

## **IDENTIFICAÇÃO E CATEGORIZAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* DE UM CLUBE DE FUTEBOL PROFISSIONAL BRASILEIRO**

### **RESUMO**

Considerando que um passo inicial para a gestão do *stakeholders* é a identificação e categorização desses atores, o estudo buscou responder à questão de pesquisa: como os dirigentes dos clubes de futebol profissional brasileiros identificam seus *stakeholders* e os classificam quanto à saliência? O marco teórico utilizado foi a Teoria dos *Stakeholders*, desenvolvida por Freeman (1984) e outros pesquisadores. O método usado foi o proposto por Almeida et al. (2000), que avalia a saliência por meio dos conceitos de poder, legitimidade e urgência, conforme o estudo de Mitchell et al. (1997). Foram feitas duas proposições, relativas ao contexto dos clubes de futebol brasileiros: uma, de que a urgência percebida pelos dirigentes no atendimento às reivindicações de um *stakeholder* será alta quando sua legitimidade for alta e outra de que os *stakeholders* mais salientes para os dirigentes serão aqueles com legitimidade alta. Foram pesquisados os *stakeholders* segundo a percepção dos dirigentes da Sociedade Esportiva Palmeiras. Três tipos de *stakeholders* foram classificados como exigentes (patrocinadores, parceiros e o atual parceiro para a construção do novo estádio – arena) e três como dependentes (os associados, os atletas do futebol profissional e a mídia em todas as suas formas). Outros *stakeholders* identificados foram classificados como irrelevantes, entre eles os torcedores e as torcidas organizadas. Pode-se dizer que, no caso específico desses dirigentes do clube de futebol em questão, a tendência é pela aceitação das duas proposições.

**Palavras-chave:** *Stakeholder*; Categorização; Identificação.

## **IDENTIFICATION AND CLASSIFICATION OF *STAKEHOLDERS* IN A BRAZILIAN PROFESSIONAL SOCCER CLUB**

### **ABSTRACT**

One initial step in the management of stakeholders is the identification and classification of these actors. This study sought to answer the research question: how managers of Brazilian professional soccer clubs identify and classify their stakeholders? For this purpose we used the theoretical framework Stakeholder Theory, developed by Freeman (1984) and other researchers. We used the method proposed by Almeida et al. (2000), which assesses the saliency through the concepts power, legitimacy, and urgency, which were proposed in the study by Mitchell et al. (1997). There were two propositions concerning the context of Brazilian soccer clubs: first, the urgency perceived by managers in demands of a stakeholder is high when his legitimacy is high; second, the most salient stakeholders for managers are those with high legitimacy. Stakeholders were studied as perceived by the managers of Sociedade Esportiva Palmeiras. Three types of stakeholders were classified as demanding (sponsors, partners and the partner for the construction of the new stadium), and three as dependents (members, athletes of professional soccer team and media). Other stakeholders identified were classified as irrelevant, including fans and the organized groups of fans. In the specific case of these managers of this particular soccer club, the trend was the acceptance of both propositions.

**Keywords:** *Stakeholder*; Categorization; Identification.

## IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS DE UN CLUB DE FÚTBOL BRASILEÑO.

### RESUMEN

Teniendo en cuenta que un paso inicial en la gestión de los grupos de interés es la identificación y categorización de este grupo de personass, el estudio trató de responder a la pregunta de investigación: ¿Cómo los dirigentes de los clubes profesionales de fútbol brasileños identifican sus grupos de interés y rango como el jefe? El marco teórico utilizado fue la Teoría de Grupos de Interés desarrollados por Freeman (1984) y otros investigadores. El método utilizado fue propuesto por Almeida et al. (2000), que evalúa el jefe a través de los conceptos de poder, legitimidad y urgencia como el estudio de Mitchell et al. (1997). Había dos propuestas relacionadas con el contexto de los clubes de fútbol brasileños: una que la urgencia percibida por los líderes en el cumplimiento de las demandas de un grupo de interés es alta cuando su legitimidad es alta y uno de los grupos de interés más destacados de los líderes serán aquellas con alta legitimidad. Las partes interesadas fueron encuestadas según la percepción de los líderes de Sociedade Esportiva Palmeiras. Hay tres tipos de grupos de interés que se clasificaron tan exigente (patrocinadores, socios y la actual pareja de la construcción del nuevo estadio - Arena) y tres como dependientes (miembros, atletas de fútbol profesional y los medios de comunicación en todas sus formas). Otros grupos de interés identificados fueron clasificados como irrelevantes, incluyendo los fans y animadoras. Se puede decir que en el caso específico de estos dirigentes del club de fútbol de que se trate, la tendencia es la aceptación de dos proposiciones.

**Palabras clave:** Grupos de Interés; Categorización; Identificación.

João Paulo Lara de Siqueira<sup>1</sup>  
Flávio Pajanian<sup>2</sup>  
Renato Telles<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Doutor em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP. Professor do Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho - PMPA-GE/UNINOVE. Brasil. E-mail: [joaopls@uninove.br](mailto:joaopls@uninove.br)

<sup>2</sup> Mestrando do Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho - PMPA-GE/UNINOVE. Professor do curso de Educação Física da Universidade Nove de Julho - UNINOVE.Brasil. E-mail: [fpajanian@uninove.br](mailto:fpajanian@uninove.br)

<sup>3</sup> Doutor em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP. Professor do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Paulista - UNIP. Brasil. E-mail: [rtelles1@gmail.com](mailto:rtelles1@gmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

O futebol, entendido como fenômeno social, atinge todas as camadas da sociedade (DA MATTA, 1982) e por esse motivo, entre outros, 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, quase 10% a mais que o último censo realizado em 2000. São 209 Confederações afiliadas à FIFA, com 38 milhões de jogadores registrados. No Brasil, há quase 13.200.000 praticantes, incluindo jogadores profissionais, amadores e jovens (com idades abaixo de 18 anos), o que representa mais de 7% da população (FIFA, 2006). Ainda de acordo com FIFA (2006), existem 28.970 clubes brasileiros registrados, com equipes masculinas ou femininas. A última Copa do Mundo FIFA, em 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*, essa Copa do Mundo foi transmitida para 214 países e assistida por aproximadamente 2,2 bilhões de telespectadores.

