

O envolvimento estratégico de *stakeholders* na eficiência das organizações desportivas sem fins lucrativos: de uma perspectiva de sobrevivência para a sustentabilidade

Dina Alexandra Marques Miragaia[†]

University of Beira Interior

João José de Matos Ferreira^Ω

University of Beira Interior

Vanessa Ratten[¥]

La Trobe Business School at La Trobe University

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar a eficiência dos clubes desportivos sem fins lucrativos e identificar as percepções de seus diretores com relação aos *stakeholders* que exercem maior influência sobre os níveis de eficiência do clube. A fim de analisar a eficiência desses clubes, recorreu-se ao método de Análise por Envoltória de Dados (Data Envelopment Analysis - DEA). O teste de Mann-Whitney também foi aplicado para identificar se existem diferenças significantes entre os clubes eficientes e não eficientes no que diz respeito à influência realizada por seus *stakeholders*. Desta forma, relata-se que a maioria dos clubes operam de forma eficaz. Tanto os clubes eficientes quanto os não eficientes classificam os gestores do clube, membros, patrocinadores, torcedores e atletas como os *stakeholders* mais importantes para seus níveis de eficiência. Os resultados mostram não existirem diferenças significantes dentre as percepções da equipe administrativa sobre o papel dos *stakeholders* na obtenção da eficiência do clube. O estudo também detalha os procedimentos que os clubes ineficientes devem adotar a fim de se aproximarem da fronteira de eficiência.

Palavras-chave: Organizações desportivas sem fins lucrativos, Eficiência, DEA, Gestão esportiva, Teoria do *stakeholder*

Recebido em 09/05/2016; revisado em 23/05/2016; aceiteo em 19/07/2016; divulgado em 02/01/2017

*Autor correspondente:

[†]. Sport Sciences Department,
University of Beira Interior,
Research unit in Business Sciences
- NECE
Convento de Sto. António
6201-001 Covilhã, Portugal
E-mail: miragaia@ubi.pt

^Ω. Management and Economics
Department. University of Beira
Interior, Research unit in Business
Sciences - NECE
Estrada do Sineiro, Polo - IV
6200-209 Covilhã, Portugal
E-mail: jjmf@ubi.pt

[¥]. Department of Management, La Trobe
Business School at La Trobe University
Plenty Road Bundoora
3086 Melbourne Victoria Australia
E-mail: V.Ratten@latrobe.edu.au

Nota do Editor: Esse artigo foi aceiteo por Bruno Felix.



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição 3.0 Não Adaptada.

1. INTRODUÇÃO

O papel desempenhado pelos clubes desportivos na promoção e desenvolvimento de atividades físicas e desportivas vem ganhando reconhecimento crescente na literatura (RATTEN, 2016). No entanto, referindo-se a clubes desportivos, é necessário distinguir entre os clubes profissionalizados e aqueles que operam em um sistema amador, normalmente designados como associações desportivas ou clubes desportivos sem fins lucrativos (ESTEVE et al., 2011). Geralmente esse tipo de clube desportivo sem fins lucrativos centra-se na realização de eventos esportivos no âmbito de uma estrutura recreativa e como atividade de lazer em pequenas comunidades (NAGEL, 2008), e normalmente a sua principal fonte de financiamento é proveniente de subsídios concedidos pelo governo local juntamente com as quotas pagas pelos sócios (HEINEMANN e PUIG, 1996; ROBINSON e PALMER, 2010). No entanto, devido à conjuntura social e econômica, existe uma necessidade fundamental de reorganizar os modelos de gestão desses clubes, a fim de torná-los mais eficientes e mais sustentáveis (GUZMÁN, 2006).

Nos últimos anos, diversos estudos têm sido realizados sobre a eficiência dos clubes desportivos, entretanto a maioria direcionada somente ao domínio profissional (BARROS et al., 2010; BARROS et al., 2009; BARROS e LEACH, 2007; ESPITIA-ESCUER e GARCÍA-CEBRIÁN, 2010; GUZMÁN, 2006; GUZMÁN e MORROW, 2007; HAAS, 2003; RIBEIRO e LIMA, 2012). Tem surgido um crescente nível de interesse sobre esse tema de toda a comunidade científica, particularmente dada à proposição de que o desempenho esportivo se inter-relaciona diretamente com a forma como o clube é gerenciado em um círculo virtuoso, dado como o sucesso desportivo também pode ajudar a melhorar o desempenho financeiro e operacional do respectivo clube (COELLI et al., 2005). Isso se correlaciona com a afirmação de Sloane (1971) de que o objetivo principal dos clubes desportivos envolve resultados competitivos, enquanto El-Hodiri e Quirk (1971) propõem que o lucro financeiro foi o principal fator responsável pela sua sobrevivência. Todavia Vrooman (1997) detalha acerca da importância de combinar esses dois aspectos para a evolução dos clubes desportivos.

O processo de gestão eficiente desses clubes requer fundamentalmente a identificação de quais são os *stakeholders* e os melhores meios de interagir com eles para otimizar a gestão dos recursos materiais, humanos e financeiros. A identificação clara dos *stakeholders* e de seus respectivos papéis individuais deve ser bem definida pelos tomadores de decisão do clube de modo a maximizarem as intervenções e responsabilidades assumidas pelos *stakeholders* individuais que, por sua vez, exigem maior eficiência do clube (WINAND et al., 2010).

Desta maneira, este estudo visa contribuir com uma melhor compreensão do papel dos *stakeholders* e da eficiência das organizações desportivas sem fins lucrativos. Do ponto de vista teórico na perspectiva da teoria dos *stakeholders*, essa abordagem é essencial para identificar um

modelo de *stakeholders* que possa ser um bom exemplo de melhores práticas para esse tipo de organização. Também é importante identificar se modelos organizacionais eficientes e ineficientes seguem estruturas distintas quanto à relação estratégica entre seus *stakeholders*. Além disso, as questões de eficiência têm sido associadas fundamentalmente a organizações com fins lucrativos e, portanto, é essencial compreender esses fenômenos mais profundamente em outras realidades, nas quais o paradigma de eficiência normalmente não inclui variáveis de natureza financeira.

