

Redes estratégicas, ambiente institucional e desempenho esportivo

Strategic networks, institutional environment and sports performance

Ivan Rodrigo Rizzo Dias¹

Trevisan Escola de Negócios, São Paulo, SP, Brasil

George Bedinelli Rossi²

Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, SP, Brasil

Submetido em: 30/10/2017

Aprovado em: 17/11/2017

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é identificar os principais fatores para a internacionalização de equipes de futebol por meio de redes estratégicas e visão institucional. A razão para a escolha de equipes de futebol é devido à escassez de publicações acadêmicas e científicas quanto a esportes em geral e, em especial, ao futebol, que é considerado um esporte global, pois todos os países do globo o praticam e, com isso, apresenta a maior audiência mundial, como se pode constatar com a audiência da última Copa do Mundo. Assim, aborda-se equipes de futebol como um tipo de negócio que movimenta bilhões de dólares em todas as suas ramificações como empresas de artigos esportivos, meios de comunicação e alimentação dentre outras. Nesse sentido, além da importância do esporte do ponto de vista econômico tem-se o social e o cultural. Por conseguinte, a revisão da literatura adotada teve por foco a que revela parcerias entre equipes de futebol e empresas relacionadas, neste caso, a de redes estratégicas que revela que os laços e conexões e acesso ou aquisições de recursos valiosos, inimitáveis, raros e organizacionais, corridas de aprendizado (*learning races*) e ser um líder ou ocupar uma posição importante em uma rede são os principais fatores para a formação da rede para alcançar a internacionalização da empresa. Para atender ao objetivo foi adotada a pesquisa qualitativa por meio do método de estudo de caso único e coleta de dados realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com quinze entrevistados-chave a fim de garantir a saturação por códigos, artigos de jornais e documentos da empresa investigada no site da mesma com intuito de atender aos quesitos de validação por meio da triangulação de dados. Para a análise de dados fez-se uso de análise de conteúdo tipo semântica. Os principais achados revelam que a capacidade de aquisição de recursos de valor, raros e inimitáveis, o tamanho da organização, a reputação da marca e o ambiente institucional são fatores relevantes para a internacionalização de uma empresa por meio de redes estratégicas. Como contribuição teórica, as empresas que possuem como ênfase recursos como forte reputação de marca e imagem considerados recursos intangíveis conseguem se destacar em sua rede ou mesmo desenvolver uma. Como contribuição gerencial, a principal é propor uma sequência de fatores a serem aplicados de forma específica para uma organização viabilizar seu desempenho esportivo. Esta sequência de fatores assenta-se em sete proposições feitas por meio da teoria (*theory-driven*), dos dados achados nas entrevistas (*data-driven*), em artigos de jornais e documentos da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Redes estratégicas; Reputação; Marcas.

¹ Mestre em Negócios Internacionais pela Escola Superior de Propaganda e Marketing. Professor na Trevisan Escola de Negócios. Endereço: Av. Padre Antônio dos Santos 1530 - 04563-004, Brooklin Novo, São Paulo, SP, Brasil. E-mail: ivanrizzodias@gmail.com

² Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas – FGV-SP. Professor na Escola Superior de Propaganda e Marketing. E-mail: espm.george@gmail.com

ABSTRACT

The objective of this research is to identify the main factors for the internationalization of soccer teams through strategic networks and institutional vision. The reason for choosing football teams is due to the scarcity of academic and scientific publications regarding sports in general, and in particular, football that is considered a global sport in the sense that all the countries of the globe practice and with that presents the largest audience worldwide, as can be seen with the audience of the last world cup. Thus, soccer teams are approached as a type of business that moves billions of dollars in all its ramifications as companies of sports articles, means of communication and feeding among others. In this sense besides the importance of the sport from the economic point of view one has the social and cultural. Therefore, the literature review has focused on revealing partnerships between soccer teams and related companies, in this case strategic networks that reveal that the links and access or acquisitions of valuable, inimitable, rare and organizational resources, races of learning (learning races) and being a leader or occupy an important position in a network are the main factors for the formation of the network to achieve the internationalization of the company. In order to meet the objective, we adopted qualitative research through the single case study method, and data collection through semi-structured interviews with fifteen key interviewees in order to ensure saturation by codes, newspaper articles and company documents investigated at the site in order to meet validation requirements through data triangulation. For the data analysis the selection was to use semantic type content analysis. The main findings reveal that the ability to acquire rare and inimitable value resources, the size of the organization, the brand reputation and the institutional environment are relevant factors for the internationalization of a company through strategic networks. As a theoretical contribution, companies that emphasize resources such as strong brand and image reputation considered as intangible resources can stand out in their network or even develop one. As a managerial contribution, the main one is to propose a sequence of factors to be applied in a specific way for an organization to enable its sports performance. This sequence of factors is based on seven propositions made through theory (driven theory) and through the data found in the interviews (data-driven) and articles of newspapers and documents of the company.