O grande interesse pelo futebol no mundo todo pode ser constatado por esses números, que ensejam o estudo desse fenômeno do ponto de vista da gestão. São exemplos de assuntos que vêm atraindo a atenção da academia: a profissionalização do futebol, que é discutida por vários autores e a partir de diversas abordagens (VAN UDEN, 2005; WALSH & GIULIANOTTI, 2001; BOCKETTI, 2008; DAFLON & BALVE, 2004); a governança no futebol, que foi abordada por Marques et al. (2009, 2005) a partir da análise de clubes-empresa no estado de São Paulo e também por outros pesquisadores (WALTERS & CHADWICK, 2009; VAN OOSTERHOUT, 2007; MARQUES, 2005; DARBY, 2003), sendo que a governança no esporte em geral também é discutida por Ferkins & Shilbury (2012). Outro tema recorrente na gestão do esporte é a Teoria dos *Stakeholders*, tratada, entre outros, por Anagnostopoulos (2011), Cooper & Weigh (2009), Xing et al. (2008) e Covell (2004).

A Teoria dos *Stakeholders*, que se desenvolveu a partir do trabalho de Freeman (1984), propõe que as nas decisões e na operação das organizações sejam levados em consideração os interesses dos diversos grupos que a afetam ou são por ela afetados. Esse conceito sugere um conflito entre a proposta da Teoria dos *Stakeholders* e a função objetivo da Teoria da Firma, de origem na Economia, que prega a maximização do lucro (SIQUEIRA, 2012). Assim, é possível pressupor que a adoção da Teoria dos *Stakeholders* em uma

organização sem fins lucrativos seja mais natural do que em uma empresa. O uso dessa teoria implica na identificação e classificação dos *stakeholders* e na criação de estratégias para a gestão adequada desses grupos. Para a classificação, Mitchell, Agle & Wood (1997) propõem a análise da saliência dos *stakeholders*, segundo a análise dos atributos poder, legitimidade e urgência.

No futebol profissional brasileiros são relativamente comuns situações em que pessoas – ou grupos de pessoas – que possuem algum interesse ou têm alguma relação com um clube afetam seu desempenho e, eventualmente, também sofrem algum tipo de impacto. Na Sociedade Esportiva Palmeiras, os jogadores João Vitor (Globo Esporte, 2011), Wagner Love (R7, 2009), Fernando Prass (Esportes Terra, 2013) e também o técnico Luxemburgo (Estádio Esporte, 2008) foram agredidos por torcedores; no mesmo time o zagueiro Maurício e o atacante Obina brigaram durante uma partida e foram punidos pela diretoria do clube (Esporte UOL, 2009). A mesma equipe perdeu alguns mandos de campo devido a brigas entre torcidas (Globo Esporte, 2013).

Esses fatos, embora sejam relativos a apenas um clube, sugerem que alguns dos interessados nos clubes de futebol não acham que suas demandas são atendidas e que não há nesses clubes, aparentemente, uma gestão adequada dos *stakeholders*. A dificuldade dos dirigentes dos clubes em administrar seus *stakeholders* pode decorrer de muitos aspectos, entre eles a dificuldade em identificar e classificar os *stakeholders*. Percebe-se então que a falta de clareza dos dirigentes na avaliação da importância – ou, em outras palavras, da saliência – de seus *stakeholders* pode ser um problema para a gestão das equipes de futebol.

O conhecimento da maneira como os dirigentes atualmente identificam e classificam os *stakeholders* de suas equipes é uma etapa necessária para um aprofundamento da discussão da gestão desses *stakeholders*. Assim, este estudo buscou responder à questão de pesquisa: como os dirigentes dos clubes de futebol profissional brasileiros identificam seus *stakeholders* e os classificam quanto à saliência? No estudo foi analisada a identificação e classificação dos *stakeholders*, conforme o modelo de proposto por Mitchell et al. (1997), segundo a visão do dirigente de uma equipe de futebol.

Ao colocar em discussão o uso da Teoria dos *Stakeholders* espera-se, do ponto de vista da prática, contribuir para a melhoria do relacionamento dos clubes com seus *stakeholders* e, até mesmo, colaborar para a compreensão do problema da violência nos estádios. Este artigo está estruturado em sete seções, incluindo a introdução.

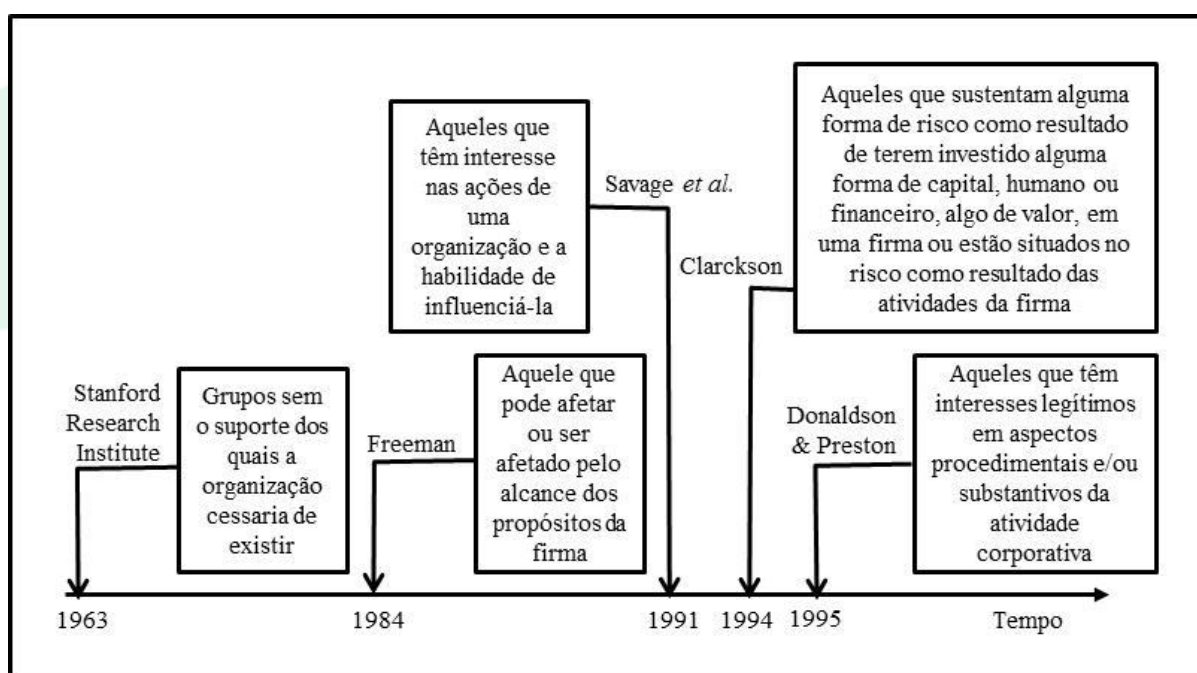
A seguir encontra-se o referencial teórico, o desenvolvimento conceitual com duas proposições,

