

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO DO ESPORTE

FLÁVIO PAJANIAN

IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE *STAKEHOLDERS* EM CLUBES
BRASILEIROS DE FUTEBOL PROFISSIONAL

FEVEREIRO

2015

FLÁVIO PAJANIAN

**IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE *STAKEHOLDERS* EM CLUBES
BRASILEIROS DE FUTEBOL PROFISSIONAL**

Dissertação de mestrado profissional apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho - UNINOVE, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração: Gestão do Esporte.

Orientador: Prof. Dr. João Paulo Lara de Siqueira

FEVEREIRO

2015

FLÁVIO PAJANIAN

IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE *STAKEHOLDERS* EM CLUBES

BRASILEIROS DE FUTEBOL PROFISSIONAL

Dissertação de mestrado profissional apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, para a obtenção do grau de Mestre em Administração: Gestão do Esporte, e avaliada pela Banca Examinadora formada por:

São Paulo, 26 de Fevereiro de 2015.

Presidente: Prof. João Paulo Lara de Siqueira, Dr. – Orientador, UNINOVE

Membro interno: Profa. Vânia Maria Jorge Nassif, Dra., UNINOVE

Membro externo: Prof. Renato Telles, Dr., UNIP

A minha família, Renata, Cauê e Lucca, fonte inesgotável de inspiração e motivação.

AGRADECIMENTOS

A minha esposa, Renata, apoiadora incondicional de todas as minhas escolhas e projetos, pelo incentivo na construção deste trabalho e por compreender minhas ausências nesses últimos dois anos.

Ao meu orientador, Prof. Dr. João Paulo Lara de Siqueira, exemplo de profissionalismo e dedicação à vida acadêmica, pela brilhante participação e orientação neste e nos demais trabalhos produzidos durante o curso.

Aos meus companheiros de curso, pela parceria em todos os momentos e, sobretudo pelos encontros informais, aparentemente despreziosos, mas que se mostraram fundamentais para aliviar a pressão e clarear as ideias.

Aos parceiros da Educação Física UNINOVE, Prof. Gustavo Hesselbarth, Prof. Ms. Daniel Barsottini, Prof. Ms. Osmar Júnior, Prof. Antonio Cláudio Paulodetto, Prof. Ms. Dalton Lustosa e coordenadores, Prof. Dr. Cezar Casarin, Prof. Dr. Erinaldo Luiz de Andrade, Prof. Ms. Alessandro de Freitas e Prof. Ms. Rui Anderson, pela amizade, apoio e incentivo.

Aos professores e coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Administração, especialmente a Prof. Dra. Vânia Nassif e ao Prof. Dr. João Malaia, grandes colaboradores e incentivadores de minhas produções acadêmicas durante o curso.

A Universidade Nove de Julho – UNINOVE, pelo apoio institucional e pela oportunidade de participação nesse programa de mestrado.

A todos aqueles que se colocaram à disposição para colaborar com esta pesquisa e dedicaram parte do seu tempo à investigação científica, sobretudo ao amigo José Antonio Aparecido, que facilitou o contato com dirigentes em um dos clubes investigados.

“O futuro tem muitos nomes. Para os fracos é o inalcançável. Para os temerosos, o desconhecido. Para os valentes é a oportunidade” (Victor Hugo).

RESUMO

Esta dissertação teve como objetivo investigar como dirigentes de clubes de futebol profissional brasileiros identificam e classificam seus *stakeholders*, segundo os atributos de poder, legitimidade e urgência. O referencial teórico teve como base a Teoria dos *Stakeholders*, desenvolvida por Freeman (1984) e outros pesquisadores. Para que tal objetivo fosse atingido foi utilizado o modelo de identificação e classificação de *stakeholders* proposto por Mitchell et al. (1997) e operacionalizado por Almeida et al. (2000), a partir dos atributos de poder, legitimidade e urgência. Foi realizada uma pesquisa com método misto, de natureza exploratória e descritiva, com dirigentes de dois clubes de futebol profissional e operacionalizada em dois momentos distintos, utilizando um roteiro preestabelecido e um questionário. Os resultados obtidos pela pesquisa confirmam as duas proposições elaboradas, de que a urgência percebida pelos dirigentes no atendimento às reivindicações de um *stakeholder* será alta quando sua legitimidade for alta e que os *stakeholders* mais salientes para os dirigentes serão aqueles com legitimidade alta. Espera-se que os resultados obtidos possam ser utilizados como referência para dirigentes desses e de outras entidades semelhantes no que tange às suas relações com seus *stakeholders*, e ainda, como ponto de partida para estudos futuros na gestão do esporte.

PALAVRAS-CHAVE: clubes de futebol. *stakeholder*. identificação. classificação.

ABSTRACT

This research aimed to investigate how leaders of Brazilian professional football clubs identify and classify its stakeholders, according to the attributes of power, legitimacy and urgency. The theoretical framework was based on the stakeholder theory, developed by Freeman (1984) and other researchers. For this objective to be achieved, a model for the identification and classification of stakeholders proposed by Mitchell et al. (1997) and operated by Almeida et al. (2000), based on the attributes of power, legitimacy and urgency, was applied. An exploratory and descriptive investigation of mixed method was performed, with leaders of two professional football clubs and operated at two different times, using a pre-established script and a questionnaire. The results obtained from this investigation confirm the two prepared propositions, that the urgency perceived by leaders in meeting the demands of a stakeholder is high when its legitimacy is high and that the most salient stakeholders for the leaders will be those with high legitimacy. It is expected that the obtained results can be used as a reference for leaders of these and other similar entities with respect to its relations with its stakeholders, and also as a starting point for future studies in sport management.

KEYWORDS: soccer clubs. stakeholder. identification. classification.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Linha do tempo das definições de <i>stakeholders</i>	19
Figura 2: Modelos contrastantes de Corporações: O Modelo de Entradas e Saídas.	22
Figura 3: Modelos contrastantes de Corporações: O Modelo do <i>Stakeholder</i>	23
Figura 4: Visualização dos potenciais <i>stakeholders</i> de uma organização.	25
Figura 5: Tipologia dos <i>stakeholders</i>	26

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de <i>stakeholder</i>	18
Quadro 2 - Natureza das relações.	21
Quadro 3 - Níveis do processo de gestão de <i>stakeholders</i>	24
Quadro 4 – Instrumento para coleta do atributo poder.	37
Quadro 5 – Instrumento para coleta do atributo legitimidade.	38
Quadro 6 – Instrumento para coleta do atributo urgência.	39
Quadro 7 – Atributos e tipos de <i>stakeholders</i>	41
Quadro 8 – Papeis dos potenciais <i>stakeholders</i> – Clube 1.	43
Quadro 9 – Papeis dos potenciais <i>stakeholders</i> – Clube 2.	44
Quadro 10 – Classificação dos <i>stakeholders</i> dos clubes de acordo com Grau de Poder, Grau de Legitimidade e Grau de Urgência (GP/GL/GU).....	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 OBJETIVOS.....	14
1.1.1 OBJETIVO GERAL.....	14
1.2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	15
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	17
3 DESENVOLVIMENTO CONCEITUAL.....	30
4 METODOLOGIA	32
4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS POTENCIAIS <i>STAKEHOLDERS</i>	34
4.2 CLASSIFICAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	36
4.3 ATRIBUTOS DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	40
5 RESULTADOS	42
6 DISCUSSÃO.....	49
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
8 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA	56
REFERÊNCIAS	58
APÊNDICES	62
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	63
ANEXOS	65
ANEXO A – INSTRUMENTO DE COLETA DO ATRIBUTO PODER.....	66
ANEXO B – INSTRUMENTO DE COLETA DO ATRIBUTO LEGITIMIDADE	67
ANEXO C – INSTRUMENTO DE COLETA DO ATRIBUTO URGÊNCIA	68

1 INTRODUÇÃO

O futebol, entendido como fenômeno intimamente ligado à sociedade, atinge todas as suas camadas (DA MATTA, 1982) e por esse, entre outros motivos, desperta grande interesse mundial. Números de uma pesquisa encomendada pela *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) no ano de 2006 apontam que 265 milhões de pessoas praticam o futebol ao redor do mundo, o que representa quase 10% a mais que o último censo realizado em 2000. A FIFA conta com 209 Confederações afiliadas e 38 milhões de jogadores registrados. No Brasil, são quase 13.200.000 praticantes, incluindo jogadores profissionais, amadores e jovens (com idades abaixo de 18 anos), o que corresponde a pouco mais de 7% da população (FIFA, 2006). Ainda de acordo com FIFA (2006), o Brasil tem 28.970 clubes registrados, que possuem equipes masculinas e/ou femininas. A última Copa do Mundo FIFA, realizada no ano de 2014 no Brasil, teve um público total nos estádios de 3.429.873 pessoas (FIFA, 2014). De acordo com o *2010 FIFA World Cup South Africa Television Audience Report*, esse evento foi transmitido para 214 países e assistido por aproximadamente 2,2 bilhões de telespectadores ao redor do mundo, considerando 20 minutos consecutivos ou mais de audiência.

Os números apresentados acima evidenciam a dimensão do interesse pelo futebol ao redor do mundo, fato que sugere possibilidades de estudos acadêmicos sobre esse fenômeno do ponto de vista da gestão do esporte. O estudo sobre a gestão do futebol é realizado por alguns autores a partir de perspectivas do tipo: a governança em clubes de futebol, que foi pesquisada por Marques (2005); Marques e Costa (2009) abordaram o tema a partir da análise de clubes empresa no estado de São Paulo; Senaux (2008) e Ferkins e Shilbury (2012) discutem a governança no contexto esportivo; outra perspectiva recorrente na gestão do esporte é a gestão de *stakeholders*, tratada por Covell (2004); Xing et al. (2008); Cooper e Weigth (2009); e Anagnostopoulos (2011).

No caso específico deste trabalho, a Teoria dos *Stakeholders* foi utilizada na perspectiva apresentada por Mitchell et al. (1997), que combinando os atributos poder, legitimidade e urgência, criaram uma tipologia de *stakeholders* e proposições acerca de sua saliência para gestores de uma organização. A partir da percepção dos dirigentes de clubes de

futebol profissional brasileiros, esse trabalho realizou a identificação e posterior classificação de seus *stakeholders* segundo os atributos de poder, legitimidade e urgência. Espera-se que a partir dos resultados apresentados, o estudo possa contribuir na melhoria da relação desses clubes com seus principais *stakeholders*.

A teoria dos *stakeholders*, em particular, se apresenta como um *framework* apropriado para estudos na gestão do futebol porque foi desenvolvida como uma alternativa para a área de administração, que no início dos anos 80 enfrentava ambientes crescentemente complexos, com diversidade de variáveis e interessados - situação, de certa forma, semelhante à encontrada no futebol profissional, cujo ambiente se apresenta mais complexo, em algumas situações, quando comparado à relação empresa/cliente (SENAUX, 2008).

Segundo a Teoria dos *Stakeholders*, introduzida por Freeman (1984), a gestão das empresas deve adotar uma visão que leve em consideração a influência de sua operação e da tomada de decisão da organização nos diversos grupos de interessados que possui, e também considerar a influência desses grupos na própria organização. Essa proposta, no entanto, cria um dilema entre a adoção de soluções negociadas para os conflitos entre os interessados (os *stakeholders*) na organização e a busca pela maximização do lucro, conforme prevê a função-objetivo da Teoria da Firma, originária da Economia. A solução desse dilema seria uma escolha voluntária do administrador e implicaria a substituição da função-objetivo clássica (SIQUEIRA, 2012). A partir dessa análise, é possível pressupor que a adoção da Teoria dos *Stakeholders* em uma organização sem fins lucrativos seja apropriada, quando não há pressão pela obtenção de lucro e a solução dos conflitos pode acontecer de forma negociada – como é o caso de organizações esportivas, sobretudo no Brasil.

Conforme proposto por Mitchell et al. (1997), a gestão de uma organização segundo a Teoria dos *Stakeholders* implica na identificação e classificação dos *stakeholders* e a criação de estratégias para a gestão adequada desses grupos. Para a classificação dos *stakeholders*, Mitchell et al. (1997) propõem o emprego de sete classes de *stakeholders*, constituídas pelos resultados da análise de três atributos: poder, legitimidade e urgência.

No contexto do futebol profissional brasileiro, embora equipes apresentem resultados positivos do ponto de vista esportivo, como a conquista de campeonatos nacionais e títulos mundiais, são comuns casos de problemas que podem ser consequência de falta de atenção dos gestores para com seus *stakeholders*. São exemplos disso, a violência nos estádios e centros de treinamento dos times, brigas entre torcidas organizadas, pouco público nas partidas, crises financeiras nos clubes e a perda de jogadores de destaque para equipes do exterior.

Nos clubes de futebol profissional brasileiros podem ser encontrados exemplos de situações nas quais *stakeholders* afetam seu desempenho e, por sua vez, também sofrem algum tipo de influência. Na Sociedade Esportiva Palmeiras, os jogadores João Vitor (Globo Esporte, 2011), Wagner Love (R7, 2009), Fernando Prass (Esportes Terra, 2013) e também o técnico Wanderlei Luxemburgo (Estadão Esporte, 2008) foram agredidos por torcedores; no mesmo time o zagueiro Maurício e o atacante Obina, companheiros de equipe, se desentenderam durante uma partida, tendo sido expulsos pelo árbitro e, em consequência disso, foram punidos pela diretoria do clube (Esporte UOL, 2009). A mesma equipe perdeu mandos de campo e o clube foi penalizado com multas devido a brigas entre torcidas (Globo Esporte, 2013), fatos que certamente levaram o clube a prejuízos financeiros.

No início de 2014 o centro de treinamento do Sport Club Corinthians Paulista foi invadido por cerca de 100 torcedores supostamente pertencentes a uma das torcidas organizadas do clube, que ameaçaram jogadores, membros da comissão técnica e funcionários do clube, cobrando explicações por maus resultados em campo (GLOBO ESPORTE, 2014). Além de situações ligadas à ação de grupos de torcedores, os dirigentes de alguns clubes sofrem críticas de grupos internos – grupos políticos; conselheiros; entre outros - por decisões tomadas e que são consideradas equivocadas ou não adequadas por esses mesmos grupos. Em fevereiro de 2013, conselheiros da Sociedade Esportiva Palmeiras, criticaram o então diretor executivo do clube, por ocasião da negociação de um dos principais jogadores do elenco de futebol profissional (SERBONCHINI, 2013).