Logo, o objetivo deste estudo envolve analisar a eficiência dos clubes desportivos sem fins lucrativos e avaliar as percepções dos gestores dos clubes em relação aos *stakeholders* que mais influenciam a eficiência do clube.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. A EFICIÊNCIA DE ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS SEM FINS LUCRATIVOS

Os clubes desportivos sem fins lucrativos desempenham atualmente um papel central na sociedade porque geram oportunidades de acesso a atividades desportivas, recreativas e de lazer para toda a população (NAGEL, 2008).

Nesta pesquisa definimos os clubes sem fins lucrativos pelas suas fontes de financiamento, subsídios e taxas de adesão e pela definição de seus objetivos que atendem às expectativas e aos interesses de seus respectivos sócios (HEINEMANN e PUIG, 1996). No entanto, em tempos de recessão, os clubes desportivos sem fins lucrativos enfrentam novos desafios tanto em termos de infraestruturas como de financiamento estendendo-se ainda à área de recursos humanos. Isso decorre, nomeadamente, porque na maioria dos casos esse tipo de organizações é muito dependente de voluntários que não têm nenhum tipo de competências específicas no domínio da gestão desportiva e também porque os próprios clubes dependem excessivamente dos subsídios provenientes das instituições governamentais.

Portanto, para garantir sua sobrevivência, os clubes devem ser financeiramente estáveis. Ademais, a fim de responder a esses desafios, os clubes desportivos devem evoluir em direção do desenvolvimento de capacidades organizacionais maiores com base no planejamento eficiente (WICKER e BREUER, 2011).

A literatura contém diversas interpretações quanto ao conceito de eficiência (SHAW, 2009). Espitia-Escuer e García-Cebrián(2010) explicam que a eficiência só existe quando não há desperdício de recursos. Assim, medir a eficiência envolve uma comparação entre o que foi produzido e o que poderia ter sido produzido levando em consideração os recursos disponíveis (FARRELL, 1957). Desta forma, podemos aproximar a eficiência através da combinação ótima de *inputs* (que foram implantados no processo de produção) a fim de obter um máximo de *outputs* (que

foram produzidos) em um conceito que se inter-relaciona mais com os meios do que com os fins específicos (BARROS e GARCIA-DEL-BARRIO, 2011).

De acordo com Shaw (2009), existem dois tipos de eficiência: eficiência técnica e eficiência econômica. A primeira significa usar a menor quantidade possível de recursos para atingir um nível específico de produção. Já a segunda visa aumentar a produção mantendo os níveis de custos ou, alternativamente, reduzir os custos, mantendo a produção.

A fim de medir a eficiência, pode-se adotar um dentre dois métodos diferentes: o método paramétrico (aplicando-se a mesma unidade de medida) e o método não paramétrico que não aplica a mesma unidade de medida (JOHNES, 2006). No contexto dos clubes desportivos, Barros (2003) considera a abordagem não paramétrica a mais adequada por ter suas origens em pesquisa operacional.

Charnes, Cooper e Rhodes (1978) propõem como método mais eficaz a Análise por Envoltória de Dados (DEA) por medir a eficiência dado que este mede o desempenho relativo de várias unidades de tomada de decisão (UTDs daqui em diante) através de uma técnica de programação linear que faça uso da seleção e comparação de diversos *inputs e outputs*, buscando estimar apenas quais UTDs se destacam como referências para o restante. Esse método foi primeiramente explorado por Farrell (1957), e posteriormente desenvolvido por Charnes et al. (1978). Também foi aplicado por Barros et al. (2010) em seus esforços de estabelecer um modelo de desempenho para os clubes desportivos brasileiros e, dada a longa tradição do país no futebol, procurou introduzir uma metodologia inovadora precisamente através da aplicação do método DEA.

Nos últimos anos, a eficiência das organizações desportivas vem chamando atenção de vários estudos (BARROS, ASSAF e SÁ-EARP, 2010; BARROS, GARCIA-DEL-BARRIO e LEACH, 2009; BARROS e LEACH, 2007; ESPITIA-ESCUER e GARCÍA-CEBRIÁN, 2010; GUZMÁN, 2006; GUZMÁN e MORROW, 2007; HAAS, 2003; RIBEIRO e LIMA, 2012).

Um dos estudos seminais nessa área é o de Barros et al. (2009), que realizaram um estudo com o objetivo de combinar variáveis desportivas e financeiras na análise dos níveis de eficiência dos clubes desportivos. Concluíram que os recursos, as economias de escala e as estruturas organizacionais são os fatores centrais determinantes da eficiência de uma unidade de medida.

Outro estudo semelhante conduzido por Barros e Leach (2007), o qual afirma que os torcedores de um clube podem ter grande impacto sobre o seu desempenho. Para esse fim, os autores mediram a eficiência dos clubes de futebol da *Premier League* inglesa de 1998/00 até 2002/03 de acordo com essa abordagem. Concluíram que os clubes com menor nível de eficiência precisam de algum ajuste para superar a fronteira da eficiência. Além disso, encontraram que o sucesso do esporte é o principal fator responsável pelo controle de custos, e isso também confirma a importância da base local de torcedores.

De acordo com Espitia-Escuer e García-Cebrián (2010), o principal critério para avaliar o desempenho de um clube é a concretização dos seus objetivos e, assim, sua eficiência operacional. No caso do futebol, é possível afirmar que o principal objetivo dos clubes é ganhar as competições das quais participam, no entanto para a maioria dos clubes desportivos o objetivo principal é efetivamente a sobrevivência. Os autores consideram, portanto, que esses dois tópicos estão inter-relacionados: um clube sobrevive sempre que é capaz de aumentar seus lucros e, por sua vez, esses lucros aumentam sempre que o clube é capaz de ganhar jogos/competições.