a descrição do método empregado, os resultados, sua discussão e as referências.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O termo *stakeholder* foi citado pela primeira vez em 1963, em um memorando interno do Stanford Research Institute, que o definia como “aqueles grupos sem o suporte dos quais a organização cessaria de existir” (FREEMAN, 1984, p. 31). Para Freeman (1984, p. 31), um *stakeholder* é aquele que “pode afetar ou ser afetado pelo alcance dos propósitos da firma”. Outros pesquisadores acrescentaram suas visões à ideia de *stakeholder*, como por exemplo, “quem se beneficia ou é prejudicado e cujos direitos são violados ou respeitados por atividades corporativas” (EVAN & FREEMAN, 1988, p. 79).

Na Figura 1, que apresenta uma linha do tempo com algumas das definições de *stakeholder* constantes de uma relação elaborada de forma cronológica por Mitchell et al. (1997), pode-se perceber que o cerne dessas definições não sofreu alteração significativa desde seu surgimento e continua entendendo, de forma ampla, os *stakeholders* de uma firma como todos aqueles que podem ter algum impacto no seu desempenho ou são, de alguma forma, afetados por ele. Há, no entanto, alguns textos que se referem aos *stakeholders* como aqueles que têm contratos com a empresa ou participam de relacionamentos de troca (HILL & JONES, 1992; FREEMAN & EVAN, 1990; CORNELL & SHAPIRO, 1987).



**Figura 1** - Linha do tempo das definições de *stakeholder*.

Adaptado de Mitchell et al., 1997.

De acordo com a Teoria dos *Stakeholders* de Freeman (1984), os dirigentes deveriam orientar seus processos gerenciais externamente, buscando responder aos interesses dos seus múltiplos *stakeholders*. Essa proposta implica grandes mudanças na administração das empresas, pois sugere uma mudança no foco da função-objetivo – que, de acordo com a Teoria da Firma, deve ser a maximização do lucro – para uma preocupação com a satisfação dos grupos de interesse (SIQUEIRA, 2012). Como no caso das entidades sem fins lucrativos esse conflito não existe, a gestão desse

tipo de organização segundo a Teoria dos *Stakeholders* parece ser mais natural e defensável.

A literatura internacional apresenta estudos sobre o tema *stakeholders* aplicado ao esporte, a partir de abordagens diversas: Anagnostopoulos (2011) realizou a identificação dos principais *stakeholders* do futebol profissional grego e os classificou segundo os atributos de poder, legitimidade e urgência usados por Mitchell et al. (1997). Von Roenn, Zhang & Bennett. (2004) investigaram a percepção dos *stakeholders* sobre o comportamento antiético no esporte contemporâneo. Heinzen, Rossetto & Altoff (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 que utilizaram a Teoria

dos *Stakeholders* em assuntos ligados à gestão de organizações do esporte são apresentados na Figura 2.

PESQUISADOR (ANO)	CONCEITOS ENVOLVIDOS	APLICAÇÕES
Anagnostopoulos (2011)	Identificação e saliência dos <i>stakeholders</i>	Explicitar os <i>stakeholders</i> que deveriam ser objeto da atenção dos dirigentes do futebol
Von Roenn, Zhang & Bennett (2004)	Stakeholder e ética	Avaliação de como a má conduta ética no esporte é percebida pelos <i>stakeholders</i>
Wolfe (2000)	Stakeholder e ética	Atendimento às expectativas dos <i>stakeholders</i> no esporte universitário nos EUA
Covell (2004)	Definição de <i>stakeholder</i>	Impacto dos interesses dos <i>stakeholders</i> do <i>hockey</i> no gelo masculino universitário na organização dos campeonatos
Parent (2008)	Abordagem descritiva da teoria dos <i>stakeholders</i>	Análise do desempenho do comitê organizador dos Jogos Pan-americanos em Winnipeg (Canadá) e seu relacionamento com os <i>stakeholders</i>
Cooper & Weight (2009)	Definição de <i>stakeholder</i>	Avaliação do nível de satisfação dos <i>stakeholders</i> da luta livre universitária nos EUA com esse esporte