Os cenários descritos, que contam com interesses conflitantes e incertezas, podem ser entendidos como oportunidades para a aplicação de conceitos sobre a gestão de

stakeholders. Para Carroll e Buchholtz (2000), uma adequada gestão de *stakeholders* necessita, entre outras providências, que essas partes interessadas sejam identificadas, bem como, suas demandas, pois assim, a organização poderá decidir quais ações tomará em relação a cada *stakeholder* e qual será a ordem de prioridade em razão de suas necessidades e poder de pressão.

No caso específico dos clubes de futebol, o processo decisório fica a cargo de seus dirigentes. Assim, o problema de pesquisa abordado por este estudo é: como dirigentes de clubes de futebol profissional brasileiros identificam seus *stakeholders* e os classificam conforme o seu poder de pressão, sua legitimidade e a urgência em suas demandas?

No intuito de padronizar as referências ao contexto tratado ao longo desse trabalho, serão utilizadas as expressões clube ou clubes de futebol profissional, por se tratarem daquelas que melhor representam o ambiente em que as relações entre partes interessadas acontecem no contexto dessa dissertação. Adicionalmente, a delimitação da amostra estudada inclui a escolha de clubes associativos que possuem equipes profissionais de futebol.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GERAL

O presente estudo tem como objetivo investigar como dirigentes de clubes de futebol profissional brasileiros identificam e classificam seus *stakeholders*, segundo os atributos de poder, legitimidade e urgência, para que isso possa servir como referência para gestores desses e de outros clubes semelhantes no que tange às suas relações com seus *stakeholders*, e ainda, como ponto de partida para estudos futuros na gestão do esporte.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Obter a identificação dos *stakeholders* de clubes de futebol profissional brasileiros segundo a percepção dos dirigentes desses clubes;
- Obter a classificação dos *stakeholders* previamente identificados, segundo os atributos de poder, legitimidade e urgência, a partir da percepção dos dirigentes dos clubes investigados;
- Aplicar o modelo de identificação e classificação de *stakeholders* das organizações proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997), em clubes de futebol brasileiros.

1.2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A notoriedade do futebol nos cenários econômico, político e social atrai para essa manifestação da cultura mundial, a atenção de empresas, da mídia, governos, além de pesquisadores ao redor do mundo (ANAGNOSTOPOULOS, 2011). Somas em dinheiro cada vez maiores são movimentadas no esporte em geral, e particularmente no futebol, porém, clubes ao redor do mundo apresentam dificuldades financeiras, o que pode ser parcialmente explicado pela alta complexidade do ambiente em que atuam (SENEAUX, 2008).

Para que tenham condições de tomar as melhores decisões frente a desafios complexos, é importante que gestores de clubes de futebol profissional foquem suas ações levando em consideração aqueles *stakeholders* que, de fato, influenciam ou podem ser influenciados por tais decisões ao longo do tempo (ANAGNOSTOPOULOS, 2011). Nesse sentido, identificá-los corretamente e classificá-los em uma escala de importância e relevância, pode contribuir para que organizações semelhantes elaborem estratégias de relacionamento com seus *stakeholders*, com base na aplicação do modelo proposto por Mitchell et al. (1997). Além disso, no mundo corporativo, a identificação desses *stakeholders* somada à compreensão do que querem e de que maneira podem influenciar a organização, pode representar um importante instrumento para o desenvolvimento de estratégias que criem vantagem competitiva (FREEMAN

e MC VEA, 2001). Assim, considerando o fato de que afirmar que as corporações se relacionam com *stakeholders* tenha se tornado algo comum na literatura acadêmica e profissional sobre gestão (DONALDSON e PRESTON, 1995), é possível que o procedimento de identificação e classificação desses grupos em clubes de futebol, possibilite aos seus gestores vantagens na tomada de decisão.

2 REVISÃO DA LITERATURA

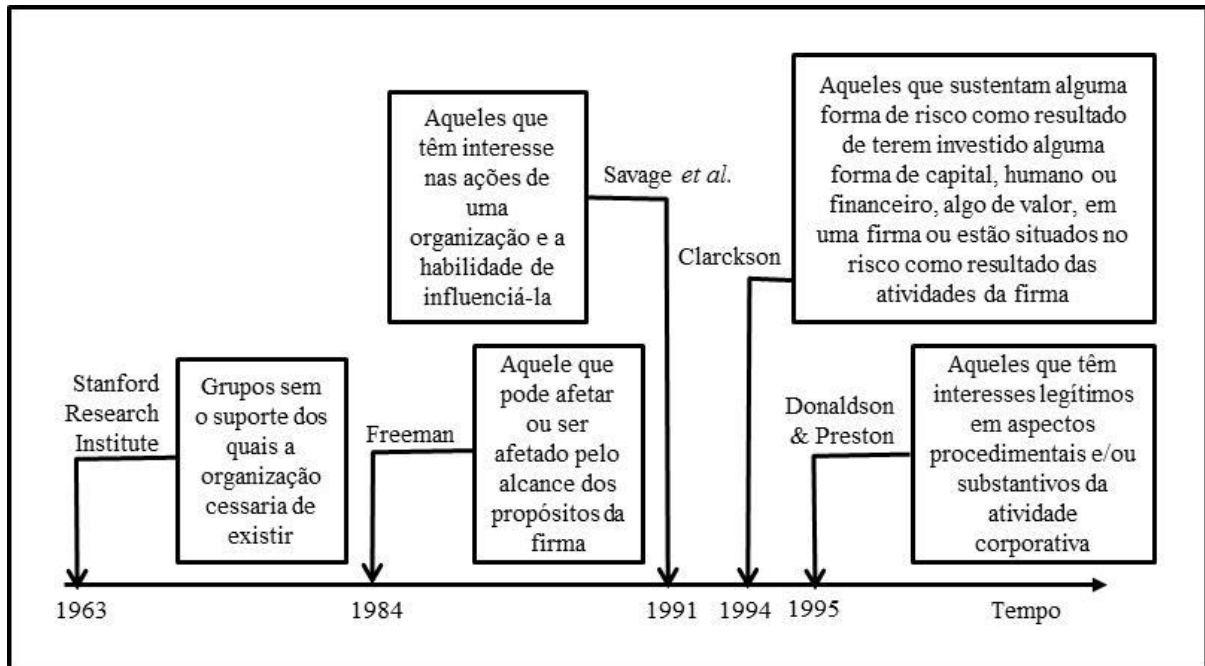
Teoria dos Stakeholders

O conceito de *stakeholder* foi apresentado pelo filósofo e então professor da Universidade da Virginia R. Edward Freeman em seu livro denominado *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. O termo foi citado pela primeira vez em 1963, em um memorando interno do *Stanford Research Institute*, definindo-o como “aqueles grupos sem o suporte dos quais a organização cessaria de existir” (FREEMAN, 1984, p. 31). Outros autores acrescentaram outras visões à ideia inicial de Freeman, como por exemplo: “quem se beneficia ou é prejudicado, cujos direitos são violados ou respeitados por atividades corporativas” (EVAN e FREEMAN, 1988, p. 79); aquele que “possui interesse nas atividades de uma empresa e a habilidade de influenciá-la” (SAVAGE et al., 1991 p. 61); aquele que “produz algum tipo de risco, em consequência de ter investido alguma forma de capital, humano ou financeiro, em uma empresa, ou que está submetido a riscos em consequência das atividades de uma empresa” (CLARKSON, 1994). O Quadro 1 apresenta algumas definições do termo *stakeholder* apresentadas cronologicamente por Mitchell et al. (1997) e, a partir dele, na Figura 2 é apresentado um resumo das principais definições de *stakeholders* surgidas ao longo do tempo, a fim de evidenciar que o cerne dessas definições sofreu pouca alteração desde seu surgimento, o que permite que se considerem os *stakeholders* de uma firma, de forma ampla, como todos aqueles que podem influenciar o seu desempenho ou que são de alguma maneira, afetados por ele.

Quadro 1 - Definições de *stakeholder*.

Fonte	Definição
Memorando Stanford, 1963	“aqueles grupos sem o suporte dos quais a organização cessaria de existir” (citado em Freeman e Reed, 1983 e Freeman, 1984).
Rhenman, 1964	“são dependentes da firma no sentido da realização de seus objetivos pessoais e dos quais a firma é dependente para sua existência” (citado em Näsi, 1995).
Ahlstedt e Jahnukainen, 1971.	“guiados por seus próprios interesses e objetivos são participantes da firma, e dessa forma dependentes dela e dos quais por seus interesses, a firma é dependente” (citado em Näsi, 1995).
Freeman e Reed, 1983, 91.	Abrangente: “pode afetar a realização dos objetivos da organização ou quem é afetado pela realização dos objetivos da organização”. Estreita: “naqueles em quem a organização é dependente para continuação de sua sobrevivência”.
Freeman, 1984, 46	“pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da organização”.
Freeman e Gilbert, 1987, 397.	“pode afetar ou é afetado por um negócio”.
Cornell e Shapiro, 1987, 5	“requerentes” que têm “contratos”.
Evan e Freeman, 1988, 75-76	“possui um interesse ou demanda interesse na firma”.
Evan e Freeman, 1988, 79	“se beneficiam de ou são prejudicados por, e cujos direitos são violados ou respeitados pelas ações corporativas”.
Bowie, 1988, 112	“sem o suporte dos quais a organização cessaria de existir”.
Alkhafaji, 1989, 36	“grupos pelos quais a corporação é responsável”.
Carroll, 1989, 57	“afirma ter um ou mais desses tipos de interesse” – “variando do interesse por um direito (legal ou moral) de propriedade ou título legal até ativos ou propriedade da companhia”.
Freeman e Evan, 1990	“possuidores de contratos”.
Thompson et al., 1991, 209	em “relacionamento com uma organização”.
Savage et al., 1991, 61	“têm um interesse nas ações de uma organização e... a habilidade de influenciá-la”.
Hill e Jones, 1992, 133	“constituintes que têm uma reivindicação legítima na firma... estabelecida por meio da existência de uma relação de troca” quem supre “a firma com recursos críticos (contribuições) e em troca, cada um espera que seus interesses sejam satisfeitos (por estímulos)”.
Brenner, 1993, 205	“tendo alguma legitimidade, relacionamento não trivial com uma organização (como) transações de troca, impactos de ação, e responsabilidades morais”.
Carroll, 1993, 60	“afirma ter um ou mais tipos de interesse nos negócios” – pode ser afetado ou afetar.
Freeman, 1994, 415	participantes no “processo humano da criação de juntas de valor”.
Wicks et al., 1994, 483	“interagem com e dão significado e definição à corporação”.
Langtry, 1994, 433	“a firma é significativamente responsável por seu bem-estar, ou eles detêm uma reivindicação legal ou moral à firma”.
Starik, 1994, 90	“podem fazer e fazem com que seus atuais interesses sejam conhecidos” – “são ou podem ser influenciados por, ou são influenciadores ou potenciais influenciadores de alguma organização”.
Clarkson, 1994, 5	“sustentam alguma forma de risco como resultado de terem investido alguma forma de capital, humano ou financeiro, algo de valor, em uma firma” ou “são situados no risco como resultado das atividades de uma firma”.
Clarkson, 1995, 106	“têm, ou reivindicam propriedade, direitos, ou interesses na corporação e suas atividades”.
Näsi, 1995, 19	“interagem com a firma e assim fazem suas operações possíveis”
Brenner, 1995, 76, n. 1	“são ou os quais poderiam impactar ou serem impactados por uma firma/organização”.
Donaldson e Preston, 1995, 85	“pessoas ou grupos com interesses legítimos em aspectos procedimentais e/ou substantivos da atividade corporativa”.

Fonte: Mitchell; Agle e Wood (1997, p. 858). Traduzido pelo autor.

Figura 1: Linha do tempo das definições de *stakeholders*.

Fonte: Adaptado de Mitchell et al., 1997.

Entretanto, a definição de Freeman para o termo continua sendo a mais conhecida, que afirma que *stakeholder* é “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo alcance dos propósitos de uma firma” (FREEMAN, 1984; p. 31). Tal definição será utilizada como base para os propósitos deste estudo, em que *stakeholder* será entendido como qualquer indivíduo, grupo, organização ou instituição que exerça influência sobre a gestão de uma determinada organização ou que seja influenciada pelas decisões de seus dirigentes. Segundo a teoria de Freeman, a gestão das empresas deve levar em consideração não somente o aumento da riqueza de seus proprietários – o que se baseia na Teoria da Firma – mas adotar uma visão que leve em consideração a influência da tomada de decisão e da operação da organização sobre os seus grupos de interessados. Trata-se de mudar sua função-objetivo, que está relacionada aos principais objetivos da organização e, na prática, serve para orientar os seus gestores na tomada de decisões (SIQUEIRA, 2012).

De acordo com Boaventura et al. (2009), a tomada de decisão por parte dos gestores deve levar em consideração a função-objetivo das organizações, que por sua vez, até o final do século XX, tinha como único referencial a Teoria da Firma. Para Friedman (1962), as

corporações existem com o único objetivo de potencializar o desempenho econômico. Diferentemente dos conceitos e proposições relacionados à Teoria da Firma, na Teoria dos *Stakeholders*, a tomada de decisão dos gestores deve considerar as necessidades e demandas dos grupos de interesse e não apenas serem pautadas nos interesses da própria organização (SIQUEIRA, 2012).

Assim, a questão central da contraposição entre a Teoria da Firma e a Teoria dos *Stakeholders* está relacionada à definição da função-objetivo das organizações. A função-objetivo deve ser definida a fim de atender às demandas dos *shareholders*, derivadas da Teoria da Firma, ou considerando a Teoria dos *Stakeholders*? Ou ainda, é possível uma solução negociada que atenda a todos os interessados? (BOAVENTURA et al., 2009).

Para uma compreensão mais abrangente da Teoria dos *Stakeholders*, faz-se necessário analisar como se processam as relações entre as organizações e seus *stakeholders*. A literatura científica apresenta uma gama de definições associadas à natureza dessas relações, que podem estar relacionadas ao poder exercido por cada parte, a dependência entre as partes e à reciprocidade nessas relações (MITCHELL et al., 1997).

