los casos que ocurrieron en equipos en Australia reportados por Phat et al. (2016). Los

autores sostienen que las prácticas de gobernanza en los clubes de fútbol se están convirtiendo en un tema crítico, especialmente cuando los riesgos involucrados son muy altos.

La gobernanza y sus mecanismos pueden influir en el desempeño financiero, así como mitigar los riesgos involucrados en la industria del fútbol. Dependiendo de este contexto, Acero, Serrano y Dimitropoulos (2017) recomiendan que los diversos organismos reguladores de la industria del fútbol aborden la introducción de un código de buenas prácticas, no solo en relación con la transparencia de las variables financieras, sino también con la demanda de más transparencia en la información corporativa, como: la estructura de las juntas directivas, el grado de independencia de sus miembros, su rotación, etc.

El estudio de los clubes de fútbol profesionales y sociedades anónimas deportivas es un tema de investigación desafiante, ya que va más allá de los objetivos económicos de los interesados. Las inversiones en clubes de fútbol y SAD's tienen como objetivo el rendimiento económico y deportivo, que las diferencian de otras industrias. Si bien los beneficios ofrecidos por otras industrias a las partes interesadas son tangibles, a través del pago de dividendos, intereses y salarios, muchos de los beneficios que ofrecen los clubes son intangibles. (BUCHHOLZ; LOPATTA, 2017).

Dado este contexto, este artículo tiene como objetivo analizar las características de las publicaciones internacionales sobre los temas de Gobernanza y Fútbol en las bases de datos Scopus y Web of Science. Ribeiro, Costa y Ferreira (2015) analizaron el perfil y la evolución de la investigación sobre gobernanza corporativa en el deporte, desde el período 1990 hasta 2012, publicado en la base de datos ISI Web of Science, que abordó las palabras clave "gobernanza corporativa" y "Deporte".

Nuestra investigación continúa el estudio de la gobernanza en el deporte, sin embargo, se centra en el análisis de publicaciones internacionales sobre gobernanza en el fútbol. Las bases de datos utilizadas para la búsqueda fueron Scopus y Web of Science. Se utilizaron las palabras clave

"gobernanza" y "fútbol" o "fútbol" y no hubo una delimitación del período, considerando todas las publicaciones disponibles. En este sentido, este estudio amplía el período de tiempo de análisis y las bases de datos consultadas, amplía el enfoque de gobernanza mediante el uso de la palabra clave "gobernanza" en las búsquedas y limita la búsqueda a un deporte específico, el fútbol.

La contribución de este estudio consiste en difundir el conocimiento sobre la adopción de prácticas de gobernanza corporativa en la esfera del fútbol, demostrar las características de las publicaciones, identificar qué temas y mecanismos de gobernanza se abordan en los estudios y analizar si se han realizado avances en la investigación sobre tema

El presente trabajo está estructurado en cinco secciones, además de esta introducción. La siguiente sección presenta la revisión de la literatura. Luego, se presenta la metodología de investigación. En la cuarta sección está la presentación y el análisis de los resultados, y la última sección presenta las consideraciones finales del estudio y las recomendaciones para futuros estudios.

2 Revisión de la literatura

2.1 Gobernanza y Gobernanza Corporativa

El término gobernanza corporativa surgió en la década de 1990 con la publicación del primer código de buenas prácticas de gobernanza corporativa en Inglaterra, seguido de la primera edición de los Principios de Gobernanza Corporativa de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), con el objetivo de difundir las buenas prácticas de gobernanza y destacando sus aspectos positivos para el crecimiento económico. (ROSSETTI; ANDRADE, 2014). Los objetivos de los Principios de Gobernanza de la OCDE (2015) son ayudar a los gerentes a evaluar y mejorar los problemas legales, regulatorios e institucionales de las organizaciones para apoyar la eficiencia económica, el crecimiento sostenible y la estabilidad financiera, basados en la confianza, la transparencia y responsabilidad (OCDE,

2015). Los Principios de la OCDE se enumeran en seis capítulos: "I) Asegurar la base para un marco efectivo de gobernanza corporativa; II) Los derechos e igualdad de trato de los accionistas y las principales funciones de propiedad; III) Inversores institucionales, mercados bursátiles y otros intermediarios; IV) El papel de los interesados; V) Divulgación de información y transparencia; y VI) Las responsabilidades de la junta ". (OCDE, 2015, p. 12).

La Porta y col. (2002) atribuyen a la gobernanza corporativa un conjunto de mecanismos mediante los cuales los inversores externos están protegidos de la expropiación por parte de los internos. Las principales diferencias en los modelos de gobernanza se refieren a la estructura de propiedad, los mercados de capitales y la cultura, principalmente entre empresas europeas, americanas y japonesas. Sin embargo, estas diferencias aparentes se resolvieron mediante leyes básicas de gobernanza en cada país, logrando un alto grado de uniformidad y convergencia. (HASMANN; KRAAKMAM, 2000).

Un atributo relevante de la gobernanza corporativa es su desempeño como un sistema de mecanismos internos y externos, proporcionando a los propietarios control sobre las actividades de sus gerentes. (EZZEDDINE; JARBOUI, 2017). Los mecanismos internos resultan de las decisiones y acciones de los accionistas y la junta, tales como: constitución y miembros de la junta y sus comités, estructura de propiedad, acuerdos de financiamiento y forma de compensación ejecutiva. Los externos, por otro lado, consisten en monitorear partes externas, tales como: accionistas, inversores institucionales, y auditores externos. (BROWN, BEEKES; VERHOEVEN, 2011).

2.2 Gobernanza en fútbol

El entorno en el que se insertan los clubes de fútbol está marcado por objetivos complejos y, en general, por demandas competitivas de diferentes grupos, tales como: inversores, jugadores, aficionados y medios de comunicación. (BUCHHOLZ; LOPATTA, 2017). A pesar de sus peculiaridades, la industria del fútbol puede beneficiarse de la adopción de principios de gobernanza corporativa en la estructura de los clubes, ya que estos pueden proporcionar mejoras en su condición financiera actual y su viabilidad futura. (DIMITROPOULOS, 2011).

El interés en la gobernanza ha crecido en las últimas décadas, ya que muchos clubes de fútbol se han sumido en dificultades financieras. (ACERO; SERRANO; DIMITROPOULOS, 2017). La gobernanza desarrollada en los clubes es un proceso más complejo que el de las industrias en general, ya que se lleva a cabo a escala de liga y empresa. Este proceso proporciona varias formas de equilibrar el rendimiento deportivo y económico, para evitar el riesgo de quiebra. (BUCHHOLZ; LOPATTA, 2017).