**Figura 2** - Pesquisas sobre stakeholders e esporte.

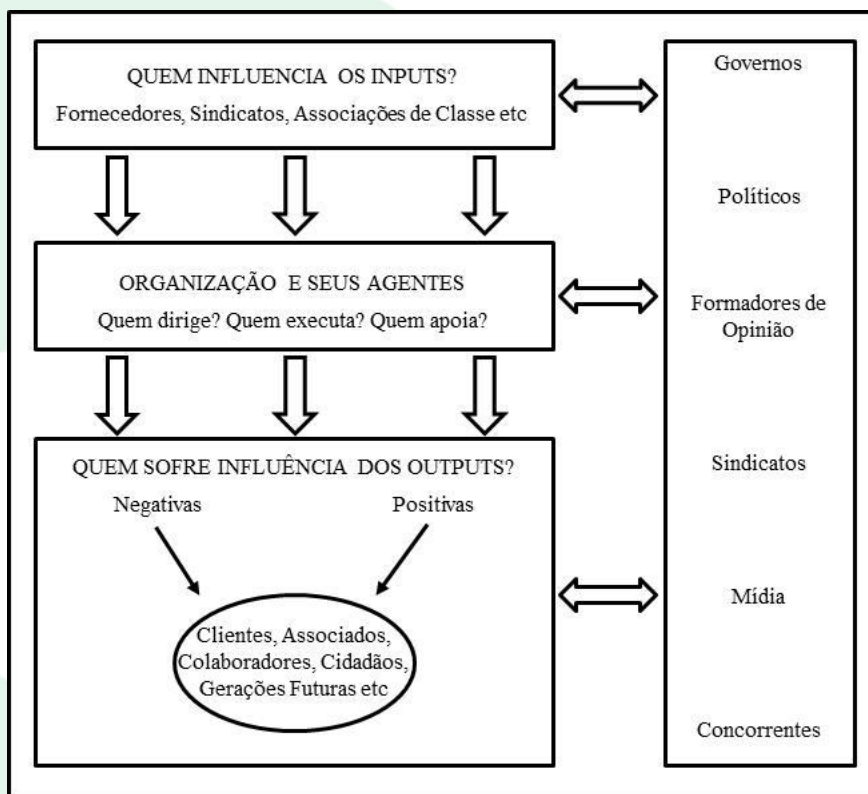
Adaptado de Wolfe, 2000; Covell, 2004; Parent, 2008; Cooper & Weight, 2009.

As pesquisas e investigações sobre o tema *stakeholders* vêm crescendo consideravelmente nos últimos anos (Horneaux Junior, 2010), porém, esse tema ainda é objeto de poucos estudos no campo da gestão do futebol, principalmente no contexto brasileiro.

A gestão estratégica dos *stakeholders* começa com a compreensão da importância dos *stakeholders* específicos da firma. O primeiro passo para a gestão dos *stakeholders* é a identificação e categorização (segundo os interesses) desses atores (Horneaux Jr., 2010; Freeman, 1984). Em função do nível de dependência mútua entre a firma e seus *stakeholders* podem ser analisadas diferentes

diretrizes estratégicas (Frooman, 2002; Frooman, 1999).

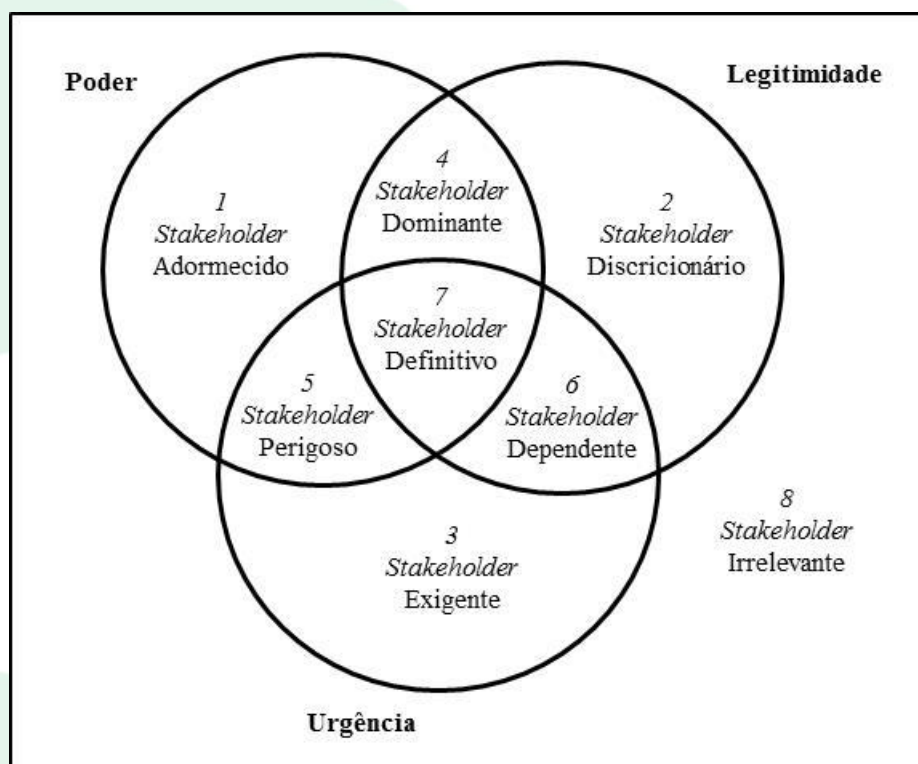
A identificação dos *stakeholders* de uma organização pode ser feita a partir de relações genéricas de possíveis *stakeholders*, existentes na literatura, como o mapa dos *stakeholders* proposto por Freeman (1984, p. 55) ou de *brainstorming*, para a criação de uma relação inicial de *stakeholders* e posterior avaliação. Nesse último caso, três grupos distintos de *stakeholders* devem ser considerados, conforme pode ser visto na Figura 3: os influenciadores dos *inputs* da organização, os influenciados pelos *outputs* da organização e os agentes da organização (ALMEIDA et al., 2000).



**Figura 3** - Visualização de potenciais *stakeholders*.  
Adaptado de Almeida et al. (2000).

A tipologia de *stakeholders* apresentada por Mitchell et al. (1997), que pode ser observada na Figura 4, classifica os *stakeholders* segundo a presença dos atributos poder, legitimidade e

urgência, situando-os nos compartimentos formados a partir da interseção da representação gráfica desses atributos.



**Figura 4** - Tipologia de *stakeholders*.

Adaptado 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 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”. Nesse sentido, a saliência de um *stakeholder* em relação a outros será avaliada pela quantidade de atributos que cada um possuir.

Para Mitchell et al. (1997), “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” e 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 *apud* MITCHELL et al. 1997). Os mesmos autores definem urgência como “o grau em que as reivindicações de um *stakeholder* pedem atenção imediata”.