No Quadro 2 são apresentadas abordagens presentes na literatura sobre a natureza das relações entre as organizações e seus *stakeholders*, bem como, os principais autores que confirmam tais aspectos dessas relações.

Quadro 2 - Natureza das relações.

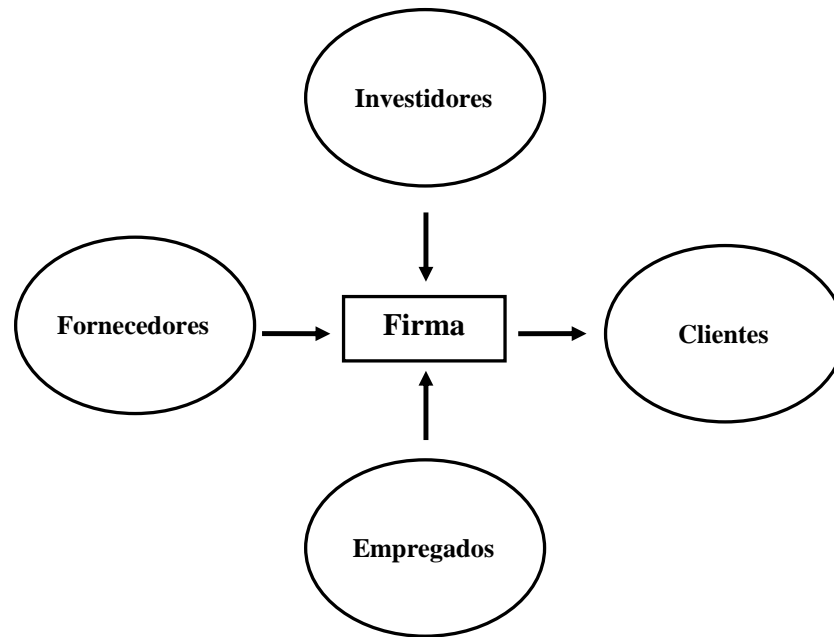
Abordagem	Natureza da relação	Principais autores
A relação existe	A organização e o <i>stakeholder</i> se relacionam O <i>stakeholder</i> exerce voz perante a organização	Thompson et al., 1991; Brenner, 1993; Freeman, 1994; Wicks et al., 1994 Starik, 1994
Dependência de poder: dominância do <i>stakeholder</i>	A organização é dependente do <i>stakeholder</i> O <i>stakeholder</i> tem poder sobre a organização	Memorando de Stanford, 1963 (citado em Freeman e Reed, 1983 e Freeman, 1984); Freeman e Reed, 1983; Bowie, 1988; Näsi, 1995 Freeman, 1984; Freeman e Gilbert, 1987; Savage et al., 1991; Carrol, 1993; Starik, 1994; Brenner, 1995
Dependência de poder: dominância da organização	O <i>stakeholder</i> é dependente da organização A organização tem poder sobre o <i>stakeholder</i>	Langtry, 1994 Freeman e Reed, 1983; Freeman, 1984; Freeman e Gilbert, 1987; Carroll, 1993; Starik, 1994; Brenner, 1995
Relação de dependência de poder mútua	A organização e o <i>stakeholder</i> são mutuamente dependentes	Rhenman, 1964 (citado por Näsi, 1995); Ahlstedt e Jahnukainen, 1971 (citado por Näsi, 1995)
Base para legitimidade da relação	A organização e o <i>stakeholder</i> estão em relação contratual O <i>stakeholder</i> tem reivindicações à organização O <i>stakeholder</i> tem algo em risco O <i>stakeholder</i> tem uma reivindicação moral à organização	Cornell e Shapiro, 1987; Carroll, 1989; Freeman e Evan, 1990; Hill e Jones, 1992 Evan e Freeman, 1988; Alkhafaji, 1989; Carroll, 1989; Hill e Jones, 1992; Langtry, 1994; Clarkson, 1995 Clarkson, 1994 Evan e Freeman, 1988; Carroll, 1989; Langtry, 1994; Clarkson, 1995; Donaldson e Preston, 1995
Interesses dos <i>stakeholders</i> – Legitimidade não implícita	O <i>stakeholder</i> tem interesse na organização	Carroll, 1989; Savage et al., 1991; Carroll, 1993; Clarkson, 1995

Fonte: Adaptado de Mitchell; Agle e Wood (1997, p. 858). Traduzido pelo autor.

Como evidenciado anteriormente, a existência dos *stakeholders* relacionando-se com uma corporação é assunto recorrente na literatura acadêmica e profissional sobre gestão, sendo o tema discutido por autores sob as mais variadas abordagens, tendo como base conceitos diversos e muitas vezes contraditórios (DONALDSON e PRESTON, 1995). Nesse estudo citado, os autores realizam uma abordagem crítica às teorias apresentadas até então, evidenciando justamente a inexistência de uma maior coerência sobre o conceito, com o intuito de “apontar as mais importantes distinções, problemas e implicações associados à teoria dos *stakeholders*” (DONALDSON e PRESTON, 1995, p. 66). Adicionalmente, os mesmos autores apresentam as diferenças contrastantes entre os modelos de concepção das corporações sob a ótica tradicional de

entradas e saídas e aquele que leva em consideração as relações da corporação com seus *stakeholders*. Os modelos são apresentados nas Figuras 2 e 3.

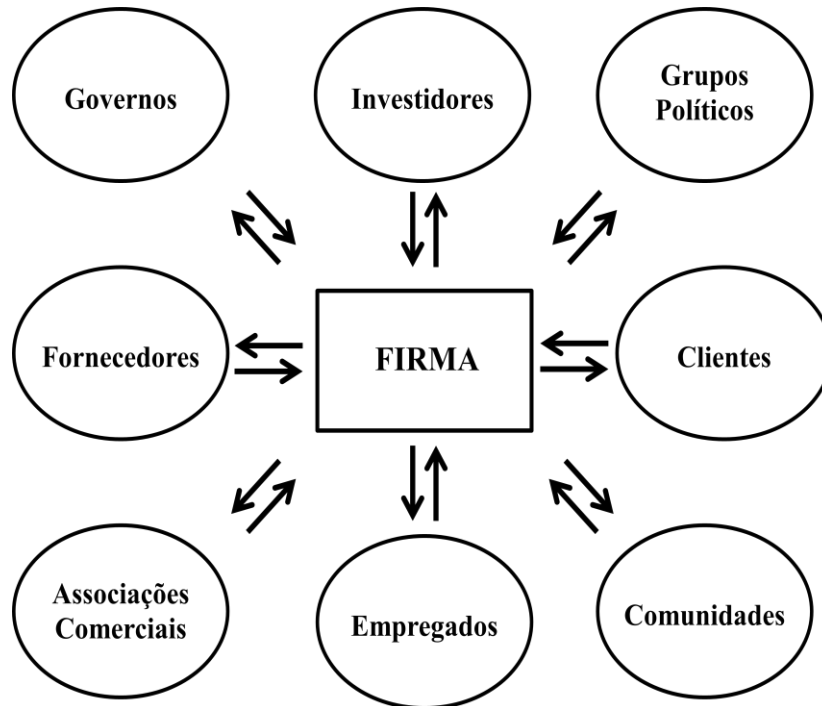
Figura 2: Modelos contrastantes de Corporações: O Modelo de Entradas e Saídas.



Fonte: Adaptado de Donaldson e Preston (1995, p. 68). Traduzido pelo autor.

No modelo tradicional, os investidores, fornecedores e empregados suprem a organização com entradas que são convertidas em saídas que beneficiam seus consumidores. Já no modelo sob a ótica da Teoria dos *Stakeholders*, as relações da organização com todos os atores se dão em duplo sentido e com a mesma intensidade, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 3: Modelos contrastantes de Corporações: O Modelo do *Stakeholder*.



Fonte: Adaptado de Donaldson e Preston (1995, p. 68). Traduzido pelo autor.

Implicações da Teoria dos Stakeholders para a gestão das organizações

Para Freeman (1984, p. 53), “a gestão de *stakeholders*, como conceito, se refere à necessidade de uma organização em gerenciar suas relações com grupos específicos de *stakeholders* de uma maneira orientada para a ação”. Carroll e Buchholtz (2000) entendem que para que uma determinada organização possa realizar um processo eficiente de gestão de *stakeholders*, ela deverá encontrar respostas às seguintes questões:

1. Quem são os *stakeholders* da organização?
2. Quais são os seus interesses?
3. Que oportunidades e desafios esses *stakeholders* representam para organização?
4. Que responsabilidades (econômicas, legais, éticas e filantrópicas) a organização tem com esses *stakeholders*?
5. Que estratégias e ações a organização deve desenvolver para melhor gerenciar as oportunidades e desafios relacionados aos *stakeholders*?

As respostas a essas perguntas seriam, então, capazes de orientar as ações dos gestores no sentido de melhorar a relação da organização com seus *stakeholders*, proporcionando equilíbrio entre os interesses da organização e as demandas dos *stakeholders* (CARROLL e BUCHHOLTZ, 2000).

Para Freeman (1984), os processos e técnicas para gestão de *stakeholders* podem ser conduzidos por uma dada organização, seguindo três níveis diferentes e complementares, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 - Níveis do processo de gestão de *stakeholders*.

Nível "Racional" Mapa dos stakeholders	Nível de "Processo" Escaneamento ambiental	Nível "Transacional"- Interações com <i>stakeholders</i>
Quem são os stakeholders da organização?	Processos de análise de portfólio	Como a organização interage com os <i>stakeholders</i> ?
Como podemos construir o mapa de stakeholders da organização?	Processos de revisão estratégica	Como os gestores interagem com os <i>stakeholders</i> ?
Quais são os interesses percebidos?	Processos de escaneamento ambiental	Quais recursos são alocados para interagir com cada grupo?

Fonte: Freeman (1984). Elaborado pelo autor.

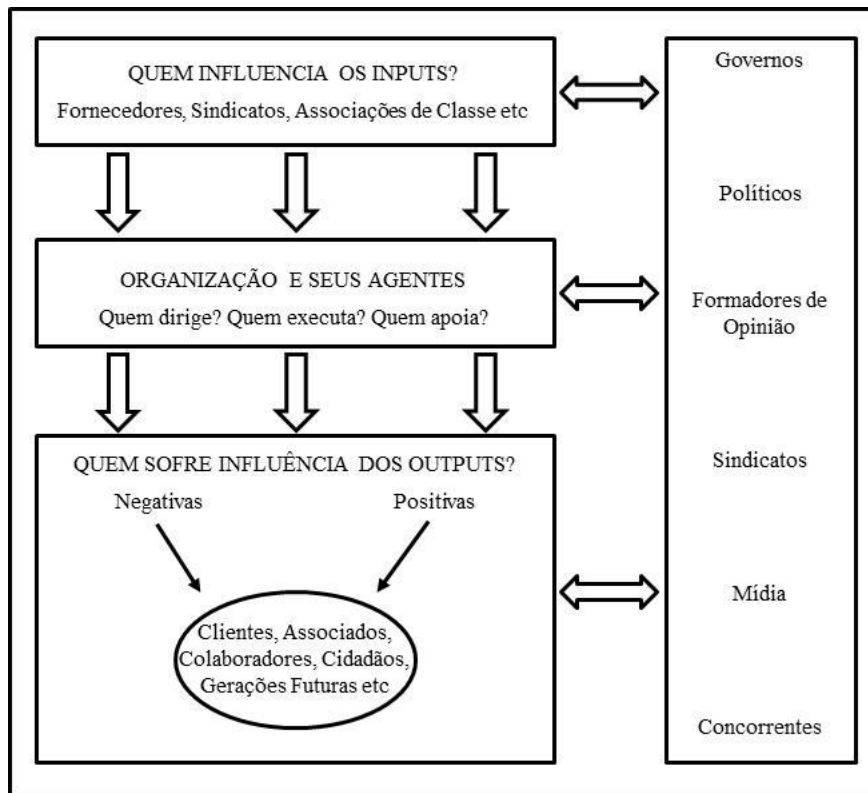
Freeman (1984) acredita que, ao se ocupar sequencialmente de cada um dos níveis apresentados, uma dada organização seria levada a analisar diferentemente sua relação com cada *stakeholder* em particular e seria capaz de adotar ações mais adequadas a fim de atender as demandas específicas de cada um deles, atendendo também às suas próprias necessidades em relação a eles.

Assim, é possível perceber que a gestão estratégica dos *stakeholders* começa com a compreensão de sua importância para a firma. Os primeiros passos para a gestão desses grupos seriam então, a identificação e classificação (segundo os interesses) desses atores (Hourneaux Jr., 2010; Freeman, 1984). Em função do nível de dependência mútua entre a firma e seus

stakeholders podem ser analisadas diferentes diretrizes estratégicas (Frooman, 1999; Frooman, 2000).

A identificação dos *stakeholders* de uma organização pode ser feita a partir de relações genéricas de possíveis *stakeholders*, encontradas na literatura, como o mapa dos *stakeholders* proposto por Freeman (1984) ou por meio de *brainstorming*, para a criação de uma relação inicial de *stakeholders* e posterior avaliação. Nesse último caso, três grupos distintos de *stakeholders* devem ser considerados, conforme pode ser visto na Figura 4: os influenciadores dos *inputs* da organização, os influenciados pelos *outputs* da organização e os agentes da organização (ALMEIDA et al., 2000).

Figura 4: Visualização dos potenciais *stakeholders* de uma organização.

