



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

O papel dos *stakeholders* na eficiência dos clubes desportivos amadores

Miguel Ângelo do Nascimento Brito

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Ciências do Desporto
(2º ciclo de estudos)

Orientadores: Prof. Doutora Dina Alexandra Marques Miragaia
Prof. Doutor João José de Matos Ferreira

Covilhã, setembro de 2013

Manuscrito Submetido / Manuscript Submitted

Miragaia, D., Brito, M., & Ferreira, J. (2013). The role of Stakeholders on the Efficiency of Amateur Sport Clubs. *Journal of Productivity Analysis*.

Identificação do Manuscrito / Manuscript Identification

PROD-S-13-00220

Resumo

O presente estudo analisa a eficiência dos clubes desportivos amadores com recurso ao método DEA (Data Envelopment Analysis) e visa avaliar se os clubes eficientes e clubes não-eficientes percecionam de forma distinta o contributo dos *stakeholders* na persecução dessa eficiência. Os resultados evidenciam níveis de eficiência distintos entre os clubes e demonstram diferenças significativas relativamente ao papel do governo local e associações/federações na eficiência dos mesmos. O estudo sugere ainda procedimentos a adotar pelos responsáveis dos clubes ineficientes no sentido de diminuir ou eliminarem folgas relativamente à fronteira de eficiência.

Palavras-chave

Teoria dos *stakeholders*, Clubes desportivos amadores, Eficiência, DEA, Gestão desportiva.

Abstract

This article analyses the efficiency levels of amateur sports clubs through recourse to the DEA (Data Envelopment Analysis) methodology and seeks specifically to evaluate how efficient and non-efficient clubs perceive the distinct contribution of stakeholders in attaining their respective levels of output efficiency. The results differentiate between the distinctly different levels of efficiency existing between such clubs and highlight significant differences in terms of the role of local government and associations and federations in attaining these results. The study furthermore suggests the best practices to be adopted by officials at non-efficient clubs with the objective of reducing or eliminating their shortfalls as regards the efficiency frontier.

Keywords

Stakeholder theory, Amateur sports clubs, Efficiency, DEA, Sports management.

Índice

LISTA DE FIGURAS	xi
LISTA DE TABELAS	xiii
LISTA DE ACRÓNIMOS.....	xv
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
1.1. Teoria dos <i>Stakeholders</i>	4
1.2. Identificação e categorização dos <i>stakeholders</i>	6
1.3. Aplicação da teoria dos <i>stakeholders</i> no desporto	8
1.4. Os <i>stakeholders</i> e a eficiência dos clubes desportivos	13
1.5. Mensuração da eficiência.....	14
CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA	20
2.1. Amostra	20
2.2. Instrumento	20
2.3. Procedimentos.....	21
CAPÍTULO 3 - RESULTADOS	24
3.1. Eficiência dos clubes desportivos amadores	24
3.2. A importância dos stakeholders na eficiência dos clubes desportivos.....	26
CAPÍTULO 4 - DISCUSSÃO	31
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES.....	35
REFERÊNCIAS.....	37
ANEXOS.....	44
Anexo 1	46
Anexo 2	47
Anexo 3	52

Lista de Figuras

Figura 1. Classificação das DMUs eficientes	25
---	----

Lista de Tabelas

Tabela 1. <i>Stakeholders</i> identificados na revisão da literatura acerca da aplicação da teoria dos <i>stakeholders</i> no desporto	11
Tabela 2. Aplicação do modelo DEA no campo do desporto	19
Tabela 3. <i>Inputs</i> e <i>Outputs</i> considerados na análise DEA	22
Tabela 4. Estatísticas descritivas das variáveis usadas no cálculo do DEA, no período 2009 a 2011	24
Tabela 5. Resultados DEA, no período 2009 a 2011	24
Tabela 6. Potenciais ajustamentos por variável	26
Tabela 7. Perceções das direções acerca do papel dos <i>stakeholders</i> na eficiência do clube .	27
Tabela 8. Diferenças significativas nas perceções dos diretores dos clubes eficientes e ineficientes	28
Tabela 9. Importância dos <i>stakeholders</i> na execução das variáveis consideradas como <i>outputs</i> na análise DEA	29

Lista de Acrónimos

DEA	<i>Data Envelopment Analysis</i>
DMU	<i>Decision Making Units</i>
CRS	<i>Constant Return to Scale</i>
VRS	<i>Variable Return to Scale</i>

Introdução

Em tempos de fortes constrangimentos financeiros, colocam-se aos clubes desportivos novos e complexos desafios, designadamente no que se refere à eficiência dos mesmos. Na persecução dos seus fins, os clubes devem atender aos recursos disponíveis e adaptar a sua estrutura financeira de modo a atingir níveis aceitáveis de eficiência que garantam a sua sustentabilidade (Guzmán, 2006). A adoção de modelos de gestão que assegurem o desenvolvimento que satisfaça as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir as suas próprias necessidades assume assim, especial relevância (WCED, 1987).

No contexto europeu, os clubes desportivos formam a base da pirâmide do sistema desportivo (Wicker & Breuer, 2011). Estes caracterizam-se fundamentalmente por serem financiados através de subsídios e quotizações dos sócios e pela definição de objetivos que passam por ir de encontro às expectativas e interesses dos mesmos (Heinemann & Puig, 1996; Robinson & Palmer, 2010) oferecendo-lhes a oportunidade de aceder a atividades desportivas, de recreação e de ocupação de tempos livres (Nagel, 2008). Por estas razões, e essencialmente para que consigam assegurar a sua sobrevivência, os clubes devem ser financeiramente estáveis (Wicker, Breuer, & Hennigs, 2012). Em suma, os clubes desportivos podem ser descritos como associações cujos membros ambicionam a concretização de objetivos comuns na área do desporto (Nagel, 2008) com base num “contrato social” (De Knop, Hoecke, & De Bosscher, 2004). Apesar do exposto, o conceito de clube desportivo engloba uma variedade enorme de tipos de organizações, desde clubes profissionalizados a associações desportivas locais (Esteve, Di Lorenzo, Inglés, & Puig, 2011). No presente estudo o termo “clube desportivo” refere-se a todos os clubes de carácter amador sem fins lucrativos.

Atualmente são vários os desafios que se colocam aos clubes desportivos, nomeadamente no que concerne à captação de recursos humanos, capacidade financeira e gestão de infraestruturas, sendo que os desafios identificados requerem que os clubes evoluam no sentido da aquisição de uma maior capacidade organizacional, assente num planeamento exequível e eficiente (Wicker & Breuer, 2011). De Knop et al. (2004) referem que o planeamento é uma das questões mais problemáticas na gestão de clubes desportivos, uma vez que as decisões tomadas ao nível diretivo focam na grande maioria das vezes questões de sobrevivência em detrimento da estratégia. Ainda assim, Espitia-Escuer e García-Cebrián (2010) destacam que, nos últimos tempos, um dos grandes objetivos dos clubes é precisamente a sobrevivência. Desta forma torna-se evidente que os gestores dos clubes tenham que, cada vez mais, estar à altura de introduzir e adaptar estratégias de gestão que lhes permitam concretizar os objetivos definidos, dotando-se de conhecimentos específicos acerca do modo como estas organizações, em particular, operam (Thiel & Mayer, 2009). Neste sentido, Heinemann e Puig (1996) apontam alguns dos aspetos com que o gestor desportivo

deve ser capaz de lidar: garantir a convergência entre os objetivos da organização, os seus interesses, anseios, capacidades e potencial económico dos sócios e membros; motivar o trabalho voluntário; mobilizar os recursos financeiros e potenciá-los, e, por último, garantir e facilitar a participação dos *stakeholders* nos processos de tomada de decisão.

O termo *stakeholder* define o indivíduo ou grupo de indivíduos que afetam ou são afetados pelos objetivos de uma empresa (Freeman, 1984). Este conceito fundamenta a teoria dos *stakeholders*, que considera que o produto final da atividade de uma organização deve ir de encontro às expectativas de todas as partes interessadas e não apenas dos proprietários ou acionistas. Vários autores têm argumentado que a análise aos *stakeholders* de uma organização pode constituir-se como uma das possíveis soluções aos problemas com que as organizações se deparam (Freeman, 1984; A. L. Friedman & Miles, 2006; Frooman, 1999). Deste modo, identificar os *stakeholders* e aferir as suas reivindicações pode contribuir de forma significativa para uma gestão eficiente, permitindo direcionar os esforços da organização para quem realmente é importante. Durante a década de 90, a teoria dos *stakeholders* foi alvo de discussão e desenvolvimento em diversos estudos, tais como os trabalhos de Clarkson (1995), Donaldson e Preston (1995), Mitchell, Agle, e Wood (1997) e Frooman (1999), deixando de ser uma teoria exclusiva do campo da estratégia para passar a ser utilizada em domínios mais alargados, inclusivamente o campo do desporto.

Compreender como organizações desportivas amadoras, de carácter voluntário, podem ser geridas de forma eficiente requer um entendimento do seu contexto operacional interno e externo (Robinson & Palmer, 2010). Integrando a visão dos *stakeholders* nos clubes desportivos, obtém-se uma abordagem sistemática que permite a concretização, a compreensão e análise do contexto organizacional, possibilitando uma ampliação das capacidades do gestor desportivo para gerir (Russo & Vito, 2011).

No contexto organizacional, são notórias as pressões que têm vindo a emergir por parte da administração pública, patrocinadores e restantes *stakeholders* para que os clubes reúnam as capacidades necessárias a uma melhoria da sua eficiência (Winand, Zintz, Bayle, & Robinson, 2010). Entendendo o conceito de eficiência como o sucesso que o clube demonstra na obtenção de um número significativo de *outputs* recorrendo a um dado número de *inputs* (Farrel, 1957), será legítimo constatar que a eficiência deste tipo de organizações está relacionada com a capacidade que demonstram para se organizar internamente e simultaneamente responder às expectativas e necessidades dos seus *stakeholders* (Robinson & Palmer, 2010). Neste sentido, a monitorização da eficiência nos clubes amadores é normalmente concretizada através de variáveis como o número de associados, número de atletas, resultados desportivos e *performance* económica (Thiel & Mayer, 2009).

A cultura emergente de modernização que circula em torno da eficiência dos clubes desportivos requer que, da parte de quem gere a organização, seja dada especial atenção às

mais-valias que os *stakeholders* podem proporcionar (Thiel & Mayer, 2009; Winand et al., 2010). Este facto indicia que os objetivos estratégicos são muitas vezes motivados e/ou restringidos por negociações com os seus grupos de *stakeholders* suprimindo a autonomia dos gestores na tomada de decisão (Hsieh, Curtis, & Smith, 2008). À luz deste contexto teórico, torna-se essencial expandir o conhecimento acerca do relacionamento existente entre os níveis de eficiência pretendidos e o papel desempenhado pelos *stakeholders* nesta matéria em particular.

Assim, com base nas perceções da direção dos clubes, a presente investigação procura dar resposta a uma questão fundamental: quais os *stakeholders* mais importantes na eficiência dos clubes desportivos amadores? A literatura não aborda de forma incisiva esta matéria, pelo que o presente estudo procura colmatar esta lacuna. Esta base de conhecimento possibilitará, ainda, a identificação das debilidades dos clubes considerados ineficientes, apontando os *stakeholders* que poderão eventualmente potenciar a eficiência dos mesmos. Os índices de eficiência serão determinados com recurso ao método não-paramétrico *Data Envelopment Analysis* (DEA).

A presente investigação está estruturada em 5 partes. O capítulo 1 apresenta a revisão da literatura acerca dos *stakeholders* com especial incidência para estudos realizados no âmbito das organizações desportivas, fornecendo igualmente bases teóricas no campo da mensuração da eficiência organizacional. No capítulo 2 é apresentada a metodologia. No capítulo 3 são apresentados os resultados, seguindo-se a discussão dos mesmos no capítulo 4. Por último, no capítulo 5, apresentam-se as conclusões.

Capítulo I - Enquadramento Teórico

1.1. Teoria dos *Stakeholders*

Desde que Freeman (1984) introduziu o termo *stakeholders* no léxico da gestão estratégica, que este tema tem vindo a despoletar a atenção de vários investigadores. O autor começou por definir um *stakeholder* como sendo um indivíduo ou grupo de pessoas que podem afetar ou ser afetadas pela persecução dos objetivos de uma organização, sendo que a base da participação pode ser unidirecional ou bidirecional (pode afetar ou ser afetado), não existindo nenhuma implicação ou necessidade de impacto recíproco. Excluídos da participação estão todos aqueles que não dispõem de poder para afetar a organização e não são afetados pela mesma, uma vez que não são detentores de vínculos ou qualquer outro tipo de relacionamento institucional (Mitchell et al., 1997). Na literatura a definição de Freeman (1984) é usualmente referenciada como ponto de partida para uma visão mais estreita do conceito (Achterkamp & Vos, 2008). No entanto, uma análise mais profunda do estado da arte deixa antever uma significativa falta de consenso entre os autores no que toca à definição do conceito de *stakeholders*. De facto, os conceitos de *stakeholder* e *stakeholder theory* são explicados e abordados à luz das mais diversas formas, sustentando-se frequentemente em argumentos e evidências contraditórias (Donaldson & Preston, 1995).