KEYWORDS: *Strategic networks; Reputation; Brands.*

1 INTRODUÇÃO

A importância do futebol pode ser medida por sua popularidade. A Copa do Mundo da FIFA de 2014 alcançou audiência televisiva de 3,2 bilhões de pessoas, quebrando o recorde anterior principalmente em mercados relevantes como Estados Unidos e Alemanha. Uma de cada seis pessoas no mundo assistiram à final entre Argentina e Alemanha, um aumento de 12% em relação à competição anterior (FIFA, 2015), o que é um forte indício da importância do futebol como fenômeno global (Ratten, 2011).

Sendo a globalização um fenômeno importante para empresas comerciais diversas organizações adotaram abordagens globais para atingir uma grande amplitude de mercados visando aumentar seu desempenho (Zhou, Teng, & Poon, 2008), o mesmo caminho foi trilhado por clubes como Barcelona e Manchester United (Millar & Doherty, 2016).

Muitos pesquisadores tentam explicar a popularidade de determinadas competições ou times, internacionalização e sua importância para o mundo dos negócios por diversas abordagens tais como: motivação para os espectadores (Trail & Kim, 2011), marca (Pyun, Kwon, & Lee, 2011), personalidade do time e personalidade geográfica (Aiken, Campbell, & Koch, 2013), patrocínio a atletas (Chang, Jae Ko, Tasci, Arai, & Kim, 2014) e a equipes (Henseler, Wilson, Götz, & Hautvast, 2007), patriotismo e atletas nacionais (Rocha & Fink, 2015), reputação da equipe (Jang, Jae Ko, & Chan-Olmsted, 2015) e desempenho de custos (Barros, Scafarto, & Samagaio, 2014), entre outras abordagens.

Entretanto, a literatura revista não foi capaz de explicar o sucesso de uma equipe esportiva como uma firma. O caminho para a internacionalização de uma equipe esportiva, assim como a internacionalização das empresas comerciais, objetivando melhora de seu desempenho, passa pela análise de suas redes estratégicas, sendo impossível isolá-la de seus parceiros como empresas detentoras de direitos de transmissão, fornecedor de material esportivo, entre outros atores relevantes. A internacionalização de uma entidade esportiva pode, portanto, ser vista como um processo vinculado à uma rede, indo além da tradicional visão atomística da empresa (Gulati, Nohria, & Zaheer, 2000).

Além disso, a abordagem estratégica ou de Gestão do Esporte não consideram a importância das instituições ou do ambiente institucional como um fator relevante para o desempenho de uma organização esportiva, o que justifica a escolha destas duas abordagens como fundações para a proposição de um modelo de performance para uma organização esportiva não lucrativa e sua capacidade de gerenciar recursos como jogadores de elite, infraestrutura, ambiente institucional.

O objetivo da pesquisa é identificar os principais fatores para a internacionalização de uma organização esportiva não lucrativa (NPSO, do inglês Nonprofit Sport Organization), por meio da revisão da literatura de Gestão Esportiva, redes estratégicas e visão institucional. Este artigo contribui com a literatura de Gestão Esportiva ao incorporar a influência de aspectos ligados às redes estratégicas e ambiente institucional ao desempenho de uma NPSO. Para tal objetivo, foi conduzida uma pesquisa exploratória qualitativa por meio do estudo de caso único de uma organização brasileira, o Sport Club Corinthians Paulista, com coleta de dados em campo por meio de entrevistas semiestruturadas e fontes secundárias como notícias de portais de internet e relatórios de mercado, seleção proposital de entrevistados e análise de conteúdo clássica.

O artigo está estruturado da seguinte forma. Primeiro, é feita uma breve introdução de Gestão Esportiva, redes estratégicas e visão institucional. Após esta etapa o método é descrito, seguido pelos achados e discussões finais, limitações e contribuições tanto para o meio acadêmico como para o meio gerencial.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão do Esporte

A indústria do esporte possui características únicas que a difere de outras indústrias tais como: produção e consumo simultâneos, cooperação e competição em sincronia, barganha monopolística e direitos territoriais, compartilhamento de receitas, identificação indireta de consumidores, experiência efêmera e, mais importante, a incerteza sobre os resultados dos jogos (Zhang, Kim, & Pifer, 2015).

Os esportes se internacionalizam em função de seu apelo a pessoas de diferentes culturas e graças a novas tecnologias de difusão de transmissão (televisão) e internet. Principalmente a primeira, permite às pessoas acompanhar as competições como lhes for conveniente (Ratten, 2011).

Para Chadwick (2007) quanto maior o número de grandes empresas que enxergarem no esporte uma forma de divulgar seus produtos e serviços, maior a importância que aquela modalidade terá no cenário global. Algumas organizações esportivas, incluindo-se aí os clubes, aumentaram sua popularidade utilizando mídias globais em diferentes formatos e comunicações (Clarke & Mannion, 2006), e assim diversificam sua base de fãs e consumidores, fechando o ciclo de atração de empresas comerciais aos benefícios da globalização do esporte.