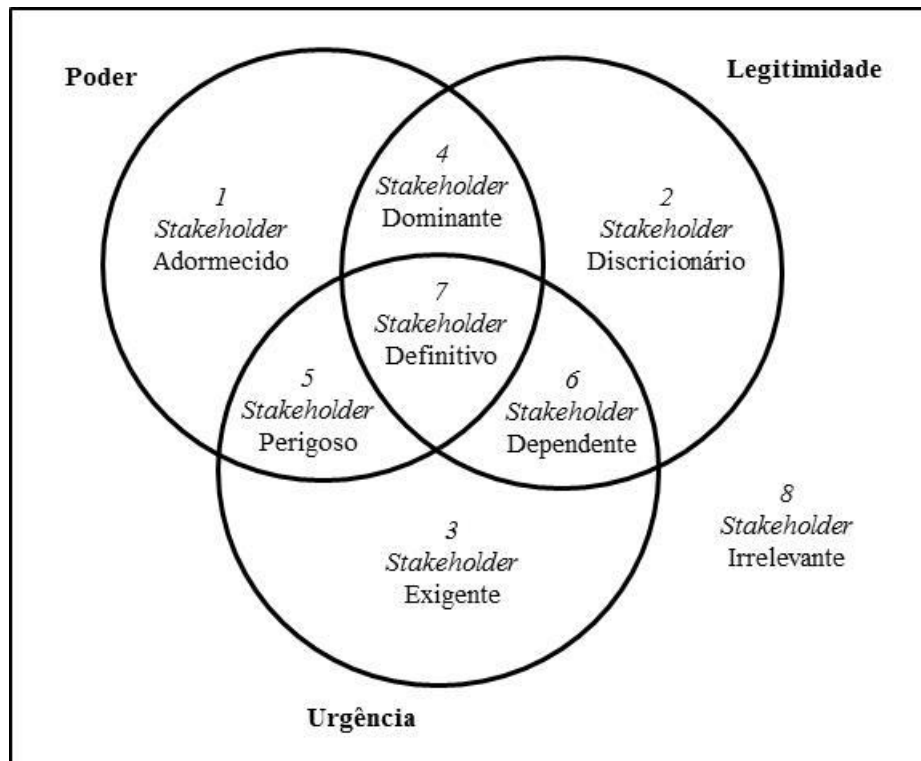


Fonte: Adaptado de Almeida et al. (2000, p. 4).

A tipologia de *stakeholders* apresentada por Mitchell et al. (1997), que pode ser observada na Figura 5, classifica os *stakeholders* segundo a presença dos atributos poder,

legitimidade e urgência, situando-os nos compartimentos formados a partir da interseção das representações gráficas desses atributos.

Figura 5: Tipologia dos *stakeholders*.



Fonte: Adaptado de Mitchell et al. (1997, p. 874). Traduzido pelo autor.

Dos sete tipos de *stakeholders* que surgem em função das combinações dos três atributos, três possuem apenas um atributo (*stakeholders* latentes), três possuem dois atributos (*stakeholders* expectantes) e um possui todos os três atributos (*stakeholders* definitivos). O indivíduo, grupo ou entidade que não possuir qualquer um dos atributos (*stakeholder* insignificante) não é considerado *stakeholder* da organização (MITCHELL et al., 1997).

Os atributos poder, legitimidade e urgência são constructos utilizados por Mitchell et al. (1997) para analisar a saliência de um determinado *stakeholder*. Para esses pesquisadores, a saliência é “o grau em que os dirigentes dão prioridade às reivindicações de *stakeholders* concorrentes” (MITCHELL et al., 1997; p. 864). Nesse sentido, a saliência de um *stakeholder* em relação a outros será avaliada pela quantidade de atributos que cada um possuir.

Atributos dos stakeholders

Poder

Poder “é a probabilidade de que um ator, dentro de uma relação social, esteja em condições de realizar a sua própria vontade, embora haja resistência, independentemente da base sobre a qual se apoia essa resistência” (WEBER, 1947; p. 152). Essa visão Weberiana deu origem à maioria das atuais definições de poder (MITCHELL et al., 1997). Para Mitchell et al. (1997; pp. 865-867), “uma parte em um relacionamento tem poder na medida em que tem, ou pode obter, acesso a meios coercivos, utilitários ou normativos para impor sua vontade no relacionamento”.

No âmbito das relações organizacionais, além do conhecimento sobre as definições de poder, é importante que se conheça também como esse poder é exercido. Nesse sentido, Etzioni (1964) sugere meios de controle organizacional, categorizados em função do tipo de recurso utilizado para o exercício do poder: (i) poder coercitivo, cujo controle é exercido com base na aplicação de meios físicos ou sanções físicas, como força, violência ou constrangimento; (ii) poder utilitário, cujo controle é exercido com base na concessão de meios materiais, como símbolos (dinheiro) que permitem a aquisição de bens e serviços; e (iii) poder normativo, cujo controle é exercido por meio da utilização de símbolos puros, como símbolos normativos (de prestígio e estima) ou sociais (de amor e aceitação).

Assim, o poder em uma relação é exercido por uma das partes na medida em que essa parte se utiliza de meios coercitivos, utilitários ou normativos para impor sua vontade à outra, entretanto, esse poder é de posse transitória, podendo ser adquirido ou perdido por qualquer uma das partes envolvidas na relação ao longo do tempo (MITCHELL et al., 1997).

Legitimidade

Legitimidade e poder são atributos distintos que combinados dão origem à autoridade, definida como o legítimo uso do poder (WEBER, 1964). Para Suchman (1995; p.

574), legitimidade organizacional “é uma percepção ou pressuposto generalizado de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições”. O mesmo autor identifica três formas primárias de legitimidade: a legitimidade pragmática, com base no interesse do público; a legitimidade moral, com base na aprovação normativa; e a legitimidade cognitiva, com base na compreensão e tomada por concessão. De acordo com Mitchell et al. (1997, p. 867), a definição de Suchman (1995) “implica que a legitimidade é um bem social desejável, que é algo maior e mais compartilhado que uma mera autopercepção, e que pode ser definida e negociada de forma diferente em vários níveis de uma organização social”.

Urgência

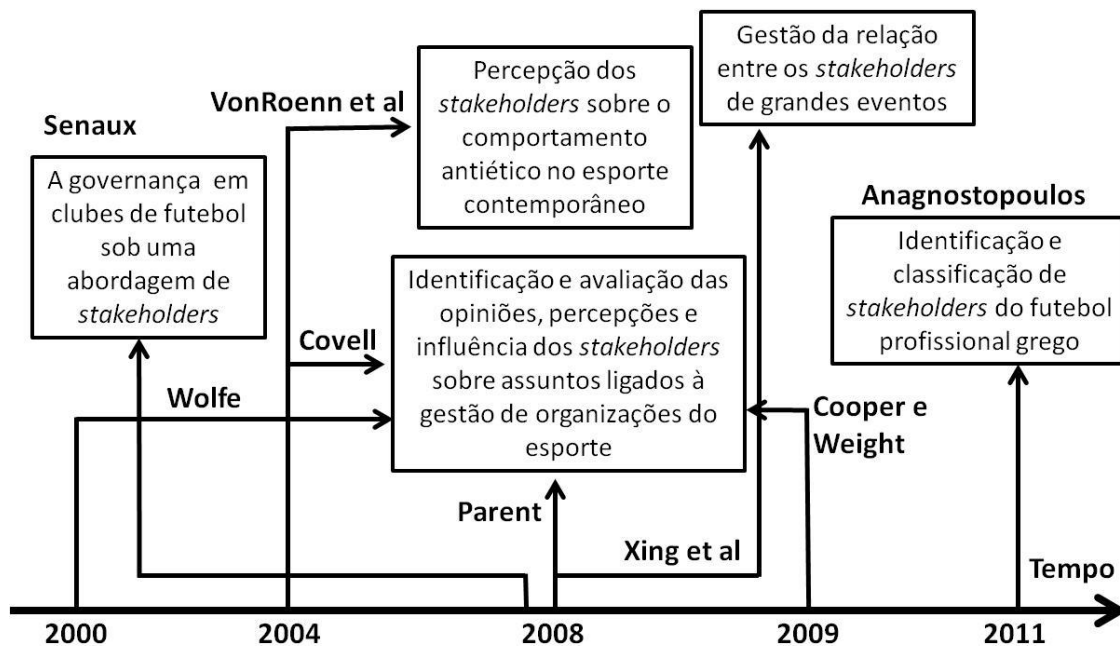
Na visão de Mitchell et al. (1997; p. 867), a inclusão do atributo urgência à gestão de *stakeholders*, torna o modelo dinâmico, acrescentando o elemento temporal à análise das relações organizacionais, e definem urgência como “o grau em que as reivindicações de um *stakeholder* pedem atenção imediata”. A urgência tem como base outros dois atributos: “(1) sensibilidade temporal – o grau no qual um atraso gerencial no atendimento a uma reivindicação ou relação é inaceitável para o *stakeholder*, e (2) criticalidade – a importância da reivindicação ou da relação com o *stakeholder*” (MITCHELL, 1997, p. 867).

Teoria dos stakeholders no esporte

Além do enfoque corporativo, a literatura internacional apresenta estudos sobre o mesmo tema aplicado ao esporte, a partir de abordagens, como as apresentadas a seguir: Senaux (2008) e Anagnostopoulus (2011) realizaram a identificação dos principais *stakeholders* do futebol profissional grego e francês, respectivamente, e os classificaram segundo os atributos de poder, legitimidade e urgência. Na mesma perspectiva, Heinzen et al. (2013) realizaram a identificação e classificação dos *stakeholders* de uma organização do terceiro setor, a partir do modelo proposto por Almeida et al. (2000). Outros trabalhos procuraram identificar e avaliar as

opiniões, percepções e influência dos *stakeholders* sobre assuntos ligados à gestão de organizações do esporte (WOLFE, 2000; COVELL, 2004; PARENT, 2008; COOPER e WEIGHT, 2009). Von Roenn et al. (2004) investigaram a percepção dos *stakeholders* sobre o comportamento antiético no esporte contemporâneo. Na Figura 6 são apresentados de forma cronológica alguns dos principais estudos sobre *stakeholders* no contexto esportivo.

Figura 6 – Linha do tempo dos estudos sobre *stakeholders* no contexto esportivo.



Fonte: Elaborado pelo autor.

As pesquisas e investigações sobre o tema *stakeholders* vêm crescendo consideravelmente nos últimos anos (HORNEAUX JUNIOR, 2010), porém, o mesmo tema ainda é objeto de poucos estudos no campo da gestão do futebol, principalmente sobre a aplicação dessa teoria em organizações esportivas brasileiras. Pretende-se assim, que este trabalho desperte o interesse da comunidade científica e que ao mesmo tempo, leve os dirigentes de clubes de futebol a considerarem a opinião de seus grupos de interesse - *stakeholders* - na tomada de decisões. Pretende ainda estimular uma reflexão sobre a importância de se considerar as influências que as decisões provocam sobre os vários grupos de interesse ligados a uma organização esportiva, a fim de que se pense na qualidade dessas relações e sua influência na gestão estratégica de clubes de futebol profissional.

3 DESENVOLVIMENTO CONCEITUAL

Mitchell et al. (1997) se utilizam dos constructos poder, legitimidade e urgência para analisar a saliência de um determinado *stakeholder*, que representa o nível de prioridade que é dado pelo gestor de uma dada organização, para as reivindicações desses *stakeholders*. Assim, a saliência de um *stakeholder* se dará pela quantidade de atributos, entre os de poder, legitimidade e urgência, que possuir.

Para Mitchell et al. (1997), o poder é exercido em uma relação social quando um ator impõe a sua vontade sobre a vontade de outro ator, tendo acesso ou utilizando meios coercivos, utilitários ou normativos. A legitimidade é “uma percepção ou pressuposto generalizado de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições” (SUCHMAN, 1995). Mitchell et al. (1997) definem urgência como “o grau em que as reivindicações de um *stakeholder* pedem atenção imediata”.

Compreender a percepção dos dirigentes de clubes de futebol profissional sobre a capacidade de seus *stakeholders* exercerem pressão em função do domínio de tais atributos pode contribuir para os estudos de estratégia na gestão esportiva. Visto que este projeto propõe a identificação e classificação de *stakeholders* segundo a percepção de gestores, utilizando para isso o modelo de Mitchell et al. (1997) que por sua vez utiliza constructos, duas proposições são feitas a seguir:

Proposição 1: A urgência percebida pelos dirigentes no atendimento às reivindicações de um *stakeholder* será alta quando sua legitimidade for alta.

Essa proposição está baseada no fato de que a legitimidade, nos times de futebol, normalmente, se refere a normas, aspectos legais e contratos, que se não forem cumpridos terão impacto negativo na gestão do clube. Como uma consequência dessa primeira proposição, é feita uma segunda proposição:

Proposição 2: Os *stakeholders* mais salientes para os dirigentes serão aqueles com legitimidade alta.

Conforme discutido no capítulo dedicado ao referencial teórico, os atributos poder, legitimidade e urgência são constructos utilizados para analisar a saliência de um determinado *stakeholder*. Para Mitchell et al. (1997; p. 864), a saliência é “o grau em que os dirigentes dão prioridade às reivindicações de *stakeholders* concorrentes”. Nesse sentido, a saliência de um *stakeholder* em relação a outros será avaliada pela quantidade de atributos que cada um possuir.

No caso específico deste trabalho, os constructos poder, legitimidade e urgência receberam escores dos entrevistados e, por isso, optou-se pela formulação das proposições como se fossem variáveis, o que, a rigor, não o são.

4 METODOLOGIA

Para a construção do presente estudo, foi utilizada como base uma adaptação do modelo proposto por Mitchell et al. (1997) e operacionalizado por Almeida et al. (2000), Senaux (2008) e Heinzen et al. (2013), para a identificação e classificação dos *stakeholders* de organizações, segundo os atributos de poder, legitimidade e urgência.

O trabalho caracteriza-se por uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva e utilizou método misto, combinando as abordagens qualitativa e quantitativa, pois dada a complexidade dos problemas abordados pelos pesquisadores das ciências sociais, o uso dos dois métodos “proporciona uma maior compreensão dos problemas de pesquisa”. (CRESWELL, 2010, p. 238). Da mesma maneira, Johnson, Onwuegbuzie e Turner (2007; p. 113), apresentam a pesquisa por métodos mistos como uma das três principais abordagens, juntamente com as pesquisas qualitativa e quantitativa, e ainda possui a característica de ser “uma abordagem ao conhecimento (teoria e prática) que tenta considerar múltiplos pontos de vista, perspectivas e posições (sempre incluindo os pontos de vista da pesquisa qualitativa e quantitativa)”.

A coleta de dados primários foi realizada, entre julho e dezembro de 2014, em duas etapas: 1) por meio de entrevistas semiestruturadas; e 2) pela aplicação de um questionário para atribuição de escores. De acordo com Amado e Ferreira (2002), a entrevista semiestruturada constitui-se como uma fonte oral de análise, a qual se legitima como uma fonte histórica, dado seu valor informativo e por incorporar perspectivas ausentes na literatura. A entrevista semiestruturada “ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação” (TRIVIÑOS, 1987, p. 146).