Clarkson (1995) entende que os *stakeholders* são pessoas ou grupos que têm, ou reclamam, propriedade, direitos ou interesses numa organização e nas suas atividades. Donaldson e Preston (1995) afirmam que os *stakeholders* têm contratos explícitos ou implícitos com a organização, sendo identificados através dos atuais ou potenciais danos ou benefícios resultantes da ação (ou ausência da mesma) da organização. Mitchell et al. (1997) indicam que os agentes que têm legitimidade, reclamam urgência ou têm poder sobre a organização devem ser considerados como *stakeholders* da mesma. Frooman (1999) aponta os *stakeholders* como atores que desempenham um papel estratégico fundamental e que podem apresentar-se a uma organização sob a forma de oportunidade ou ameaça. Phillips, Freeman, e Wicks (2003) identificam dois tipos de *stakeholders*: os que apresentam potencial para afetar a empresa e os que são beneficiados pela mesma. Recentemente, Hsieh et al. (2008) argumentaram que o conceito assenta numa perspetiva de sistema aberto/natural onde a organização é vista como parte integrante da sociedade e não como uma instituição independente e puramente económica. Em suma, o termo *stakeholder* expressa-se na literatura de forma bastante diversificada, sendo usado de forma indiscriminada nas últimas duas décadas (A. L. Friedman & Miles, 2006).

Embora os investigadores apresentem conceitos ligeiramente distintos, o princípio é comum, isto é, as organizações devem ter em conta as necessidades, interesses e influência das pessoas ou grupos que afetam ou são afetadas pelas suas políticas e operações (Parmar et al., 2010). Apesar das inúmeras definições propostas, constata-se que, tal como a presente investigação, a maioria dos estudos utiliza a definição de Freeman (1984).

A discussão em torno daquilo que a teoria dos *stakeholders* representa na realidade tem sido igualmente controversa. Alguns autores sugerem que existe demasiada ambiguidade na definição do termo central para que a mesma possa adquirir o estatuto de teoria (Parmar et al., 2010). Segundo Mitchell et al. (1997) a teoria dos *stakeholders* pretende fundamentalmente articular uma questão basilar de forma sistemática: Quem são os *stakeholders* que merecem ou requerem atenção por parte dos gestores?

O sucesso das organizações está diretamente relacionado com as necessidades, objetivos e motivações dos vários grupos com que a organização interage (Freeman & Evan, 1990). Assim, o nível de atenção prestada aos *stakeholders* será sempre consequente do conhecimento que os gestores possuem acerca de matérias que envolvam métodos de gestão e organização eficazes (Crilly & Sloan, 2012). A teoria dos *Stakeholders* surge neste contexto, como um aspeto fundamental a ter em conta nas estratégias de gestão (Walters, 2011). Freeman (1984) aponta que a referida teoria conceptualiza uma rede de procedimentos através da qual é possível compreender o processo da tomada de decisão na gestão, centralizando-a nos grupos e indivíduos que afetam ou são afetados pelas ações da organização. Os proponentes desta teoria defendem que o envolvimento dos *stakeholders* numa determinada questão está relacionado com a forma como essa questão demonstra potencial para beneficiar ou prejudicar os interesses dos mesmos (M. T. Friedman, Parent, & Mason, 2004).

A teoria dos *Stakeholders* não se apresenta como uma doutrina composta por hipóteses sucintas e suscetíveis de serem testadas, mas sim como um sistema de categorização e descrição de grupos e indivíduos num determinado contexto organizacional (M. T. Friedman et al., 2004). A teoria tem assim o propósito de identificar os *stakeholders* de uma organização, definindo as relações que esta deve manter com cada um deles. A identificação dos seus *stakeholders* possibilita à organização uma melhor capacidade de resposta às expectativas geradas (A. L. Friedman & Miles, 2006), podendo os gestores tomar decisões em conformidade com os objetivos definidos e as necessidades dos seus *stakeholders*. O resultado final da teoria dos *stakeholders* traduz-se no desenvolvimento de estratégias que reduzam o potencial de reações negativas dos *stakeholders* e aumentem a possibilidade de reações positivas (Freeman, 1984).

O desenvolvimento desta teoria é atualmente utilizado para explicar várias questões organizacionais, nos campos do marketing, dos recursos humanos, da governança corporativa, da gestão pública, da ética, da responsabilidade social corporativa, entre outros campos que

abordam as análises de *stakeholders* (A. L. Friedman & Miles, 2006). Tal facto deve-se provavelmente à crescente onda de pressões para que as organizações contemporâneas respondam às exigências colocadas pelos *stakeholders* (Clement, 2005). Desta forma, a estratégia de uma organização deve considerar os interesses dos *stakeholders* e responder aos mesmos, sendo este um requisito moral para legitimar as estratégias.

1.2. Identificação e categorização dos *stakeholders*

A teoria dos *stakeholders* oferece um vasto número de perspetivas e expectativas em relação ao papel dos *stakeholders* nas organizações. Neste domínio, aquilo que cada vez mais se torna claro é que independentemente das diversas correntes de opinião, os *stakeholders* têm obrigatoriamente que ser identificados de acordo com o potencial impacto que os mesmos podem exercer (ou não) na organização (Bourne & Walker, 2005). O resultado final da atividade de uma organização deve ter em conta os retornos dos resultados para todos os *stakeholders* envolvidos e não apenas os resultados para os proprietários ou acionistas (Clarkson, 1995). Considerando estas premissas, o conceito de gestão de *stakeholders* foi desenvolvido para que as organizações reconheçam, analisem e examinem as características de indivíduos ou grupos que influenciam ou são influenciados pelo comportamento organizacional. Esta gestão é concebida em três níveis: a identificação dos *stakeholders*, o desenvolvimento de estratégias que incluam as necessidades e interesses dos mesmos e finalmente a construção de relacionamentos entre eles (Clarkson, 1995; Donaldson & Preston, 1995).

O poder dos *stakeholders* surge da habilidade própria para mobilizar forças políticas e sociais, bem como da capacidade para retirar proveitos da organização (Olander, 2007). A identificação e hierarquização dos *stakeholders* constituem assim dois elementos chave no processo da gestão estratégica das organizações, sabendo que aqueles que têm mais poder obrigam a organização a um maior esforço no cumprimento das expectativas destes grupos (Frooman, 1999).

Os *stakeholders* de uma organização podem apresentar configurações diversas podendo ser apenas um indivíduo, o dono de uma equipa ou um grupo de pessoas com objetivos semelhantes. Neste amplo contexto fornecido pela teoria, percebe-se a infinidade de *stakeholders* que podem desenvolver relações com uma dada organização. A título de exemplo, Freeman (1984) apontou grupos de clientes, fornecedores, empregados, acionistas, comunidade local, ambientalistas, defensores dos consumidores, governos, grupos de interesse especiais, empresas concorrentes e meios de comunicação como *stakeholders*

legítimos de uma empresa. Esta diversidade de *stakeholders* levou muitos autores a constituir grupos de *stakeholders* em função das suas relações com a organização.

Assim, o próprio Freeman (1984) agrupou os *stakeholders* em duas categorias: os internos, que têm relações diretas com os responsáveis da organização, e os externos, com quem os gestores não interagem de forma direta. Goodpaster (1991) aponta dois tipos de *stakeholders*: o estratégico, que intervém no processo de tomada de decisão e o moral que pode sofrer alterações na sua liberdade e bem-estar em virtude das decisões da organização. Clarkson (1995) propõe igualmente dois tipos distintos de *stakeholders*: *stakeholders* primários e secundários. Os primeiros são todos aqueles cuja participação contínua é vital para a sobrevivência da organização. Neste grupo estão incluídos os acionistas e investidores, empregados, clientes, fornecedores e aqueles que são designados como “grupo de *stakeholders* público” (pertencentes ao sector público). Se algum *stakeholder* primário, por algum motivo, demonstrar insatisfação e abandonar o sistema da organização, a continuidade da mesma ficará seriamente comprometida. *Stakeholders* secundários são entendidos como aqueles que influenciam ou afetam, ou em contraponto são influenciados ou afetados, pela corporação, não sendo necessários para a sua sobrevivência.

No entanto, Friedman et al. (2004) salientam que a simples identificação dos *stakeholders* não é suficiente para que o ambiente organizacional seja compreendido, em virtude da sua complexidade. Assim, torna-se necessário a adoção de um modelo que identifique, analise e classifique hierarquicamente as reivindicações dos *stakeholders*, para que a teoria adquira relevância prática.

Alguns modelos encontrados na literatura têm o seu núcleo fundamentado na posse de atributos por parte dos *stakeholders*. No modelo proposto por Nasi, Nasi, Phillips, e Zyglidopoulos (1997) o atributo poder, considerado como a capacidade dos *stakeholders* de promover os seus interesses, é combinado com o acesso ao processo político e influência dos meios de comunicação. Carroll (1994) propõe um modelo baseado nos atributos poder e legitimidade, sendo que o último reflete a validade das reivindicações dos *stakeholders* perante a organização. O modelo de Mitchell et al. (1997) também integra os atributos poder e legitimidade, acrescentando aos últimos o atributo urgência e acrescentam ainda que a saliência dos *stakeholders* é dinâmica, uma vez que estes, ao longo do tempo, podem ganhar e/ou perder atributos.

1.3. Aplicação da teoria dos *stakeholders* no desporto

A aplicação da teoria dos *stakeholders* no campo do desporto é um fenómeno relativamente recente. Fuller e Myerscough (2001) debruçaram-se sobre as perceções dos *stakeholders*, tendo sido identificadas perceções significativamente diferentes no que toca ao risco inerente a diferentes tipos de desportos motorizados.

Wolfe e Putler (2002) recorreram à teoria dos *stakeholders* para examinar a forma como diferentes grupos de *stakeholders* de um programa intercolegial americano hierarquizavam os seus interesses. O objetivo passava por determinar se os diferentes grupos tinham, de facto, interesses homogéneos. Concluíram que, apesar de eventualmente os *stakeholders* apresentarem homogeneidade em relação a algumas questões, as suas prioridades nem sempre eram semelhantes.

O trabalho de Friedman et al. (2004) procurou a criação de uma rede concetual que permitisse aos gestores desportivos a melhoria das relações com os seus *stakeholders* elaborando algumas recomendações para esse processo relacional. O estudo sugere que todas as organizações desportivas integrem um indivíduo cuja responsabilidade passe por uma supervisão regular dos comportamentos dos *stakeholders*.

Parent e Deephouse (2007) procuraram examinar a forma como os gestores identificam e hierarquizam os *stakeholders*, através da observação de dois comités organizadores de mega eventos. Utilizando o modelo de Mitchell et al. (1997), no que concerne à saliência dos *stakeholders* perante os gestores, os autores aferiram que o atributo poder assume maior destaque, seguido da urgência e legitimidade.

Stevens e Watkins-Mathys (2006) estudaram as opiniões dos *stakeholders* acerca do papel da Federação Inglesa de Futebol no desenvolvimento desportivo, estabelecendo uma rede de procedimentos a seguir por outras federações no sentido de melhorar as alianças estratégicas com os *stakeholders*. Já Parent e Séguin (2007) analisaram as causas que podem levar ao fracasso na organização de um evento desportivo, indicando que estas estão normalmente relacionadas com questões relativas ao planeamento estratégico.

A fundamentação de uma rede conceptual que respondesse à evolução de questões problemáticas relacionadas com a organização de grandes eventos desportivos esteve na base do trabalho de Parent (2008). A autora sublinha que os comités organizadores e os *stakeholders* assumem papel preponderante na resposta a estas questões, demonstrando ainda que o posicionamento hierárquico dos comités está diretamente relacionado com o surgimento das mesmas. Leopkey e Parent (2009) propuseram-se identificar questões relacionadas com a gestão dos riscos inerentes à organização de eventos desportivos de

grande escala, segundo as perspetivas dos comités organizadores e outros *stakeholders* externos. O estudo demonstra que o planeamento de eventos de grande escala deve ter em conta os *stakeholders* identificados, aspetos operacionais e financeiros, questões organizativas e recursos humanos enquanto áreas fundamentais na gestão dos riscos em eventos desportivos.

Sotiriadou (2009) analisou a forma como os *stakeholders* interagem com o sistema desportivo australiano, por forma a garantir a sustentabilidade e a qualidade dos programas desportivos propostos, indicando que a obtenção de recursos provenientes dos *stakeholders* se constitui como principal alternativa aos subsídios das entidades governamentais.

Walters (2011) avaliou e classificou o envolvimento dos *stakeholders* durante o processo de construção de um estádio de futebol, concluindo que todos os *stakeholders* estiveram de alguma forma envolvidos no projeto, mas só a direção do clube e o poder local participaram ativamente nas tomadas de decisão.

Zagnoli e Radicchi (2010) analisaram as relações entre um clube de futebol profissional e os seus adeptos, apontando formas de classificação dos mesmos em função da sua capacidade para colaborar ou constituírem-se como ameaça. O mesmo estudo apresenta o mapa de *stakeholders* do clube, constituído por direção, comunidade local, poder local, sócios, adeptos, média, atletas, treinadores, patrocinadores, fornecedores, forças de segurança, governo, famílias, grupos de interesse, clubes adversários, grupos de defesa do consumidor e escolas de formação.

A avaliação da eficácia do campeonato *Lexmark Indy 300* mediante a observação dos pontos fortes e fracos indicados pelos *stakeholders* esteve em foco na investigação de Nguyen e Menzies (2010). Recorrendo a entrevistas aos espetadores, voluntários e trabalhadores remunerados, os autores concluíram que os espetadores veem como ponto forte as interações existentes entre os vários *stakeholders* e, como ponto fraco, o trajeto da pista. Os voluntários, tal como os trabalhadores remunerados apontaram a gestão como ponto forte, apesar de entenderem que a mesma pode ser melhorada.