Deste modo, o marketing tem uma grande importância para que as organizações esportivas alcancem a internacionalização, já que o marketing esportivo engloba eventos esportivos e competições, difusão de produtos e serviços, com relevância para entidades e atletas funcionando como conexão entre os esportes e os negócios (Goldman & Johns, 2009) e os avanços tecnológicos em comunicações permite às empresas estarem mais próximas aos fãs e consumidores do esporte por meio de redes sociais e de mídia em escala internacional (Cooke & Buckley, 2008). Este fenômeno direcionou esforços de posicionamento de marca por clubes esportivos como Manchester United e Barcelona (Lewis, 2001; Berrone, 2011), que possuem base de fãs em todo o mundo, transformando os clubes também em fenômenos culturais. Este posicionamento como fenômeno cultural reforçou a reputação não só dos clubes como de seus parceiros, incrementando receitas como patrocínios, venda de ingressos, licenciamentos, entre outros (Muniz & O'Guinn, 2001).

Jang, Jae Ko e Chan-Olmsted, 2015 também reforçam a importância da reputação das marcas como um ativo das organizações, enquanto Downling (2004) assevera a importância de reputação positiva como fundamentos do desempenho econômico e financeiro das empresas. Outros autores também relacionam reputação a: sucesso a longo prazo (Hill & Vincent, 2006), aumento da confiança (Keh & Xie, 2009), satisfação (Walsh, Beatty, & Shiu, 2009) e Ross, James e Vargas (2006) vinculam reputação e sucesso a desempenho esportivo, ou seja, vencer competições e jogos relevantes.

Outros autores apresentam olhar diferente para o desempenho esportivo como Lanza, Simone e Bruno (2016) que vinculam desempenho esportivo a atletas de alto nível e orquestração de recursos. Este arranjo a longo prazo gera um conhecimento tácito que melhora a comunicação entre eles (Groysberg, Lee, & Nanda, 2008). Assim, os atletas passam a ser um dos recursos mais valiosos para uma equipe, e também os mais caros (Di Minin, Frattini, Bianchi, Bortoluzzi, & Piccaluga, 2014).

Para manter o resultado em alto nível, as organizações esportivas devem despender cada vez mais recursos em aquisição e manutenção destes atletas de alto nível, o que pode resultar em escala de custos, e para manter o equilíbrio financeiro da organização, à necessidade de mais receitas como direitos de transmissão, licenciamento, entre outras (Baroncelli & Lago, 2006).

Cabe à organização esportiva, portanto, não só ser capaz de manter seus recursos esportivos como também desenvolver capacidades de atração de receita e seu uso com eficiência. Parent e Foreman (2007) asseveram que tais habilidades podem ser divididas em três dimensões independentes, mas relacionadas: habilidades políticas e de redes, habilidades gerenciais e habilidades esportivas. Cada uma delas é descrita a seguir.

A primeira, habilidade política e de redes relaciona-se à habilidade das organizações esportivas ter e manter relações pessoais e profissionais com diferentes *stakeholders*, entendimento das necessidades e desejos destes *stakeholders*, sejam eles entes governamentais, reguladores ou outros.

Habilidades gerenciais envolvem os requisitos básicos de organização, como planejamento estratégico, seguir um plano de negócios, habilidades financeiras e de comunicação, gerenciamento de recursos humanos (incluindo motivação a funcionários e voluntários).

Habilidades esportivas se referem às habilidades técnicas esportivas necessárias para que uma organização esportiva exerça suas atividades. Esta dimensão é similar ao que Lanza et al. (2016) chama de orquestração de recursos: o processo de adquirir, acumular e amortizar investimento em recursos, no presente caso, a habilidade de manter e um elenco de atletas e comissão técnica competitivos.

Esta seção revisou parte da literatura de Gestão do Esporte, que será vinculada com a próxima seção sobre redes estratégicas.

2.2 Redes estratégicas

Assim como ocorre com a maioria das empresas comerciais, a internacionalização de um clube de futebol raramente ocorre de forma individual. Assim, é recomendável que ele possua as parcerias corretas para este fim. A visão atomística, em que uma firma compete individualmente como uma unidade autônoma em um mercado impessoal é a menos adequada para se analisar organizações, cada dia mais envolvidas em redes profissionais e sociais e com intercâmbios com outras organizações (Zaheer & Bell, 2005), sendo a visão macroambiental cada vez mais relevante para análise da competitividade das organizações (Phelps, 2010).

A seção a seguir apresenta uma revisão das cinco fontes tradicionais de retorno para empresas em redes estratégicas: (1) estrutura industrial, (2) posicionamento dentro da indústria, (3) imperfeita imitação de recursos e competências, (4) contratos e coordenação de custos, (5) dinâmicas de redes e suas consequências, e finaliza com a relação entre redes estratégicas e ambiente institucional.

2.2.1 Estrutura industrial

Para melhor entendimento da estrutura industrial, a perspectiva de redes permite analisar as organizações como um recurso e como fonte de informação entre outros fluxos (Crespo, Suire & Vicente, 2013). Neste aspecto, Galaskiewicz e Zaheer (1999) sugerem três tipos de relacionamentos: estruturas de rede, que são os padrões de relacionamento dentro da indústria; firmas associadas à rede, que compõem a rede utilizando-se de fatores como identidade, status, acesso a recursos; e modalidade de laços, que significa o conjunto de normas e padrões que gerenciam a rede tais como contratos formais e, mais importante, os entendimentos informais entre as organizações (Zaheer, Gözübüyük & Milanov, 2010).