Haas (2003) também estudou a eficiência dos clubes da *Premier League* inglesa de acordo com o método DEA para concluir que o método se revela relevante sempre que o processo produtivo de uma organização envolve diversos insumos e/ou diversos *outputs*.

Por sua vez, Ribeiro e Lima (2012) tentaram analisar se os clubes desportivos gastam mais dinheiro do que realmente precisam, determinando, assim, a relação entre distribuição salarial e eficiência do clube. Encontram que uma distribuição mais ampla dos salários dentro de qualquer clube correlaciona-se com um melhor desempenho em termos da utilização eficiente dos recursos disponíveis.

3. STAKEHOLDERSE ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS SEM FINS LUCRATIVOS

Segundo Froman (1999), a análise dos *stakeholders* pode representar uma solução viável para os problemas enfrentados pelas organizações e, conseqüentemente, podendo torná-las eficientes. A fim de estes poderem agir estrategicamente e planejar suas ações, os clubes precisam incorporar informações sobre como os diferentes *stakeholders* atuam em seus diferentes ambientes. Conclui-se então que a gestão eficiente de qualquer clube requer a identificação de seus stakeholders e suas respectivas demandas.

A definição de *stakeholder*, por sua vez, pode ser considerada como um indivíduo ou um grupo de indivíduos que afeta ou é afetado pelos objetivos de uma organização de alguma forma (FREEMAN, 2010). Esse conceito fundamenta a teoria dos *stakeholders* a qual sustenta que o produto final de uma organização deve respeitar os interesses de todos os *stakeholders* e não apenas os de seus proprietários e membros do conselho (MIRAGAIA et al., 2016; MIRAGAIA et al., 2014).

Os *stakeholders* de uma organização podem assumir diferentes configurações e podem ser apenas indivíduos ou grupos específicos de indivíduos com objetivos semelhantes. É possível assim compreender como há potencialmente uma infinidade de *stakeholders* inter-relacionados com qualquer organização. Essa diversidade de *stakeholders* levou Freeman (2010) a agrupá-los em duas categorias: os internos, que se envolvem em relacionamentos diretos com aqueles que dirigem a organização, e os externos, que não se inter-relacionam diretamente com a organização.

Clarkson (1995) também definiu dois tipos distintos de stakeholders: primário e secundário. Correspondentemente, todos os *stakeholders*, cuja participação continuada se faz vital para a sobrevivência da organização, são classificados como primário, enquanto as contrapartes secundárias são aqueles que afetam ou são afetados pela organização, mas não se fazem vitais para sua sobrevivência.

De acordo com Heinemann e Puig (1996), um clube desportivo precisa ser capaz de garantir a convergência entre os seus objetivos, interesses, desejos e capacidades e o potencial econômico de seus *stakeholders*; incentivar o voluntariado; mobilizar seus recursos financeiros e, por fim, garantir e facilitar a participação de qualquer stakeholder no processo de tomada de decisão.

Assim, um clube deve também atuar gerenciando suas relações com seus *stakeholders* a fim de gerar o máximo de valor para eles enquanto supervisiona a distribuição desse mesmo valor. Além disso, um clube deve se esforçar para verificar se existem quaisquer interesses conflituosos entre os diversos *stakeholders* no decorrer da implantação de soluções para resolvê-las de forma que todos os *stakeholders* alcancem seus respectivos objetivos (PARMAR et al., 2010).

Walters (2011) afirma que a maioria das decisões tomadas pelos clubes desportivos apenas consideram fatores comerciais e quase todos ignoram as opiniões de seus *stakeholders*, que é contrária à abordagem estabelecida na literatura. Um exemplo de tais comportamentos seria o preço de um bilhete para assistir a um jogo de futebol que está na decisão principal exclusivamente em conformidade com os fatores comerciais no âmbito dos esforços para aumentar os lucros.

Anagnostopoulos (2011) aplicou o modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997) para tentar identificar os principais *stakeholders* do futebol grego e concluíram que as decisões de gestão precisam levar em conta as inter-relações entre os *stakeholders*. De acordo com Mitchell, Agle e Wood (1997), existem três atributos que caracterizam e tipificam os diversos *stakeholders* com sua respectiva relevância decorrente de suas diferentes combinações. Tais atributos são: o poder de influência dos *stakeholders*, a legitimidade de sua relação com o clube e a urgência da solicitação dos *stakeholders* ao clube. É importante destacar também que essa saliência do *stakeholder* representa um fator dinâmico à medida que as ponderações desses atributos crescem e diminuem ao longo do tempo.

Dado o que foi detalhado acima, conclui-se que a gestão de *stakeholders* significativamente influencia organizações desportivas, e as contribuições financeiras e não financeiras que os clubes recebem dependem das relações em curso entre os seus *stakeholders* (ESTEVE, DI LORENZO, INGLÉS e PUIG, 2011). Com a revisão da literatura, foi encontrada uma lacuna em termos de falta de estudos analisando a eficiência dos clubes que operam em contextos amadores. Em virtude disso, o presente estudo procura analisar a eficiência dos clubes desportivos amadores e avaliar as

percepções dos gestores em relação aos *stakeholders* que mais influenciam o nível de eficiência do seu clube.