Parent (2010) procurou examinar a evolução dos processos de tomada de decisão por parte dos comités organizadores dos jogos Pan Americanos, desde o planeamento até à implementação. O estudo evidencia que na fase de planeamento as relações dos *stakeholders* com o comité organizador caracterizaram-se como sendo formais, com grande cariz negocial. Na fase de implementação, as negociações tornam-se menos formais devido à falta de tempo.

O trabalho de Xue e Mason (2011) procurou identificar os principais *stakeholders* envolvidos na organização do Grande Prémio de Fórmula 1 em Shangai nos anos de 2004 e 2010 e simultaneamente analisar a variação dos atributos dos mesmos durante o processo,

concluindo-se que os atributos dos vários *stakeholders*, as relações entre eles e os seus interesses variam em função do tempo.

Outro exemplo concreto de aplicação da teoria dos *stakeholders* é o trabalho de Anagnostopoulos (2011) que empregou o modelo de Mitchell et al. (1997) no futebol profissional grego, com o intuito de identificar os principais *stakeholders*. O autor sublinha que existe um certo grau de interligação entre os grupos de *stakeholders* mais salientes, sendo que estes adquirem mais ou menos atributos em conformidade com as decisões dos diretores.

Esteve et al. (2011) analisaram o modo como a gestão dos *stakeholders* pode afetar os recursos angariados pelos clubes amadores sem fins lucrativos, observando o papel da direção neste processo. Concluiu-se que os clubes que mantêm boas relações com os seus *stakeholders* beneficiam de um aumento das receitas financeiras e materiais. Do mesmo modo, o estudo indica que as direções que dedicam mais tempo ao clube obtêm dos *stakeholders* mais recursos financeiros.

Identificar com precisão os *stakeholders* de um vasto universo de clubes desportivos será sempre uma tarefa amplamente redutora. O processo de identificação dos *stakeholders* terá sempre que ter em conta um conjunto complexo de premissas que são próprias de cada organização e do contexto em que se inserem. A literatura aponta vários *stakeholders* que recorrendo a características próprias podem influenciar de forma significativa a gestão dos clubes (Tabela 1).

Tabela 1. *Stakeholders* identificados na revisão da literatura acerca da aplicação da teoria dos *stakeholders* no desporto

Autores	<i>Stakeholders</i> identificados
Fuller e Myerscough (2001)	Espetadores, oficiais de corrida, equipas e responsáveis pela segurança.
Wolfe e Putler (2002)	Estudantes, administração da faculdade, departamento de desporto, estudantes-atletas, alunos e finalistas.
M. T. Friedman et al. (2004)	Não especificados
Stevens e Watkins-Mathys (2006)	Setor comercial, setor público, voluntários, federação, associação de modalidade, grupos de interesse e observadores independentes.
Parent e Deephouse (2007)	Governo, poder local, comunidade local, média, patrocinadores, organizadores das competições e federações.
Parent e Séguin (2007)	Delegações, três níveis de governo, comunidade local e média.
Parent (2008)	Comités organizadores, <i>staff</i> , voluntários, governo central e local, residentes, patrocinadores, escolas, comunidade, organizadores das competições, média, atletas, VIP's e árbitros.
Leopkey e Parent (2009)	Os <i>stakeholders</i> foram agrupados nas seguintes categorias: membros do comité organizador, organizações desportivas, membros da comunidade, governo central e local, média e representantes das delegações.
Sotiriadou (2009)	Governo, direção, <i>staff</i> , voluntários, atletas, espetadores, sócios, patrocinadores, famílias e adeptos.
Walters (2011)	Direção do clube, comunidade local, comité responsável pelo projeto, adeptos, governo local e forças de segurança.
Zagnoli e Radicchi (2010)	Direção, comunidade local, poder local, sócios, adeptos, média, atletas, treinadores, patrocinadores, fornecedores, forças de segurança, governo, famílias, grupos de interesse, clubes adversários, grupos de defesa do consumidor e escolas de formação.
Nguyen e Menzies (2010)	Espetadores, voluntários e trabalhadores remunerados.
McDonald e Sherry (2010)	Direção do clube e consumidores de desporto.
Parent (2010)	Comité organizador, voluntários, poder central e local, comunidade local, patrocinadores, imprensa local e federação.
Xue e Mason (2011)	Proprietários do circuito, organizadores, governo local, governo central, agentes imobiliários, investidores, adeptos, comunicação social, turistas, empresas locais, e residentes
Peachey e Bruening (2011)	Diretores, treinadores, funcionários, adeptos, pais e atletas.
Anagnostopoulos (2011)	Funcionários, adeptos, clubes amadores, autoridades locais, imprensa desportiva e associações de modalidade.
Esteve et al. (2011)	Direção.

Como é perceptível na Tabela 1, a direção é continuamente citada com *stakeholder* sempre que autores estudam clubes desportivos. A importância dos diretores foi sublinhada por Mitchell et al. (1997) argumentando que a teoria da saliência dos *stakeholders* deve explicar a quem e ao quê os diretores devem prestar maior atenção. Assim o corpo diretivo, enquanto *stakeholder* fundamental para a sobrevivência da organização (Clarkson, 1995) desempenha um papel basilar na estratégia do clube, assumindo na maioria das vezes o papel de moderador das exigências dos vários *stakeholders* (Esteve et al., 2011; Ferkins, Shilbury, & McDonald, 2009). Friedman et al. (2004) defendem que a direção tem um papel preponderante na resolução de problemas ou conflitos que possam surgir. Sempre que tal aconteça, terão que ser tomadas medidas no sentido de identificar os *stakeholders* envolvidos e verificar quais as expectativas que não estão a ser correspondidas. Neste processo, o corpo diretivo deve definir objetivos concretos que simultaneamente respondam às expectativas dos *stakeholders* e conduzam a um processo de gestão eficiente dos recursos disponíveis (Thiel & Mayer, 2009).

Um desafio importante que se coloca às direções prende-se com o grau de confiança que transmitem aos *stakeholders*. Hoye e Cuskelly (2003) consideraram que um sistema de governança eficaz providencia garantias fiáveis de investimento por parte dos *stakeholders*. Os mesmos têm necessidade de confiar na direção e saber que os seus atos e decisões são tomados em função dos melhores interesses do clube. O estudo de Ferkins et al. (2009) destacou oito aspetos que podem contribuir para uma direção capaz de assentar o desenvolvimento em opções estratégicas: uma direção altamente comprometida com o clube; paternalística; isenta, que possua uma visão que lhes permita cobrir todas as áreas de desenvolvimento, que determine objetivos a longo prazo e defina as formas de os concretizar; que tenha capacidade para determinar o foco da estratégia; que monitorize; e que saiba identificar a linha que separa a definição de políticas e a sua execução.

Depreende-se assim que as características dos membros da direção de uma organização desportiva estão intimamente ligadas com as atividades estratégicas, estando estas relacionadas com o planeamento, com a definição da missão e visão do clube e com um forte empenho na pronúnciação das relações com o exterior (Inglis, 1997). As funções da direção passam igualmente pela definição de objetivos, pela monitorização das estratégias para os alcançar e pela avaliação das mesmas, adaptando-as ou mantendo-as conforme os níveis de eficiência pretendidos (Thiel & Mayer, 2009).

1.4. Os *stakeholders* e a eficiência dos clubes desportivos

A eficiência de uma organização refere-se normalmente ao sucesso da mesma em produzir um montante significativo de *outputs* com um dado número de *inputs* (Farrel, 1957). Os clubes desportivos, enquanto organizações sem fins lucrativos que visam não só a obtenção de mais-valias financeiras com vista a assegurar a sua sustentabilidade mas essencialmente a concretização da missão que motivou a sua criação (Ferkins & Shilbury, 2010; Robinson & Palmer, 2010; Wicker & Breuer, 2011), recebem frequentemente dois tipos de contribuições por parte dos *stakeholders* (Esteve et al., 2011): (i) assistência financeira por parte de organismos públicos, quer sejam locais ou centrais e donativos ou patrocínios por parte dos restantes *stakeholders*; (ii) acesso a infraestruturas desportivas, equipamento desportivo ou apoio técnico. Neste contexto, os *stakeholders* de um clube desportivo são potenciais geradores de recursos.

A chave para a sobrevivência de uma organização provém da sua habilidade para adquirir e manter os recursos disponíveis. As organizações que dependem de um número reduzido de recursos tornam-se demasiado dependentes dos mesmos, o que as torna vulneráveis se, por alguma razão, houver um decréscimo nas entradas de um deles (Wicker et al., 2012). Pelo exposto, é vital que os clubes desportivos assegurem os recursos necessários à concretização dos programas desportivos concebidos para os membros, delineando estratégias que possibilitem o envolvimento dos *stakeholders* por forma a atingir os níveis de eficiência desejados (Nagel, 2008). Importa assim aferir, do vasto universo de *stakeholders*, quais os que realmente são importantes na eficiência dos clubes desportivos.

Nos últimos anos, a eficiência das organizações desportivas tem vindo a ser alvo de estudo por diversos autores (Barros, 2003; Barros, Assaf, & Sá-Earp, 2009; Barros & Douvis, 2009; Barros & Garcia-del-Barrio, 2011; Barros, Garcia-del-Barrio, & Leach, 2009; Barros & Leach, 2006, 2007; Barros & Santos, 2003; Espitia-Escuer & García-Cebrián, 2010; García-Sánchez, 2007; Guzmán, 2006; Guzmán & Morrow, 2007; Haas, 2003; Ribeiro & Lima, 2012). Ainda assim, a revisão da literatura deixa antever que nenhum estudo procurou verificar o papel dos *stakeholders* na eficiência dos clubes desportivos amadores. Para além do exposto, recorrendo a técnicas de pesquisa bibliométrica (Castro e Silva & Teixeira, 2011) nas bases de dados *ISI Web of knowledge* e *Scopus* com as palavras-chave *Stakeholders*, *DEA* e *Sport* não se obtiveram quaisquer resultados de publicações, pelo que o presente estudo procura contribuir para colmatar esta lacuna da literatura.

1.5. Mensuração da eficiência

Verificar em que medida o desempenho de um clube é eficiente pode tornar-se um fator determinante nas decisões estratégicas. Esta análise possibilita uma leitura dos pontos fortes e fracos do contexto operacional do clube, identificar oportunidades para implementar ou reformular as medidas de gestão ajudando à criação de novos serviços e revela-se fundamental na capacidade de resposta do clube às expectativas dos seus *stakeholders* (Robinson & Palmer, 2010). Porém, avaliar a eficiência de clubes desportivos requer, em primeira instância, que seja clarificado o conceito do termo eficiência, uma vez que, apesar de aparentemente simples, surgem com frequência interpretações diversificadas (Shaw, 2009). Espitia-Escuer e García-Cebrián (2010) explicam que existe eficiência quando não se verificam desperdícios de recursos. Assim, mensurar a eficiência trata-se de comparar o que foi produzido, considerando os recursos disponíveis, com o que poderia ter sido produzido (Farrel, 1957). Ou seja, a eficiência passa pela combinação ótima dos *inputs* (aquilo que é usado no processo de produção) para que resulte no máximo de *outputs* (o que é produzido), tratando-se fundamentalmente de um conceito que se relaciona com os meios e não com os fins (Barros & Garcia-del-Barrio, 2011).

No contexto organizacional, Shaw (2009) aponta dois tipos de eficiência: a técnica e a económica. A primeira significa empregar o menor número possível de recursos para alcançar um determinado nível de produção. A segunda pretende conseguir maximizar a produção mantendo os custos, ou reduzir custos mantendo a produção.

A mensuração da eficiência de uma organização pode ser levada a cabo por via de dois métodos distintos: o método econométrico ou paramétrico (exige uma parametrização da relação funcional entre os recursos e o que é produzido, ou seja, utiliza-se a mesma unidade de medida) e o método não-paramétrico que não considera a mesma unidade de medida (Johnes, 2006). No universo dos clubes desportivos, a abordagem não-paramétrica é considerada a mais apropriada uma vez que tem origem na pesquisa operacional (Barros, 2003). Este método, não impõe forma funcional aos dados nem assume distribuições particulares para os índices de ineficiência. É no entanto suscetível de enviesamento devido a *outliers*. Por esta razão, a homogeneidade das unidades de decisão analisadas, que no presente estudo são os clubes desportivos amadores, torna-se uma questão fundamental (Barros & Garcia-del-Barrio, 2008).

Diferentes padrões de níveis de atividade são suportados por diferentes quantidades de recursos, dificultando a comparação entre diferentes unidades de produção. Segundo Charnes, Cooper e Rhodes (1978), o *Data Envelopment Analysis* (DEA) dá resposta a este problema, onde a medição do desempenho relativo de várias unidades de tomada de decisão

(Decision Making Units-DMUs) é obtida através de uma técnica de programação linear recorrendo à seleção e comparação de múltiplos *inputs* e *outputs*, procurando estimar numa dada amostra, quais as DMUs que se constituem como referência às restantes. Esta metodologia foi numa primeira fase explorada por Farrel (1957) e posteriormente desenvolvida por Charnes, Cooper e Rhodes (1978) e tem como objetivo proporcionar a obtenção de *scores* de performance sem a necessidade de especificar a função de produção (Barros & Leach, 2007; Guzmán, 2006).