2.2.2 Posicionamento dentro da indústria

A análise da estrutura interna de indústrias tradicionais revela que firmas não são homogêneas, embora algumas sejam mais similares que outras ao formar grupos estratégicos ou grupo de firmas. Estes grupos são identificados por similaridades como escala, produtos e serviços, preços, qualidade, tecnologia, serviços ao consumidor, entre outros. As fronteiras dos grupos estratégicos podem ser difíceis de transpor em função de barreiras à mobilidade (Zaheer et al., 2010) e são comumente usadas para explicar diferentes desempenhos dentro da indústria (Mas-Ruiz, & Ruiz-Moreno, 2011).

Uma abordagem mais interessante para substituir os grupos estratégicos é a análise de redes estratégicas e interação entre as firmas para identificação de grupos dentro da indústria, descritos como blocos estratégicos ou cliques, e definidos como grupo de empresas que criam alianças. Firms dentro de um bloco se obrigam a cooperar com firmas de sua rede estratégica (*locked in*), enquanto são proibidas de auxiliar empresas de outras redes (*locked out*) (Crespo et al., 2013).

Esta abordagem oferece uma visão de barreiras de entradas e saídas para empresas em redes estratégicas, como os laços entre as organizações podem ser formadas e, ao mesmo tempo, mostra as barreiras de entrada a empresas de fora da rede (Bramoullé, Kranton & D'amours, 2014; Christakis, Fowler, Imbens, & Kalyanaraman, 2010). Ademais, dentro de um clique ou bloco estratégico uma empresa pode se especializar em determinada competência e alcançar uma posição de liderança, focando-se somente naquela competência e, assim, otimizando eficiência e tamanho das outras organizações na rede (Soosay et al., 2016).

2.2.3 Imperfeita imitação de recursos e competências

A visão baseada em recursos (do inglês RBV) assevera que recursos possuídos ou controlados por uma firma possuem o potencial de prover vantagem competitiva sustentável quando recursos não são facilmente imitáveis ou substituíveis (Barney, Ketchen, & Wright, 2011), o que justifica a busca por valores internos e recursos inimitáveis (Kozlenkova, Samaha, & Palmatier, 2014).

McWilliams e Siegel (2011) vão além e afirmam que uma rede estratégica por si só pode ser um recurso inimitável e não substituível, e utilizá-la como um modo de acesso a recursos pode ser, por si só, uma fonte de recursos. Esta rede pode prover acesso a recursos como informação, bens e serviços e, uma vez que estes recursos sejam internalizados em uma rede organizada, eles se tornam ativos inimitáveis e não substituíveis e, portanto, valiosos (Gulati, Lavie, & Madhavan, 2011).

2.2.4 Contratos e custos de coordenação

A questão se determinada empresa deve produzir ou comprar determinado *input* (*make or buy decision*) é um debate amplo e sempre presente nos estudos em estratégia, muito influenciado pela perspectiva dos custos de transação que enfatizam o perigo que há nos contratos.

Estruturas de governança baseadas em hierarquia costumam ocorrer quando as chances de oportunismo e custos de transação são altas. Por outro lado, a estrutura de governança baseada em preços deve ser favorecida quando contratos (escritos) são cumpridos e os custos de transação podem ser considerados baixos (Tadelis & Williamson, 2012).

De acordo com Keller, Parameswaran e Jacob (2011) um dos fatores mais importantes para a formação de uma rede estratégia é relacionado às marcas. Benefícios competitivos para as empresas surgem quando as marcas geram as imagens e reputação com o poder de atrair e assegurar lealdade dos consumidores. Neste sentido, possuir imagem de marca e reputação positivos podem ser um fator de atração para redes, já que marcas são fontes de redução de riscos e de incerteza, aproximam as empresas. Quando a qualidade de determinada é de difícil mensuração, é comum que seja substituída pelo status que a marca carrega (Lange, Lee, & Dai, 2011), como ocorre normalmente com times que vencem uma competição (Pawloski & Anders, 2012).

2.2.5 Dinâmica de redes e suas consequências

As redes estratégicas também podem passar por processos endógenos. Laços formados ou rompidos por algum de seus membros não influencia somente suas ações em períodos subsequentes, mas também outros com quem aquele ator possa se relacionar (Mariotti & Delbridge, 2012). Quando um ator forma uma rede estratégica, outros seguem seu movimento criando uma rede estratégica mais densa. Outros mecanismos para desenvolvimento endógeno de redes estratégicas incluem o caminho à informação que cada organização percorre e pode apresentar alterações na estrutura de oportunidades que determinado ator percebe, bem como formação ou rompimento de novos laços (Gulati & Nickerson, 2008).