La importancia de la gobernanza en el fútbol se destacó en una encuesta de la gobernanza del Reino Unido que, entre otras cuestiones, evaluó los niveles de endeudamiento y la estructura de propiedad en el fútbol. (MILLWARD, 2013). La buena gobernanza contribuye a generar indicadores de gestión satisfactorios, a obtener resultados financieros equilibrados o excedentes y a evitar la acumulación de déficit a lo largo de los años. La buena gobernanza presupone que los clubes de fútbol se guían por la transparencia y publican toda la información contable y financiera relacionada con su actividad. (AGLIETTA; ANDREFF; DRUT, 2008).

La eficiencia de la gobernanza corporativa en las organizaciones deportivas fue abordada inicialmente en 1997 por el Comité Permanente Australiano de Recreación y Deporte. El Reino Unido y Nueva Zelanda, así como sus respectivas federaciones y centros de investigación, y el Comité Olímpico Internacional también han publicado informes similares.

New Zealand Sport and Recreation (2004) y Standards Australia (2003) publicaron principios de gobernanza para las organizaciones deportivas, que mencionaron que las organizaciones deportivas deben ser responsables ante los accionistas y las partes interesadas, y difundir información transparente y confiable a las partes interesadas. (DIMITROPOULOS, 2011).

La Comisión de Deportes de Australia definió seis principios de gobernanza corporativa: a) composición, funciones y poderes de la junta; b) procesos de la junta; c) sistemas de gobernanza; d) informes y desempeño de la junta; e) informes y relaciones con las partes interesadas; y f) decisiones éticas y responsables. (RUTA et al., 2016). Para Marques y Costa (2009), la adopción de los principios y prácticas de buena gobernanza puede contribuir a la reestructuración administrativa y financiera de los clubes de fútbol. Y, aunque los clubes de fútbol tienen diferentes constituciones legales, desde el modelo de negocio hasta el asociativo, se sugiere utilizar los principios de gobernanza, incluso de manera ajustada.

El tema de la gobernanza corporativa confiable se ha convertido en otro tema relevante bajo el entorno regulatorio de los países europeos, ya que los clubes de fútbol profesionales pueden sufrir las consecuencias del Reglamento de Juego Limpio Financiero introducido por la Unión de Federaciones Europeas de Fútbol (UEFA) que tiene como objetivo promover más disciplina y racionalidad financiera para los clubes. (SCAFARTO; DIMITROPOULOS, 2018). A este respecto, los mecanismos eficientes de gobernanza pueden ser una herramienta útil para aumentar la eficacia del Fair Play financiero. (DIMITROPOULOS, 2014).

3 Metodología

Esta investigación se clasifica como bibliométrica, descriptiva y con un enfoque cuantitativo, ya que busca describir y analizar las características de las publicaciones internacionales sobre los temas de gobernanza y fútbol.

La bibliometría combina técnicas cuantitativas y estadísticas para medir los indicadores de producción y difundir el conocimiento científico. Entre las técnicas principales se encuentran las leyes de Lotka, Bradford y Zipf. (ARAÚJO, 2006). La ley de Lotka representa la medida de la productividad de los autores en un área determinada. Su importancia deriva de que la acumulación de conocimiento está directamente relacionada con el crecimiento de la literatura publicada sobre el tema. (URBIZAGASTEGUI, 2009). La Ley de Bradford aborda la forma en que la literatura sobre un tema dado se distribuye entre las revistas. (TSAI; LI, 2017). La Ley de Zipf utiliza la tarea de medir la frecuencia de la aparición de palabras en varios textos, constituyendo una lista ordenada de términos sobre un tema dado. (VANTI, 2002).

Inicialmente, se realizaron búsquedas en las bases de datos Scopus y Web of Science para identificar estudios relacionados con los temas cubiertos en esta investigación. Las palabras clave utilizadas para la búsqueda fueron: a) "Gobernanza"; y b) "fútbol"; "Fútbol". En el proceso de búsqueda llevado a cabo en octubre de 2018, los filtros utilizados fueron: 1) Período: comprendía todos los períodos, es decir, no delimitaba los años; 2) Se seleccionaron áreas de investigación en la base de datos Scopus: a) Negocios, Gestión y Contabilidad; y b) Economía, Econometría y Finanzas; 3) En la base de datos de Web of Science, se seleccionaron áreas de investigación: a) Negocios; b) finanzas comerciales; c) economía; d) gestión; y 4) Tipos de documento: a) artículo; y b) revisión. Según esta investigación, el resultado de búsqueda en la base de datos Scopus fue de 70 artículos y en la base de datos de Web of Science fue de 61 artículos.

Después de analizar los resultados de la búsqueda, fue posible verificar que 35 publicaciones de Scopus también estaban en la Web of Science. En este sentido, para la encuesta del número de artículos encontrados, los artículos repetidos se consideraron solo una vez. Así, se seleccionaron 96 artículos diferentes en las dos bases. De este total, 28 artículos no estaban disponibles para el acceso, lo que resultó en 69 artículos identificados con la posibilidad de

acceder. Posteriormente, buscamos identificar artículos que abordaran los problemas de gobernanza y fútbol simultáneamente, y que estuvieran relacionados con la gestión del fútbol. Al analizar los títulos, resúmenes y palabras clave de cada uno de los artículos, se identificaron 40 artículos que abordaron ambos temas. En febrero de 2019, se realizó una nueva búsqueda en un intento de identificar más publicaciones y se identificaron cuatro artículos, que sumados a los cuarenta encontrados en la primera búsqueda, conforman la muestra de esta investigación, compuesta por 44 artículos.

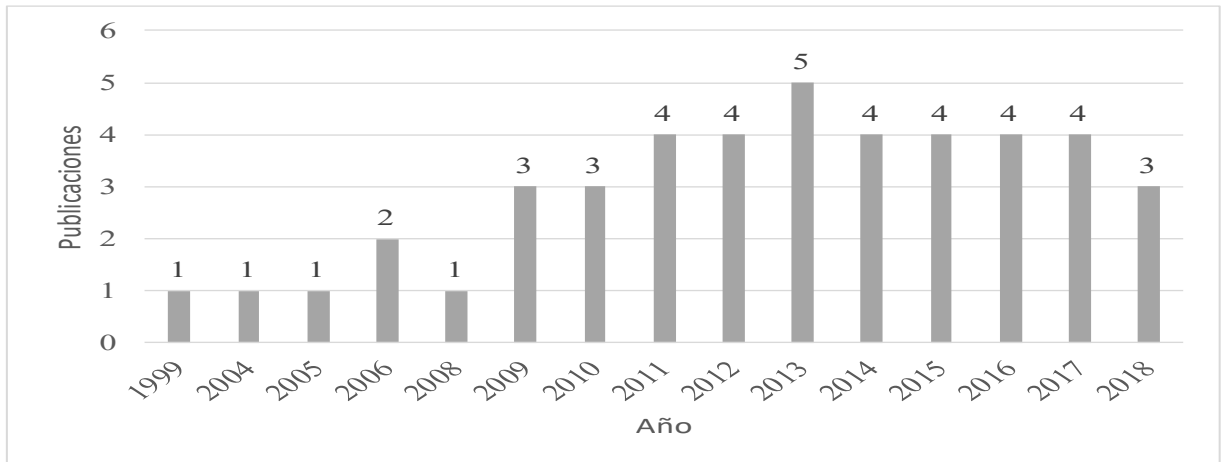
4 Presentación y análisis de resultados

Esta sección aborda la presentación y el análisis de datos tales como: autores más productivos, revistas con el mayor número de publicaciones, enfoque metodológico y teórico, nube de palabras elaborada a partir de las palabras clave de los artículos y los principales hallazgos de la investigación publicada en los últimos cinco años