A equação matemática do DEA calcula a fronteira determinada pelo conjunto de referência das DMUs. Considerando (p) DMUs, a análise da DMU $_z$ converte (m) *inputs* em (n) *outputs*. Obtém-se assim a seguinte equação:

(i)

$$\max h_z = \frac{\sum_{r=1}^n U_r Y_{rz}}{\sum_{i=1}^m V_i X_{iz}}$$

(ii)

$$\frac{\sum_{r=1}^n U_r Y_{rj}}{\sum_{i=1}^m V_i X_{ij}} \leq 1 \quad j = 1, \dots, p$$

(iii)

$$U_r, V_i > 0, \quad r = 1, \dots, n; i = 1, \dots, m$$

Onde:

Y_{rz} é o montante de r *outputs* produzidos pela DMU $_z$

X_{iz} é o montante de i *inputs* usados pela DMU $_z$

U_r é o peso atribuído ao output r

V_i é o peso atribuído ao input i

Z é o número total de DMUs analisadas

h_z é o resultado obtido para a DMU $_z$

O modelo compara a eficiência de uma determinada DMU $_z$ com todas as possíveis combinações lineares das restantes DMUs. Assim, a eficiência de uma DMU é definida pelo rácio (i) entre a soma dos *outputs* e a soma dos *inputs*. O rácio da eficiência (h) está sujeito a duas condições: em primeiro lugar (ii) o valor total não pode exceder 1, e por último (iii) os pesos atribuídos têm obrigatoriamente que ser positivos.

O DEA procura, dentro de um determinado universo de organizações, especificar as possibilidades de produção, com base em informações existentes sobre as entradas (*inputs*) e as saídas (*outputs*) definindo consequentemente uma fronteira de eficiência. No entanto, os

resultados obtidos referem-se sempre a índices de eficiência relativos. Deste modo, o DEA permite perceber se uma organização opera ou não na fronteira da eficiência, definindo as melhores práticas para setores não eficientes (Zofio & Prieto, 2007).

O contexto de aplicação do DEA requer que o utilizador determine as características do modelo. Na literatura, os mais comuns são os modelos *Constant Return to Scale* (CRS, também conhecido como CCR), proposto por Charnes et al. (1978) e o *Variable Return to Scale* (VRS ou igualmente denominado de BCC) desenvolvido por Banker, Charnes e Cooper (1984). No primeiro, qualquer variação dos *inputs* produz variação proporcional nos *outputs*. Já o segundo, não assume esta proporcionalidade, permitindo que DMUs que operam com valores baixos de *inputs* tenham retornos crescentes de escala e as que operam com valores altos tenham retornos decrescentes. Os dois modelos identificam *scores* relativos de escala, através da medição da distância entre o *score* obtido e a fronteira de produção. Uma DMU é eficiente se obtiver um *score* igual a 1, enquanto uma pontuação inferior a 1 indica ineficiência.

Do mesmo modo, no cálculo da eficiência, deve ser definida a orientação do modelo ao *input* ou *output*: os modelos orientados ao *input* procuram minimizar a quantidade de recursos utilizados mantendo a produção (Guzmán & Morrow, 2007), sendo normalmente utilizados em mercados monopolistas (Barros & Garcia-del-Barrio, 2008). Em contraste, num contexto competitivo opta-se pela orientação a *output*, uma vez que se assume que os *inputs* estão sob o controlo da DMU que deseja maximizar os seus *outputs* mantendo constante a quantidade de recursos despendidos (Barros & Santos, 2003).

Ainda assim, o modelo DEA apresenta alguns pontos fracos. Alguns deles prendem-se com fatores intrínsecos, tais como a sensibilidade dos resultados obtidos na amostra e a pouca importância dada à sua aleatoriedade (Espitia-Escuer & García-Cebrián, 2010). Para além disto, o DEA tem sido criticado por não ser uma técnica estatística ou determinística (Barros & Garcia-del-Barrio, 2011). Outro dos problemas do modelo originalmente proposto por Farrell (1957) prende-se com o elevado número de DMUs eficientes obtido na análise, quando a amostra é reduzida e o número de variáveis consideradas é razoável (Espitia-Escuer & García-Cebrián, 2010). O estudo de Despotis (2002) apresenta uma solução para evitar este problema, salientando que o número de observações deve ser maior ou igual que o somatório do número de *inputs* e *outputs* multiplicado por três.

Na literatura o DEA é comumente usado na pesquisa da performance de organizações desportivas. Num estudo que pretendeu analisar em que medida os subsídios governamentais resultaram num aumento da eficiência técnica e eficiência alocativa (ou eficiência preço) das federações desportivas que implementaram programas de formação desportiva, Barros (2003) concluiu ser necessário que as federações optem por sistemas de contabilidade mais transparentes e efetivos por forma a ultrapassar os *deficits* observados na mensuração da

eficiência. A aplicação do DEA em programas de formação de árbitros, treinadores e diretores executivos das federações desportivas portuguesas foi igualmente objeto de estudo por Barros e Santos (2003). Os resultados demonstraram que apenas 7 em 18 federações analisadas apresentaram ganhos de produtividade no período considerado. Haas (2003) utilizou o DEA para aferir se as equipas da primeira liga inglesa jogam ou não perto do seu potencial, concluindo que, na generalidade, grande parte dos clubes opera perto da fronteira de eficiência.

Guzmán (2006) mediu a eficiência e o crescimento sustentável em equipas de futebol espanholas, conferindo que os clubes que apresentavam uma menor diferença entre o crescimento real e o crescimento sustentável são mais eficientes dos que os restantes. A performance desportiva e financeira das equipas da primeira liga inglesa foi igualmente motivo de análise por parte de Barros e Leach (2006). Os objetivos passaram por saber se os pontos obtidos no final da época têm relação com a eficiência técnica do clube e se os clubes de maior dimensão são mais eficientes que os mais pequenos, o que acabou por se verificar. Um contributo importante deste trabalho reside no facto de os autores apontarem que modelos de DEA com retornos constantes à escala não devem ser utilizados isoladamente na avaliação da eficiência. Mais tarde, García-Sánchez (2007) aplicou um modelo DEA de três etapas em equipas de futebol espanholas, separando o comportamento económico das equipas em três componentes distintos: a eficiência operacional, a efetividade operacional e efetividade social, com o intuito de detetar fraquezas ou pontos fortes em cada um dos clubes. Os resultados demonstram que apenas um clube apresentou evolução nas três etapas em estudo durante o período da investigação, tendo as restantes equipas manifestado comportamentos ondulatórios. Recentemente, Ribeiro e Lima (2012) aplicaram o modelo aos clubes de futebol portugueses da 1.^a Liga com o intuito de averiguar se os recursos monetários empregues em salários de jogadores se traduzem num maior índice de eficiência. Os resultados demonstraram que maiores encargos com salários tendem a associar-se a um incremento da eficiência.

A análise da eficiência resulta do estudo das variáveis mais representativas da população, que se traduzem nos *inputs* utilizados e os *outputs* obtidos (Espitia-Escuer & García-Cebrián, 2010). Na medição da eficiência de um clube desportivo podem ser utilizadas diferentes abordagens. Em primeiro lugar, a eficiência pode ser medida através de variáveis desportivas distintas, nomeadamente através do número de encontros disputados, vitórias e pontos acumulados (Carmichael, Thomas, & Ward, 2000). Em segundo lugar, a performance pode ser medida selecionando variáveis económicas (Guzmán, 2006). Por último, alguns autores enfatizam a importância do cruzamento entre resultados financeiros e desportivos, argumentando que as duas dimensões são as mais importantes no cumprimento de uma gestão efetiva (Barros, Assaf, et al., 2009; Haas, 2003). Os clubes desportivos amadores são norteados pelo espírito de cumprimento da missão social que está na base da sua fundação

(Ferkins et al., 2009; Robinson & Palmer, 2010). Ainda assim, mensurar a eficiência através de indicadores económicos é um processo recorrente no caso das organizações sem fins lucrativos, como é o caso dos clubes desportivos (Hall, 1990). Apesar destes, por si só, não determinarem se os objetivos do clube estão a ser atingidos (Thiel & Mayer, 2009), são facilmente identificados e mensurados, sendo esta a forma mais simples de quantificar a performance do clube (Hall, 1990).

A Tabela 2 sintetiza as variáveis a que diversos autores recorreram em estudos na área do desporto com utilização do DEA.

Tabela 2. Aplicação do modelo DEA no campo do desporto

Autores	Modelo	Outputs	Inputs
Barros (2003)	DEA-Alocativo, orientado para o <i>input</i> .	N.º de participantes, n.º de cursos e n.º de aprovações.	N.º de formadores, n.º de administradores e capital investido.
Barros e Santos (2003)	DEA-Índex de Malmquist, orientado para o <i>input</i> .	N.º de participantes, número de cursos e número de aprovações.	N.º de formadores, remuneração dos formadores, n.º de administradores; remunerações dos administradores e capital investido.
Haas (2003)	DEA-CRS e DEA-VRS, orientado para o <i>output</i> .	Total de pontos, receitas e n.º de espetadores.	Salários, salário do treinador e população da localidade do clube.
Barros e Leach (2006)	DEA-CRS e DEA-VRS, orientado para o <i>input</i> .	Pontos obtidos na época, espetadores e volume de negócios.	N.º de jogadores, salários, ativos líquidos e despesas com o estádio.
Guzmán (2006)	DEA-VRS e Índex de Malmquist, orientado para o <i>input</i> .	Volume de negócios.	Despesas com o <i>staff</i> , despesas gerais.
Guzmán e Morrow (2007)	DEA-CRS e Análise de correlação canónica.	Pontos conquistados e total de receitas.	Despesas com o <i>staff</i> , remunerações dos diretores, despesas gerais.
García-Sánchez (2007)	DEA-Três etapas.	Pontos acumulados.	N.º de ataques, passes para o interior da grande área e remates à baliza.
Barros, Assaf, et al. (2009)	DEA-Bootstrap.	Número de espetadores, receitas totais e total de pontos obtidos.	Custos operacionais, n.º de ativos e salários.
Barros e Douvis (2009)	DEA-Índex de Malmquist.	Receitas totais, total de pontos obtido e n.º total de espetadores.	N.º de jogadores e despesas totais.
Espitia-Escuer e García-Cebrián (2010)	DEA-CRS orientado a <i>input</i> .	N.º de jogos e resultados.	N.º de jogadores, n.º de ataques, tempo com posse de bola e n.º de remates.
Barros e Garcia-del-Barrio (2011)	DEA-CRS e DEA-VRS, orientado para o <i>output</i> , DEA-Bootstrap e DEA-Second Stage.	Receitas de bilheteira e outras receitas.	Total de custos, ativos totais e salários.
Ribeiro e Lima (2012)	DEA-CCR.	Salários.	Classificação.

Capítulo 2 - Metodologia

2.1. Amostra

Neste estudo são analisados 13 clubes desportivos de uma região do interior de Portugal (Cova da Beira). Os critérios estabelecidos para a seleção dos clubes foram: serem amadores sem fins lucrativos e terem atletas inscritos em pelo menos uma associação/federação de modalidade desportiva, tendo participado nos respetivos calendários competitivos durante os anos em estudo (2009,2010 e 2011). Sete destes clubes participam simultaneamente em competições direcionadas para os escalões de formação e para equipas seniores, cinco desenvolvem apenas desporto formação, enquanto um dos clubes apenas participa no escalão sénior.

Foram inquiridos 52 diretores (4 diretores por clube), sendo que apenas 11.53% pertencem ao sexo feminino, situando-se a média de idades nos 37 anos. Os diretores dedicam ao clube, em média, 6.11 horas por semana. Em termos de habilitações literárias constatou-se que todos têm pelo menos o 9.º ano de escolaridade e que mais de 53% frequentaram o ensino superior.

2.2. Instrumento

A recolha de dados desenvolveu-se no período entre janeiro e março de 2013 através de entrevistas presenciais, com perguntas fechadas e divididas em duas partes distintas: a primeira onde foram obtidos dados relativos aos diretores (idade, sexo, clube, cargo desempenhado, profissão e habilitações literárias) e a segunda, com questões formatadas segundo a escala do tipo Likert de 5 valores (1 - nada importante a 5 - extremamente importante) (Field, 2005), no sentido de obter as perceções dos diretores acerca de quais os *stakeholders* mais importantes na eficiência dos clubes e acerca da execução das variáveis utilizadas na análise DEA. Simultaneamente foram recolhidos os dados necessários para a mensuração da eficiência) nos relatórios e contas relativos aos exercícios de 2009, 2010 e 2011 (despesas com pessoal, despesas gerais, receitas provenientes de atividades, receitas provenientes de subsídios, receitas provenientes de quotas e receitas provenientes de patrocínios).

2.3. Procedimentos

Com base na literatura acerca dos *stakeholders* das organizações desportivas (Tabela 1), os diretores dos clubes foram, numa primeira fase, convidados a selecionar quais os que consideravam como *stakeholders* do clube (Anexo 1), excluindo-se do estudo os restantes. Assim, no presente estudo, são apresentados 20 *stakeholders* dos clubes desportivos amadores: adeptos, associações/federações de modalidade, atletas, bancos, clubes concorrentes, comunidade local, direção do clube, famílias, forças de segurança, fornecedores, funcionários, governo, governo local, meios de comunicação, ministério com a tutela, patrocinadores, seguradoras, sócios, treinadores e voluntários. Após a identificação dos *stakeholders*, procedeu-se à elaboração e implementação dos questionários (Anexo 2 e 3).