A construção do roteiro utilizado durante as entrevistas possibilitou a identificação dos *stakeholders* dos clubes investigados a partir de suas inter-relações com os mesmos, evidenciadas por meio de perguntas genéricas (ALMEIDA et al., 2000), elaboradas previamente e orientadas pelo objeto de estudo, mas com a flexibilidade da inclusão de outras questões para dúvidas que poderiam surgir durante a mesma, permitindo ainda que os entrevistados fizessem suas observações e/ou sugestões. Como afirmam Thomas e Nelson (2002,

p. 34), durante a entrevista, “o pesquisador pode reformular questões e fazer mais algumas perguntas para esclarecer as respostas e assegurar resultados mais válidos”.

As entrevistas foram realizadas individualmente com doze dirigentes de dois clubes de futebol profissional da cidade de São Paulo (seis dirigentes em cada clube). Tais dirigentes ocupavam, à época das entrevistas, as seguintes posições gerenciais e de liderança: o Presidente, um Vice Presidente, três membros do Conselho Deliberativo e o *Manager*, caso o clube possuísse esse profissional, pois parte-se do pressuposto de que conhecem profundamente as particularidades da gestão dos clubes, bem como, as características do relacionamento dos clubes investigados com seus *stakeholders*. A escolha dos clubes para a composição da amostra se deu segundo os seguintes critérios: a) aqueles em que o pesquisador tivesse facilidade de acesso aos dirigentes; b) fossem clubes associativos que mantêm equipes de futebol profissional; c) integrassem as séries A ou B do campeonato nacional de futebol no ano de 2014; d) terem conquistado ao menos um título nacional de futebol em qualquer uma dessas séries em sua história. Tais critérios tiveram como fundamento a ideia de que tais características conferem aos clubes escolhidos, notoriedade e importância no cenário das organizações do esporte e do futebol profissional brasileiro. Adicionalmente, o modelo de gestão desses clubes pode servir como referência à gestão de outros clubes de menor expressão. Trabalhou-se com depoimentos orais que permitiram a identificação, segundo a percepção dos entrevistados, dos *stakeholders* dos clubes estudados e sua posterior classificação, considerando os atributos de poder, legitimidade e urgência.

A aplicação do modelo proposto por Mitchell et al. (1997), no primeiro caso em uma organização do poder público (ALMEIDA et al., 2000) e no segundo, por Heinzen et al. (2013), em uma organização do terceiro setor, permite supor que sua aplicação em uma organização sem fins lucrativos, como os clubes de futebol investigados, apresente resultados que possam contribuir para o aprimoramento da gestão dessas organizações do esporte, sobretudo nos aspectos ligados à sua relação com seus *stakeholders*.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS POTENCIAIS *STAKEHOLDERS*

Para a identificação dos potenciais *stakeholders* dos clubes de futebol investigados foi utilizada a proposta desenvolvida por Almeida et al. (2000). Essa proposta possibilitou a investigação preliminar do estudo, que teve como objetivo levantar junto aos dirigentes desses clubes, aqueles atores que possivelmente pudessem representar fonte de influência nas atividades desempenhadas, podendo ser subdivididos, segundo Almeida et al. (2000), em três grupos distintos: os influenciadores dos *inputs* da organização, os influenciados pelos *outputs* da organização e os agentes da organização, como demonstrado na Figura 4 (capítulo 2).

A construção do roteiro das entrevistas possibilitou a identificação dos *stakeholders* dos clubes a partir de suas inter-relações, evidenciadas por meio de perguntas genéricas (ALMEIDA et al. 2000). Nessa proposta, na segunda etapa, cada um dos atores detectados foi individualmente avaliado pelos dirigentes entrevistados, por meio de um questionário, de acordo com a escala de classificação para os atributos poder, legitimidade e urgência, propostos por Mitchell et al. (1997).

As perguntas que compõem o roteiro de uma entrevista semiestruturada “são resultado não só da teoria que alimenta a ação do investigador, mas também de toda a informação que ele já recolheu sobre o fenômeno social que interessa, não sendo menos importantes seus contatos, inclusive, realizados na escolha das pessoas que serão entrevistadas” (TRIVIÑOS, 1987, p. 146). Nessa perspectiva, considerando os três grupos de potenciais *stakeholders* sugeridos por Almeida et al. (2000) e, com o intuito de promover a abrangência necessária, o roteiro das entrevistas semiestruturadas foi constituído pelas seguintes perguntas genéricas, conforme modelo adaptado daquele proposto por Almeida et al. (2000):

1. Quais são, em sua opinião, os grupos afetados pelas decisões tomadas pelos gestores do Clube?
2. Quais são, em sua opinião, as organizações afetadas pelas decisões tomadas pelos gestores do Clube?

3. Quais são, em sua opinião, as empresas afetadas pelas decisões tomadas pelos gestores do Clube?
4. Quais são, em sua opinião, os indivíduos afetados pelas decisões tomadas pelos gestores do Clube?
5. Quais são, em sua opinião, os grupos afetados pelas ações relacionadas à operação/funcionamento do Clube?
6. Quais são, em sua opinião, as organizações afetadas pelas ações relacionadas à operação/funcionamento do Clube?
7. Quais são, em sua opinião, as empresas afetadas pelas ações relacionadas à operação/funcionamento do Clube?
8. Quais são, em sua opinião, os indivíduos afetados pelas ações relacionadas à operação/funcionamento do Clube?
9. Quais são, em sua opinião, os grupos que afetam/interferem nas decisões tomadas pelos gestores do Clube?
10. Quais são, em sua opinião, as organizações que afetam/interferem nas decisões tomadas pelos gestores do Clube?
11. Quais são, em sua opinião, as empresas que afetam/interferem nas decisões tomadas pelos gestores do Clube?
12. Quais são, em sua opinião, os indivíduos que afetam/interferem nas decisões tomadas pelos gestores do Clube?
13. Quais são, em sua opinião, os grupos que afetam/interferem as/nas ações relacionadas à operação/funcionamento do Clube?
14. Quais são, em sua opinião, as organizações que afetam/interferem as/nas ações relacionadas à operação/funcionamento do Clube?
15. Quais são, em sua opinião, as empresas que afetam/interferem as/nas ações relacionadas à operação/funcionamento do Clube?
16. Quais são, em sua opinião, os indivíduos que afetam/interferem as/nas ações relacionadas à operação/funcionamento do Clube?

Dada a abrangência do roteiro utilizado durante as entrevistas, foi possível identificar, considerando a opinião dos entrevistados, todo e qualquer *stakeholder* que se relaciona com o clube, independentemente de qual seja o nível e a natureza dessa relação.

4.2 CLASSIFICAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*

Após a identificação dos atores percebidos pelos dirigentes do clube como influenciadores/influenciados de/por suas decisões, foram utilizados três instrumentos de coleta adaptados dos estudos de Almeida et al. (2000). Tais instrumentos possibilitaram verificar se os atores identificados nas entrevistas possuem características de *stakeholders*, e para que posteriormente fosse possível classificá-los conforme os atributos de poder, legitimidade e urgência (MITCHEL et al., 1997).

Para a avaliação do atributo **Poder**, na segunda parte da entrevista foi aplicado ao mesmo dirigente entrevistado, o instrumento de coleta representado no Quadro 4. Pela posição hierárquica e estratégica que ocupam, os dirigentes entrevistados representam aqueles indivíduos responsáveis pelas principais decisões, ações e atividades de contato e relacionamento direto com os atores identificados na primeira parte da entrevista.

Quadro 4 – Instrumento para coleta do atributo poder.

Recursos de Poder								
	Meios Coercitivos		Meios Utilitários (recursos)				Meios Simbólicos	
Graus de Poder	Força Física X ₁	Armas X ₂	Dependência material ou física X ₃	Dependência financeira X ₄	Dependência logística X ₅	Dependência tecnológica ou intelectual X ₆	Reconhecimento ou estima X ₇	Grau de Poder
Peso Atribuído	P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	P ₅	P ₆	P ₇	
Grau de Sensibilidade								
Ator 1: Grau de Poder								
Ator 2: Grau de Poder								
Ator n: Grau de Poder								

Fonte: Adaptado de Almeida, Fontes Filho e Martins (2000, p. 6).

Em relação aos recursos de poder, para Almeida et al. (2000), força física significa “a capacidade de gerar ou agir com violência para constranger ou reter”; armas representam “a capacidade de gerar destruição física”; dependência material e física em relação ao fornecimento de matéria-prima, equipamentos e instalações; dependência financeira em relação a crédito e valorização de ativos; dependência logística relacionada à localização, distribuição, fluxo de produtos e insumos; dependência tecnológica e intelectual, vinculada ao conhecimento, marcas e patentes; e reconhecimento ou estima como a capacidade de se utilizar de meios simbólicos para exercer poder.

De posse do instrumento, a cada um dos dirigentes entrevistados foi solicitado que indicasse sua percepção em relação à sensibilidade do clube em relação aos sete recursos apresentados, considerando, em sua análise, uma escala de cinco pontos, sendo um ponto atribuído ao recurso cujo clube não possui qualquer sensibilidade e cinco pontos para o recurso para o qual o clube se apresenta mais sensível. Em seguida os atores identificados na primeira parte da entrevista foram listados no mesmo instrumento, tendo sido solicitado a cada dirigente que avaliasse cada um dos atores por meio da mesma escala de cinco pontos, atribuindo valor um para o recurso com menor domínio e menor capacidade de manipulação por parte do ator avaliado e cinco para o máximo de domínio e máxima capacidade de manipulação do recurso.

O grau de Poder de cada *stakeholder* identificado pelos dirigentes entrevistados foi então calculado considerando a média dos escores atribuídos pelo dirigente aos recursos, ponderada pelos respectivos pesos (sensibilidade da organização a cada recurso): $GPI = (\sum_j X_j \cdot p_j) / \sum_j p_j$, onde $i = 1 \dots n$ sendo n o número de atores ou *stakeholders* e $j = 1, \dots, 7$ (o número de recursos do atributo).

O atributo **legitimidade** está diretamente associado “à percepção da expectativa quanto às ações de um ator social” (HEINZEN et al., 2013, p.163). Assim, quanto mais justas e adequadas forem as demandas de um *stakeholder* de uma dada organização, maior será sua legitimidade nessa relação. Para a avaliação desse atributo foi então aplicado o instrumento de coleta sugerido por Almeida et al. (1999), representado no Quadro 5.

Quadro 5 – Instrumento para coleta do atributo legitimidade.

Atores	Níveis de Desejabilidade		Grau de Legitimidade Total $GL = (L_0 + L_S) / 2$
	Para a organização L_0	Para a sociedade L_S	
Ator 1			
Ator 2			
Ator n			

Fonte: Adaptado de Almeida, Fontes Filho e Martins (2000, p. 8).

De acordo com Martins e Fontes Filho (1999), o atributo legitimidade deve ser avaliado a partir de duas perspectivas distintas: da visão da organização (legitimidade microssocial) e da visão da sociedade (legitimidade macrossocial). Assim, cada um dos dirigentes entrevistados avaliou o grau de legitimidade dos *stakeholders* identificados na etapa anterior da entrevista, considerando, em sua análise, uma escala de cinco pontos, sendo um ponto atribuído para a ação considerada ilegítima ou indesejável e cinco pontos para o nível máximo de desejabilidade e legitimidade da ação.

Por fim, para a avaliação do atributo Urgência, que está relacionado à necessidade premente do *stakeholder* de atenção por parte da organização, foi utilizado o instrumento de coleta de dados sugerido por Almeida et al. (2000), conforme apresentado no

Quadro 6. Tal avaliação considera a urgência dos atores segundo dois critérios: o da sensibilidade temporal (relacionado à aceitação ou não de atraso no atendimento às demandas) e o da criticalidade (importância da necessidade do *stakeholder*) (ALMEIDA et al., 2000).

Quadro 6 – Instrumento para coleta do atributo urgência.

Atores	Critérios de Urgência		Grau de Urgência Total $GU = (S + C) / 2$
	Sensibilidade Temporal - S	Criticalidade C	
Ator 1			
Ator 2			
Ator n			

Fonte: Adaptado de Almeida, Fontes Filho e Martins (2000, p. 8).

A cada um dos dirigentes entrevistados foi solicitado que avaliasse o grau de urgência dos *stakeholders* identificados na etapa anterior da entrevista, segundo os critérios de sensibilidade temporal e criticalidade, considerando em sua análise, a mesma escala de cinco pontos.

Para o critério sensibilidade temporal um ponto deveria ser atribuído para a tolerância total do *stakeholder* a quaisquer atrasos nas respostas geradas pela organização e cinco pontos para a máxima intolerância a quaisquer atrasos. O critério criticalidade está relacionado à importância que a organização deve dar ao atendimento das demandas de cada um dos *stakeholders* identificados anteriormente, pois o não cumprimento dos prazos pode resultar em perdas significativas para a organização. Nesse caso, um ponto representa que aquele ator não implica em qualquer perda para o clube e cinco pontos que o ator pode determinar perdas significativas, o que representa fatores altamente críticos (HEINZEN, et al., 2010).

Após a identificação dos potenciais *stakeholders* foi feita a classificação de acordo com sua importância na relação com os clubes investigados e seu poder de pressão sobre esses. Para essa classificação, foi utilizado o modelo proposto por Almeida et al. (2000), no qual cada um dos *stakeholders* identificados previamente foi então individualmente avaliado pelos mesmos entrevistados por meio das escalas de classificação para as variáveis poder, legitimidade e urgência (instrumentos das Quadros 2, 3 e 4). Essa classificação permitiu que os *stakeholders*

do clube fossem situados nas oito principais categorias sugeridas por Mitchell et al. (1997), como ilustrado na Figura 4.

A tipologia apresentada por Mitchell et al. (1997), classifica os *stakeholders* de acordo com a presença de um, dois ou três atributos, situando-os nos compartimentos formados a partir da interseção da representação gráfica dos atributos poder, legitimidade e urgência. Uma importante característica desse modelo está no fato de que cada variável mensurada é tratada de maneira exclusiva, com um instrumento de coleta próprio e análise independente dos dados coletados, o que possibilita que as maneiras como são mensurados, bem como, suas limitações sejam respeitadas (HEINZEN et al., 2013).