A compreensão de como os dirigentes dos clubes de futebol profissional percebem esses atributos em relação os seus *stakeholders* contribui para conhecimento da área de estratégia na gestão esportiva. Embora textos com proposições sinalizem um caráter conceitual (Ferreira, 2013), tendo em vista que este artigo se preocupa com a identificação e classificação de *stakeholders* segundo a percepção de dirigentes – isto é, refere-se à saliência de *stakeholders* – e como o modelo adotado para isso (o de Mitchell et al., 1997) utiliza constructos, são feitas as duas proposições 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, em muitos casos, se refere a normas, relativas a aspectos legais e contratos, que se não forem cumpridos podem ter impacto negativo – inclusive do ponto de vista legal – na gestão do clube, afetando a avaliação de seus dirigentes. Como uma consequência dessa primeira proposição, e na mesma linha de pensamento que é

a preocupação dos dirigentes com a auto preservação, é feita a segunda proposição:

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

### 3 MÉTODO EMPREGADO NO ESTUDO

O estudo de que trata este artigo pode ser entendido como qualitativo, no sentido de buscar a compreensão de um fenômeno social a partir do olhar e das experiências dos integrantes desse meio (MERRIAN, 2002). Um estudo qualitativo “se baseia em pequenas amostras com o objetivo de prover percepções e compreensão do problema” (MALHOTRA, 2006, p. 66). Cabe ressaltar, porém, que alguns cálculos foram realizados, sem, no entanto, serem suficientes para a caracterização como um estudo quantitativo.

Quanto ao propósito, o estudo caracterizou-se como um estudo exploratório, o que, segundo McDaniel & Gates (2003, p. 30), é uma “pesquisa preliminar para definir a natureza exata do problema a ser resolvido” e que é realizada “quando se busca um entendimento sobre a natureza geral de um problema” (AAKER; KUMAR & DAY, 2004) e para “obter melhor compreensão do ambiente em que ele [o fenômeno] está ocorrendo” ou “compreender a situação-problema enfrentada pelo pesquisador” (MALHOTRA, 2006, p. 98). Na pesquisa exploratória “os métodos são muito flexíveis, não estruturados e qualitativos” (AAKER; KUMAR & DAY, 2004, p. 94).

Estudos exploratórios geralmente usam amostras de pequena escala (MCDANIEL & GATES, 2003) e procedimentos não probabilísticos para a montagem da amostra, com o objeto de estudo sendo escolhidos por conveniência. “As amostras qualitativas tendem a ser mais intencionais do que aleatórias, [...] em parte porque o processo social tem uma lógica e coerência que a amostragem aleatória de eventos ou tratamentos geralmente reduz a um resíduo ininterpretável” (MILES & HUBERMAN, 1984, p. 36). Embora sendo adequados para pesquisas exploratórias, esse procedimento apresenta limitações em seus resultados, em termos de riscos e imprecisões (OLIVEIRA, 2001), especificamente, quanto à impossibilidade de generalizações dos resultados.

No caso deste estudo, a amostra foi selecionada intencionalmente pelos pesquisadores, sendo escolhido um grupo de dirigentes de um clube que apresentasse características compatíveis e, tanto quanto possível, representativo do conjunto de clubes de futebol profissional brasileiros. Nesse

sentido a Sociedade Esportiva Palmeiras foi escolhida porque existe desde 1914 (isto é, não é um clube novo, que surgiu há pouco com práticas novas), participou tanto da série A como a B do Campeonato Brasileiro (experimentou o ambiente dessas duas categorias), atravessou momentos de sucesso esportivo e também de insucessos e, principalmente, porque devido aos incidentes com torcedores e jogadores pode-se imaginar que exista uma situação de insatisfação ou uma dificuldade de gestão de seus *stakeholders*.

As entrevistas foram realizadas no mês de novembro de 2013, nas instalações do clube e em seu centro de treinamento, com seis dirigentes, a saber: o Presidente, um Vice-Presidente, o Diretor Executivo e três membros do Conselho Deliberativo. Todos os entrevistados têm atividades ligadas à equipe de futebol e aos demais esportes praticados no clube, mas apenas o Diretor Executivo recebe remuneração por seu trabalho.

#### 3.1 Instrumento e Coleta de Dados

Os dados do presente estudo foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, apoiadas em um roteiro previamente elaborado e orientado pelo objeto do estudo, mas com flexibilidade para adicionar outras questões para dúvidas que pudessem surgir durante as entrevistas, permitindo também que os entrevistados fizessem observações e sugestões. Como afirmam Thomas & 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”. A identificação dos *stakeholders* do clube estudado e sua posterior classificação foi feita com base nos estudos desenvolvidos por Mitchell et al. (1997), operacionalizados por Almeida et al. (2000).

#### 3.2 Identificação dos Potenciais *Stakeholders*

Nas entrevistas foi empregado um roteiro adaptado do que foi utilizado por Almeida et al. (2000), que possibilitou a identificação dos *stakeholders* a partir de perguntas sobre suas relações com o clube, evidenciadas por meio de perguntas genéricas. Em seguida, cada um dos *stakeholders* identificados foi individualmente avaliado pelos dirigentes entrevistados de acordo com a escala de classificação para os atributos poder, legitimidade e urgência, proposta por Mitchel et al. (1997).

Nessa perspectiva, considerando os três grupos de potenciais *stakeholders* (influenciadores dos *inputs*, a organização e os que sofrem o impacto dos *outputs*) propostos por Almeida et al. (2000) e



com o intuito de promover a abrangência necessária, o roteiro das entrevistas semiestruturadas foi constituído pelas seguintes perguntas:

- Quais são, em sua opinião, os grupos, organizações, empresas ou indivíduos afetados pelas decisões tomadas pelos dirigentes da Sociedade Esportiva Palmeiras?
- Quais são, em sua opinião, os grupos, organizações, empresas ou indivíduos afetados pelas ações relacionadas à operação/funcionamento do Palmeiras?
- Quais são, em sua opinião, os grupos, organizações, empresas ou indivíduos que afetam/interferem nas decisões tomadas pelos dirigentes do Palmeiras?
- Quais são, em sua opinião, os grupos, organizações, empresas ou indivíduos que afetam/interferem as/nas ações relacionadas à operação/funcionamento do Palmeiras?