A dinâmica de redes apresenta inúmeras consequências para os seus membros e, entre os efeitos mais comuns, estão as barreiras internas (efeito *locked in*), externas (efeito *locked out*) e corridas de aprendizado (*learning races*). Os primeiros acontecem porque em muitas situações, laços formados por uma empresa impõem restrições para laços com outras empresas. Uma empresa, ao formar um

laço com outra empresa, pode não ter mais recursos para a formação de outros laços com outras empresas. Outra limitação é a expectativa de fidelidade que uma empresa pode ter ao formar uma aliança, incluindo a exclusão de outras empresas parceiras (Gulati & Nickerson, 2008). Para estes autores, as corridas de aprendizagem envolvem motivos mistos nos quais as empresas parceiras têm interesses individuais e comuns. Empresas trabalhando conjuntamente esperam gerar retornos comuns às empresas envolvidas na aliança/parceria, mas, ao mesmo tempo o conhecimento adquirido ou o acesso a certo recurso que cada parceiro possui pode envolver interesses puramente individuais. Em algumas situações, as empresas se envolvem com redes para a rápida obtenção do recurso desejado para, em seguida, saírem da rede.

2.3 A visão institucional

Chassagnon (2011) assevera que uma das peculiaridades de redes interorganizacionais é o mínimo padrão de propriedades de coordenação como imposição de normas para regular a interdependência entre as firmas de forma diversa da que ocorre dentro da organização e, tais atributos, não são necessariamente intermediários em relação aos formatos organizacionais de mercado e hierarquia, conforme proposto por Adler (2001). Entretanto, estas normas não são exclusivas para os membros, somente devem ser balanceadas para cada situação.

A nova visão institucional sinaliza que, como antecedentes à formação das redes estratégicas, a dependência de recursos tais como insumos e equipamentos são importantes também como fonte de legitimação (Barney et al., 2011). Essa perspectiva considera que a facilidade de acesso a recursos ou sua relativa eficiência são uma função de diferentes instituições como legislação, sistema bancário, sistemas político-legal, entre outros. Sobre a distância entre a visão institucional e a de redes, Owen-Smith e Powell (2008) consideram a existência de, pelo menos, quatro ideias comuns indissociáveis a estas duas abordagens: o campo organizacional, a lógica institucional, a imersão e o capital social.

Há autores como Carpenter, Li e Jiang (2012) que associam redes estratégicas ao capital social quando enfatizam a necessidade de se avaliar uma rede como função da qualidade de seus laços, como frequência, intensidade, complexidade e configuração entre outros. Para os autores, assim que a rede se forma os padrões de conduta emergem e a manutenção da confiança aumenta o capital social. Borgatti e Halgin (2011) corroboram argumentando que redes com menor quantidade de conexões, mas que sejam frequentes, são mais duráveis que aquelas com maior quantidade de conexões e menor frequência. Para Gulati, Lavie e Madhavam (2011) as conexões sociais de uma firma são guias para novos arranjos e fontes de oportunidades para execução de seus objetivos, indicativos da entrada da firma em uma nova estrutura da rede.

A literatura revista de redes estratégicas e visão institucional não encontrou exemplos de pesquisas com organizações esportivas. Esta pesquisa almeja preencher esta lacuna ao destacar que, mesmo organizações desta natureza, podem ser analisadas por estes prismas. Na próxima seção será apresentado como os dados foram coletados e analisados.

3 METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa qualitativa, a qual permite o entendimento do significado de eventos, situações e ações nas quais os indivíduos estão envolvidos e investigar um fenômeno sob a ótica dos envolvidos (Auerbach & Silverstein, 2003), sendo o fenômeno em questão as redes estratégicas e a ação a sua formação, e seu impacto no desempenho das organizações esportivas. Para isso, foi construído um estudo de caso, que é o tipo de pesquisa qualitativa mais apropriado para avaliar variações temporais em uma unidade de análise (Simons, 1996). O presente estudo de caso ainda contempla Swanborn (2010) para quem um caso deve ser contemporâneo – construção de redes estratégicas e seu impacto no desempenho de uma organização esportiva.

O tipo de estudo de caso escolhido foi o intensivo, que permite ao investigador intensificar a análise a poucos indivíduos (Hodgetts & Stolte, 2012).

Enquanto a amostragem de casos específicos de uma dada população é incomum para a construção de teorias (em geral usa-se amostragem estatística), pesquisas qualitativas têm por suporte a amostragem teórica em que os casos são escolhidos pela teoria (Glasser & Strauss, 1967) para preencher lacunas teóricas ou identificar categorias para formalização da teoria em que o processo seja “observado de forma transparente” (Pettigrew, 1990). O objetivo da amostra tipo teórica é escolher casos propositais (Suri, 2011), portanto passíveis de replicação e/ou estender a teoria (Eisenhardt, 1989). Assim, esta pesquisa adotou uma amostra teórica e seleção proposital de pessoas de interesse visando contribuir para a análise da formação de redes estratégicas ao incorporar fatores como a estrutura industrial incluindo o grau de competição e barreiras à entrada, o posicionamento dentro da indústria incluindo grupos estratégicos e barreiras de mobilidade, a imperfeita imitação de recursos de competências, os custos de contratos e de coordenação e a dinâmica de redes e consequências.