4.1 Publicaciones por año

Desde 2009, ha habido un aumento en el número de publicaciones (Gráfico 1). A pesar del crecimiento en el número de publicaciones, todavía hay un amplio campo para continuar aumentando el conocimiento sobre el tema de esta área tan peculiar y relevante para abordar aspectos tanto deportivos como financieros, en la medida en que, según Urbizagastegui (2009), la acumulación de conocimiento tiene una relación directa con el desarrollo de la literatura publicada sobre el tema.

Gráfico 1 – Publicaciones por Año

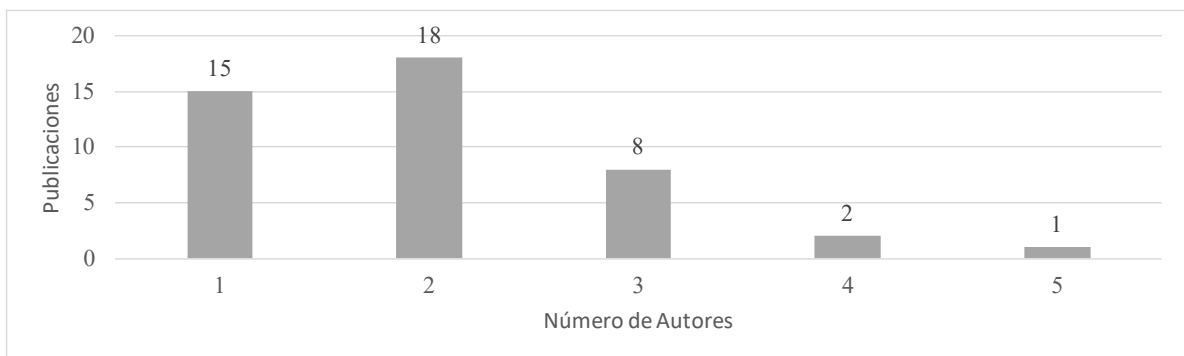


Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

4.2 Número de autores por publicaciones

El gráfico 2 ilustra el número de autores por publicación, siendo considerable el número de publicaciones de autoría individual. Los artículos restantes fueron escritos por dos a cinco autores, con predominio de artículos escritos por dos autores.

Gráfico 2 – Número de Autores por Publicación



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

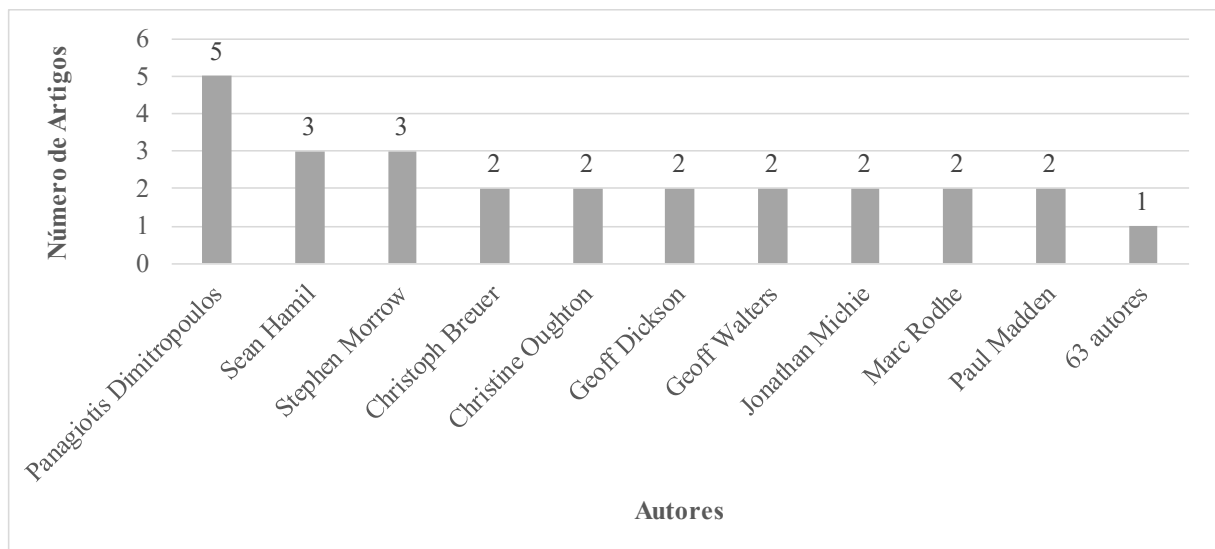
4.3 Autores más productivos

El gráfico 3 muestra los autores más productivos. Se identificaron 73 autores diferentes y diez de ellos tienen más de una publicación. Las Publicaciones de los autores más productivos

totalizan 18 artículos, lo que corresponde al 40,91% de la muestra, con 16 de 2009, un período en el que hubo un mayor número de publicaciones sobre los temas cubiertos en esta investigación; del resto, uno en 2004 y uno en 2005.

El autor Panagiotis Dimitropoulos publicó el mayor número de artículos, dos de forma individual y tres en colaboración con hasta dos autores. Los mecanismos de gobernanza corporativa abordados por él y sus coautores fueron: a) tamaño e independencia de la junta; b) dualidad del CEO; c) propiedad institucional y gerencial; d) estructura de capital; y e) estructura de propiedad.

Gráfico 3 – Autores más productivos



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

El resto de autores escribieron otros 13 artículos y en nueve artículos se contemplaron los siguientes mecanismos y/o principios de gobernanza corporativa: a) estructura de propiedad; b) independencia de la junta; c) dualidad del CEO; d) comité de compensación y auditoría; e) relación con las partes interesadas; f) transparencia; g) responsabilidad; y h) responsabilidad social corporativa. Sin embargo, en cuatro artículos, los autores no explicaron los mecanismos o principios de gobernanza abordados. A continuación, se comentan algunos de los mecanismos y principios abordados por los autores que más publicaron.