### 3.3 Classificação dos *Stakeholders*

Após a identificação dos *stakeholders* pelos dirigentes do clube, foram utilizados três instrumentos de coleta de dados adaptados do trabalho de Almeida et al. (2000), construídos a fim de que se pudesse detectar se os atores identificados pelos dirigentes efetivamente possuem características que permitam serem considerados como *stakeholders* do clube e sua posterior classificação conforme os atributos poder, legitimidade e urgência (Mitchel et al., 1997).

Para a avaliação do atributo poder, foi aplicado aos dirigentes entrevistados, o instrumento de coleta representado na Figura 5, sugerido por Almeida et al. (2000). Vale ressaltar que pela posição hierárquica e estratégica que ocupam, os dirigentes entrevistados são indivíduos responsáveis pelas principais decisões, ações e atividades de contato e relacionamento direto com os atores identificados na primeira parte da entrevista.

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

**Figura 5** - Instrumento para avaliação de poder.  
Adaptado de Almeida *et al.*, 2000

No instrumento da Figura 5, foi solicitado a cada um dos dirigentes entrevistados que indicasse sua percepção em relação à sensibilidade do clube quanto 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, sendo solicitado a cada dirigente que os avaliasse 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* foi então calculado pela expressão (1), considerando a média dos valores atribuídos pelo dirigente aos recursos, ponderada pelos respectivos pesos (sensibilidade da organização a cada recurso). Nessa expressão,  $j$  é o número do recurso e  $i$  o número do stakeholder.

$$GP_i = \frac{\sum x_j p_j}{\sum p_j} \quad (1)$$

O atributo legitimidade está diretamente associado “à percepção da expectativa quanto às ações de um ator social” (Heinzen et al., 2013). Assim, quanto mais justas e adequadas forem as demandas de um *stakeholder*, 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 na Figura 6.

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			

**Figura 6** - Instrumento para coleta do atributo Legitimidade.

Fonte: Adaptado de Almeida et al., 2000

De acordo com Martins et al. (1999), o atributo legitimidade deve ser avaliado a partir de duas perspectivas distintas: da visão da organização (legitimidade micro-social) e da visão da sociedade (legitimidade macro-social). 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 da organização de dar atenção ao *stakeholder*, foi utilizado o instrumento de coleta de dados sugerido por Almeida et al. (2000), conforme apresentado na Figura 7. 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*)

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

**Figura 7** - Instrumento para coleta do atributo urgência.

Fonte: Adaptado de Almeida et al., 2000

Foi solicitado a cada um dos dirigentes a avaliação do 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. Já 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 representaria que aquele ator não implica em qualquer perda para o clube e cinco pontos que o ator que pode determinar perdas significativas, o que representa fatores altamente críticos (Heinzen et al., 2013).

Após a identificação dos potenciais dos *stakeholders* foi feita a classificação de acordo com

sua importância na relação com os clubes investigados e seu poder de pressão sobre eles. Para essa classificação, foi utilizado o modelo proposto por Almeida et al. (2000), no qual cada um dos *stakeholders* identificados previamente é então individualmente avaliado pelos mesmos entrevistados por meio das escalas de classificação para as variáveis poder, legitimidade e urgência. Essa classificação permitiu situar os *stakeholders* do clube nas oito principais categorias sugeridas por Mitchel et al. (1997).

### 3.4 Categorização dos *Stakeholders*

Para a categorização dos *stakeholders* do clube, foram analisados os resultados obtidos por meio dos instrumentos de coleta apresentados nas Figuras 4, 5 e 6. Os escores obtidos em função dos três atributos investigados, conforme descrito no item 4.3, resultaram nos Graus de Poder (GP), Legitimidade (GL) e Urgência (GU) de cada um dos atores identificados previamente, tendo sido 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 é calculada, de acordo com Almeida et al. (2000):

[...] 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  $\mu =$  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, o *stakeholder* que obtém escores superiores a  $k$  apenas em um atributo, é considerado um *stakeholder* latente. Um *stakeholder* com GP, GL e GU abaixo do valor da constante  $k$ , não pode ser considerado como *stakeholder* da organização (ALMEIDA et al., 2000). A Figura 8 apresenta as relações das combinações dos graus dos atributos com os tipos de *stakeholders*.

$GP \geq k; GL < k; GU < k$	Adormecido
$GP < k; GL \geq k; GU < k$	Discricionário
$GP < k; GL < k; GU \geq k$	Exigente
$GP \geq k; GL \geq k; GU < k$	Dominante
$GP \geq k; GL < k; GU \geq k$	Perigoso
$GP < k; GL \geq k; GU \geq k$	Dependente
$GP \geq k; GU \geq k; GL \geq k$	Definitivo
$GP < k; GU < k; GL < k$	Irrelevante (não <i>stakeholder</i> )

**Figura 8** - Atributos e tipos de stakeholders. Fonte: Almeida et al., 2000.

## 4 RESULTADOS

A primeira etapa da entrevista resultou na identificação dos *stakeholders* percebidos pelos dirigentes, a partir de suas inter-relações com o clube. 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. A Figura 9 apresenta o total de 18 *stakeholders* identificados por ao menos dois dirigentes entrevistados, 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).

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	

**Figura 9** - Papéis dos potenciais stakeholders do clube.  
Fonte: Dados obtidos no campo.

Cabe esclarecer que na Figura 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 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 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 ao coeficiente 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 do coeficiente de criticidade k (3,8). Os resultados dessa análise são apresentados na Figura 10.

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

**Figura 10** - Classificação dos stakeholders do clube de acordo com seu GP, GL e GU.

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

Os dados obtidos resultaram na identificação de seis grupos de *stakeholders* percebidos como relevantes para os dirigentes da organização estudada. 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. Três deles foram classificados como exigentes (patrocinadores, parceiros e o atual parceiro para a construção do novo estádio – arena) por apresentarem escores superiores ao do coeficiente de criticidade apenas no Grau de Urgência. De acordo com Mitchell et al. (1997), o *stakeholder* exigente demanda pouca atenção dos dirigentes da organização já que 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). 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.