De acordo com as proposições de Mitchell et al. (1997), dos sete tipos de *stakeholders* que surgem em função das combinações dos três atributos, três possuem apenas um atributo (*stakeholders* latentes), três possuem dois atributos (*stakeholders* expectantes) e um tipo possui todos os três atributos (*stakeholders* definitivos). A partir dessa análise é possível identificar os possíveis *stakeholders* de uma organização, cuja relevância é percebida por seus gestores (MITCHELL et al., 1997). Ainda de acordo com as considerações dos mesmos autores, aquele indivíduo, grupo ou entidade que não possui qualquer atributo não é considerado *stakeholder* da organização, portanto, considerado não relevante por seus gestores.

4.3 ATRIBUTOS DOS *STAKEHOLDERS*

Para a classificação dos *stakeholders* do clube, foram analisados os resultados obtidos por meio dos instrumentos de coleta apresentados nos Quadros 2, 3 e 4. Os escores obtidos em função dos três atributos investigados, conforme descrito no item 3.2.1 acima, resultaram nos Graus de Poder (GP), Legitimidade (GL) e Urgência (GU) de cada um dos atores identificados previamente, e foram então comparados à **constante de criticidade k** (ALMEIDA et al., 2000). A constante de criticidade k define o ponto a partir do qual um *stakeholder* pode ser considerado relevante para a organização no atributo mensurado, e pode ser calculada, de acordo com Almeida et al. (2000, p. 9):

[...] a partir de função da média e desvio padrão dos conjuntos de dados relativos às avaliações de poder, urgência e legitimidade. Por exemplo, poder-se-ia definir a constante como $k = \mu + \sigma$, Onde μ = a média geral dos dados e $\sigma = (\sigma_{GP} + \sigma_{GL} + \sigma_{GU}) / 3$, ou seja, a média aritmética dos desvios padrões dos três conjuntos de medições.

Dessa forma, um *stakeholder* que obtém os Graus de Poder, Legitimidade e Urgência superiores à constante k , é considerado um *stakeholder* definitivo. Aquele que obtém escores superiores a k em dois dos três atributos, é considerado um *stakeholder* expectante. E, finalmente, aquele *stakeholder* que obtém escores superiores a k apenas em um atributo, é considerado um *stakeholder* latente. Por outro lado, um *stakeholder* com GP, GL e GU abaixo do valor da constante k , não será considerado como *stakeholder* da organização (ALMEIDA et al., 2000). O Quadro 7 apresenta as relações das combinações dos Graus dos Atributos com os Tipos de *Stakeholders*.

Quadro 7 – Atributos e tipos de *stakeholders*.

1	Discrecionário	$GP \geq k; GU < k; GL < k$
2	Adormecido	$GP < k; GU < k; GL \geq k$
3	Exigente	$GP < k; GU \geq k; GL < k$
4	Dominante	$GP \geq k; GU < k; GL \geq k$
5	Perigoso	$GP \geq k; GU \geq k; GL < k$
6	Dependente	$GP < k; GU \geq k; GL \geq k$
7	Definitivo	$GP \geq k; GU \geq k; GL \geq k$
8	Irrelevante (não <i>stakeholder</i>)	$GP < k; GU < k; GL < k$

Fonte: Almeida, Fontes Filho e Martins (2000, p. 9).

Assim, a comparação dos escores obtidos por cada um dos atores previamente identificados, comparados à constante de criticidade k permitiu sua classificação segundo os atributos de poder, legitimidade e urgência.

5 RESULTADOS

A primeira etapa das entrevistas resultou na identificação dos *stakeholders* percebidos pelos dirigentes, a partir de suas inter-relações com os clubes investigados. Para os efeitos desse estudo, foram considerados na análise dos resultados, apenas os atores (potenciais *stakeholders*) citados por ao menos dois entrevistados, sendo desconsiderados aqueles citados apenas por um dirigente entrevistado. Após breve esclarecimento sobre o objeto do estudo, e com base no roteiro da entrevista, os dirigentes, individualmente, foram conduzidos a identificar, dentre os grupos, organizações, empresas e indivíduos que direta ou indiretamente se relacionam com o clube, aqueles que, em sua opinião, representam *stakeholders* do clube.

Os Quadros 8 e 9 apresentam o total de *stakeholders* identificados por ao menos dois dirigentes entrevistados nos clubes 1 e 2, respectivamente, incluindo nesse total, aqueles influenciadores dos *inputs* do clube, os influenciados por seus *outputs*, bem como, aqueles com participação direta na operação e funcionamento do clube, aqui denominados como agentes (ALMEIDA et al., 2000). Os atores identificados por menos do que dois dirigentes foram excluídos dessa análise em função do entendimento de que possa ter surgido por uma visão pessoal do dirigente entrevistado sem, no entanto, representar uma visão geral dos dirigentes dos clubes investigados. São eles: parceiros potenciais, atletas potenciais, empresas do entorno do estádio, cardeais do clube (ex-dirigentes com presença marcante no dia-a-dia do clube), lojas licenciadas, concorrentes (demais clubes), cidadão, e familiares dos atletas e dirigentes.

Quadro 8 – Papeis dos potenciais *stakeholders* – Clube 1.

Atores	Influenciadores dos <i>Inputs</i>	Influenciados pelos <i>Outputs</i>	Agentes
Associados	X	X	
Funcionários			X
Comunidade do Entorno	X	X	
Torcedor	X	X	
Torcedor Organizado	X	X	
Patrocinadores/Parceiros	X	X	
Atletas			X
Fornecedores	X	X	
Mídia	X	X	
Poderes do Clube			X
Grupos Políticos			X
Poder Público	X	X	
Sócio-Torcedor	X	X	
Diretorias Internas			X
Entidades do Esporte	X	X	
Parceiro Arena	X	X	X
Imprensa	X	X	

Fonte: Dados obtidos no campo. Elaborado pelo autor.

Quadro 9 – Papeis dos potenciais *stakeholders* – Clube 2.

Atores	Influenciadores dos Inputs	Influenciados pelos Outputs	Agentes
Associados	X	X	
Torcedor comum	X	X	
Torcedor organizado	X	X	
Funcionários			X
Poderes do clube			X
Dep. de futebol profissional			X
Concessionários			X
Investidores	X	X	
Patrocinadores	X	X	
Imprensa	X	X	
Comunidade	X	X	
Entidades do esporte	X	X	
Grupos políticos			X

Fonte: Dados obtidos no campo. Elaborado pelo autor.

Cabe esclarecer que nos Quadros 8 e 9, entende-se por imprensa os veículos de informação com conteúdo jornalístico e mídia, os meios de comunicação em geral, usados, por exemplo, na transmissão dos jogos, promoção de marca e divulgação; patrocinadores e parceiros são aqueles que fornecem recursos que o clube necessita, sendo que a contribuição dos patrocinadores é em dinheiro e a dos parceiros de outras formas e os fornecedores são aqueles pagos para fornecer algo, como material esportivo, alimentos, transporte. O parceiro arena (Clube 1) é a construtora com a qual o Clube estabeleceu uma parceria especial para a construção de um novo estádio; os poderes do clube são as estruturas previstas no estatuto (Conselho Deliberativo – CD, Conselho de Orientação e Fiscalização – COF, o próprio presidente e seus vices). Os grupos políticos são aqueles grupos que se organizam independentemente da estrutura oficial de gestão do clube a fim de apoiá-las ou fazer oposição. Geralmente, os grupos políticos organizam chapas para concorrer às eleições de presidente e indicam candidatos para as eleições do conselho deliberativo.

Na segunda etapa das entrevistas, o estudo aqui apresentado se propôs a classificar os atores previamente identificados, a partir da visão dos dirigentes entrevistados, de

acordo com sua capacidade de exercer poder de pressão sobre as decisões do clube. Para isso, cada um dos potenciais *stakeholders* foi avaliado segundo os atributos ligados ao poder exercido sobre as ações do clube, à legitimidade de suas demandas na percepção do próprio clube e da sociedade, e à urgência no atendimento aos seus interesses, sob os aspectos temporais e de criticalidade. Conforme procedimento sugerido por Almeida et al. (2000), a classificação dos atores foi realizada por meio do cálculo dos Graus de Poder (GP), Legitimidade (GL) e Urgência (GU), conforme detalhado no item 4.3, e comparados à constante de criticidade (k), resultante da análise estatística dos dados totais coletados nesse estudo. Os atributos foram considerados relevantes quando seu escore foi superior ou igual ao valor da constante de criticidade k (3,7).

Importante esclarecer que, para a realização dos cálculos aqui apresentados, os dados referentes a ambos os clubes foram agrupados, portanto, GP, GL, GU, bem como, a constante de criticidade (k) foram calculados utilizando-se a totalidades dos dados. Os resultados dessa análise são apresentados no Quadro 10.

Quadro 10 – Classificação dos *stakeholders* dos clubes de acordo com Grau de Poder, Grau de Legitimidade e Grau de Urgência (GP/GL/GU).

<i>Stakeholders</i>	Atributos avaliados				Tipo de <i>stakeholder</i>
	Grau de Poder (GP)	Grau de Legitimidade (GL)	Grau de Urgência (GU)	Saliência	
Associados	2,6	3,6	4,1	10,3	Exigente
Funcionários	2,1	3,4	3,6	9,1	Irrelevante
Comunidade do Entorno	2,0	2,6	2,8	7,4	Irrelevante
Torcedor	2,5	3,3	3,3	9,2	Irrelevante
Torcedor Organizado	2,0	2,1	2,6	6,7	Irrelevante
Patrocinadores	2,8	3,9	4,1	10,8	Dependente
Parceiros	2,5	3,4	4,3	10,3	Exigente
Atletas	2,9	4,0	4,5	11,4	Dependente
Fornecedores	2,8	3,5	3,5	9,8	Irrelevante
Mídia	3,1	3,9	4,3	11,3	Dependente
Poderes do Clube	2,5	2,7	3,7	8,8	Exigente
Grupos Políticos	1,8	1,9	2,7	6,4	Irrelevante
Poder Público	2,2	2,8	3,0	7,9	Irrelevante
Sócio-Torcedor	2,8	3,3	2,7	8,8	Irrelevante
Diretorias Internas	2,9	3,0	3,5	9,4	Irrelevante
Entidades do Esporte	2,4	2,8	3,3	8,5	Irrelevante
Parceiro Arena	2,9	3,3	4,0	10,2	Exigente
Imprensa	1,5	2,7	3,2	7,4	Irrelevante
Investidores	2,9	5,0	5,0	12,9	Dependente
Desvio Padrão dos atributos avaliados (σ)	0,4	0,7	0,7		
MDP - Média dos Desvios Padrões dos Atributos $[(\sigma GP + \sigma GL + \sigma GU)/3]$					0,6
MGA - Média Geral dos Atributos					3,1
k - constante de criticidade (MDP + MGA)					3,7
Saliência = GP + GL + GU					

Fonte: Adaptado de Heinzen *et al.* (2013, p. 174), com dados obtidos no campo.

Os dados obtidos resultaram na identificação de oito grupos de *stakeholders* percebidos como relevantes para os dirigentes das organizações estudadas. Conforme o modelo proposto por Mitchell et al. (1997), apresentado na Figura 4, os dois tipos resultantes (exigentes e dependentes) situam-se nos grupos dos *stakeholders* latentes e expectantes, respectivamente. Os *stakeholders* latentes o são em função da posse de apenas um dos três atributos e, por essa razão segundo Mitchell et al. (1997), são classes de *stakeholders* de baixa saliência, contando com

escores baixos para os demais atributos. No caso específico dos clubes investigados, o atributo presente é a urgência, o que torna o *stakeholder* incômodo, porém, se não reunir condições de agregar poder e/ou legitimidade à sua demanda para elevá-la a um status mais saliente, sua urgência será insuficiente para obter uma atenção mais cuidadosa dos gestores (MITCHELL, et al., 1997).

Os *stakeholders* expectantes possuem dois atributos, o que os tornam *stakeholders* de saliência moderada. O momento da mudança da condição de *stakeholder* latente para *stakeholder* expectante - resultado do aumento da saliência, em função da percepção aumentada de um segundo atributo pela organização - segundo Mitchell et al. (1997), não pode ser precisamente determinado, porém, é notório que o *stakeholder* passa de uma condição passiva para uma condição ativa frente à organização, com um correspondente aumento nas respostas da organização aos interesses do *stakeholder*.

Os atributos presentes naqueles *stakeholders* identificados pelos entrevistados foram legitimidade e urgência, o que os classifica, conforme Figura 4, como *stakeholders* dependentes. São assim denominados, pois, segundo Mitchell et al. (1997), esses *stakeholders*, apesar de possuírem demandas legítimas e urgentes, não dispõem do poder necessário para fazer valer suas necessidades. Buscam então esse poder em outros *stakeholders* mais salientes. Como essa relação de poder não é recíproca, o poder atribuído indiretamente ao *stakeholder* dependente é mediado por esses outros *stakeholders* ou mesmo segundo valores internos da gestão da organização (MITCHELL et al., 1997).

Quatro *stakeholders* foram classificados como exigentes (associados, parceiros, os poderes dos clubes e, no caso específico do Clube 1, o atual parceiro para a construção do novo estádio – arena) por apresentarem escores superiores ao da constante de criticidade (k) apenas no Grau de Urgência. De acordo com Mitchell et al. (1997), o *stakeholder* exigente demanda pouca atenção dos dirigentes da organização, pois, apesar de possuírem uma relativa urgência em suas demandas, não há legitimidade nem tampouco poder para efetivamente transformar suas reivindicações em uma situação que requeira maior atenção dos dirigentes.

Representam [...] “mosquitos zunindo nos ouvidos dos dirigentes: cansativos, mas não perigosos” (MITCHELL et al., 1997, p. 875).