El Consejo de Administración tiene la función de garantizar el pleno funcionamiento de la empresa y la presencia de directores independientes en este órgano puede mejorar la calidad de la divulgación de información. (HALDAR; RAITHATHA, 2017). La importancia de los directores independientes está relacionada con su capacidad para evaluar el desempeño de la compañía de una manera más independiente. Los directores internos tienen un amplio conocimiento de las actividades de una empresa, pero los independientes pueden evaluar las decisiones de los gerentes con mayor objetividad. (SHEIKH; WANG; KHAN, 2013).

La dualidad del CEO se produce cuando el CEO de una compañía también sirve como presidente de la junta directiva. La teoría de la agencia indica que esta dualidad disminuye la efectividad del monitoreo de una junta. (SHEIKH; WANG; KHAN, 2013). Cuando el CEO tiene dualidad, la información puede divulgarse con menos transparencia, ya que la junta no puede exigir mayor transparencia y la persona en ambos puestos tiende a retener información desfavorable a terceros. (TORCHIA; CALABRÒ, 2016).

La responsabilidad social corporativa se ha desarrollado rápidamente en toda la industria del deporte profesional e incluso en el fútbol profesional, con un mayor número de organizaciones de fútbol que establecen asociaciones con actores locales, comerciales y sociales, y buscan crear relaciones efectivas con las partes interesadas. (KOLYPERAS; MORROW; SPARKS, 2015). Al considerar la ciudadanía corporativa como uno de los puntos

de vista de la responsabilidad social corporativa, Walters y Chadwick (2009) afirman que las iniciativas de ciudadanía corporativa implementadas con éxito permiten varias ventajas a largo plazo, como lealtad, legitimidad, confianza y prestigio de marca, que pueden proporcionar ventajas competitivas y un mejor rendimiento financiero.

4.4 Revistas con mayor número de publicaciones

Los artículos de muestra se publicaron en 26 revistas diferentes, 19 de los cuales publicaron un solo artículo. Siete de estos publicaron al menos dos artículos, un total de 25 que corresponden al 56.82% de la muestra (Tabla 1). Para analizar su influencia, se utilizaron los factores de impacto del Journal Citation Report - JCR y SCImago Journal Rank - SJR. De estos, tres revistas presentaron JCR y SJR (factores de impacto) y publicaron 12 artículos, mostrando que, además de estar entre los más prolíficos, son los que tienen mayor influencia.

Tabla 1 – Revistas con mayor número de publicaciones

Revistas	Publicaciones	SJR	JCR
<i>Corporate Governance: The international Journal of Business in Society</i>	6	-	-
		39	H 3,51
<i>Sport Management Review</i>	5	Índex	6
		20	H 1,96
<i>European Sport Management Quarterly</i>	5	Índex	6
<i>Sport, Business and Management: An International Journal</i>	4	-	-
<i>International Journal of Sport Policy and Politics</i>	3	-	-
		42	H 0,90
<i>Scottish Journal of Political Economy</i>	2	Índex	4

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

Cuatro de las revistas que publicaron mayor número de artículos tienen un alcance centrado en la gestión y la política deportiva, como se detalla a continuación: 1) Revista Internacional de Política y Política Deportiva - política deportiva; 2) Gestión deportiva europea trimestral: gestión deportiva que abarca la gestión y la gobernanza; 3) Deporte, negocios y gestión: una revista internacional de gestión de negocios y deportes; y 4) Revisión de la gestión deportiva: gestión deportiva, marketing y gobernanza. (REVISTA INTERNACIONAL DE POLÍTICA Y POLÍTICA DEL DEPORTE, 2019; TRIMESTRE EUROPEO DE LA GESTIÓN DEL DEPORTE, 2019; DEPORTE, NEGOCIOS Y GESTIÓN: UNA REVISTA INTERNACIONAL, 2019; REVISIÓN DE LA GESTIÓN DEL DEPORTE, 2019).

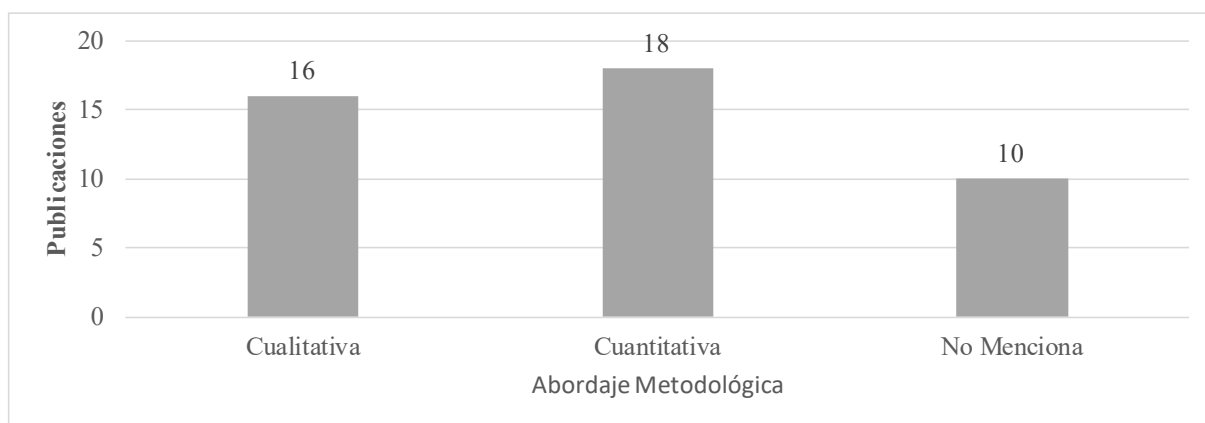
Al analizar el número de publicaciones, los factores de impacto y el alcance de las revistas, se observa que para los investigadores interesados en el tema de la gobernanza en el

fútbol, las revistas *European Sport Management Quarterly* y *Sport Management Review* son más apropiadas para sus trabajos de investigación.

4.5 Abordaje Metodológico

El gráfico 4 presenta el enfoque metodológico adoptado por los artículos. Existe un cierto equilibrio entre los enfoques cualitativos y cuantitativos, pero hay un número considerable de publicaciones que no mencionan el enfoque utilizado.

Gráfico 4 – Abordaje Metodológica



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

4.6 Abordaje teórico

La Tabla 3 muestra que solo 19 estudios adoptaron teorías en el desarrollo de los estudios. Los más utilizados fueron: teoría de agencias, teoría institucional y teoría de partes interesadas. El predominio de estos tres puede deberse a: a) la importancia de obtener un buen desempeño, tanto deportivo como financiero, y para eso es necesario que el agente actúe de acuerdo con el interés de la dirección; b) las características del fútbol que necesita reglas para definir el comportamiento de las personas tanto en el campo como en la gestión de los clubes y su legitimación social; y c) considerando la relevancia de los seguidores, aficionados y otras

partes interesadas para el éxito deportivo y financiero, es necesario comprender y valorar las demandas de las partes interesadas. Después de presentar la tabla, los aspectos de las tres teorías se analizan a continuación.