Os outros três *stakeholders* resultantes dos estudos aqui apresentados foram classificados como dependentes (os associados, os atletas do futebol profissional e a mídia em todas as suas formas), porque apresentaram escores superiores ao 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.

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 do coeficiente 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* da organização estudada.

Com relação às duas proposições feitas, foi verificado que todos os *stakeholders* que possuem legitimidade ( $GL \geq 3,8$ ) são vistos pelos dirigentes como merecedores de atenção urgente ( $GU \geq 3,8$ ), o que vai ao encontro da proposição 1. As entrevistas com os dirigentes também mostraram que os *stakeholders* com legitimidade ( $GL \geq 3,8$ ) possuem também os maiores valores de saliência, o que constitui um resultado alinhado com a proposição 2.

## 5 DISCUSSÃO

A não atribuição pelos entrevistados de notas 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.

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.

A pesquisa contribuiu com a Teoria dos *Stakeholders* ao oferecer dados empíricos da sua utilização em uma área que ainda não recebeu muitos estudos, que é a do esporte e, em especial, a dos clubes esportivos voltados à prática do futebol. Além disso, o estudo coletou uma informação que pode interessar aos pesquisadores da área, que é a visão dos dirigentes de que os torcedores e as torcidas organizadas são *stakeholders* irrelevantes. Caso essa visão ocorra também em outros clubes e tipos de organização, tem-se aí um possível objeto de pesquisa, que seria uma miopia dos dirigentes e a consequente dificuldade para administrar 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.

Este trabalho contribui com a gestão dos clubes de futebol profissional também ao mapear e classificar os principais atores que se relacionam com um clube desse tipo. Embora sem possibilidade de generalização, as informações obtidas podem ser servir de ponto de partida para estudos mais abrangentes e para a geração de insights para os dirigentes de outros clubes. Estudos futuros poderão ampliar as investigações para outros clubes e organizações do esporte e buscar a percepção de outros atores, além dos dirigentes.

## 6 CONCLUSÕES E 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 profissional 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 do time de futebol da Sociedade Esportiva Palmeiras.

A questão de pesquisa adotada foi “como os dirigentes dos clubes de futebol profissional brasileiros identificam seus *stakeholders* e os classificam quanto à saliência?”. A resposta da primeira parte dessa questão encontra-se na Figura 9, que contém a relação dos *stakeholders* que foram espontaneamente mencionados por ao menos dois dos entrevistados. A segunda parte da questão apresentou, segundo a visão dos dirigentes, dois grupos de *stakeholders*, os latentes, correspondente àqueles classificados como dependentes (a saber, associados, atletas e mídia) e os expectantes, referentes aos denominados como exigentes (os parceiros, incluindo o responsável pelo novo estádio, e os patrocinadores). 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.

Segundo Mitchell et al. (1997), os *stakeholders* exigentes demandam pouca atenção dos dirigentes da organização já que, 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). 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.

Os *stakeholders* que foram classificados como dependentes (os associados, os atletas do futebol profissional e a mídia em todas as suas formas) 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 desses dirigentes do clube 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 os *stakeholders* percebidos como tendo legitimidade também serem vistos como associados ao atributo urgência, aliás, como explicitado na proposição 1, pode ser atribuído, no caso dos patrocinadores e parceiros, a questões financeiras e exigências contratuais e, em relação ao atual parceiro para a construção do novo estádio,

em função dos acordos contratuais e magnitude do objeto da parceria.

Os *stakeholders* classificados como dependentes têm suas demandas reconhecidas como legítimas e requerem urgência no seu atendimento (MITCHELL et al., 1997). Nesse sentido, é razoável que esse grupo contenha os associados, que são mantenedores da área social do clube, os jogadores, que são os atores essenciais à principal ação do clube, e a mídia, que divulga as ações do futebol profissional do clube e gera receita devido à transmissão dos jogos.

## REFERÊNCIAS

- Aaker, D.A.; Kumar, V. & Day, G.S. (2004). Pesquisa de marketing. 2.ed. São Paulo: Atlas.
- Almeida, G. S.; Fontes Filho, J. R.; Martins, H. (2000). Identificando stakeholders para formulação de estratégias organizacionais. In: Anais do XXIV Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD, Rio de Janeiro.
- Anagnostopoulos, C. (2011). Stakeholder management in Greek professional football: identification and salience. *Soccer & Society*, 12 (2), 249-264.
- Bocketti, G. P. (2008). Italian immigrants, Brazilian football, and the dilemma of national identity. *Journal of Latin American Studies*, 40(2), 275-302.  
doi:<http://dx.doi.org/10.1017/S0022216X08003994>
- Cooper, C.G. & Weight, E. (2011). Evolving the core product: stakeholder's perceptions of the NCAA wrestling season. *Journal of Sport Administration and Supervision*, 3(1).
- Cornell, B. & Shapiro, A.C. (1987). Corporate stakeholders and corporate finance. *Financial Management*, 16, 5-14.
- Covell, D. (2004). Attachment, allegiance and a convergent application of stakeholders theory to Ivy League Athletics. *International Sports Journal*, 8(1), 14-26.
- Daflon, R. & Ballve, T. (2004). The beautiful game? Race and class in Brazilian soccer.