Para este estudo foi escolhido um clube de futebol da cidade de São Paulo, Sport Club Corinthians Paulista, fundado em 1910 e filiado à Federação Paulista de Futebol (FPF). Esta, por sua vez, é filiada à Confederação Brasileira de Futebol (CBF), instituição responsável pela representação do futebol junto à Confederação Sul-americana (CONMEBOL) e à Fédération Internationale de Football Association (FIFA). Estas três últimas são responsáveis pelo controle normativo sobre a organização das competições e detentoras de um rol de propriedades comerciais.

Sob administração profissional desde o início deste século, campeão do mundo de clubes em 2012, Corinthians possui contrato de fornecimento de material esportivo com a norte-americana Nike, direitos de transmissão comercializados pela Rede Globo de Televisão, acordos de patrocínio com a mexicana FEMSA, a internacional INBEV, diversos contratos de patrocínio, cerca de uma centena de franquias de vestuário denominada “Todo Poderoso” e outra centena de franquias de escolas de futebol chamadas “Chute Inicial”, além de diversas parcerias com entidades de terceiro setor como AACD e participação em campanhas de combate ao câncer, contra trabalho escravo e prostituição infantil, entre outras (Corinthians, 2014).

O tipo de amostra escolhido foi teórico e por julgamento (Marshall, 1996) na qual se busca identificar tomadores de decisão e para a formação de redes estratégicas e homogênea, composta por atores que participaram ativamente do processo de formação de redes estratégicas do início de 2010 até a data em que a coleta de dados se encerrou (2015).

Para a seleção dos entrevistados a opção foi por seleção proposital (Suri, 2011) uma vez que o objetivo foi delinear a formação de redes estratégicas e suas implicações para o desempenho da organização (Marshall, 1996). Os entrevistados são os apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Entrevistados, tempo de entrevistas e total de páginas transcritas

Entrevistados	Cargo/Função	Data	Duração (minutos)	Total de páginas transcritas
Corinthians				
1	Vice-Presidente de Marketing	23/04/2015	64:00	11
2	Gerente Comercial	06/07/2015	43:04	10
3	Gerente de Marketing (De 2007 a 2015)	06/07/2015	55:01	14
4	Gerente de Marketing (De 2015 a 2016)	03/09/2016	84:35	17
5	Gerente de Mídias Sociais	19/08/2015	52:40	16
6	Vice-Presidente de Finanças	09/09/2016	96:00	17
Jornalistas				
7	Editor-chefe - Maquina do Esporte	13/05/2015	37:04	9
8	Jornalista Portal UOL	27/05/2015	53:15	12
9	Jornalista Portal Globo.Com	12/05/2015	27:18	6
10	Jornalista Canais ESPN	01/09/2016	62:23	13
11	Jornalista (Rádio Bandeirantes)	01/09/2016	31:15	7
Parceiros comerciais				

12	Vice-Presidente de Empresa de Licenciamento	07/10/2015	38:27	9
13	Gestor de Esportes – Fornecedor de material esportivo	15/09/2015	49:30	12
14	Gestor de Esportes – Patrocinador	03/09/2015	47:06	11
15	Gestor de Esportes – Empresa de Transmissão de jogos	18/09/2016	24:00	6
Total			765:38	170

3.1 Coleta de dados e entrevistas

As fontes primárias de dados foram entrevistas que superaram 12 horas de gravação e mais de 170 páginas transcritas.

As entrevistas foram conduzidas em ambiente natural (Knox & Burkard, 2009) para se evitar vieses e por meio de questões semiestruturadas, partindo do nível geral para o específico, facilitando a emergência dos diversos tópicos da pesquisa.

Após a coleta, as entrevistas gravadas foram transcritas e preparadas para análise de conteúdo. Os passos seguintes à coleta foram a condensação e codificação com o objetivo de obter os aspectos mais relevantes para o objetivo geral da pesquisa (Strijbos, Martens, Prins, & Jochems, 2006).

Em seguida, foi feita verificação para garantir que haveria consistência suficiente nos códigos escolhidos. Isso foi feito utilizando-se o *software* QSR NVivo que viabiliza algumas análises quasi-quantitativas, como estabelecimento de correlação entre os códigos ou palavras (Bauer & Gaskell, 2002). Para esta análise foi escolhido o coeficiente de correlação de Pearson, fornecido pelo mesmo *software* como resultado da codificação dos dados imputados (Figura 1).

Item	Códigos
1. Estrutura industrial	Filiação, contratos, fornecedores, similaridades com concorrentes.
2. Posicionamento dentro da indústria	Categorias de base, importância de títulos escala, produtos e serviços, preços, qualidade, tecnologia, serviços ao consumidor, entre outros.
3. Imperfeita imitação de recursos e competências	Aquisição de direitos federativos de atletas.
4. Contratos e custos de coordenação	Formato das parceiras, contratos formais e informais, expectativas de <i>stakeholders</i> .
5. Dinâmica de redes e consequências	Seleção de parceiros, relacionamento com outras organizações, com fornecedores e outras organizações do mesmo ambiente da NPSO analisada.
6. Ambiente institucional	Relacionamento com CBF, FIFA, CONMEBOL, FPF, Arbitragem.
7. Redes sociais	Relacionamento com imprensa, torcedores, influenciadores.