4. MÉTODOLOGIA

Este estudo analisou 25 clubes desportivos amadores. Os critérios estabelecidos para a seleção dos clubes foram: status como amador e sem fins lucrativos e com atletas inscritos em pelo menos uma associação/federação esportiva e participação nas respectivas competições há pelo menos três anos consecutivos. A fim de respeitar o anonimato de pesquisa, os clubes da amostra são designados por letras (Clube A até ao Clube X). Os questionários foram aplicados pessoalmente com os gestores/diretores do clube, respondendo a duas seções separadas: a primeira abordou informações sobre os diretores e suas características (idade, sexo, clube, papel desempenhado, profissão e nível de educação); enquanto a segunda envolveu a avaliação, de acordo com uma escala de cinco pontos do tipo Likert (1 - nada importante até 5 - extremamente importante), das percepções que os gestores de clubes têm quanto a quais *stakeholders* mais influenciam a eficiência dos clubes e a implementação de variáveis implantadas pela DEA (*inputs* e *outputs*). O questionário abrange 18 tipos de *stakeholders* os quais, de acordo com a literatura, podem desempenhar um papel no contexto de clubes desportivos sem fins lucrativos (torcedores, associações/federações esportivas, atletas, bancos, clubes concorrentes, a comunidade local, gestores de clubes, famílias, forças de segurança, fornecedores, funcionários, governo, mídia, patrocinadores, seguradoras, sócios, treinadores e voluntários). Houve também a oportunidade para cada gestor nomear outros *stakeholders* mas nenhuma outra sugestão foi apresentada.

Simultaneamente, foram recolhidos os dados necessários para medir a eficiência do clube por meio do relatório de gestão e contas para três anos consecutivos (custos de recursos humanos, despesas gerais, receitas geradas por atividades, receitas de subvenções/subsídios, taxas de adesão e patrocínios). Foram selecionados dois *inputs* e quatro *outputs* (Tabela 1).

A fim de identificar quais os *stakeholders* mais afetaram a eficiência dos clubes desportivos de acordo com as percepções da sua gestão, o processamento de dados deu-se mediante dois procedimentos distintos: primeiramente, os desempenhos de eficiência do clube foram calculados antes de, em segundo lugar, se classificarem os *stakeholders* correspondentes a clubes eficientes e clubes não eficientes.

Para a análise da eficiência dos clubes, fez-se recurso ao método DEA e o software Frontier Analyst® versão 4.2.0. Com base na consideração de que os clubes da amostra buscam maximizar sua produtividade através da gestão eficiente dos recursos disponíveis, o modelo adotado para o cálculo do nível de eficiência foi a DEA-VRS com sua orientação baseada no *output*. Também são

Tabela 1. *Inputseoutputs* DEA

<i>Inputs</i>	<i>Outputs</i>
Custos de recursos humanos	Receita das atividades
	Receitade subvenções/subsídios
Despesas gerais	Receitadas taxas de adesão
	Receitados patrocinadores

apresentados os resultados obtidos a partir da DEA-CRS realizados para fins comparativos e do cálculo da escala de eficiência. A escala de eficiência deriva da divisão dos índices retornados pelo modelo CRS atingidos pelo modelo VRS.

No que se refere à elaboração das classificações dos *stakeholders*, estas resultaram da constatação de diferenças estatisticamente significativas nas percepções dos gestores/diretores de clubes, agremiações eficientes comparados àqueles que funcionam de forma ineficiente. Para tanto, testou-se a normalidade dos dados e verificou-se a necessidade de aplicar o teste não paramétrico (teste de Mann-Whitney U). Esses processos estatísticos aplicaram o software IBM SPSS ® v. 21.

5. RESULTADOS

A Tabela 2 apresenta a estatística descritiva das variáveis incorporadas à DEA que permitem a identificação de mínimos, máximos, médias e desvios-padrão dos *inputs* e *outputs*.

Tabela 2. Estatísticas descritivas para as variáveis da DEA, de 2009 até 2011

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
<i>Inputs</i>					
Custos de RH	25	0,00	35200,67	7250,25	8785,11
Despesas gerais	25	459,97	90956,98	18617,84	18229,53
<i>Outputs</i>					
Receita das atividades	25	25,13	64516,09	11332,43	13299,74
Concessões/subsídios	25	850,00	33000,00	6724,39	9285,88
Taxas de Adesão	25	296,00	7861,67	2994,14	2339,54
Receita dos patrocinadores	25	80,00	10939,98	4069,00	3263,37

Dado que este estudo busca avaliar o papel desempenhado pelos *stakeholders* no quadro da eficiência dos clubes desportivos amadores, de acordo com as perspectivas de seus gestores, em primeiro lugar é preciso identificar os clubes da amostra considerados como eficientes durante o período estudado. A Tabela 3 apresenta os resultados da DEA para os modelos CRS e VRS, bem como a escala de eficiência e o respectivo número de referências.

As descobertas mostram como 16 dos 25 clubes alcançaram eficiência durante o período de estudo enquanto também se verificou como tanto o clube B como o clube U funcionam a um

Tabela 3. Resultados da DEA de 2009 a 2011

Clubes	Modelo CRS	Modelo VRS	Escale de eficiência	Nº de referências
Clube A	1	1	1	5
Clube B	0,548	0,978	0,560	0
Clube C	1	1	1	3
ClubeD	0,867	0,872	0,994	0
ClubeE	0,787	0,856	0,919	0
Clube F	0,832	1	0,832	2
Clube G	0,659	1	0,659	2
Clube H	1	1	1	4
Clube I	1	1	1	4
Clube J	1	1	1	7
Clube K	1	1	1	4
Clube L	0,645	0,647	0,997	0
Clube M	0,454	0,740	0,614	0
Clube N	1	1	1	4
Clube O	0,980	1	0,980	3
Clube P	1	1	1	5
Clube Q	0,810	0,836	0,969	0
Clube R	0,936	0,940	0,996	0
Clube S	1	1	1	2
Clube T	0,996	1	0,996	4
Clube U	0,919	0,995	0,924	0
Clube V	0,831	0,845	0,983	0
Clube W	0,918	1	0,918	3
Clube X	1	1	1	1
Clube Y	0,979	1	0,979	2

* O valor 1 corresponde a 100% de eficiência.

nível muito próximo da eficiência em termos do modelo VRS. Relata-se ainda que todos os clubes eficientes com renda constante na escala CRS também podem atingir essa classificação na escala VRS. De acordo com esses resultados, nem todos os clubes que alcançaram eficiência pelo método DEA-VRS obtiveram pontuação positiva em relação à escala de eficiência. Isso pode se originar do tamanho de um clube e demonstra haver uma restrição para ele alcançar um nível ótimo de desempenho.