La teoría de las partes interesadas desde su inicio ha sido adoptada en investigaciones relacionadas con la gobernanza. Esta teoría considera que además de los propietarios y gerentes hay otras partes involucradas que también son importantes. La participación de las partes se debe a su capacidad de influir en la empresa. Su enfoque amplía la capacidad de todas las personas interesadas en la organización para participar en las actividades actuales y futuras de la organización. (MOHAMMED; MUHAMMED, 2017).

Tabla 3 – Abordaje teórico

Teorías	Núm. de Publicaciones
Teoría de los Stakeholders	05
Teoría de Agencia	04
Teoría Institucional	04
Teoría da Administración y e de Agencia	01
Teoría de la Visión Basada en Recursos, del Derecho de Propiedad y da Expropiación	01
Teoría de Agencia, Institucional y de los Stakeholders	01
Teoría de Agencia y de los Stakeholders	01
Teoría de Agencia, del Derecho de Propiedad y de la Dependencia de Recurso	01
Teoría de los Sistemas Autorregulados	01

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

La teoría de la agencia aborda las siguientes situaciones; a) posibilidad de diferentes objetivos entre el director y el agente - conflicto de agencia; b) la falta de alineación de la información entre las partes: asimetría de la información; y c) la disposición del agente a asumir riesgos: aversión al riesgo. (JENSEN; MECKLING, 1976). Todas estas situaciones pueden estar presentes en la vida diaria del fútbol profesional.

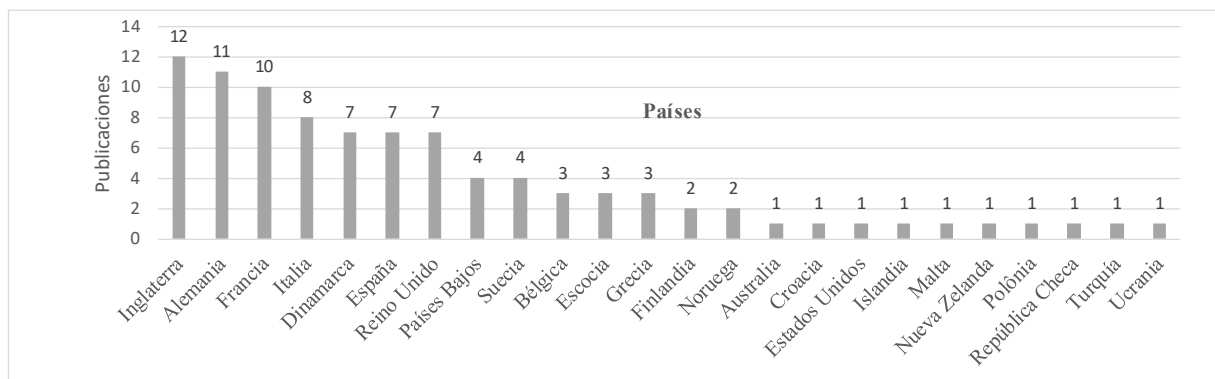
Dentro del alcance de la teoría institucional, North (1990) afirma que las instituciones configuran el comportamiento y las decisiones de los individuos a través de reglas formales e informales. Las reglas formales incluyen reglas políticas, legales y económicas. North (1991) afirma que las reglas informales incluyen sanciones, tabúes, costumbres, tradiciones y códigos

de conducta. En el contexto europeo, Financial Fair Play es una regla formal, ya que consiste en una regulación que define las reglas para el alcance financiero y deportivo del fútbol.

4.7 Países abordados en la investigaciones

El gráfico 5 muestra los países cubiertos en los estudios. Las publicaciones analizadas abarcaron 24 países diferentes. Siete países fueron los más utilizados como escenario de investigación: Inglaterra, Alemania, Francia, Italia, Dinamarca, España y el Reino Unido. La mayoría de los estudios se llevaron a cabo en los países del continente europeo, en los que hay cinco grandes ligas de fútbol que manejan un alto volumen de recursos financieros.

Gráfico 5 – Países abordados en las investigaciones



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

4.8 Nube de palabras

La Figura 1 muestra la nube de palabras elaborada a partir de las palabras clave de los artículos. Se observa que algunas destacan apareciendo con más frecuencia en los artículos de la de este estudio. Este hallazgo es consistente con la Ley Zipf, que, según Vanti (2002), utiliza la medición de frecuencia con la que aparecen las palabras en los textos y que formarán una lista ordenada sobre un tema específico. Las que más destacaron fueron: fútbol, gobernanza, gobernanza corporativa, clubes de fútbol y política.

Figura 1 – Nube de palabras



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

4.9 Principales hallazgos del estado del arte de la investigación sobre gobernanza y fútbol

El cuadro 1 presenta los autores y objetivos de 19 estudios publicados entre 2014 y 2018, los cinco años anteriores a la recopilación de datos y la configuración del estado del arte de la investigación. Después de esta presentación de los objetivos de los estudios, a continuación, se presentan los principales resultados de los estudios.

Aquilina y Chetcuti (2014) concluyeron que combatir la manipulación de resultados a largo plazo se basa en tres pilares: 1) acción preventiva a través de la educación; 2) buenas prácticas de gobernanza; 3) un enfoque más proactivo por parte de la gobernanza, especialmente con respecto a los problemas que requieren investigación policial.

Dimitripoulos (2014) descubrió que los mecanismos eficientes de gobernanza podrían ser una herramienta útil para aumentar la efectividad del juego limpio financiero. También

demonstró que los mecanismos sólidos de gobernanza corporativa, como el tamaño y la independencia de la junta, y la separación entre las funciones del presidente y el presidente ejecutivo, pueden resultar en una reducción en el nivel de apalancamiento, reduciendo así el riesgo de inestabilidad financiera en los clubes. de fútbol.

Jacobs (2014) señaló que a corto plazo las inversiones en gobernanza se asociaron significativamente con el rendimiento y, a largo plazo, las inversiones en gobernanza fueron predictores significativos de resultados. Schubert (2014) a través de la investigación teórica ha demostrado que la relación entre la UEFA y los clubes, como los principales actores en Fair Financial Play - FFP, corresponde en muchos aspectos a un problema clásico de agencia. En estas situaciones, la UEFA representa al director y los clubes a los agentes. De hecho, algunos clubes participan activamente en la promoción de FFP, especialmente aquellos que identifican desventajas en comparación con los clubes respaldados por inversores