Figura 1 - Códigos buscados nas entrevistas

A análise dos dados e sua codificação no *software* NVivo resultou nas correlações apresentadas no Anexo I. Estas serviram como suporte à análise de conteúdo clássica, como asseveram Ryan e Bernard (2000) sobre a criação de pares para comparação.

4 RESULTADOS

A literatura revista prevê três dimensões de habilidades internas propostas por Parent e Foreman (2007): habilidades políticas e de redes, habilidades gerenciais e habilidades esportivas. Da coleta e análise de dados emergiu uma quarta habilidade interna: infraestrutura, descrita como um conjunto de elementos que facilitam a produção dos serviços esportivos, incluindo elementos de hotelaria, campos de treinamento, centros médicos, estádio, entre outros. Esta habilidade interna se diferencia das habilidades esportivas, pois nesta há a expectativa que seja uma capacidade dinâmica, ou seja, condicionada a mutações rápidas e constantes (Wang & Ahmed, 2007).

Embora as quatro habilidades internas se manifestem em quatro diferentes dimensões, o estudo de caso demonstra que as organizações tentam balanceá-las objetivando atingir desempenho esportivo,

ou seja, quando uma organização percebe haver um desbalanceamento entre elas, há um grande esforço para contrabalancear por meio de outras habilidades.

Com base nos dados coletados, sua análise e validação, a pesquisa chegou a sete proposições reproduzidas visualmente no *framework* proposto pela Figura 2 e descritas a seguir.

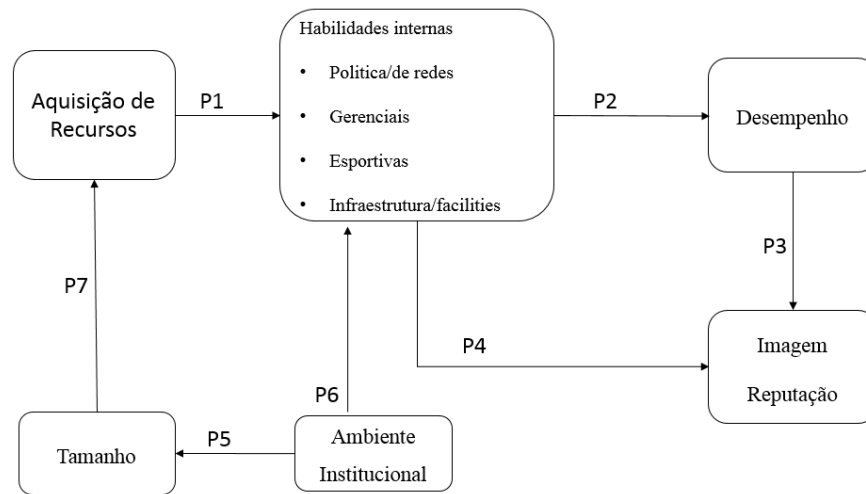


Figura 2 - Modelo de desempenho para internacionalização de equipes de futebol
Fonte: Os autores.

Proposição 1 - A forma como uma organização esportiva adquire recursos influencia a dinâmica de suas habilidades internas

As organizações esportivas promovem grandes esforços para aquisição de recursos sejam materiais, como equipamentos, instalações etc.; humanos como jogadores de alto nível, sejam financeiros, tais como patrocínios, subvenções, isenções. Influenciadas pelo capital social do ator organizacional responsável pela captação, o recurso será aplicado em função da expectativa dos *stakeholders* da organização, que pode alterar a dinâmica entre as habilidades internas da organização. Esta afirmação é exemplificada pelo testemunho de um jornalista (Entrevistado 8): “em determinado momento o Corinthians ofereceu um pacote perfeito: bom salário, centro de treinamento de primeira, e outros benefícios que dificultavam para um atleta de alto nível dizer não para o clube”. Já o Entrevistado 3 deu o seguinte depoimento: “Quando contratamos o Ronaldo pensamos: agora não dá mais para adiar. Temos que construir o CT (Centro de Treinamento)”. O Entrevistado 3 deu o seguinte depoimento “tudo ocorreu como planejado. O clube comunicou bem, e a camisa de 2012 foi um sucesso. Depois de um tempo conseguimos fazer uma ação com início, meio e fim”.

Proposição 2 - A habilidade da organização esportiva não lucrativa gerenciar suas habilidades internas é positivamente correlacionada a seu desempenho esportivo

Quanto mais eficiente e eficaz for uma organização esportiva não lucrativa de gerenciar suas habilidades internas, maior a probabilidade de ocorrência de desempenho esportivo superior. Esta proposição está presente em outros estudos (Richelieu & Desbordes, 2009; Millar & Doherty, 2016) mas nenhum dos autores pesquisados considera as quatro habilidades internas e não explicita a dimensão infraestrutura como um elemento-chave no desempenho de organizações esportivas.

Ao comparar a organização estudada com um concorrente, o Entrevistado 6 deu a seguinte declaração: “o que aquele clube representou em termos de tratamento médico há dez, quinze anos foi superado pelo Corinthians. Isto tornou algumas coisas antes inviáveis em corriqueiras, como recuperar fisicamente alguns atletas”. Já para o mal desempenho em determinada competição o Entrevistado 1 deu a seguinte declaração: “acho que acabou a paciência (*dos atletas sobre salários atrasados*)”.