Para aumentar o poder discriminatório, a DEA indica como os UTDs mais eficientes são os mais citados como exemplos que merecem ser seguidos. Tal informação surge do número de referências que cada clube ganha. O objetivo de comparar os clubes através do seu número de citações envolve a classificação dos UTDs eficientes com base no número de vezes em que eles

são citados, mostrando assim a um UTD ineficiente qual UTD eficiente deve ser adotada como referência. Neste caso, o clube J recebeu o maior número de referências (com sete).

A DEA também fornece sugestões sobre as potenciais melhorias que as UTDs podem empreender para alcançar a fronteira de eficiência. A Tabela 4 detalha os valores atuais e os valores potenciais para cada clube ineficiente.

Tabela 4. Valores atuais e valores potenciais

		Custos de RH	Despesas gerais	Receita das atividades	Concessões ou subsídios	Taxas de Adesão	Receita dos patrocinadores
Clube B	Alvo	1350,00	1642,11	76,06	1020,00	296,00	250,00
	Atual	1350,00	1642,11	624,81	4436,48	599,25	255,62
Clube D	Alvo	4500,00	1980,10	676,66	3300,00	300,00	483,33
	Atual	1397,14	1980,10	780,59	3806,79	643,39	557,56
Clube E	Alvo	1500,00	4599,82	1550,00	4800,00	344,00	866,66
	Atual	1500,00	4599,82	1970,13	6101,03	1160,42	1101,58
Clube L	Alvo	4450,00	5823,38	3148,02	5080,00	496,66	300,00
	Atual	4450,00	5823,39	4881,44	7877,23	842,28	618,89
Clube M	Alvo	2250,00	4594,75	25,13	5600,00	472,00	100,00
	Atual	2250,00	4594,76	940,04	12341,15	1545,71	547,78
Clube Q	Alvo	7418,00	19965,00	11188,33	1250,00	4356,66	5433,33
	Atual	7418,00	19965,00	13810,74	3177,66	5377,82	6706,84
Clube R	Alvo	4376,67	19337,33	12406,66	1280,00	39,00	5425,00
	Atual	4376,67	19337,33	13249,29	1894,95	4239,63	5793,45
Clube U	Alvo	5575,00	29390,00	14733,33	1916,66	6703,33	8440,00
	Atual	5575,00	29390,00	16027,76	3021,04	7292,27	9181,51
Clube V	Alvo	7403,33	19940,00	13535,33	1266,66	4453,33	4968,33
	Atual	7403,33	19940,00	16285,00	2641,03	5358,02	5977,64

Os resultados detalhados na Tabela 4 fornecem a identificação de exatamente onde os clubes devem se concentrar para se tornarem eficientes. Mostram como o clube D precisa fazer ajustes em termos de seus *inputs*, mais especificamente em termos dos seus custos de recursos humanos precisando reduzi-los em 69%. No caso do clube B, esta entidade deve concentrar-se crucialmente no aumento das suas receitas decorrentes das suas atividades (721,5%). Os clubes D e E precisam aumentar as suas receitas decorrentes das taxas de adesão em 114,5% e 237,3%, respectivamente. Além disso, os clubes Q (154,2%), R (48%) e U (57,6%) precisam voltar suas atenções para aumentar suas concessões/subsídios. Já os clubes L e V devem concentrar-se em aumentar a receita de patrocinadores em 106,3% e 20,3%, respectivamente. Por fim, o método DEA recomenda que o clube M aumente as receitas que tira tanto de suas atividades (em 3640,7%) como das taxas de adesão (em 227,5%) e de patrocinadores (em 457,8%).

A Tabela 5 descreve a classificação das percepções dos gestores/diretores quanto aos *stakeholders* mais importantes para a eficiência de seus clubes.

Tabela 5. Percepções da gestão sobre o papel dos *stakeholders* nos níveis de eficiência do clube

Stakeholders	Clubes eficientes		Teste de Mann-Whitney U	Clubes não eficientes		
	Média	Ranking	p	Stakeholders	Média ^a	Classificação
Gestores do clube	4,78	1	0,598	Atletas	4,81	1
Sócios	4,70	2	0,229	Gestores do clube	4,75	2
Atletas	4,64	3	0,388	Treinadores	4,56	3
Patrocinadores	4,33	4	0,718	Sócios	4,33	4
Comunidade local	4,28	5	0,934	Comunidade local	4,33	5
Torcedores	4,16	6	1,000	Patrocinadores	4,17	6
Treinadores	4,16	7	0,136	Torcedores	4,14	7
Voluntários	3,83	8	0,934	Famílias	4,08	8
Famílias	3,63	9	0,136	Voluntários	3,89	9
Empregados	3,31	10	0,978	Assoc./federações	3,53	10
Fornecedores	3,09	11	0,718	Empregados	3,28	11
Assoc./federações	3,06	12	0,136	Fornecedores	2,97	12
A mídia	2,64	13	0,559	Concorrentes do clube	2,94	13
Concorrentes do clube	2,61	14	0,452	Seguradoras	2,53	14
Seguradoras	2,53	15	0,890	A mídia	2,36	15
Forças de segurança	1,98	16	0,452	Forças de segurança	2,11	16
Governo	1,83	17	1,000	Governo	1,78	17
Bancos	1,80	18	0,760	Bancos	1,75	18

a 1 – Nada importante 5 – Extremamente importante

*P < 0,05

O posicionamento na classificação revela algumas diferenças de percepções sobre a importância dos *stakeholders* para a eficiência dos clubes. Identifica-se que clubes eficientes assumem que os seus gestores, sócios, atletas, patrocinadores e a comunidade local como os principais *stakeholders* (Média \geq 4). Enquanto isso, os clubes não eficientes identificam os atletas, gestores de clubes, treinadores, sócios e a comunidade local como os *stakeholders* importantes. No tocante aos *stakeholders* menos importantes, tanto os clubes eficientes como os não eficientes apontaram para as forças de segurança, o governo e bancos como os *stakeholders* de menor relevância para a eficiência do clube.