.Cuadro 1 – Publicaciones del período de 2014 hast 2018

Autores/Año	Objetivos
Aquilina e Chetcuti (2014)	Explora los casos recientes de amaño de partidos de fútbol en Malta y el entorno regulatorio.
Dimitropoulos (2014)	Investiga el impacto de la calidad de la gobernanza corporativa en la estructura de los clubes de fútbol europeos y específicamente en el nivel de deuda que los clubes de fútbol deciden emitir.
Jacobs (2014)	Analiza la inversión realizada por la FIFA de 2012 a 2015 para desarrollar el fútbol femenino.
Schubert (2014)	Aborda de manera teórica la relación entre la UEFA y los clubes como los principales actores en el Financial Fair Play - FFP y las implicaciones para la UEFA, además de la efectividad de esta intervención reguladora.
Castro-Martinez e Jackson (2015)	Presenta un nuevo modelo de gobernanza basado en la co-creación colaborativa de valor que conduzca a la integración estratégica de los clubes de fútbol y sus relaciones de confianza con la comunidad.
Kolyperas, Morrow e Sparks (2015)	Comprender cómo se desarrollan las relaciones de Responsabilidad Social Corporativa (RSE) en los clubes de fútbol profesional, junto con las implicaciones, fases, impulsores y barreras para el gobernanza corporativa en las organizaciones de fútbol profesional.
García e Welford (2015)	Analiza la literatura académica y sintetiza el conocimiento existente entre los aficionados y la gobernanza en el fútbol.
Morrow (2015)	Demuestra las implicaciones del desequilibrio de poder y el énfasis excesivo en la lógica empresarial sobre la estructura y la gobernanza del fútbol escocés.

Gimet e Montchaud (2016)	Identifica los principales determinantes de la rentabilidad de las acciones y la volatilidad en los clubes de fútbol europeos.
Rohde e Breuer (2016)	Propone un modelo empírico de desempeño financiero y lo aplica a un conjunto de datos de los 30 mejores clubes durante diez temporadas consecutivas de 2004 a 2013.
Trequattrini <i>et al.</i> (2016)	Identifica los principales tipos de resistencia sectorial que afectan el éxito de la innovación, y específicamente el Internet de las cosas (IoT).
Dimitropoulos, Leventis e Dedoulis (2016)	Determina si los reglamentos de la Unión de la Asociación Europea de Fútbol (UEFA) tienen un impacto en las políticas de gestión de clubes en relación con la calidad de la contabilidad.
Acero, Serrano e Dimitropoulos (2017)	Analiza la relación entre la estructura de propiedad y el rendimiento en las cinco principales ligas de fútbol europeas desde 2007-2008 hasta 2012-2013 y analiza el impacto de la regulación Fair Play Financial (FFP).
Buchholz e Lopatta (2017)	Evidencia si la concentración de la propiedad sirve como un mecanismo de gobernanza corporativa (KM) para los clubes de fútbol profesionales en Europa y muestra su impacto en el rendimiento deportivo de los clubes.
Ward e Hines (2017)	Verifica las implicaciones de la estructura de propiedad de un club de fútbol alemán en el rendimiento después de cambiar el modelo de gobernanza adoptado.

Cox, Dickson e Cox (2017)	Analiza el proceso de cambio que respalda una interpretación más integral de la Ley Cuatro del Fútbol. (La Ley de Fútbol Cuatro incluye la declaración: "Un jugador no debe usar ningún equipo ni usar nada que sea peligroso para sí mismo o para otro jugador (incluido cualquier tipo de joyería).
Scafarto e Dimitropoulos (2018)	Examina la relación entre capital humano, inversiones y desempeño financiero en la industria del fútbol profesional.
Ramchandani <i>et al.</i> (2018)	Proporciona evidencia empírica sobre el equilibrio competitivo en las "cinco grandes" ligas de fútbol: la Liga de fútbol inglesa, la Liga francesa 1, la Bundesliga alemana, la Serie A italiana y la Liga en España.
Rohde e Breuer (2018)	Analiza el impacto de varias estructuras de propiedad en la eficiencia de la gestión realizada, maximizando la rentabilidad y el éxito deportivo nacional.

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

El modelo de gobernanza propuesto por Castro-Martínez y Jackson (2015) se divide en seis etapas: 1) percepción del ecosistema de servicios: se refiere a la recopilación de datos sobre las opciones disponibles y sus implicaciones a corto y largo plazo; 2) análisis de partes interesadas y contratos sociales: esencialmente gestión de conflictos derivados de intereses divergentes; 3) la síntesis, que tiene como objetivo servir al ecosistema equilibrando las tensiones entre la sostenibilidad de la comunidad y las consecuencias de las partes interesadas y el compromiso con lo que es mejor para el club; 4) la elección de la estrategia social, es decir, la selección entre las opciones disponibles basadas en la síntesis; 5) implementación a través de la acción; 6) refuerzo o modificación: aprendizaje mediante coinnovación e imitación. Este modelo de gobernanza alternativo basado en la creación conjunta de valor colaborativo a partir de las deficiencias identificadas en el modelo actual puede actuar como un mecanismo para que los clubes cumplan con sus obligaciones sociales y sus objetivos de fútbol y negocios.

Kolyperas, Morrow y Sparks (2015) descubrieron que el desarrollo relacionado con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en los clubes de fútbol profesionales escoceses es el resultado de las estrategias de cambio que adopta una organización para diseñar y proporcionar iniciativas integrales en este tema.

García y Welford (2015) encontraron lagunas en términos de conocimiento académico sobre los aficionados y su participación en las estructuras de gobernanza, tales como: la tendencia a centrarse en estudios de casos aislados que no faciliten la comparación y la generalización.

Morrow (2015) demuestra que el funcionamiento y las estructuras de gobernanza de la liga de fútbol se han distorsionado fuertemente en relación con sus intereses. Un ejemplo fue el hecho de que el voto de los Vigilantes tenía una decisión de veto en las decisiones de la liga. La asociación escocesa de fútbol, responsable de las buenas prácticas de gobernanza del fútbol, jugó un papel paradójico. Manifestó que no intervendría con el Ranger y, por otro lado, comenzó un proceso de renovación para establecerse como el promotor de la gobernanza en el fútbol.

Gimet y Montchaud (2016) sugieren que el rendimiento promedio de las acciones en una temporada no depende de los puntajes deportivos y las transferencias de jugadores. Por el contrario, están influenciados por otros parámetros, en particular, la situación financiera y contable del club. Los resultados muestran que los inversores valoran las acciones de los clubes de la misma manera que otras empresas.

Rohde y Breuer (2016) demostraron que el éxito del club está impulsado por el éxito deportivo nacional e internacional, así como por el valor de la marca. El éxito deportivo es impulsado por las inversiones en el equipo y las inversiones en el equipo tienden a ser impulsadas por inversiones privadas (extranjeras) e inversores mayoritarios.

Trequattrini y col. (2016) descubrieron que IoT necesita la gobernanza de internet, ya que los principales desafíos están relacionados con la protección de datos y la rendición de cuentas. Otro resultado señalado fue que los atletas apoyan la decisión de la FIFA y se oponen al uso de la tecnología para recopilar datos de rendimiento y entrenamiento. La preocupación de los clubes radica en el hecho de que la tecnología requiere una gran inversión y que los datos no pueden utilizarse para los fines previstos.