Considerando o objetivo de aferir quais os *stakeholders* mais importantes na eficiência dos clubes desportivos segundo as perceções das direções, o tratamento de dados envolveu dois procedimentos distintos: em primeiro lugar foi calculada a eficiência dos clubes e em segundo foram constituídos rankings de *stakeholders* para os clubes eficientes e ineficientes. A análise da eficiência dos clubes processou-se através do método DEA, com recurso ao software *Frontier Analyst*[®] versão 4.2.0, propriedade da *Banxia Software*[®]. Inicialmente foram selecionados 4 *inputs* (n.º de elementos do *staff*, n.º de atletas, despesas com pessoal e despesas gerais) e 5 *outputs* (n.º de sócios, receitas provenientes de atividades, receitas provenientes de subsídios, receitas provenientes de quotas e receitas provenientes de patrocínios). A escolha dos *inputs* e *outputs* obedeceu à necessidade de maximização da proximidade ao contexto específico em que os clubes desportivos operam. Para além do mencionado foram tidos em conta requisitos apontados na literatura como essenciais para uma criteriosa escolha dos mesmos: a revisão da literatura, a disponibilidade dos dados e a opinião dos decisores/gestores (Barros & Garcia-del-Barrio, 2008; Barros & Leach, 2006).

A primeira análise DEA revelou que os resultados não eram suficientemente discriminatórios e, por essa razão procedeu-se a um ajustamento das variáveis, retirando da análise o número de elementos do *staff*, o número de atletas e o número de sócios. A escolha das variáveis a retirar obedeceu a dois critérios: em primeiro lugar, verificou-se que o número de elementos do *staff* e o número de sócios estavam correlacionados de forma significativa com as variáveis despesas com pessoal e receitas provenientes de quotas, em segundo lugar apurou-se no trabalho de campo que o número de atletas poderá constituir-se como um *output* ou como um *input*, dado que em alguns clubes, os atletas pagam para poder praticar, constituindo-se assim como fonte de receita e não de despesa.

Pelas razões expostas, o presente estudo calculou a eficiência com base em indicadores económicos (Guzmán, 2006), permitindo uma identificação precisa das áreas financeiras com

potencial de desenvolvimento e quais os *stakeholders* a ter em conta neste processo. Os indicadores considerados são apresentados na Tabela 3, assegurando-se assim a convenção DEA uma vez que $39 \geq 3(2+5)$.

Tabela 3. *Inputs* e *outputs* considerados na análise DEA

<i>Inputs</i>	<i>Outputs</i>
Despesas com pessoal	Receitas provenientes de atividades
Despesas Gerais	Receitas provenientes de subsídios
	Receitas provenientes de quotas
	Receitas provenientes de patrocínios

O modelo adotado para o cálculo da eficiência foi o DEA-VRS (Banker et al., 1984) com orientação ao *output* uma vez que se considerou que os clubes da amostra procuram maximizar a sua produtividade com base numa gestão eficiente dos recursos disponíveis. Assumiu-se ainda que os clubes desportivos amadores têm funções de produção semelhantes (Heinemann & Puig, 1996), apesar dos mesmos desenvolverem modalidades desportivas distintas. Para além do modelo DEA-VRS, apresentam-se igualmente os resultados obtidos pelo DEA-CRS (Charnes et al., 1978) para efeitos comparativos e obtenção da eficiência de escala. A eficiência de escala calcula-se obtendo o produto do rácio entre os índices do modelo CRS e os índices do modelo VRS.

Tal como indicado anteriormente, o último procedimento teve como objetivo a obtenção do ranking de *stakeholders* de modo a aferir as diferenças existentes nas perceções declaradas dos diretores dos clubes eficientes e ineficientes. Estes foram obtidos através do cálculo da média ponderada das respostas obtidas para cada um dos *stakeholders*, seguindo o procedimento de Fuller e Myerscough (2001). Foram igualmente elaborados rankings para as variáveis que, segundo Thiel e Mayer (2009), revelam potencial para influenciar a eficiência dos clubes. As análises estatísticas foram realizadas com recurso ao *software* IBM SPSS® v.20, tendo sido aplicado o teste de Shapiro-Wilk W para testar a normalidade ($p \geq .05$). Posteriormente, para averiguar se existiam diferenças significativas nas perceções dos diretores dos clubes eficientes e ineficientes, recorreu-se ao teste U de Mann-Whitney.

De forma a respeitar o anonimato, os clubes incluídos no presente estudo serão designados por letras do abecedário (Clube A até Clube M).

O estudo tem um caráter exploratório, em virtude do número escasso de estudos na literatura que exploram o tema.

Capítulo 3 - Resultados

3.1. Eficiência dos clubes desportivos amadores

A Tabela 4 apresenta as estatísticas descritivas para as variáveis usadas no cálculo do DEA.

Tabela 4. Estatísticas descritivas das variáveis usadas no cálculo do DEA, no período 2009 a 2011⁽¹⁾

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
<i>Inputs</i>					
Despesas com pessoal	13	500.00	35201.07	8165.4672	11943.04176
Despesas Gerais	13	459.97	90956.98	15453.6715	24915.31302
<i>Outputs</i>					
Receitas Atividades	13	25.13	64516.09	9838.0256	18517.90368
Receitas Subsídios	13	850.00	33000.00	11213.3051	11205.44212
Receitas quotas	13	296.00	3000.00	1021.5769	874.18376
Receitas patrocínios	13	80.00	7666.67	1695.8974	2227.00727

⁽¹⁾ Valores em euros.

Dado que o estudo procura evidenciar o papel dos *stakeholders* na eficiência dos clubes desportivos segundo as perceções da direção, torna-se necessário em primeiro lugar aferir quais os clubes da amostra que demonstraram operar de forma eficiente no período analisado.

Os resultados da análise DEA podem ser visualizados na Tabela 5.

Tabela 5. Resultados DEA, no período 2009 a 2011

Clubes	Modelo CRS	Modelo VRS	Eficiência de Escala	Nº de referências
Clube A	1	1	1	3
Clube B	0.548	0.978	0.560	0
Clube C	1	1	1	3
Clube D	0.867	0.872	0.994	0
Clube E	0.807	0.928	0.870	0
Clube F	0.832	1	0.832	2
Clube G	0.746	1	0.746	2
Clube H	1	1	1	4
Clube I	1	1	1	3
Clube J	1	1	1	6
Clube K	1	1	1	4
Clube L	0.645	0.647	0.997	0
Clube M	0.454	0.74	0.614	0

Os dados revelam que um número bastante razoável de DMUs opera a um nível eficiente, evidenciando que 8 dos 13 clubes analisados demonstraram ser eficientes no período em análise verificando-se igualmente que os clubes B e E operam a um nível bastante próximo da fronteira. Constata-se igualmente que todos os clubes eficientes com rendimentos variáveis à escala, também o são com rendimentos constantes à escala, o que significa que a escala é o fator de eficiência dominante. Por último, alguns clubes considerados eficientes no modelo DEA-VRS não obtêm eficiência de escala.

Apesar do exposto, os resultados não oferecem indicações suficientes acerca das denominadas *best practices*, uma vez que mais de metade das DMUs analisadas revela eficiência. Para aumentar o poder discriminatório, o DEA aponta as DMUs eficientes que são mais citadas como exemplo a ser seguido, tendo a melhor relação relativa entre *inputs* e *outputs*. A Figura 1 evidencia esta comparação.

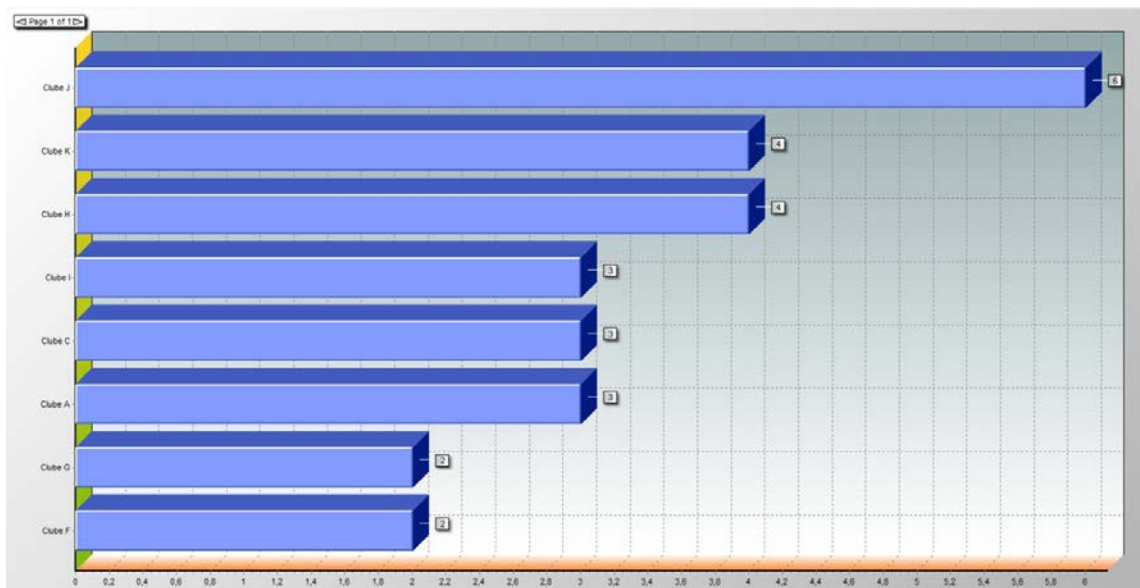


Figura 1. Classificação das DMUs eficientes

O objetivo desta comparação, passa por classificar as DMUs eficientes com base no número de vezes que são citadas, ou seja, mostra a uma DMU ineficiente qual a DMU eficiente que serve como referência (*benchmarking*). Este é o caso do Clube J que obteve 6 referências.

O DEA fornece igualmente sugestões de potenciais melhorias a realizar no âmbito das DMUs ineficientes para que estas alcancem a fronteira. Assim, a Tabela 6 apresenta, em termos médios, as variáveis que na generalidade requerem maior atenção por parte de quem gere os clubes ineficientes.

Tabela 6. Potenciais ajustamentos por variável

		<i>Atual</i>				
Valores médios por variável	Despesas	Despesas	Receitas	Receitas	Receitas	Receitas
	c/Pessoal	Gerais	Atividades	Subsídios	Quotas	Patrocínios
	2810.00 €	4328.04 €	1095.18 €	3960.00 €	381.73 €	400.00 €
		<i>Alvo</i>				
<i>Potenciais Ajustamentos</i>	Despesas	Despesas	Receitas	Receitas	Receitas	Receitas
	c/Pessoal	Gerais	Atividades	Subsídios	Quotas	Patrocínios
	2199.15 €	3728.04 €	1838.97 €	5762.43 €	783.77 €	537.70 €
	-21.74%	-13.86%	+67.92%	+45.52%	+105.32%	+34.43%

Apesar dos resultados (Tabela 6) indicarem que são necessários ajustamentos ao nível dos *inputs*, na realidade tal só será necessário em dois dos cinco clubes ineficientes, os clubes D e E respetivamente. De qualquer forma, o cerne deste estudo foca-se essencialmente nos *outputs*, isto é, ao nível dos recursos que eventualmente poderão ser obtidos através dos *stakeholders* dos clubes. Assim destaca-se que em média, os clubes ineficientes deverão aumentar em cerca de 105% as receitas provenientes de quotizações dos sócios, em aproximadamente 68% as receitas com atividades, em mais de 45% as receitas com subsídios e em cerca de 34% as receitas com patrocínios.

3.2. A importância dos *stakeholders* na eficiência dos clubes desportivos

Recorrendo aos dados obtidos nas entrevistas, procedeu-se à elaboração do ranking das perceções das direções acerca dos *stakeholders* mais importantes para a eficiência dos clubes (Tabela 7).

Tabela 7. Percepções das direções acerca do papel dos *stakeholders* na eficiência do clube

Clubes Eficientes			Clubes Ineficientes		
<i>Stakeholders</i>	Média ^a	Ranking	<i>Stakeholders</i>	Média ^a	Ranking
Direção do clube	4.75	1	Atletas	4.65	1
Governo Local	4.63	2	Direção do clube	4.60	2
Sócios	4.56	3	Treinadores	4.40	3
Atletas	4.53	4	Patrocinadores	4.25	4
Patrocinadores	4.44	5	Famílias	4.15	5
Comunidade local	3.97	6	Voluntários	4.10	6
Treinadores	3.81	7	Assoc/Federações	4.00	7
Famílias	3.78	8	Sócios	3.85	8
Voluntários	3.69	9	Comunidade local	3.85	8
Meios de comunicação	3.66	10	Governo Local	3.65	10
Adeptos	3.50	11	Clubes concorrentes	3.65	10
Clubes concorrentes	3.06	12	Adeptos	3.45	12
Assoc/Federações	3.06	12	Meios de comunicação	3.20	13
Seguradoras	3.03	14	Seguradoras	3.15	14
Fornecedores	2.88	15	Ministério com a tutela	2.60	15
Funcionários	2.81	16	Funcionários	2.60	15
Governo	2.66	17	Fornecedores	2.45	17
Ministério com a tutela	2.50	18	Governo	2.40	18
Bancos	2.28	19	Forças de segurança	2.35	19
Forças de segurança	2.06	20	Bancos	2.35	19

^a1 - Nada importante a 5 - extremamente importante

O posicionamento no ranking revela percepções distintas relativamente à importância dos *stakeholders* na eficiência dos clubes. Regista-se que os diretores dos clubes eficientes assumem a direção, o governo local, os sócios, os atletas e os patrocinadores como *stakeholders* importantes. Já os diretores dos clubes ineficientes atribuem maior peso aos atletas, direção, treinadores, patrocinadores, famílias, voluntários e associações/federações de modalidade. Analisando os rankings em termos de diferenças significativas (Tabela 8), verifica-se que os diretores percecionam a importância das associações/federações e do governo local de forma significativamente diferente.