Após a aplicação do teste de Mann-Whitney, concluiu-se que não há diferenças estatisticamente significativas entre as percepções dos gestores/diretores em clubes eficientes com os seus pares em

clubes não eficientes no que diz respeito às suas várias escolhas dos *stakeholders* que exercem maior influência sobre as melhorias nos níveis de eficiência dos clubes.

6. DISCUSSÃO

A DEA realizada mostra que a maioria dos clubes desportivos opera de forma eficiente. Pode-se observar ainda como todos esses clubes que alcançam eficiência no modelo CRS também demonstram isso de acordo com o modelo VRS, o qual coincide com os resultados observados na literatura (BARROS e GARCIA-DEL-BARRIO, 2011; BARROS e LEACH, 2007; GUZMÁN, 2006; HAAS, 2003). No entanto, nem todos os clubes classificados como eficientes pelo modelo VRS alcançam isso na escala de eficiência. Apesar de a DEA identificar os clubes não eficientes, isso não se estende a nenhuma identificação das causas dessa mesma ineficiência. Contudo, ao apontar referências, isso contribui significativamente para os gerentes de clubes saberem exatamente quais áreas requerem intervenção para aumentar a eficiência do clube.

De acordo com o objetivo principal deste estudo, determinar as percepções dos gestores/diretores de clubes amadores em relação a quais *stakeholders* revelam o que é de maior importância para a eficiência dos seus clubes (Tabela 5), verificam-se certas diferenças quanto às classificações aplicadas aos *stakeholders*. Ao considerar médias ponderadas com um valor de mais de quatro, verifica-se que em clubes eficientes, clubes, gestores de clubes, sócios, atletas, patrocinadores, a comunidade local, torcedores e treinadores provam aquilo a que os stakeholders atribuíram mais importância.

Comparando clubes eficientes com seus pares ineficientes, pode-se relatar não haver diferenças estatisticamente significativas nas percepções gerenciais sobre os *stakeholders* que mais contribuem para a eficiência do clube mesmo quando administradores e diretores ineficientes dos clubes parecem colocar uma ênfase maior no desempenho dos atletas e dos treinadores do que no trabalho realizado pela direção do clube, no apoio prestado pelos patrocinadores ou mesmo dos sócios. Thiel e Mayer (2009) destacam precisamente como os membros desempenham papéis muito relevantes nas receitas geradas pelos clubes e, como demonstra a Tabela 5, tanto os clubes eficientes como os ineficientes identificam os sócios como um *stakeholder* altamente importante para a eficiência do clube. Por sua vez, Barros e Leach (2007) concluem que quanto maior a base social de um clube, maior a tendência para o clube operar eficientemente.

Parent (2008) detalha como os clubes esportivos amadores são essencialmente financiados por subsídios pagos pelas autoridades governamentais locais. Todavia, neste caso, é possível verificar como os clubes eficientes e não eficientes classificam a comunidade local como um importante *stakeholder* para a eficiência do clube mesmo quando o governo não entra nessa categoria.

Ao tomar os clubes eficientes como quadro de referência, pode-se afirmar que o desempenho dos atletas e treinadores não prova o fator mais importante para a eficiência de um clube, dado que esses clubes consideram o papel da gestão como mais importante do que o desempenho dos atletas e treinadores, tendo em vista a gestão do clube ser essencial para a obtenção de recursos e, conseqüentemente, tem um impacto direto na eficiência do clube.

Com esses resultados, é possível também verificar como o papel das associações/federações para com o respectivo esporte não se mostra relevante para a eficiência do clube porquanto essas instituições estão classificadas muito próximas do centro da escala (nem muito importante ou importante). Isso pode resultar do fato de que, dada a situação econômica então predominante, as associações/federações não estavam em condições de prover recursos na quantidade que os clubes percebessem como suficiente.

Finalmente, também informamos que clubes eficientes prestaram mais atenção a seus patrocinadores do que os ineficientes, e que isso faz sentido porque os patrocinadores são essenciais para a sobrevivência desses clubes, como sugerem Heinemann e Puig (1996).

Como postulado por Wicker, Breuer e Hennigs (2012), as organizações as quais dependem excessivamente de uma fonte de receitas revelam-se excessivamente vulneráveis e, tendo em conta a situação financeira predominante, que resultou em uma diminuição dos recursos fornecidos por entidades governamentais, clubes precisam expandir a diversidade de suas fontes de financiamento, especialmente aumentando sua base social e a implementação de programas de tipo desportivo e recreativo.

De acordo com Thiel e Mayer (2009), as equipes de gestão são responsáveis pela definição das estratégias e pela sua adaptação no âmbito da maximização dos recursos disponibilizados pelos *stakeholders*. Assim, de acordo com os resultados deste estudo, pode-se afirmar que a gestão de um clube realmente desempenha um papel fundamental no seu respectivo nível de eficiência. Índícios ineficientes parecem considerar o trabalho da administração como não tão importante para a eficiência do clube quanto seu desempenho esportivo, o que poderia justificar a respectiva falta de eficiência do clube. Uma forma de maximizar os recursos que chegam dos *stakeholders* envolve claramente a manutenção de boas relações com todos os *stakeholders* e aumentar o tempo que os diretores e gestores dedicam ao clube como propõem em seus estudos Esteve, Di Lorenzo, Inglés e Puig (2011).