Dimitropoulos, Leventis y Dedoulis (2016) identificaron que, después del establecimiento del Reglamento de Juego Limpio, los gerentes de los clubes utilizan de manera más agresiva la gestión de resultados, a través de un aumento significativo en las acumulaciones discrecionales.

Acero, Serrano y Dimitropoulos (2017) demostraron que los efectos del monitoreo y la expropiación tienen una relación no lineal entre la concentración de propiedad y el desempeño. Sin embargo, después de la regulación del FFP, el efecto de monitoreo desaparece y solo existe una relación negativa entre la concentración de propiedad y el desempeño, además de resaltar que el FFP tiene un efecto de monitoreo, es decir, actúa como un mecanismo de control, pero no resuelve el problema de la expropiación.

Buchholz y Lopatta (2017) descubrieron que la mayoría de los clubes son propiedad mayoritaria de inversores que persiguen principalmente objetivos deportivos. En resumen, la muestra está dominada por clubes con bajo rendimiento financiero, pero rendimiento deportivo superior. Esto puede estar influenciado por la estructura de propiedad que está sesgada a favor del rendimiento deportivo en lugar del rendimiento económico.

La investigación de Ward and Hines (2017) señaló que, a pesar de los grandes desafíos ambientales internos y externos, la estructura de gobernanza elegida hizo que el equipo estudiado permaneciera firme en la decisión de continuar utilizando la misma estructura de propiedad (100%) y no abrir el capital para atraer inversores hasta 2014. Después de esa fecha, el club por razones financieras decidió vender el 24,9% de la propiedad a una asociación de aficionados. Los resultados mostraron que el modelo de gobernanza guió la toma de decisiones.

5 Consideraciones finales

Esta investigación tuvo como objetivo analizar las características de las publicaciones internacionales sobre los temas Gobernanza y fútbol en las bases de datos Scopus y Web of Science. Intentamos analizar el número de publicaciones por año, el número de autores por publicación, los autores y las revistas que más publicaron sobre los temas, el enfoque metodológico y teórico, los países cubiertos en la investigación, las palabras clave más utilizadas y los principales hallazgos del estado de arte de gobernanza en el fútbol.

El primer artículo de la muestra se publicó en 1999 y solo después de diez años ha habido un aumento en el número de publicaciones. Un número significativo de estudios ha sido publicado por un solo autor. Los diez autores más productivos publicaron 18 artículos y Panagiotis Dimitropoulos fue el más fructífero, publicando cinco. Las siete revistas más productivas publicaron 25 artículos. Las revistas *European Sport Management Quarterly* y *Sport Management Review*, además de centrarse en la gestión y política deportiva, destacan en términos de publicación y factor de impacto. El enfoque cuantitativo, los países del continente europeo y la Agencia, las Teorías institucionales y de las partes interesadas fueron los más abordados. Las palabras clave más utilizadas fueron: fútbol, gobernanza, gobernanza corporativa, clubes de fútbol y política.

En cuanto a los resultados de los estudios que forman parte del estado del arte de la investigación, se infiere que la gobernanza en los equipos de fútbol, como la gobernanza corporativa, está influenciada por la cultura de cada país, los problemas legales, la tecnología y la estructura de propiedad e incluso la participación de los aficionados con el equipo.

Esta investigación concluye que, dadas las diferentes perspectivas en los estudios sobre el estado del arte de la investigación y el reconocimiento de la necesidad de ampliar los estudios, existe un amplio campo para llevar a cabo nuevos estudios que busquen resaltar y discutir aspectos de gobernanza que puedan ser adoptados por los equipos. y, en consecuencia, pueden proporcionar un mejor rendimiento deportivo y financiero.

A pesar de todo el rigor adoptado en el proceso de búsqueda de publicaciones sobre el tema, la limitación de esta investigación se basa en la posibilidad de que algunos estudios no se hayan identificado debido a que no están indexados en las dos bases de datos buscadas.

Referencias

ACERO, Isabel; SERRANO, Raul; DIMITROPOULOS, Panagiotis. Ownership structure and financial performance in European football. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, v. 17, n. 3, p. 511-523, 2017.

AGLIETTA, Michel; ANDREFF, Wladimir; DRUT, Bastien. Bourse et Football. **Revue d'économie politique**, v. 118, n. 2, p. 255-296, 2008.

AQUILINA, Dawn; CHETCUTI, Angelo. Match-fixing: the case of Malta. **International journal of sport policy and politics**, v. 6, n. 1, p. 107-128, 2014.

ARAÚJO, Carlos Alberto. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em questão**, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.

BROWN, Philip; BEEKES, Wendy; VERHOEVEN, Peter. Corporate governance, accounting and finance: a review. **Accounting & Finance**, v. 51, n. 1, p. 96-172, mar. 2011.

BUCHHOLZ, Frerich; LOPATTA, Kerstin. Stakeholder salience of economic investors on professional football clubs in Europe. **European Sport Management Quarterly**, v. 17, n. 4, p. 506-530, 2017.

CASTRO-MARTINEZ, Marcelo Pedro; JACKSON, Paul R. Collaborative value co-creation in community sports trusts at football clubs. **Corporate Governance**, v. 15, n. 2, p. 229-242, 2015.

COX, Michele; DICKSON, Geoff; COX, Barbara. Lifting the veil on allowing headscarves in football: A co-constructed and analytical autoethnography. **Sport Management Review**, v. 20, n. 5, p. 522-534, nov. 2017.

DIMITROPOULOS, Panagiotis. Capital structure and corporate governance of soccer clubs: European evidence. **Management Research Review**, v. 37, n. 7, p. 658-678, 2014.

DIMITROPOULOS, Panagiotis. Corporate governance and earnings management in the European football industry. **European Sport Management Quarterly**, v. 11, n. 5, p. 495-523, 2011.

DIMITROPOULOS, Panagiotis; LEVENTIS, Stergios. DEDOULIS, Emmanouil. Managing the European football industry: UEFA's regulatory intervention and the impact on accounting quality. **European Sport Management Quarterly**, v. 16, n. 4, p. 459-486, 2016.

DOBSON, Stephen; GODDARD, John; DOBSON, S. **The economics of football**. Cambridge: Cambridge University Press, 2001, p. 106-130.

DELOITTE. **Football Money League 2018**. <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/consumer-business/articles/Deloitte-Football-Money-League.html>. Acesso em: 16 dez. 2018.

EUROPEAN SPORT MANAGEMENT QUARTERLY. **Objetivos y scope**. Disponible en: <https://www.tandfonline.com/action/journalInformation?show=aimsScope&journalCode=resm20>. Acesso em: 17 fev. 2019.