Tabela 8. Diferenças significativas nas percepções dos diretores dos clubes eficientes e ineficientes

Stakeholders	Teste U		Significância assintótica (bilateral)	Rank médio	
	Mann-Whitney	Z		Clubes Eficientes	Clubes Ineficientes
Adeptos	19.500	-0.74	0.941	7.06	6.90
Associações/federações de modalidade	2.500	-2.587	0.010*	4.81	10.50
Atletas	14.500	-0.839	0.401	6.31	8.10
Bancos	19.500	-0.074	0.941	6.94	7.10
Clubes concorrentes	9.500	-1.583	0.113	5.69	9.10
Comunidade local	18.500	-0.223	0.824	6.81	7.30
Direção do clube	13.500	-0.986	0.324	7.81	5.70
Famílias	15.000	-0.737	0.461	6.38	8.00
Forças de segurança	11.500	-1.276	0.202	8.70	5.94
Fornecedores	12.000	-1.191	0.234	8.00	5.40
Funcionários	19.500	-0.74	0.941	7.06	6.90
Governo	19.000	-0.148	0.883	7.13	6.80
Governo local	0.000	-3.025	0.002*	9.50	3.00
Meios de comunicação	17.000	-0.457	0.648	7.38	6.48
Ministério com a tutela	15.500	-0.673	0.501	6.44	7.90
Patrocinadores	19.000	-0.149	0.882	7.13	6.80
Seguradoras	16.000	-0.591	0.554	6.50	7.80
Sócios	7.000	-1.941	0.052	8.63	4.40
Treinadores	10.500	-1.402	0.161	5.81	8.90
Voluntários	13.500	-0.961	0.337	6.19	8.30

* $p < .05$

A Tabela 9 indica as percepções dos diretores dos clubes relativamente aos *outputs* considerados no DEA, no sentido de aferir os *stakeholders* considerados mais importantes na execução das variáveis mencionadas.

Tabela 9. Importância dos *stakeholders* na execução das variáveis consideradas como outputs na análise DEA

<i>Stakeholders</i>	Receitas provenientes de atividades				Receitas provenientes de subsídios				Receitas provenientes de quotas				Receitas provenientes de patrocínios			
	CE		CI		CE		CI		CE		CI		CE		CI	
	M	Rank	M	Rank	M	Rank	M	Rank	M	Rank	M	Rank	M	Rank	M	Rank
Direção do clube	4.50	1	4.10	4	4.28	2	4.05	1	4.13	2	3.85	2	4.25	2	3.90	3
Sócios	4.16	2	4.40	1	3.91	3	3.40	8	4.66	1	4.55	1	3.81	4	4.05	2
Comunidade local	4.09	3	3.70	8	3.06	7	3.10	10	3.72	5	3.05	8	3.75	5	3.20	11
Adeptos	4.00	4	3.90	6	2.88	10	3.45	5	3.78	4	3.70	3	3.63	6	3.85	4
Atletas	4.00	4	4.40	1	3.81	4	3.80	3	4.09	3	3.70	3	3.91	3	3.55	7
Famílias	3.94	6	4.00	5	2.81	11	3.35	9	3.47	7	3.65	5	3.47	7	3.80	6
Associações/Federações	3.50	7	3.50	10	3.72	5	3.05	11	1.72	16	1.65	20	1.97	19	2.10	20
Treinadores	3.47	8	4.15	3	3.03	8	3.50	4	3.50	6	3.60	6	3.09	11	3.85	4
Meios de comunicação	3.44	9	3.45	11	2.72	12	2.95	12	2.53	9	2.30	14	3.22	8	3.40	9
Patrocinadores	3.44	9	3.60	9	3.25	6	3.45	5	2.44	10	2.50	10	4.87	1	4.20	1
Governo Local	3.31	11	3.15	12	4.47	1	3.85	2	2.28	12	2.45	11	2.84	12	3.20	11
Voluntários	3.19	12	3.75	7	2.94	9	3.45	5	3.09	8	3.15	7	3.22	8	3.55	7
Fornecedores	3.06	13	2.90	13	2.06	19	2.60	16	1.59	18	2.35	13	3.22	8	3.25	10
Clubes concorrentes	3.00	14	2.80	14	2.72	12	2.30	19	1.72	16	1.95	17	2.41	15	2.65	15
Funcionários	2.94	15	2.70	15	2.37	18	2.70	15	2.31	11	2.95	9	2.47	14	2.70	14
Forças de segurança	2.53	16	2.45	17	1.97	20	2.30	19	1.47	20	1.95	17	1.75	20	2.35	18
Seguradoras	2.41	17	2.40	18	2.41	17	2.55	18	1.87	14	1.90	19	2.06	18	2.15	19
Ministério com a tutela	2.31	18	2.50	16	2.44	15	2.60	16	2.00	13	2.15	15	2.09	17	2.45	17
Bancos	2.13	19	2.35	19	2.44	15	2.80	13	1.59	18	2.40	12	2.50	13	2.95	13
Governo	2.13	19	2.15	20	2.47	14	2.75	14	1.75	15	2.05	16	2.28	16	2.60	16

CE - Clubes Eficientes
CI - Clubes Ineficientes

A variável relativa às receitas obtidas com atividades demonstra que os clubes eficientes consideram a direção do clube como o *stakeholder* mais importante. Já os diretores dos clubes ineficientes colocam os sócios e os atletas no 1.º lugar do ranking. Um dado interessante tem que ver com as posições ocupadas pela comunidade local e pelos treinadores. Enquanto os diretores dos clubes eficientes posicionam a comunidade local no 3.º posto do ranking e os treinadores no 8.º, no ranking dos clubes ineficientes as posições invertem-se.

O ranking obtido na variável receitas provenientes de subsídios destaca claramente o papel do governo local e das direções dos clubes nesta matéria. Verifica-se ainda uma discrepância no ranking das associações/federações, uma vez que os clubes eficientes posicionam este *stakeholder* no 5.º lugar do ranking e os clubes ineficientes colocam-no no 11.º lugar.

Relativamente às receitas provenientes de quotizações, os sócios e a direção do clube revelam-se como *stakeholders* mais importantes em ambos os grupos de clubes. Já no que se refere às receitas provenientes de patrocínios, verifica-se que os patrocinadores ocupam o 1.º lugar do ranking das percepções dos diretores.

Apesar do exposto, os resultados da análise das variáveis consideradas como outputs no DEA não demonstram diferenças significativas nas percepções dos diretores dos dois grupos de clubes considerados.

Capítulo 4 - Discussão

Heinemann e Puig (1996) salientam que quanto menor for a dimensão do clube, maior é o grau de homogeneidade entre eles. No entanto, a Tabela 4 evidencia diferenças consideráveis nos valores do desvio padrão obtidos pelos clubes para cada variável. Tal facto não significa, no entanto, que os clubes analisados não possam ser comparados em termos daquilo que é a sua eficiência, ou que não haja homogeneidade entre eles, uma vez que todas buscam a concretização de objetivos semelhantes (Thiel & Mayer, 2009). A diferença reside, na grande maioria das vezes, no capital necessário para o cumprimento dos programas desportivos que cada clube propõe aos seus membros (Nagel, 2008).

A análise DEA revela que a maioria dos clubes opera a um nível eficiente. Verifica-se igualmente que os clubes que demonstram ser eficientes no modelo DEA-CCR também o são no modelo DEA-VRS, coincidindo este facto com os resultados encontrados na literatura (Barros & Garcia-del-Barrio, 2011; Barros & Leach, 2006; Guzmán, 2006; Haas, 2003). No entanto, nem todos os clubes eficientes no modelo DEA-VRS alcançam eficiência de escala, depreendendo-se que a dimensão do clube é uma das questões que revelam potencial para influenciar os resultados dos níveis de eficiência (Barros & Leach, 2006). Apesar do DEA indicar os clubes ineficientes da amostra, o mesmo não identifica as causas da ineficiência. No entanto, ao apontar referências (Figura 1), contribui de forma significativa para que os gestores percebam quais as áreas que necessitam de intervenção no sentido de aumentar a eficiência.

Sendo o principal objetivo do presente estudo aferir as perceções dos diretores dos clubes amadores acerca de quais os *stakeholders* mais importantes na eficiência do clube (Tabela 7), são notórias discordâncias nos que respeita à ordenação dos *stakeholders*. Considerando as médias ponderadas de valor superior a quatro, verifica-se, nos clubes eficientes, que a direção do clube, o governo local, os sócios, os atletas e os patrocinadores constituem-se como os *stakeholders* mais importantes na eficiência. Comparando este ranking com o obtido para os clubes ineficientes, apura-se que quer o governo local, quer os sócios não obtêm, em termos de média ponderada, resultados superiores a quatro. Segundo Clarkson (1995), todos os *stakeholders* mencionados anteriormente fazem parte do grupo de *stakeholders* primários, sendo estes vitais na sobrevivência e sustentabilidade dos clubes. Parent (2008) enfatiza que os clubes amadores são maioritariamente financiados por subsídios provenientes do poder local, enquanto Thiel e Mayer (2009) destacam o papel dos sócios nas receitas geradas pelos clubes. Ainda acerca dos sócios, Barros e Leach (2006) defendem que quanto maior for a base social do clube, maior será a tendência para que o clube opere de forma eficiente. A menor importância que os gestores dos clubes ineficientes atribuem ao governo local e sócios deixa antever algumas dificuldades na perceção do quê ou quem é realmente importante nas

parcerias estratégicas (Clarkson, 1995; Donaldson & Preston, 1995), podendo este facto ser interpretado como um potencial problema na obtenção de recursos por parte dos clubes ineficientes.

Em termos estatísticos, a análise das perceções dos diretores dos clubes eficientes e ineficientes demonstrou que existem diferenças significativas relativamente aos *stakeholders* governo local (maior importância atribuída pelos clubes eficientes) e associações/federações (maior importância reconhecida pelos clubes ineficientes). Curiosamente, estes dois *stakeholders* e os órgãos de poder central constituem-se normalmente como os principais subsidiários das atividades desportivas (Wicker & Breuer, 2013), sendo que, no caso dos clubes desportivos amadores, o governo local assume, largas vezes, uma grande fatia do orçamento dos clubes (Parent, 2008; Robinson & Palmer, 2010; Wicker & Breuer, 2011). Tendo os clubes eficientes como referência, assume-se que o papel das associações/federações não é relevante para a eficiência dos clubes uma vez que o resultado em termos médios situa-se muito próximo do centro da escala, isto é, nem muito, nem pouco importante. Já o governo local obtém uma média ponderada de 4.75 nos clubes eficientes, contrastando com o valor de 3.65 obtido nos clubes ineficientes. Este facto consolida a necessidade dos clubes ineficientes reverem as relações existentes entre os próprios e o governo local, uma vez que, tal como já foi referido, este *stakeholder* em particular assume especial importância na concessão de recursos materiais e/ou financeiros aos clubes (Esteve et al., 2011; Parent, 2008; Robinson & Palmer, 2010; Wicker & Breuer, 2013).

Tal como mencionado, não foram encontradas diferenças significativas nas perceções dos diretores acerca dos *stakeholders* mais importantes na execução das variáveis utilizadas como *outputs* na análise DEA (Tabela 9).

Ainda assim, analisando os dados expostos na Tabela 9 de forma qualitativa, é possível retirar as seguintes ilações:

(i) - Os clubes ineficientes consideram os atletas como o *stakeholder* mais importante na obtenção de receitas com atividades. Já os clubes eficientes colocam os atletas em quarto lugar no ranking, considerando a direção do clube como fundamental neste processo. O facto de alguns clubes cobrarem dividendos aos atletas para terem acesso à prática desportiva poderá ser uma das explicações para a ocorrência deste fenómeno. Para além disto, a análise desta variável demonstra igualmente a importância que os treinadores assumem nos clubes ineficientes, o que pressupõe que uma parte significativa das receitas é gerada em atividades exclusivamente direcionadas para a prática desportiva. Os clubes ineficientes devem em média aumentar as receitas com atividades em 67.92% (Tabela 6), pelo que uma das soluções poderá ser a implementação de atividades que propiciem a obtenção de receitas, por exemplo, junto da comunidade local, considerada pelos clubes eficientes como importante nesta variável em particular.

(ii) - Os clubes eficientes indicam o governo local como principal *stakeholder* a ter em conta na obtenção de receitas com subsídios, logo seguido da direção. Nos clubes ineficientes a situação inverte-se, sendo o primeiro lugar do ranking ocupado pela direção do clube. Conclui-se nesta variável que ambos reconhecem o peso dos dois *stakeholders* citados na obtenção de receitas com subsídios. A análise DEA (Tabela 6) indica que em média os clubes ineficientes devem procurar aumentar as receitas com subsídios em cerca de 45%, o que significa que um dos meios para alcançar este resultado poderá passar por uma renegociação de verbas com o governo local, ou pela implementação de estratégias que visem a obtenção de subsídios junto de outros *stakeholders*, como é o caso das associações ou federações.

(iii) - Os sócios dos clubes desempenham um papel fundamental nas receitas obtidas por intermédio de quotizações. No entanto, para esta variável, verifica-se que, para além dos associados, os clubes eficientes atribuem extrema importância à direção do clube e aos atletas (Tabela 6). Esta variável é apontada, em particular, como a que necessita de maior atenção, uma vez que sugere que os clubes ineficientes aumentem as receitas provenientes de quotizações em cerca de 105%. Esta solução pode ser alcançada por duas vias: ou através do aumento das quotas, ou delineando estratégias que propiciem o alargamento da base social do clube, onde a direção do clube e a quantidade e/ou qualidade dos atletas (dependendo do contexto) podem ter um papel preponderante.