Considerando as características desse tipo de clube, os recursos necessários para cumprir seu programa de esportes na maioria dos casos chegam através do Estado e da comunidade local (ESTEVE, DI LORENZO, INGLÉS e PUIG, 2011; PARENT, 2008; WICKER e BREUER, 2011). Por isso, é possível compreender a importância atribuída à comunidade local pelos participantes do clube. No entanto, o mesmo não prova o caso em relação ao governo. Isso pode acontecer devido

ao fato de que os clubes esportivos tendem a ter menos boas relações com o governo ou pelo fato de o governo não estar em condições de subsidiá-los em virtude da situação financeira nacional prevalecente. Assim, isso constitui um fator a ser considerado em estudos futuros.

Portanto, para alcançar a fronteira da eficiência, recomenda-se aos clubes ineficientes concentrarem-se nos *stakeholders* capazes de gerar recursos, estabelecendo uma boa rede de relacionamentos com as entidades dispostas e capazes de nutrir e aprofundar sua colaboração com os clubes (PARENT, 2008).

Apesar do conceito de eficiência não se inter-relacionar diretamente com o conceito de sobrevivência, *stakeholders* se mostram extremamente importantes à eficiência do clube com os gestores, sócios, atletas, patrocinadores, a comunidade local, os torcedores e treinadores sendo considerados como *stakeholders* primários ao se mostrarem como parceiros essenciais para a sobrevivência dos clubes (CLARKSON, 1995).

7. CONCLUSÃO

O principal objetivo deste estudo foi analisar o papel dos *stakeholders* na eficiência dos clubes desportivos sem fins lucrativos de acordo com as percepções de seus diretores. A aplicação da metodologia DEA serviu para demonstrar que a maioria desses clubes operava de forma eficiente. Além disso, tanto os clubes eficientes como os ineficientes classificaram os gestores, sócios, patrocinadores, torcedores e atletas como os *stakeholders* mais importantes para a eficiência do clube. No entanto, os resultados também mostram como os clubes ineficientes atribuíram maior importância ao desempenho dos atletas e treinadores enquanto seus pares eficientes consideraram o papel da gestão do clube, da gestão do clube e de seus patrocinadores tão importantes quanto o desempenho de atletas e treinadores.

Este estudo também permitiu confirmar a importância dos *stakeholders* para a eficiência dos clubes desportivos amadores principalmente em relação a levantar recursos financeiros. Nesse contexto, os gestores do clube, sócios, patrocinadores e atletas são classificados como os principais *stakeholders* e desempenham um papel fundamental, tanto em termos de eficiência do clube como para sua sustentabilidade futura.

Os resultados deste estudo são importantes dado que, nos últimos anos, registrou-se uma diminuição do financiamento concedido pelos órgãos governamentais. Isso significa que os clubes esportivos precisam diversificar suas fontes de receita examinando seus objetivos estratégicos, que podem aumentar sua base social e implementar programas que não são apenas relacionados à competição desportiva, mas também de natureza social e recreativa.

Identificou-se na amostra clubes com diferentes bases de produção, portanto nem todos os clubes são dedicados ao mesmo esporte, sendo uma limitação para este estudo. Isso prova uma restrição importante de certos *stakeholders*, por exemplo associações/federações, operam de forma diferente dependendo da respectiva modalidade, e isso potencialmente pode influenciar os recursos fornecidos aos clubes. Recomenda-se, por conseguinte, que estudos futuros abordem as relações estabelecidas entre os *stakeholders* e as estruturas de gestão do clube, uma vez que isso irá trazer discernimento quanto às razões que levam os gestores/diretores a classificarem diferentes *stakeholders* com graus de importância distintos.

8. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS E TEÓRICAS

Os resultados deste estudo têm importantes implicações para os gestores de ambos os clubes de esportes amadores mas também para organizações desportivas profissionais. A principal constatação de que a gestão dos *stakeholders* é importante significa que os gestores desportivos, independentemente de operarem em ambientes com fins lucrativos ou sem fins lucrativos, precisam gerenciar suas relações com a comunidade. Isso significa que o desempenho em campo é chave para um desempenho de clubes de esporte, mas age de forma associada com o engajamento dos *stakeholders*. O estudo descobriu que os clubes desportivos eficientes dão mais ênfase às funções de gestão do que apenas ao bem-estar dos atletas e dos treinadores, o que é uma lição importante para gestores de esporte do futuro estarem cientes. A ênfase em ganhar é importante no esporte, mas as funções de gestão de negócios em termos de processos organizacionais e patrocínio são tão importantes quanto isso.

Existem também implicações teóricas deste estudo para futuras pesquisas sobre gerenciamento dos *stakeholders* em clubes desportivos sem fins lucrativos. Dado o grande significado prático dos clubes desportivos sem fins lucrativos para a economia global, é importante que mais estudos empíricos sejam realizados sobre aumento da eficiência. Isso ajudaria a entender como os clubes desportivos sem fins lucrativos diferem de seus pares profissionais e se a teoria do *stakeholders* se aplica. Seria útil para investigações futuras examinar de uma perspectiva longitudinal como os clubes desportivos sem fins lucrativos estão mudando ao longo do tempo. Este estudo contribui para o desenvolvimento de uma compreensão mais global da teoria dos *stakeholders* no contexto esportivo.