EZZEDDINE, Ben Mohamed; JARBOUI, Sami. Do Corporate Governance Mechanisms Affect Public Transport Firm Value? *Journal of the Knowledge Economy*, v. 8, n. 3, p. 916-928, set. 2017.

GARCÍA, Borja; WELFORD, Jo. Supporters and football governance, from customers to stakeholders: A literature review and agenda for research. **Sport Management Review**, v. 18, n. 4, p. 517-528, nov. 2015.

GIMET, Celine; MONTCHAUD, Sandra. What Drives European Football Clubs' Stock Returns and Volatility? **International Journal of the Economics of Business**, v. 23, n. 3, p. 351-390, 2016.

HALDAR, Arunima; RAITHATHA, Mehul. Do compositions of board and audit committee improve financial disclosures? **International Journal of Organizational Analysis**, v. 25, n. 2, p. 251-269, 2017.

HANSMANN, Henry; KRAAKMAN, Reinier. The essential role of organizational law. **Yale LJ**, v. 110, p. 387, 2000.

INTERNATIONAL JOURNAL OF SPORT POLICY AND POLITICS. **Objetivos y scope.**

Disponível em: <https://www.tandfonline.com/action/journalInformation?show=aimsScope&journalCode=risp20>. Acesso em: 17 fev. 2019.

JACOBS, Josephine C. Programme-level determinants of women's international football performance. **European Sport Management Quarterly**, v. 14, n. 5, p. 521-537, 2014.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the Firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

KOLYPERAS, Dimitrios; MORROW, Stephen; SPARKS, Leigh Developing CSR in professional football clubs: drivers and phases. **Corporate Governance**, v. 15, n. 2, p.177-195, 2015.

LA PORTA, Rafael; LOPEZ-DE-SILANE, Florencio; SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert. Investor protection and corporate valuation. **The Journal of Finance**, v. 57, n. 3, p. 1147-1170, jun. 2002.

MARQUES, Daniel Siqueira Pitta; COSTA, André Lucirton. Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 44, n. 2, p. 118-130, abr./mai./jun. 2009.

MILLWARD, Peter. New football directors in the twenty-first century: profit and revenue in the English Premier League's transnational age. **Leisure Studies**, v. 32, n. 4, p. 399-414, 2013.

MOHAMMED, Sulaiman Abdullah Saif Al-Nasser; MUHAMMED, Joriah. The relationship between agency theory, stakeholder theory and Shariah supervisory board in Islamic banking: An attempt towards discussion, **Humanomics**, v. 33, n. 1, p.75-83, 2017.

MORROW, Stephen. Power and logics in Scottish football: The financial collapse of Rangers FC. **Sport, Business and Management: An International Journal**, v. 5, n. 4, p. 325-343, 2015.

NORTH, Douglass C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge, Cambridge University Press, 152 p., 1990.

NORTH, Douglass C. Institutions. **Journal of Economic Perspectives**, v. 5, n. 1, p. 97-112, 1991.

ORGANIZAÇÃO PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO - OCDE (2015). **Princípios de Governo de Sociedades del G20 y de la OCDE**. Disponível em: <http://www.oecd.org/publications/principios-de-governo-das-sociedades-do-g20-ocde-9789264259195-pt.htm>. Acesso em: 17 dez. 2017.

PHAT, Thai Huu; BIRT, Jacqueline; TURNER, Michael J. ; FENECH, Jean-Pierre. Sporting clubs and scandals—Lessons in governance. **Sport Management Review**, v. 19, n. 1, p. 69-80, fev. 2016.

RAMCHANDANI, Girish; PLUMLEY, Daniel; BOYES, Sophie ; WILSON, Robie. A longitudinal and comparative analysis of competitive balance in five European football leagues. **Team Performance Management: An International Journal**, v. 24, n. 5/6, p. 265-282, 2018.

RIBEIRO, Henrique César Melo; COSTA, Benny Kramer; FERREIRA, Manuel Portugal. Governança corporativa nos esportes: análise dos últimos 23 anos de produção acadêmica em periódicos internacionais. **BASE-Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 12, n. 2, p. 135-154, 2015.

ROHDE, Marc; BREUER, C Christoph. Europe's elite football: financial growth, sporting success, transfer investment, and private majority investors. **International Journal of Financial Studies**, v. 4, n. 2, 2016.

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

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7ª ed. Editora Atlas SA, 2014.

SCAFARTO, Vincenzo; DIMITROPOULOS, Panagiotis. Human capital and financial performance in professional football: the role of governance mechanisms. **Corporate Governance**, v. 18, n. 2, p. 289-316, 2018.

SCHUBERT, Mathias. Potential agency problems in European club football? The case of UEFA Financial Fair Play. **Sport, Business and Management: An International Journal**, v. 4, n. 4, p. 336-350, 2014.

SHEIKH, Nadeem Ahmed; WANG, Zongjun; KHAN, Shoaib. The impact of internal attributes of corporate governance on firm performance: Evidence from Pakistan. **International Journal of Commerce and Management**, v. 23, n. 1, p.38-55, 2013.

SPORT, BUSINESS AND MANAGEMENT: AN INTERNATIONAL JOURNAL. Objetivos y scope. Disponible en: <http://www.emeraldgrouppublishing.com/products/journals/journals.htm?id=sbm>. Acesso em: 17 fev. 2019.

SPORT MANAGEMENT REVIEW. Disponible en: <https://www.journals.elsevier.com/sport-management-review>. Acesso em: 17 de fev. 2019.

TREQUATTRINI, Raffaele; SHAMS, Riad; LARDO, Alessadra; LOMBARDI, Rosa. Risk of an epidemic impact when adopting the Internet of Things: The role of sector-based resistance. **Business Process Management Journal**, v. 22, n. 2, p. 403-419, 2016.

TORCHIA, Mariateresa; CALABRÒ, Andrea. Board of directors and financial transparency and disclosure. Evidence from Italy. **Corporate Governance**, v. 16, n. 3, p. 593-608, 2016.

TSAY, Ming-yueh; LI, Chia-ning. Bibliometric analysis of the journal literature on women's studies. **Scientometrics**, v. 113, n. 2, p. 705-734, nov. 2017.

URBIZAGASTEGUI, Ruben. Crescimento da literatura e dos autores sobre a Lei de Lotka. **Ciência da Informação**, v. 38, n. 3, p. 111-129, set./dez. 2009.

VANTI, Nadia Aurora Peres. Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 31, n. 2, p. 152-162, 2002.

WALTERS, Geoff; CHADWICK, Simon. Corporate citizenship in football: delivering strategic benefits through stakeholder engagement. **Management Decision**, v. 47, n. 1, p.51-66, 2009.

WARD, Sara; HINES, Anthony. The demise of the members' association ownership model in German professional football. **Managing Sport and Leisure**, v. 22, n. 5, p. 358-373, 2017.