(iv) - Os clubes ineficientes necessitam aumentar as receitas provenientes de patrocínios em cerca de 34% (Tabela 6). Todos os clubes consideram os patrocinadores como fundamentais na execução desta variável. Embora os clubes ineficientes reconheçam o peso dos patrocinadores nesta modalidade de receitas, terá que haver por parte de quem dirige um maior esforço na definição de estratégias que possibilitem o aumento de receitas com patrocínios.

Para além do exposto, destaca-se a importância que os clubes eficientes atribuem ao corpo diretivo na execução da totalidade das variáveis em estudo, uma vez que ocupa sempre os dois primeiros lugares dos rankings (Tabela 9). Em sentido contrário, os clubes ineficientes nem sempre colocam a direção como um dos dois *stakeholders* mais importantes na obtenção de proveitos nas variáveis mencionadas.

A literatura aponta com frequência o papel do corpo diretivo como fundamental na estratégia do clube, assumindo-se largas vezes como o moderador das exigências dos vários *stakeholders* (Esteve et al., 2011; Ferkins et al., 2009). À direção cabe definir estratégias e adaptá-las no sentido de maximizar os recursos provenientes dos *stakeholders* (Thiel & Mayer, 2009). Assim, e de acordo com os resultados obtidos, um dos grandes desafios que se coloca aos clubes ineficientes é precisamente a necessidade de aumentar os recursos. Uma das formas de alcançar este objetivo passa precisamente por manter boas relações com os *stakeholders* e pelo tempo que os diretores dedicam ao clube, tal como evidenciado no estudo de Esteve et al. (2011).

Pelas características próprias deste tipo de organizações, os recursos necessários à concretização dos programas desportivos são na maioria das vezes obtidos por via do governo local e da comunidade local (Esteve et al., 2011; Parent, 2008; Robinson & Palmer, 2010; Wicker & Breuer, 2013). Aliás, os resultados evidenciados na Tabela 7 demonstram a importância atribuída ao governo local pelos clubes eficientes, uma vez que é considerado o segundo *stakeholder* mais importante para a eficiência dos clubes. No presente estudo verificamos que 64% das receitas obtidas pelos clubes ineficientes provêm de subsídios que são obtidos maioritariamente através do poder local, relegando para segundo plano as receitas geradas por atividades próprias (21%), pelas quotizações (9%) e pelas receitas com patrocínios (6%). O facto de grande parte do orçamento dos clubes ineficientes ser garantido pelo poder local contradiz as perceções dos diretores destes clubes relativamente ao papel que este *stakeholder* desempenha na eficiência. Tal, poderá ser explicado à luz das relações existentes entre os clubes e o poder local, ou na ausência de estratégias de gestão dos *stakeholders* que permitam aferir de forma efetiva quem realmente é importante (Clarkson, 1995).

Considerando a presente conjuntura económica, que tem levado a um decréscimo dos recursos financeiros atribuídos pelas entidades governamentais, reforça-se a necessidade dos clubes procurarem diversificar as origens dos recursos, uma vez que tal com indicaram Wicker et al. (2012), as organizações que dependem excessivamente de uma fonte de receita, tornam-se demasiado vulneráveis.

Neste sentido, com o intuito de alcançar a fronteira de eficiência sugere-se que os clubes ineficientes concentrem atenções em *stakeholders* que possam constituir-se como potenciais geradores de recursos, através da concetualização de uma rede de relacionamentos com os *stakeholders* que estão disponíveis para promover e colaborar com os mesmos (Parent, 2009).

Ainda que o conceito de eficiência não esteja diretamente relacionado com o conceito de sobrevivência, verificou-se, para os clubes eficientes, que os *stakeholders* considerados como extremamente importantes para a eficiência do clube, assumem-se como *stakeholders* primários (Clarkson, 1995; Zagnoli & Radicchi, 2010). Assim, constata-se que a direção do clube, o governo local, os sócios, os atletas e os patrocinadores, adotam no contexto dos clubes amadores um papel preponderante na eficiência, sendo ao mesmo tempo considerados vitais para a sobrevivência e sustentabilidade de clubes com características distintas como é o caso dos clubes profissionais (Zagnoli & Radicchi, 2010).

Capítulo 5 - Conclusões

Este estudo procurou verificar o papel dos *stakeholders* na eficiência dos clubes desportivos amadores, através das perceções dos diretores.

A análise da eficiência, baseada no método DEA, demonstrou que a maioria dos clubes opera de forma eficiente, significando que os diretores possuem capacidades de gestão semelhantes. No entanto, nem todos os clubes eficientes segundo o método DEA-VRS obtiveram *scores* máximos na eficiência de escala, significando este facto que a dimensão do clube pode constituir-se como uma restrição ao desempenho ótimo dos clubes mais pequenos.

Apesar do DEA não identificar com rigor as causas da ineficiência, é possível, no entanto, apontar um conjunto de referências que permitirão posteriormente ajustamentos no sentido de diminuir ou eliminar as folgas em relação à fronteira de eficiência, através de um aumento global das receitas obtidas. Sabendo que a conjuntura atual demonstra uma tendência para o decréscimo dos subsídios obtidos a partir dos órgãos governativos, recomenda-se que os clubes desportivos procurem diversificar as suas fontes de receita, nomeadamente através da definição de objetivos estratégicos que passem por promover um crescimento substancial da sua base social, implementação de programas que visem não só atividades de cariz desportivo, mas também de cariz social e recreativo e sensibilização dos *stakeholders* que propiciem um aumento das receitas com patrocínios.

O estudo demonstra igualmente algumas diferenças encontradas nas perceções dos diretores dos clubes eficientes relativamente aos diretores dos clubes ineficientes. Quando questionados acerca dos *stakeholders* mais importantes para a eficiência do clube, verificou-se que as perceções são significativamente diferentes em relação a dois *stakeholders* em particular, o governo local e as associações/federações. Este é um facto particularmente importante, uma vez que indica aos diretores dos clubes ineficientes a quem devem ou não atribuir maior importância na persecução da eficiência.

O presente trabalho confirma a importância dos *stakeholders* na eficiência dos clubes, nomeadamente nos aspetos que se relacionam com a captação de recursos financeiros, sendo que no contexto referido, a direção do clube, o governo local, os sócios, os patrocinadores e os atletas, enquanto *stakeholders* primários, assumem um papel fundamental quer na eficiência dos clubes desportivos, quer na sustentabilidade financeira dos mesmos a longo prazo.

Uma das principais limitações deste estudo prende-se com a representatividade da amostra, uma vez que foram analisados apenas 13 clubes. Para além disto, assumiu-se que os clubes

analisados têm funções de produção semelhantes, apesar de fomentarem modalidades desportivas distintas. Sugere-se em futuras investigações que pretendam analisar a eficiência de clubes desportivos amadores, que a amostra seja constituída por clubes que desenvolvam a mesma modalidade e em quadros competitivos idênticos. Este facto irá permitir, na análise DEA, a utilização de variáveis de cariz desportivo e social (pontos obtidos, número de atletas, número de sócios, entre outras), obtendo-se resultados que evidenciem a performance dos clubes em termos globais e não apenas em termos financeiros.

Recomenda-se igualmente que futuros estudos se debrucem nas relações estabelecidas entre os *stakeholders* e a direção do clube, uma vez que permitirão uma contextualização concreta das razões que levam os diretores a percecionarem os *stakeholders* como mais ou menos importantes.

Referências

Achterkamp, M. C., & Vos, J. F. J. (2008). Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis. *International Journal of Project Management*, 26(7), 749-757. doi: 10.1016/j.ijproman.2007.10.001

Anagnostopoulos, C. (2011). Stakeholder management in Greek professional football: identification and salience. *Soccer & Society*, 12(2), 249-264. doi: 10.1080/14660970.2011.548361

Banker, R. D., Charnes, A., & Cooper, W. W. (1984). Some models for estimating technical and scale inefficiencies in Data Envelopment Analysis. *Management Science*, 30(9), 1078-1092.

Barros, C. P. (2003). Incentive Regulation and Efficiency in Sport Organisational Training Activities. *Sport Management Review*, 6(1), 33-52. doi: 10.1016/S1441-3523(03)70052-7

Barros, C. P., Assaf, A., & Sá-Earp, F. (2009). Brazilian football league technical efficiency : a bootstrap approach: ISEG - Departamento de Economia.

Barros, C. P., & Douvis, J. (2009). Comparative analysis of football efficiency among two small European countries: Portugal and Greece. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 6(2), 183-199. doi: 10.1504/IJSMM.2009.028801

Barros, C. P., & Garcia-del-Barrio, P. (2011). Productivity drivers and market dynamics in the Spanish first division football league. *Journal of Productivity Analysis*, 35(1), 5-13. doi: 10.1007/s11123-010-0196-9

Barros, C. P., Garcia-del-Barrio, P., & Leach, S. (2009). Analysing the technical efficiency of the Spanish Football League First Division with a random frontier model. *Applied Economics*, 41(25), 3239-3247. doi: 10.1080/00036840701765379

Barros, C. P., & Leach, S. (2006). Performance evaluation of the English Premier Football League with data envelopment analysis. *Applied Economics*, 38(12), 1449-1458. doi: 10.1080/00036840500396574

Barros, C. P., & Leach, S. (2007). Technical efficiency in the English Football Association Premier League with a stochastic cost frontier. *Applied Economics Letters*, 14(10), 731-741. doi: 10.1080/13504850600592440

- Barros, C. P., & Santos, A. (2003). Productivity in sports organisational training activities: A DEA study. *European Sport Management Quarterly*, 3(1), 46-65. doi: 10.1080/16184740308721939
- Bourne, L., & Walker, D. H. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, 43(5), 649 - 660. doi: 10.1108/00251740510597680
- Carmichael, F., Thomas, D., & Ward, R. (2000). Team performance: the case of English Premiership football. *Managerial and Decision Economics*, 21(1), 31-45. doi: 10.1002/1099-1468(200001/02)21:1<31::aid-mde963>3.0.co;2-q
- Carroll, A. B. (1994). The Toronto Conference: Reflections on stakeholder theory: Essay by Archie B. Carroll. *Business and Society*, 33(1), 128-131.
- Castro e Silva, M., & Teixeira, A. A. C. (2011). A bibliometric account of the evolution of EE in the last two decades: Is ecological economics (becoming) a post-normal science? *Ecological Economics*, 70(5), 849-862. doi: 10.1016/j.ecolecon.2010.11.016
- Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 2(6), 429-444. doi: 10.1016/0377-2217(78)90138-8
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117. doi: 10.5465/amr.1995.9503271994
- Clement, R. W. (2005). The lessons from stakeholder theory for U.S. business leaders. *Business Horizons*, 48(3), 255-264. doi: 10.1016/j.bushor.2004.11.003
- Crilly, D., & Sloan, P. (2012). Enterprise logic: explaining corporate attention to stakeholders from the 'inside-out'. *Strategic Management Journal*, 33(10), 1174-1193. doi: 10.1002/smj.1964
- De Knop, P., Hoecke, J. V., & De Bosscher, V. (2004). Quality Management in Sports Clubs. *Sport Management Review*, 7(1), 57-77. doi: 10.1016/S1441-3523(04)70045-5
- Despotis, D. (2002). Improving the discriminating power of DEA: focus on globally efficient units. *Journal of the Operational Research Society*, 53(3), 314-323. doi: 10.1057/palgrave/jors/2601253

- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation - Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. doi: 10.2307/258887
- Espitia-Escuer, M., & García-Cebrián, L. I. (2010). Measurement of the efficiency of football teams in the Champions League Managerial and Decision Economics (Vol. 31, pp. 373-386): John Wiley & Sons, Ltd.
- Esteve, M., Di Lorenzo, F., Inglés, E., & Puig, N. (2011). Empirical Evidence of Stakeholder Management in Sports Clubs: The Impact of the Board of Directors. *European Sport Management Quarterly*, 11(4), 423-440. doi: 10.1080/16184742.2011.599210
- Farrel, M. J. (1957). The Measurement of Productive Efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society, Series A*, 120(3), 253-290.
- Ferkins, L., & Shilbury, D. (2010). Developing board strategic capability in sport organisations: The national-regional governing relationship. *Sport Management Review*, 13(3), 235-254. doi: 10.1016/j.smr.2010.01.009
- Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. (2009). Board Involvement in Strategy: Advancing the Governance of Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 23(3), 245-277.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS - Designing Questionnaires* (2 ed., pp. 779). London: SAGE Publications Ltd.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*: Pitman.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders : Theory and Practice: Theory and Practice*: Oxford: Oxford University Press.
- Friedman, M. T., Parent, M. M., & Mason, D. S. (2004). Building a framework for issues management in sport through stakeholder theory. *European Sport Management Quarterly*, 4(3), 170-190. doi: 10.1080/16184740408737475
- Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205. doi: 10.5465/AMR.1999.1893928
- Fuller, C. W., & Myerscough, F. E. (2001). Stakeholder perceptions of risk in motor sport. *Journal of Safety Research*, 32(3), 345-358. doi: 10.1016/S0022-4375(01)00058-5