9. REFERÊNCIAS

- ANAGNOSTOPOULOS, C. Stakeholder management in Greek professional football: identification and salience. *Soccer & Society*, v. 12, n. 2, p. 249-264, 2011.
- BARROS, C. Incentive regulation and efficiency in sport organisational training activities. *Sport Management Review*, v. 6, n. 1, p. 33-52, 2003.
- BARROS, C., ASSAF, A. and SÁ-EARP, F. Brazilian football league technical efficiency: a Simar and Wilson approach. *Journal of Sports Economics*, v. 11, n. 6, p. 641-651, 2010.
- BARROS, C. and GARCIA-DEL-BARRIO, P. Productivity drivers and market dynamics in the Spanish first division football league. *Journal of Productivity Analysis*, v. 35, n. 1, p. 5-13, 2011.
- BARROS, C., GARCIA-DEL-BARRIO, P. and LEACH, S. Analysing the technical efficiency of the Spanish Football League First Division with a random frontier model. *Applied Economics*, v. 41, n. 25, p. 3239-3247, 2009.
- BARROS, C. and LEACH, S. Technical efficiency in the English Football Association Premier League with a stochastic cost frontier. *Applied Economics Letters*, v. 14, n. 10, p. 731-741, 2007.
- CHARNES, A., COOPER, W. W. and RHODES, E. Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, v. 2, n. 6, p. 429-444, 1978.
- CLARKSON, M. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.
- COELLI, T. J., RAO, D. S. P., O'DONNELL, C. J. and BATTESE, G. E. *An introduction to efficiency and productivity analysis*, Springer Science & Business Media 2005.
- EL-HODIRI, M. and QUIRK, J. An economic model of a professional sports league. *The Journal of Political Economy*, v. 79, n. 6, p. 1302, 1971.
- ESPITIA-ESCUER, M. and GARCÍA-CEBRIÁN, L. I. Measurement of the efficiency of football teams in the Champions League. *Managerial and Decision Economics*, v. 31, n. 6, p. 373-386, 2010.
- ESTEVE, M., DI LORENZO, F., INGLÉS, E. and PUIG, N. Empirical Evidence of Stakeholder Management in Sports Clubs: The Impact of the Board of Directors. *European Sport Management Quarterly*, v. 11, n. 4, p. 423-440, 2011.
- FARRELL, M. J. The measurement of productive efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)*, v., n. p. 253-290, 1957.
- FREEMAN, R. E. *Strategic management: A stakeholder approach*, Cambridge University Press 2010.
- FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. *Academy of management review*, v. 24, n. 2, p. 191-205, 1999.
- GUZMÁN, I. Measuring efficiency and sustainable growth in Spanish football teams. *European sport management quarterly*, v. 6, n. 3, p. 267-287, 2006.
- GUZMÁN, I. and MORROW, S. Measuring efficiency and productivity in professional football teams: evidence from the English Premier League. *Central European Journal of Operations Research*, v. 15, n. 4, p. 309-328, 2007.
- HAAS, D. J. Productive efficiency of English football teams—a data envelopment analysis approach. *Managerial and Decision Economics*, v. 24, n. 5, p. 403-410, 2003.

- HEINEMANN, K. and PUIG, N. *Sports club management: A comparison*, International Olympic Committee, Lausanne, Switzerland, 1996.
- JOHNES, J. Data envelopment analysis and its application to the measurement of efficiency in higher education. *Economics of Education Review*, v. 25, n. 3, p. 273-288, 2006.
- MIRAGAIA, D. A. M., BRITO, M. and FERREIRA, J. The Role of Stakeholders in the Efficiency of Nonprofit Sports Clubs. *Nonprofit Management and Leadership*, v., n. p. 2016.
- MIRAGAIA, D. A. M., FERREIRA, J. and CARREIRA, A. Do stakeholders matter in strategic decision making of a sports organization? *Rae-Revista De Administracao De Empresas*, v. 54, n. 6, p. 647-658, 2014.
- MITCHELL, R. K., AGLE, B. R. and 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.
- NAGEL, S. Goals of sports clubs. *European journal for sport and society*, v. 5, n. 2, p. 121-141, 2008.
- PARENT, M. M. Evolution and Issue Patterns for Major-Sport-Event Organizing Committees and Their Stakeholders. *Journal of Sport Management*, v. 22, n. 2, p. 135-135, 2008.
- PARMAR, B. L., FREEMAN, R. E., HARRISON, J. S., WICKS, A. C., PURNELL, L. and DE COLLE, S. Stakeholder theory: The state of the art. *The Academy of Management Annals*, v. 4, n. 1, p. 403-445, 2010.
- RATTEN, V. The dynamics of sport marketing: Suggestions for marketing intelligence and planning. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 34, n. 2, p. 162-168, 2016.
- RIBEIRO, A. S. and LIMA, F. Portuguese football league efficiency and players' wages. *Applied Economics Letters*, v. 19, n. 6, p. 599-602, 2012.
- SHAW, E. H. A general theory of systems performance criteria. *International journal of general systems*, v. 38, n. 8, p. 851-869, 2009.
- SLOANE, P. J. The economics of professional football: The Football Club as a utility maximiser. *Scottish Journal of Political Economy*, v. 18, n. 2, p. 121-146, 1971.
- THIEL, A. and MAYER, J. Characteristics of voluntary sports clubs management: A sociological perspective. *European Sport Management Quarterly*, v. 9, n. 1, p. 81-98, 2009.
- VROOMAN, J. Franchise free agency in professional sports leagues. *Southern Economic Journal*, v. 64, n. p. 191-219, 1997.
- WALTERS, G. The implementation of a stakeholder management strategy during stadium development: a case study of Arsenal Football Club and the Emirates Stadium. *Managing Leisure*, v. 16, n. 1, p. 49-64, 2011.
- WICKER, P. and BREUER, C. Scarcity of resources in German non-profit sport clubs. *Sport management review*, v. 14, n. 2, p. 188-201, 2011.
- WICKER, P., BREUER, C. and HENNIGS, B. Understanding the interactions among revenue categories using elasticity measures—Evidence from a longitudinal sample of non-profit sport clubs in Germany. *Sport Management Review*, v. 15, n. 3, p. 318-329, 2012.
- WINAND, M., ZINTZ, T., BAYLE, E. and ROBINSON, L. Organizational performance of Olympic sport governing bodies: dealing with measurement and priorities. *Managing Leisure*, v. 15, n. 4, p. 279-307, 2010.