Os outros quatro *stakeholders* resultantes dos estudos aqui apresentados foram classificados como dependentes (os patrocinadores, os atletas do futebol profissional, a mídia em todas as suas formas e, no caso específico do Clube 2, os investidores), porque apresentaram escores superiores a constante de criticidade k nos Graus de Legitimidade e Urgência. O *stakeholder* dependente, segundo Mitchell et al. (1997) tem grau de poder reduzido, porém, suas reivindicações são percebidas como legítimas pela própria organização, bem como, pela sociedade, e consideradas urgentes, tanto no aspecto temporal como em sua criticalidade. No caso específico do Clube 2, investidores aparecem como *stakeholders* dependentes, aparentemente em função da atual situação financeira do clube. Observou-se nos relatos dos dirigentes, uma preocupação latente em relação aos recursos financeiros obtidos por intermédio desses atores.

Os demais potenciais *stakeholders* identificados previamente pelos dirigentes entrevistados foram classificados como irrelevantes, já que suas demandas relacionadas a cada um dos atributos investigados obtiveram escores abaixo da constante de criticidade k . Tais resultados demonstram níveis baixos de inter-relações entre o clube e tais *stakeholders*, impossibilitando, segundo o modelo proposto por Mitchell et al. (1997), que tais grupos sejam considerados *stakeholders* das organizações estudadas.

6 DISCUSSÃO

Os resultados apresentados sugerem que os dirigentes subvalorizam a relação dos clubes investigados com seus potenciais *stakeholders*, sobretudo no que diz respeito ao atendimento às suas demandas. Até mesmo grupos que frequentemente representam ameaças de imposição de multas e prejuízos financeiros, como as torcidas organizadas, acabaram por figurar como *stakeholders* irrelevantes.

Os *stakeholders* identificados pelos gestores entrevistados e classificados como exigentes (associados, parceiros, poderes dos clubes e, especificamente para o Clube 1, o parceiro da arena) apresentaram como atributo característico, na opinião dos dirigentes entrevistados, apenas a urgência. De acordo com Mitchell et al. (1997), a classe de *stakeholders* latentes possui baixa saliência, exigindo pouca atenção dos gestores.

No caso do Clube 1, os associados participam diretamente do processo de eleição do presidente, dos vices e dos membros do conselho deliberativo. Apesar de aparentemente influenciarem diretamente o processo sucessório, os dirigentes entrevistados não atribuem maior saliência a esse grupo, o que pode representar uma visão equivocada de sua capacidade de exercer poder. No caso do Clube 2, por só participarem diretamente da eleição dos membros do conselho deliberativo, essa capacidade parece ser realmente limitada, vindo ao encontro dos resultados apresentados e da literatura que dá base ao estudo.

Os parceiros dos clubes, por exercerem papel de agentes e terem sua contribuição para a gestão do clube restrita a elementos não financeiros, aparecem como *stakeholders* de baixa saliência na opinião dos dirigentes entrevistados. Parece claro que, na opinião dos dirigentes, no caso de uma demanda não atendida ou atraso no atendimento de determinada solicitação, esses *stakeholders* não teriam capacidade de provocar prejuízos ou situações desconfortáveis em sua relação com o clube.

Os poderes dos clubes representam os grupos que recebem do estatuto a missão de contribuir com a gestão da entidade. Assembleia geral e de sócios, conselho deliberativo,

conselho de orientação e fiscalização e presidência são poderes que, na opinião dos dirigentes entrevistados, possuem baixa saliência, apesar de obviamente interferirem diretamente na gestão do clube. Tal visão demonstra relativa incoerência, sobretudo quando o próprio presidente do clube integra esse grupo.

Na situação específica do Clube 1, o parceiro da arena aparece em função da relação estabelecida desde o início das obras do novo estádio. Esse relacionamento tem previsão de duração de 30 anos, conforme informações dos próprios dirigentes. Atualmente, a relação é objeto de arbitragem desde o final de 2014, em função de interpretações divergentes sobre pontos específicos do contrato celebrado entre as partes para construção e gestão da nova arena do clube. Pareceu natural, por esse motivo, certa superficialidade no tratamento desse assunto durante as entrevistas.

Patrocinadores, atletas, mídia e investidores (Clube 2) foram classificados como *stakeholders* dependentes, pertencentes ao grupo dos *stakeholders* expectantes. Tal condição indica que, segundo Mitchell et al. (1997), esses grupos buscam em outros *stakeholders* mais salientes, o poder necessário para garantir maior atenção dos gestores das organizações. A presença dos patrocinadores e atletas profissionais nesse grupo não acompanha os resultados apresentados por Senaux (2208), que classifica ambos os grupos como *stakeholders* definitivos e entre os sete grupos de *stakeholders* mais importantes no cenário do futebol profissional na França. Cabe salientar que em alguns países da Europa, caso da França, os clubes de futebol profissional vêm saindo de uma condição de entidades sem fins lucrativos para organizações empresariais, fato que indica diferenças significativas na gestão quando comparadas ao modelo brasileiro.

Quanto à mídia e, no caso do Clube 2, aos investidores, parece claro que a questão aqui indica uma dependência financeira dos clubes em relação a esses grupos, visto que os escores atribuídos pelos entrevistados à mídia, que inclui transmissão de jogos pela TV, foram mais altos, sobretudo para o atributo poder justamente em relação à dependência financeira. Em relação aos investidores, o Clube 2 atravessa uma situação financeira delicada, amplamente divulgada pela mídia, que acarreta dependência desse grupo para continuidade de suas operações.

A não atribuição pelos entrevistados de escores maiores ao atributo poder dos *stakeholders* abre espaço para algumas considerações. Em primeiro lugar, isso talvez possa ser atribuído à característica do atributo, que coloca os atores na posição de influenciadores dos *inputs* do clube e implicaria em uma eventual e/ou parcial dependência do clube às demandas desse ator. Situações como essa, que expõem fragilidades dos entrevistados, poderiam apresentar resultados diferentes com abordagens e perguntas indiretas nas entrevistas, sendo, portanto, uma limitação do presente estudo e que pode vir a ser aprofundada em trabalhos futuros.

Com relação às duas proposições feitas, é possível verificar que todos os *stakeholders* que possuem grau de legitimidade maior ou igual à constante de criticidade k ($GL \geq 3,7$) são vistos pelos dirigentes como merecedores de atenção urgente ($GU \geq 3,7$), o que vai ao encontro da proposição 1. Nesse caso, todos os *stakeholders* situados no campo dos *stakeholders* expectantes foram classificados como dependentes, ou seja, acumulam os atributos legitimidade e urgência. A classificação dos *stakeholders* a partir das entrevistas com os dirigentes também mostraram que os *stakeholders* com grau de legitimidade maior que a constante de criticidade k ($GL \geq 3,7$), possuem também os maiores valores de saliência, o que constitui um resultado alinhado com a proposição 2.

Outra consideração possível, com base na análise das respostas em confronto com as duas proposições feitas neste estudo, é que os dirigentes se prendem mais a aspectos legais e contratuais – que provavelmente são os que vêm à mente em primeiro lugar ao se falar em legitimidade – e menos aos aspectos estratégicos, relativos ao atributo poder, e de operação, relativos à urgência. Dessa forma, os *stakeholders* vistos como os mais salientes seriam aqueles ligados ao clube por vínculos legais e contratuais e que, caso se sintam preteridos, têm condições legais de se fazerem ouvir.

Esta pesquisa contribui para a gestão de organizações do esporte ao oferecer dados empíricos da utilização de aspectos da Teoria dos *Stakeholders* em um novo contexto, que é o do esporte e, em especial, o contexto dos clubes esportivos que possuem equipes de futebol profissional. Além disso, o estudo apresentou um resultado que pode interessar aos pesquisadores da área, sobre a visão dos dirigentes de que os torcedores comuns e as torcidas organizadas se

configuram como *stakeholders* irrelevantes. Caso essa mesma visão seja compartilhada por outros clubes e tipos de organização, tem-se aí um possível objeto de pesquisa, sobre uma relativa miopia dos dirigentes, e conseqüente dificuldade para uma adequada gestão de seus *stakeholders*.

Como colaboração à prática, pode-se destacar que a aplicação da Teoria dos *Stakeholders* na gestão dos clubes associativos pode ser adequada em razão das características dessas organizações, que não estão presas à finalidade lucrativa e possuem vários grupos cujas demandas devem ser consideradas. Para essa finalidade, a utilização do modelo de identificação e classificação de *stakeholders* proposto por Mitchell et al. (1997), operacionalizado conforme proposto por Almeida et al. (2000), é um passo inicial para a formulação de estratégias.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, utilizando-se o modelo de identificação e classificação de *stakeholders* proposto por Almeida et al. (2000), buscou-se descobrir como os dirigentes dos clubes de futebol profissionais brasileiros identificam e classificam seus *stakeholders*. Com base na proposta de Mitchell et al. (1997), foram considerados os constructos de poder, legitimidade e urgência para avaliar a relevância – ou saliência – dos *stakeholders* identificados em uma pesquisa de campo realizada com os dirigentes de dois clubes associativos da cidade de São Paulo que possuem equipes de futebol profissional.

A questão de pesquisa adotada foi: como dirigentes de clubes de futebol profissional brasileiros identificam seus *stakeholders* e os classificam conforme o seu poder de pressão, sua legitimidade e a urgência em suas demandas? A resposta da primeira parte dessa questão encontra-se nos Quadros 8 e 9, que contêm a relação dos *stakeholders* que foram espontaneamente mencionados por ao menos dois dos dirigentes entrevistados. A segunda parte da questão apresentou, segundo a visão dos dirigentes, dois grupos de *stakeholders*, os latentes, correspondentes àqueles classificados como exigentes (a saber, associados, parceiros, poderes do clube e, para o Clube 1, o parceiro da nova arena) e os expectantes, referentes aos denominados como dependentes (os patrocinadores, os atletas, a mídia e, para o Clube 2, os investidores). Os demais *stakeholders* foram classificados como irrelevantes, incluindo os torcedores e as torcidas organizadas, fato esse que poderia servir como ponto de partida para estudos voltados à compreensão dos conflitos entre esses grupos e o clube.

Os *stakeholders* exigentes demandam pouca atenção dos dirigentes da organização, pois, apesar de possuírem uma relativa urgência em suas demandas, não há legitimidade nem tampouco poder para efetivamente transformar suas reivindicações em uma situação que requeira maior atenção dos dirigentes (MITCHELL et al., 1997). Os *stakeholders* que foram classificados como dependentes (os patrocinadores, os atletas, a mídia e os investidores) tem grau de poder reduzido, porém, suas reivindicações são percebidas como legítimas pela própria organização, bem como, pela sociedade, e consideradas urgentes, tanto no aspecto temporal, como em sua criticalidade (MITCHELL et al., 1997).

Com relação às duas proposições feitas, os resultados indicaram que a urgência percebida pelos dirigentes no atendimento às reivindicações de um *stakeholder* será alta quando sua legitimidade for alta e que os *stakeholders* mais salientes para os dirigentes apresentaram legitimidade alta, de forma que se pode dizer que, no caso específico dos dirigentes dos clubes de futebol em questão, a tendência é pela aceitação das duas proposições.

Em uma primeira análise dos papéis desempenhados pelos potenciais *stakeholders*, verificou-se que todos aqueles que influenciam os *inputs* do clube também são percebidos como influenciados pelos *outputs*. Isso sugere que os dirigentes reconhecem uma interdependência das atividades do clube e dos atores. Tal constatação vai ao encontro da proposta da Teoria dos *Stakeholders*, relativa ao desafio de se estabelecer estratégias para a gestão do relacionamento das organizações com seus grupos de interesse (FREEMAN, 1984).

O fato de parte dos *stakeholders* identificados pelos dirigentes serem percebidos como *stakeholders* de baixa saliência, casos dos associados, parceiros (incluindo o parceiro da nova arena do Clube 1) e os poderes do clube, ligados apenas ao atributo urgência, demonstra que são percebidos pelos dirigentes como grupos que demandam relativa atenção em algum momento da relação, porém, sem absolutamente qualquer poder para fazerem com que suas demandas sejam efetivamente encaradas como importantes ou perigosas para a gestão dos clubes.

Os *stakeholders* classificados como dependentes têm suas demandas reconhecidas como legítimas e requerem urgência no seu atendimento (MITCHEL et al., 1997). Nesse sentido, é razoável que esse grupo contenha patrocinadores, investidores e mídia, em função de questões financeiras e exigências contratuais e, em relação aos atletas, por serem os atores essenciais à principal ação dos clubes investigados, pois possuem os maiores investimentos e geram grande parte das receitas.

Ao analisar os resultados obtidos pela pesquisa, é possível evidenciar o fato de que, na opinião dos dirigentes entrevistados, o grau do atributo poder de todos os *stakeholders* identificados apresentou valores abaixo da constante de criticidade k , fato que indica a

inexistência de *stakeholders* dos grupos: adormecido, perigoso e dominante. Tais resultados podem ser atribuídos ao fato de que, quando questionados sobre a percepção do grau de poder dos *stakeholders* identificados, os dirigentes, ao atribuírem escores elevados para esse atributo durante a classificação desses atores, poderiam colocar sua gestão em condição de fragilidade, adotando um posicionamento defensivo e, por vezes ignorando qualquer influência desses grupos. Tal posicionamento fica claro, sobretudo, ao avaliarem a saliência das torcidas organizadas e associados.

Outro aspecto interessante é o fato de que, de acordo com Mitchell et al. (1997), a urgência no atendimento às demandas dos *stakeholders* é um atributo ligado à legitimidade e, apesar disso, os resultados apresentam vinculação desses dois atributos (grupo dos *stakeholders* dependentes) apenas em quatro casos. Esse fato sugere uma miopia dos dirigentes na avaliação desses atributos, sobretudo no caso das torcidas organizadas que conforme abordado anteriormente, têm causado problemas e prejuízos aos clubes.

Este trabalho contribui com a gestão dos clubes de futebol profissional também ao mapear e classificar os principais atores que se relacionam com organizações desse tipo. Embora sem possibilidade de generalização, pois os resultados são específicos e exclusivos dos clubes investigados, as informações obtidas podem ser utilizadas como ponto de partida para estudos mais abrangentes e para a geração de *insights* que podem ser utilizados por dirigentes desses e de outros clubes para a tomada de decisão. Estudos futuros poderão ampliar as investigações para outros clubes e organizações do esporte e buscar a percepção de outros atores, além dos dirigentes.

8 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

Há indícios de que os dirigentes dos clubes de futebol entrevistados apresentam dificuldades para administrar os interesses dos diversos grupos e pessoas ligados às organizações que representam. Imagina-se que as notícias sobre situações nas quais *stakeholders* afetam o desempenho do clube e, por sua vez, também sofrem algum tipo de influência, ao menos em parte, sejam decorrentes disso.