- García-Sánchez, I. (2007). Efficiency and effectiveness of Spanish football teams: a three-stage-DEA approach *Central European Journal of Operations Research* (Vol. 15, pp. 21-45): Physica Verlag, An Imprint of Springer-Verlag GmbH.
- Goodpaster, K. E. (1991). Business Ethics and Stakeholder Analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 53-73.
- Guzmán, I. (2006). Measuring Efficiency and Sustainable Growth in Spanish Football Teams. *European Sport Management Quarterly*, 6(3), 267-287. doi: 10.1080/16184740601095040
- Guzmán, I., & Morrow, S. (2007). Measuring efficiency and productivity in professional football teams: evidence from the English Premier League. *Central European Journal of Operations Research*, 15(4), 309-328. doi: 10.1007/s10100-007-0034-y
- Haas, D. J. (2003). Productive efficiency of English football teams—a data envelopment analysis approach. *Managerial and Decision Economics*, 24(5), 403-410. doi: 10.1002/mde.1105
- Hall, P. D. (1990). Conflicting managerial cultures in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 1(2), 153-165. doi: 10.1002/nml.4130010206
- Heinemann, K., & Puig, N. (1996). Sports club management: a comparison In J. L Chappelet, & M.H. Roukhadzé (Eds.), *Sport Management: An International Approach* (pp. 93-99). Lausanne: International Olympic Committee.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2003). Board power and performance within voluntary sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 3(2), 103-119. doi: 10.1080/16184740308721943
- Hsieh, J., Curtis, K., & Smith, A. (2008). Implications of stakeholder concept and market orientation in the US nonprofit arts context. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 5(1), 1-13. doi: 10.1007/s12208-008-0001-x
- Inglis, S. (1997). Roles of the board in amateur sport organizations. *Journal of Sport Management*, 11(2), 160-176.
- Johnes, J. (2006). Data envelopment analysis and its application to the measurement of efficiency in higher education. *Economics of Education Review*, 25(3), 273-288. doi: 10.1016/j.econedurev.2005.02.005

- Leopkey, B., & Parent, M. M. (2009). Risk Management Issues in Large-scale Sporting Events: a Stakeholder Perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9(2), 187-208. doi: 10.1080/16184740802571443
- McDonald, H., & Sherry, E. (2010). Evaluating Sport Club Board Performance: A Customer Perspective. *Journal of Sport Management*, 24(5), 524-543.
- 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.
- Nagel, S. (2008). Goals of Sport Clubs. *European Journal for Sport and Society*, 5(2), 121-141.
- Nasi, J., Nasi, S., Phillips, N., & Zyglidopoulos, S. (1997). The Evolution of Corporate Social Responsiveness. *Business & Society*, 36(3), 296-321. doi: 10.1177/000765039703600305
- Nguyen, S. N., & Menzies, J. (2010). Event effectiveness: analysing the perceptions of key stakeholders of the Lexmark Indy 30047;Champ Car Event, Gold Coast. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 8(1-2), 106-130. doi: 10.1504/IJSMM.2010.033952
- Olander, S. (2007). Stakeholder impact analysis in construction project management. *Construction Management and Economics*, 25(3), 277-287. doi: 10.1080/01446190600879125
- Parent, M. M. (2008). Evolution and Issue Patterns for Major-Sport-Event Organizing Committees and Their Stakeholders. *Journal of Sport Management*, 22(2), 135-164.
- Parent, M. M. (2010). Decision Making in Major Sport Events Over Time: Parameters, Drivers, and Strategies. *Journal of Sport Management*, 24(3), 291-318.
- Parent, M. M., & Deephouse, D. L. (2007). A case study of stakeholder identification and prioritization by managers. *Journal of Business Ethics*, 75(1), 1-23. doi: 10.1007/s10551-007-9533-y
- Parent, M. M., & Séguin, B. (2007). Factors That Led to the Drowning of a World Championship Organizing Committee: A Stakeholder Approach. *European Sport Management Quarterly*, 7(2), 187-212. doi: 10.1080/16184740701353372
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445. doi: 10.1080/19416520.2010.495581

- Peachey, J. W., & Bruening, J. (2011). An examination of environmental forces driving change and stakeholder responses in a Football Championship Subdivision athletic department. *Sport Management Review*, 14(2), 202-219. doi: 10.1016/j.smr.2010.09.002
- Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What Stakeholder Theory is Not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479-502.
- Ribeiro, A. S., & Lima, F. (2012). Portuguese football league efficiency and players' wages. *Applied Economics Letters*, 19(6), 599-602. doi: 10.1080/13504851.2011.591719
- Robinson, L., & Palmer, D. (2010). *Managing Voluntary Sport Organisations*. London: Routledge.
- Russo, A., & Vito, G. (2011). Introduction. *European Sport Management Quarterly*, 11(4), 327-335. doi: 10.1080/16184742.2011.599200
- Shaw, E. H. (2009). A general theory of systems performance criteria. *International Journal of General Systems*, 38(8), 851-869. doi: 10.1080/03081070903270543
- Sotiriadou, K. (2009). The Australian sport system and its stakeholders: development of cooperative relationships. *Sport in Society*, 12(7), 842-860. doi: 10.1080/17430430903053067
- Stevens, A., & Watkins-Mathys, L. (2006). The FA's role in developing five-a-side football: Strategic alliances with stakeholders. *Managing Leisure*, 11(3), 186-202. doi: 10.1080/13606710600715267
- Thiel, A., & Mayer, J. (2009). Characteristics of Voluntary Sports Clubs Management: a Sociological Perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9(1), 81-98. doi: 10.1080/16184740802461744
- Walters, G. (2011). The implementation of a stakeholder management strategy during stadium development: a case study of Arsenal Football Club and the Emirates Stadium. *Managing Leisure*, 16(1), 49-64. doi: 10.1080/13606719.2011.532600
- WCED. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.
- Wicker, P., & Breuer, C. (2011). Scarcity of resources in German non-profit sport clubs. *Sport Management Review*, 14(2), 188-201. doi: 10.1016/j.smr.2010.09.001
- Wicker, P., & Breuer, C. (2013). Understanding the Importance of Organizational Resources to Explain Organizational Problems: Evidence from Nonprofit Sport Clubs in Germany. *Voluntas*, 24(2), 461-484.

- Wicker, P., Breuer, C., & Hennigs, B. (2012). Understanding the interactions among revenue categories using elasticity measures—Evidence from a longitudinal sample of non-profit sport clubs in Germany. *Sport Management Review*, 15(3), 318-329. doi: 10.1016/j.smr.2011.12.004
- Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., & Robinson, L. (2010). Organizational performance of Olympic sport governing bodies: dealing with measurement and priorities. *Managing Leisure*, 15(4), 279-307. doi: 10.1080/13606719.2010.508672
- Wolfe, R. A., & Putler, D. S. (2002). How Tight Are the Ties that Bind Stakeholder Groups? *Organization Science*, 13(1), 64-80.
- Xue, H., & Mason, D. S. (2011). The Changing Stakeholder Map of Formula One Grand Prix in Shanghai. *European Sport Management Quarterly*, 11(4), 371-395. doi: 10.1080/16184742.2011.599205
- Zagnoli, P., & Radicchi, E. (2010). The football-fan community as a determinant stakeholder in value co-creation. *Sport in Society*, 13(10), 1532-1551. doi: 10.1080/17430437.2010.520941
- Zofío, J. L., & Prieto, A. M. (2007). Measuring Productive Efficiency in Input-Output Models by Means of Data Envelopment Analysis. *International Review of Applied Economics*, 21(4), 519-537. doi: 10.1080/02692170701189219

Anexos

Anexo 1

IDENTIFICAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* DOS CLUBES DESPORTIVOS AMADORES

Considerando a definição de *stakeholders* apresentada em baixo, indique aqueles que considera como *stakeholders* dos clubes desportivos amadores e os que entende como não-*stakeholders*.

Conceito de Stakeholder: Indivíduo ou grupo de indivíduos que influencia ou é influenciado pelos objetivos da organização (Freeman, 1984);

	<i>Stakeholders</i>	Não- <i>Stakeholders</i>
Adeptos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agentes imobiliários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Árbitros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Associações/Federações de modalidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atletas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bancos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clubes concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunidade local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direção do clube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escolas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espetadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estudantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Famílias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forças de Segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Governo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Governo local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grupos de defesa do consumidor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meios de comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ministério com a tutela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patrocinadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsáveis pela segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguradoras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Treinadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voluntários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo 2

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS AOS ELEMENTOS DAS DIREÇÕES DOS CLUBES

PARTE I - DADOS GERAIS

Indique os seguintes dados

- Q1 Idade: _____
- Q2 Sexo: Masculino Feminino
- Q3 Clube que representa: _____
- Q4 Qual o cargo que desempenha? Presidente da direção
Vice-presidente da direção
Secretário da direção
Tesoureiro
- Q5 Há quantos anos faz parte da direção do clube? _____
- Q6 Em média, quantas horas por semana dedica ao clube? _____
- Q7 Qual a profissão que exerce atualmente? _____
- Q8 Quais as suas habilitações literárias? _____

PARTE II - STAKEHOLDERS E EFICIÊNCIA


- Q9 Dos stakeholders apresentados em baixo, indique o grau de importância que cada um tem na eficiência do clube?

Nota: Preencha a opção seleccionada (●). Se eventualmente se equivocar coloque um X na opção errada

(✘) e volte a preencher a opção que lhe parece acertada.


Conceito de Stakeholder: Indivíduo ou grupo de indivíduos que influencia ou é influenciado pelos objetivos da organização (Freeman, 1984);

Conceito de eficiência: Capacidade para aumentar a produção com os recursos disponíveis ou manter a produção minimizando os recursos (Farrel, 1957).


Stakeholders						
	Nada Importante	1	2	3	4	Extremamente Importante
Adeptos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Associações/Federações de modalidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atletas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bancos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clubes concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunidade local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direção do clube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Famílias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forças de Segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Governo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Governo local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meios de comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ministério com a tutela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patrocinadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguradoras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Treinadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voluntários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros: Quais?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q10 Qual o grau de relacionamento que o clube mantém com os seguintes *stakeholders*?

<i>Stakeholders</i>						
	Pésimo	1	2	3	4	Excelente
Adeptos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Associações/Federações de modalidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atletas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bancos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clubes concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunidade local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direção do clube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Famílias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forças de Segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Governo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Governo local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meios de comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ministério com a tutela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patrocinadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguradoras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Treinadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voluntários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros: Quais?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q11 Indique a importância de cada um dos *stakeholders* na execução das seguintes variáveis.

Variável 1: N.º de atletas						
	Nada Importante	1	2	3	4	Extremamente Importante
<i>Stakeholders</i>						
Adeptos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Associações/Federações de modalidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atletas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bancos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clubes concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comunidade local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direção do clube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Famílias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forças de Segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Governo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Governo local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meios de comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ministério com a tutela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patrocinadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguradoras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Treinadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voluntários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros: Quais?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Variável 2: N.º de associados

<i>Stakeholders</i>	1	2	3	4	5
Adeptos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Associações/Federações de modalidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atletas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bancos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clubes concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunidade local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direção do clube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Famílias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forças de Segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Governo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Governo local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meios de comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ministério com a tutela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patrocinadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguradoras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Treinadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voluntários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros: Quais?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Variável 3: Receitas provenientes de atividades

<i>Stakeholders</i>	1	2	3	4	5
Adeptos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Associações/Federações de modalidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atletas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bancos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clubes concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunidade local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Direção do clube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Famílias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forças de Segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Governo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Governo local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meios de comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ministério com a tutela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patrocinadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguradoras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Treinadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voluntários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros: Quais?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Variável 4: Receitas provenientes de subsídios

<i>Stakeholders</i>	1	2	3	4	5
Adeptos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Associações/Federações de modalidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atletas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bancos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clubes concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunidade local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direção do clube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Famílias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forças de Segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Governo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Governo local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meios de comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ministério com a tutela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patrocinadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguradoras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Treinadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voluntários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros: Quais?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Variável 5: Receitas provenientes de quotas

<i>Stakeholders</i>	1	2	3	4	5
Adeptos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Associações/Federações de modalidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atletas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bancos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clubes concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunidade local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direção do clube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Famílias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forças de Segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Governo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Governo local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meios de comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ministério com a tutela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patrocinadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguradoras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Treinadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voluntários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros: Quais?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Variável 6: Receitas provenientes de patrocínios

<i>Stakeholders</i>	1	2	3	4	5
Adeptos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Associações/Federações de modalidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atletas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bancos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clubes concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunidade local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direção do clube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Famílias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forças de Segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Governo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Governo local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meios de comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ministério com a tutela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patrocinadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguradoras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Treinadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voluntários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros: Quais?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo 3

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS AOS ELEMENTOS DAS DIREÇÕES DOS CLUBES

Q1 Idade:

Q2 Sexo: Masculino Feminino

Q3 Clube a que preside:

Q4 Por quantos elementos é constituída a direção do seu clube (não inclua os elementos do conselho fiscal, da assembleia geral ou de qualquer outro órgão dos corpos sociais)?

Q5 Dos membros que indicou, quantos participam ativamente nas tomadas de decisão e qual o cargo que desempenham?

Q6 Preencha a seguinte tabela, tendo em conta cada um dos anos civis:

	2009	2010	2011
N.º de treinadores			
N.º de Motoristas			
N.º de elementos da equipa médica			
N.º de atletas			
N.º de sócios com quotas em dia			
Despesas com pessoal (em euros)			
Despesas gerais (em euros)			
Receitas provenientes de atividades (em euros)			
Receitas provenientes de subsídios (em euros)			
Receitas provenientes de quotas (em euros)			
Receitas provenientes de patrocínios (em euros)			