- NACLA Report on the Americas, 37(5), 23-26,43.
- Da Matta, R. (1982). Esporte na sociedade: um ensaio sobre o futebol brasileiro. In: Da Matta, R. (Org.). Universo do futebol: esporte e sociedade brasileira. Rio de Janeiro: Pinakothek.
- Darby, P. (2003). Africa, the FIFA presidency, and the governance of world football: 1974, 1998, and 2002. *Africa Today*, 50(1), 3-24.
- Estádio Esporte (2008). Vanderlei Luxemburgo acusa Mancha Alviverde de agressão. Disponível em <http://www.estadao.com.br/noticias/esportes,vanderlei-luxemburgo-acusa-mancha-alviverde-de-agressao,278050,0.htm>
- Esportes Terra. (2013). Torcedores e jogadores do Palmeiras brigam em aeroporto; Prass é agredido. Disponível em <http://esportes.terra.com.br/palmeiras/torcedores-e-jogadores-do-palmeiras-brigam-em-aeroporto-prass-e-agredido,02afa030a254d310VgnVCM5000009cceb0aRCRD.html>
- Esporte Uol (2009) Diretoria do Palmeiras dispensa Obina e Maurício após briga no Sul. Disponível em <http://esporte.uol.com.br/futebol/campeonatos/brasileiro/serie-a/ultimas-noticias/2009/11/19/ult5895u14943.jhtm>
- FIFA. (2006). *Fifa Big Count 2006*. Zurich.
- FIFA. (2010). *2010 Fifa World Cup South Africa: Television Audience Report*. Zurich.
- FIFA. (2014). *World cup Brazil in numbers. 2014*. Disponível em <http://www.fifa.com/worldcup/news/y=2014/m=9/news=2014-fifa-world-cup-brazilm-in-numbers-2443025.html>
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing Inc.
- Freeman, R.E. & Evan, W.M. (1990). Corporate governance: A stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 19, 337-359.
- Frooman, J. (2002). *Stakeholder influence strategies*. Doctoral Thesis. University of Pittsburgh.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *The Academy of Management Review*, 24(2), 191 – 205.
- Ferkins, L. & Shilbury, D. (2012). Good boards are strategic: what does that mean for sport governance? *Journal of sport management*, 26 (1), 67-80.
- Ferreira, M.A.S.P.V. (2013). Comentário editorial: a construção de hipóteses. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, 12(4), 01-08.
- Globo Esporte (2013). Por briga de torcida, Palmeiras deve perder mando de campo na Série B. 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>
- Globo Esporte. (2011). João Vitor é agredido com chutes no rosto por torcedores do Palmeiras. Disponível em <http://globoesporte.globo.com/futebol/times/palmeiras/noticia/2011/10/joao-vitor-e-agredido-por-torcedores-na-sede-do-palmeiras.html>
- Heinzen, D., Rossetto, C., & Altoff, J. (2013). Identificação e categorização dos stakeholders de uma organização do terceiro setor. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - EISSN: 2176-0756*, 12(1), 154-180. doi:10.5585/riae.v12i1.1938
- Hill, C.W.L. & Jones, T.M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.
- Hourneaux Jr., F. (2010). *Relações entre as partes interessadas (stakeholders) e os sistemas de mensuração do desempenho organizacional*. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
- Malhotra, N.K. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 720 p.
- Marques, D.S.P. (2005). *Administração de clubes de futebol profissional e governança corporativa: um estado de casos múltiplos com clubes do estado de São Paulo*. Tese de Doutorado, 189 p. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.



- Marques, D.S.P.; Costa, A.L. (2009). Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 44, n. 2.
- Martins, H.F.; Fontes Filho, J.R. (1999). ¿En quién se pone el foco? Identificando stakeholders para la formulación de la misión organizacional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. n. 15, Caracas.
- Mcdaniel, C.; Gates, R. (2003). Pesquisa de marketing. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 562 p
- Merriam, S.B. and associates. (2002). *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*. San Francisco (CA): Jossey-Bass.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1984). *Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods*. Newbury Park (CA): Sage, 263 p.
- Mitchell, R.K.; Agle, B.R. & Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.
- Oliveira, T.M.V. (2001). Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas. *Administração on line*, 2(3). Disponível em: [http://www.fecap.br/adm\\_online/art23/tania2.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art23/tania2.htm).
- Parent, M. (2008). Evolution and issue patterns for major-sport-event organizing committees and their stakeholders. *Journal of Sport Management*, 22, 135-164.
- R7. (2009). Atacante Vagner Love é agredido por supostos torcedores do Palmeiras. Disponível em <http://esportes.r7.com/futebol/times/palmeiras/rea-publica/noticias/atacante-vagner-love-e-agredido-por-supostos-torcedores-do-palmeiras-20091201.html>
- Siqueira, J.P.L. (2012). Teoria dos stakeholders. In Siqueira, J.P.L. & Boaventura, J.M.G. (Orgs.). *Estratégia para corporações e empresas: teorias atuais e aplicações* (237-260). São Paulo: Cengage Learning.
- Suchman, M.C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20, 571-610.
- Thomas, J.R.; Nelson, J.K. (2002). Métodos de pesquisa em atividade física. 3.ed. Porto Alegre: Artmed.
- Van Oosterhout, J.H. (2007). Authority and democracy in corporate governance? *Journal of Business Ethics*, 71(4), 359-370. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-006-9146-x>
- Van Uden, J. (2005). Transforming a football club into a 'total experience' entertainment company: implications for management. *Managing Leisure*, 10(3), 184-198. doi:10.1080/13606710500239087
- Vonroenn, S.; Zhang, J. & Bennett, G. (2004). Dimensions of ethical misconduct in contemporary sports and their association with the backgrounds of stakeholders. *International Sports Journal*, Summer, 37-54.
- Xing, X.Y.; Church, A. G.; O'Reilly, N.; Pegoraro, A.; Nadeau, J.;Schweinbenz, A.; Heslop, L.; Séguin, B. (2008). Olympic Games host and bid city marketing: exploring issue management in the relationships among event stakeholder groups. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 9 (4), 321-335.
- Walsh, A.J. & Giulianotti, R. (2001). This sporting mammon: A normative critique of the commodification of sport. *Journal of the Philosophy of Sport*, XXVIII (1), 53-77.
- Walters, G., & Chadwick, S. (2009). Corporate citizenship in football: Delivering strategic benefits through stakeholder engagement. *Management Decision*, 47(1), 51-66. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/00251740910929696>
- Wolfe, R.A. (2000). An interview with Dr. Henry S. Bienen, President of Northwestern University. *Journal of Sport Management*, 14, 179-187.