O pesquisador entende que os problemas enfrentados pelos clubes investigados, no que tange à sua relação com seus *stakeholders*, como: conflitos por resultados negativos no futebol, insatisfação de associados na condução das áreas sociais dos clubes, questões envolvendo jogadores, investidores e empresários, conflitos de interesses com Federações, Confederações e Mídia em geral, poderiam ser minimizados caso fossem realizadas, por parte da gestão desses clubes, ações mais efetivas visando à melhoria das relações dos clubes com esses e outros *stakeholders*.

Os resultados apresentados por essa pesquisa sugerem que algumas dessas ações poderiam passar por uma identificação ampla e criteriosa dos *stakeholders*, assim como, um procedimento de classificação que efetivamente auxiliasse no estabelecimento de uma ordem no atendimento às demandas de cada *stakeholder*, de acordo com avaliação dos atributos poder, legitimidade e urgência. Mitchell et al. (1997) sugerem que a condição de cada tipo de *stakeholder* é transitória, portanto, a avaliação dessas prioridades poderia ser dinâmica e periódica, a fim de que possa apresentar soluções adequadas em cada momento, para os eventuais conflitos entre os clubes e suas partes interessadas.

Os cenários descritos, que contam com interesses conflitantes e incertezas, podem ser entendidos como oportunidades para a aplicação de conceitos sobre a gestão de *stakeholders*. Assim, esse estudo, ao apresentar a visão dos dirigentes, contribui para o setor, tornando mais transparente a forma como esses dirigentes reconhecem, avaliam e priorizam os interesses dos *stakeholders* de clubes de futebol profissional brasileiros.

Em estudos futuros, partindo dos resultados ora apresentados, a criação de um modelo para a identificação e classificação de *stakeholders*, adequada à realidade das organizações do esporte no Brasil, poderá representar um passo importante para o aperfeiçoamento da gestão dos *stakeholders* desse tipo particular de organização.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, G.S.; FONTES FILHO, J.R.; MARTINS, H. Identificando *stakeholders* para formulação de estratégias organizacionais. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2000.

AMADO, J.; FERREIRA, M. de M.; **Usos e abusos da história oral**. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

ANAGNOSTOPOULOS, C. Stakeholder management in Greek professional football: identification and salience. **Soccer & Society**, v. 12, n. 2, p. 249-264, 2011.

BARSETTI, S; ROMANELLI, A.; DEIRO, B. Vanderlei Luxemburgo acusa Mancha Alviverde de agressão. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 15 Nov. 2008. Disponível em: <<http://esportes.estadao.com.br/noticias/futebol,vanderlei-luxemburgo-acusa-mancha-alviverde-de-agressao,278050>> Acesso em: 26 Jan. 2015.

BOAVENTURA, J. M. G.; CARDOSO, F. R.; SILVA, E. S.; SILVA, R. S. Teoria dos *stakeholders* e teoria da firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios - RBGN**, V. 11, N. 32, 2009, pp. 289-307.

CARROLL, A.B.; BUCHWOLTZ, A.K. *Business and society: ethics and stakeholder management*. **Cincinnati: South-Western College Publishing**, 4th. Ed. 2000. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=Y-LKAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>> Acesso em: 01 Fev. 2015.

CARVALHO, L. C. P. Teoria da firma: a produção e a firma. Pinho, D. B.; Vasconcelos, M. A. S. (org.). **Manual de Economia**. 4. Ed. 2004. São Paulo: Saraiva, pp. 160-190.

CLARKSON, M.B.E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, 20: 92-117, 1994.

COOPER, C.G.; WEIGHT, E. Evolving the core product: stakeholder's perceptions of the NCAA wrestling season. **Journal of Sport Administration and Supervision**, v. 3, n. 1, 2009.

COVELL, D. et al. Attachment, allegiance and a convergent application of stakeholder theory: assessing the impact of winning on athletic donations in the Ivy League. **Sport Marketing Quarterly**, v. 14, n. 3, p. 168-176, 2004.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Magda Lopes. 3. ed.; Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAMATTA, Roberto. Esporte na sociedade: um ensaio sobre o futebol brasileiro. In: DAMATTA, Roberto (org.). **Universo do futebol: esporte e sociedade brasileira**. Rio de Janeiro: Pinakotheke, 1982.

DE ANDRADE MARTINS, G.; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DONALDSON, T., e PRESTON, L.E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

ESPORTES TERRA. Torcedores e jogadores do Palmeiras brigam em aeroporto; Prass é agredido. **Portal Terra**, São Paulo, 07 Mar. 2013. Disponível em: <<http://esportes.terra.com.br/palmeiras/torcedores-e-jogadores-do-palmeiras-brigam-em-aeroporto-prass-e-agredido,02afa030a254d310VgnVCM5000009ccceb0aRCRD.html>> Acesso em: 26 Jan. 2015.

EVAN, W.M., e FREEMAN, R.E. A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In T. L. Beauchamp e N. Bowie (Eds.), **Ethical theory and business**: 75-84. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988.

FABER, R. Torcedores invadem o CT do Timão e só saem após papo com Mano. **Globo Esporte**, São Paulo, 01 Fev. 2014. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/times/corinthians/noticia/2014/02/torcedores-invadem-centro-de-treinamento-do-corinthians.html>> Acesso em: 26 Jan. 2015.

FERKINS, L.; SHILBURY, D. Good boards are strategic: what does that mean for sport governance? **Journal of sport management**, v. 26, n. 1, p. 67-80, 2012.

FIFA. **Fifa Big Count 2006**. Zurich, 2006.

FIFA. **2010 Fifa World Cup South Africa: Television Audience Report**. Zurich, 2010.

FREEMAN, R.E.; **Strategic management: A stakeholder approach**. Pitman Publishing Inc., 1984.

FREEMAN, R.E.; MC VEA, J. (2001). **A Stakeholder Approach to Strategic Management**. Darden Business School Working Paper, n. (01-02), 2001.

FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. **The Academy of Management Review**, 24(2), 191 – 205, 1999.

_____. Stakeholder influence strategies. **Doctoral Thesis**. University of Pittsburgh, 2000.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GUBA, E.G.; LINCOLN, Y. S. (1989). **Fourth generation evaluation**. Sage. Disponível em: http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=k_zxEUst46UC&oi=fnd&pg=PA7&dq=+Fourth+generation+evaluation&ots=_Ya9pneRGV&sig=FiZFNjWZLUSF6800VSMrBToGMzM#v=onepage&q&f=true. Acesso em: 11 de nov. de 2013.

HAZAN, M. Por briga de torcida, Palmeiras deve perder mando de campo na Série B. **Globo Esporte**, São Paulo, 19 Ago. 2013. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/times/palmeiras/noticia/2013/08/por-briga-de-torcida-palmeiras-deve-perder-mando-de-campo-na-serie-b.html>> Acesso em: 26 Jan. 2015.

HEINZEN, D.A.M.; ROSSETTO, C.R.; ALTOFF, J.R. Identificação e Categorização dos *Stakeholders* de uma Organização do Terceiro Setor. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**-eISSN: 2176-0756, v. 12, n. 1, p. 154-180, 2013.

HOURNEAUX JÚNIOR, F. **Relações entre as partes interessadas (*stakeholders*) e os sistemas de mensuração de desempenho nas organizações**. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2010.

JOHNSON, R. B.; ONWUEGBUZIE, A.J.; TURNER, L.A. Toward a definition of mixed methods research. **Journal of mixed methods research**, v. 1, n. 2, p. 112-133, 2007.

MARQUES, D.S.P. **Administração de clubes de futebol profissional e governança corporativa: um estado de casos múltiplos com clubes do estado de São Paulo**. 2005. 189 f. 2005. Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

MARQUES, D.S.P.; COSTA, André Lucirton. Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 44, n. 2, 2009.

MARTINS, H.F.; FONTES FILHO, J.R. ¿En quién se pone el foco? Identificando stakeholders para la formulación de la misión organizacional. **Revista del CLAD Reforma y Democracia**. n. 15, Caracas, 1999.

MITCHELL, R.K.; AGLE, B.R.; WOOD, D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

PARENT, M.M. Evolution and issue patterns for major-sport-event organizing committees and their stakeholders. **Journal of Sport Management**, v. 22, p. 135-164, 2008.

R7 ESPORTES. Atacante Vagner Love é agredido por supostos torcedores do Palmeiras. **Portal R7 Esportes**, São Paulo, 01 Dez. 2009. Disponível em: <<http://esportes.r7.com/futebol/times/palmeiras/area-publica/noticias/atacante-vagner-love-e-agredido-por-supostos-torcedores-do-palmeiras-20091201.html>> Acesso em: 26 Jan. 2015.

RIBEIRO, D; PRADO, M. João Vitor é agredido com chutes no rosto por torcedores do Palmeiras. **Globo Esporte**, São Paulo, 11 Out. 2011. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/times/palmeiras/noticia/2011/10/joao-vitor-e-agredido-por-torcedores-na-sede-do-palmeiras.html>> Acesso em: .

SAVAGE, G.T. et al. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **The Executive**, v. 5, n. 2, p. 61-75, 1991. Disponível em: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/4165008?uid=2134&uid=4582236227&uid=2&uid=70&uid=3&uid=4582236217&uid=60&sid=21102526028487>. Acesso em: 11 jul. 2013.

SENAUX, B. A stakeholder approach to football club governance. **International Journal of Sport Management and Marketing**, v. 4, n. 1, p. 4-17, 2008.

SERBONCHINI, G. Brunoro rebate críticas de conselheiros por venda de Barcos. **Globo Esporte**, São Paulo, 17 Fev. 2013. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/times/palmeiras/noticia/2013/02/brunoro-rebate-criticas-de-conselheiros-por-venda-de-barcos.html>> Acesso em: 10 jul. 2013.

SIQUEIRA, J.P.L. Teoria dos stakeholders. In Siqueira, J.P.L. e Boaventura, J.M.G. (Orgs.), *Estratégia para corporações e empresas: teorias atuais e aplicações: 237-260*. **Conceage Learning**. São Paulo, 2012.

SUCHMAN, M.C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. **Academy of management review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

THOMAS, J. R.; NELSON, J. K. **Métodos de pesquisa em atividade física**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução á pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

UOL ESPORTE. Diretoria do Palmeiras dispensa Obina e Maurício após briga no Sul. **UOL Esporte**, São Paulo, 19 Nov. 2009. Disponível em: <<http://esporte.uol.com.br/futebol/campeonatos/brasileiro/serie-a/ultimas-noticias/2009/11/19/ult5895u14943.jhtm>> Acesso em: 26 Jan. 2015.

WOLFE, R.A. An interview with Dr. Henry S. Bienen, President of Northwestern University. **Journal of Sports Management**, v. 14, p. 179-187, 2000.

VON ROENN, S.; ZHANG, J.; BENNETT, G. Dimensions of ethical misconduct in contemporary sports and their association with the backgrounds of stakeholders. **International Sports Journal**, p. 37-54, 2004.

XING, X. et al. Olympic Games host and bid city marketing: exploring issue management in the relationships among event stakeholder groups. **International Journal of Sports Marketing and Sponsorship**, v. 9, n. 4, p. 321-335, 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Quais são, em sua opinião, os grupos afetados pelas decisões tomadas pelos gestores do Clube?
2. Quais são, em sua opinião, as organizações afetadas pelas decisões tomadas pelos gestores do Clube?
3. Quais são, em sua opinião, as empresas afetadas pelas decisões tomadas pelos gestores do Clube?
4. Quais são, em sua opinião, os indivíduos afetados pelas decisões tomadas pelos gestores do Clube?
5. Quais são, em sua opinião, os grupos afetados pelas ações relacionadas à operação/funcionamento do Clube?
6. Quais são, em sua opinião, as organizações afetadas pelas ações relacionadas à operação/funcionamento do Clube?
7. Quais são, em sua opinião, as empresas afetadas pelas ações relacionadas à operação/funcionamento do Clube?
8. Quais são, em sua opinião, os indivíduos afetados pelas ações relacionadas à operação/funcionamento do Clube?
9. Quais são, em sua opinião, os grupos que afetam/interferem nas decisões tomadas pelos gestores do Clube?
10. Quais são, em sua opinião, as organizações que afetam/interferem nas decisões tomadas pelos gestores do Clube?
11. Quais são, em sua opinião, as empresas que afetam/interferem nas decisões tomadas pelos gestores do Clube?
12. Quais são, em sua opinião, os indivíduos que afetam/interferem nas decisões tomadas pelos gestores do Clube?
13. Quais são, em sua opinião, os grupos que afetam/interferem as/nas ações relacionadas à operação/funcionamento do Clube?
14. Quais são, em sua opinião, as organizações que afetam/interferem as/nas ações relacionadas à operação/funcionamento do Clube?

15. Quais são, em sua opinião, as empresas que afetam/interferem as/nas ações relacionadas à operação/funcionamento do Clube?
16. Quais são, em sua opinião, os indivíduos que afetam/interferem as/nas ações relacionadas à operação/funcionamento do Clube?

ANEXOS

ANEXO B – INSTRUMENTO DE COLETA DO ATRIBUTO LEGITIMIDADE

Atores	Níveis de Desejabilidade		Grau de Legitimidade Total $GL = (L_0 + L_S) / 2$
	Para a organização L_0	Para a sociedade L_S	
Ator 1:			
Ator 2:			
Ator 3:			
Ator 4:			
Ator 5:			
Ator 6:			
Ator 7:			
Ator 8:			
Ator 9:			
Ator 10:			
Ator 11:			
Ator 12:			
Ator 13:			
Ator 14:			
Ator 15:			

ANEXO C – INSTRUMENTO DE COLETA DO ATRIBUTO URGÊNCIA

Atores	Critérios de Urgência		Grau de Urgência Total GU= (S + C) / 2
	Sensibilidade Temporal - S	Criticalidade C	
Ator 1:			
Ator 2:			
Ator 3:			
Ator 4:			
Ator 5:			
Ator 6:			
Ator 7:			
Ator 8:			
Ator 9:			
Ator 10:			
Ator 11:			
Ator 12:			
Ator 13:			
Ator 14:			
Ator 15:			