Proposição 3 - O desempenho de uma organização esportiva afeta sua imagem

O elemento-chave desta proposição é que a organização esportiva pode ser reposicionada em sua rede estratégica em função de ganhos ou perdas em sua imagem e então ter acesso a um novo conjunto de recursos e oportunidades com os mesmos ou com novos parceiros. Em estudos de estratégia, imagem e marca são elementos redutores de custos. Neste modelo, refere-se a quanto a organização e sua marca são conhecidas e o quanto seus *stakeholders* estão cientes de suas atividades e seus resultados.

Como a qualidade dos serviços prestados por uma NPSO é de difícil mensuração quando ocorre o desempenho superior, esta mensuração é substituída por ganhos na sua imagem. O Entrevistado 13 corrobora com a seguinte afirmação “vender Corinthians quando é campeão não requer genialidade, na verdade não precisa nem sair de casa. O desafio é quando time não ajuda”.

Proposição 4 - As habilidades internas organizacionais de uma NPSO são positivamente correlacionadas com sua imagem

Junto com a proposição anterior, há duas dimensões que afetam a imagem de uma organização. As habilidades internas da organização e seu desempenho. Desempenho de uma NPSO não se refere somente à conquista de títulos, mas também a serviços para seus associados (Winand, Vos, Claessens, Thibaut, & Scheerder, 2014) e à dificuldade de se identificar uma forma de se mensurar imagem. Um dos desafios para estudos futuros será propor uma forma de isolar cada uma das variáveis e, portanto, ser capaz de transformar tal proposição em uma hipótese que viabilize sua mensuração de forma mais tangível.

Entrevistado 12: “Não dá pra esperar título sempre, tem que organizar a casa.” Já o entrevistado 14 concordou: “o que falta na verdade, é organização. Título não sustenta a época de vacas magras”.

Proposição 5 - O ambiente institucional é capaz de influenciar o tamanho de uma NPSO

O tamanho de uma NPSO pode ser mensurado pela quantidade e frequência de interações de seus atores. Quanto mais redes uma organização esportiva pertencer, maior a probabilidade de crescimento e incremento de suas habilidades. Entretanto, estas interações (também chamados de nós em estudos sobre redes estratégicas) são cercadas de incertezas e imersas em relacionamentos formais e informais provenientes do ambiente que cerca a organização.

Por exemplo, ao comparar o tamanho da Liga Espanhola e dos clubes brasileiros o Entrevistado 2 afirmou: “a gente sabe que ali (*na Espanha*) a competitividade foi morta com ajuda do Governo”. Em uma abordagem adicional, o Entrevistado 6 afirmou “se alguém vem aqui, ‘quebra’ o clube, mas ganha um campeonato ele não é vilão, mas herói. Enquanto a gente não mudar essa ideia, as prioridades vão estar sempre erradas”.

Proposição 6: O tamanho de uma NPSO afeta sua capacidade de adquirir recursos tem importância fundamental na capacidade de adquirir recursos para financiar suas atividades

A capacidade de adquirir recursos tecnológicos, financeiros e humanos de uma NPSO parece exercer um efeito similar aos modelos gravitacionais. Quanto maior elas forem, maior sua capacidade de atração de recursos em um efeito cíclico.

Isso se deve ao fato de ser um ambiente permeado por incertezas, seja pelos resultados dos jogos ou pela intenção dos *stakeholders*. Um exemplo desta afirmação é dado pelo Entrevistado 5, para quem “se usarmos as redes sociais deles como Facebook e YouTube pelas regras deles, com nosso tamanho, o Sistema todo se alimenta sozinho” e pelo Entrevistado 13 “a empresa tem obsessão de estar vinculada ao maior e ao melhor. Então o Corinthians foi a escolha óbvia. Apenas clubes com um grande volume de torcedores podemos trabalhar tanto os picos como os vales (*de demanda*)”.

Proposição 7 - O ambiente institucional influencia as habilidades internas da organização

As habilidades internas de uma organização não são livres de quaisquer limitações, mas também têm sua “gaiola de ferro” (DiMaggio & Powell, 1991), moldada pela intenção de seus agentes e expectativas ambientais. Isso foi afirmado pelo Entrevistado 8 “há coisas que não eram aceitas suavemente sei o aceite de algumas ‘cabeças’ de dentro do clube” ou quando o Entrevistado 11 assevera: “A gente não pode dizer que a CBF trabalha mal. Ela não trabalha e ponto. Ninguém promove os clubes, a competição, as marcas, nada.”

5 CONCLUSÕES

O objetivo desta pesquisa foi identificar os principais fatores para a internacionalização de equipes de futebol por meio de redes estratégicas e visão institucional. Para atender a este objetivo fez-se uma pesquisa qualitativa tipo estudo de caso único e uso da análise de conteúdo clássica (ou semântica) para a análise dos dados.

Para Winand, Vos, Claessens, Thibaut e Scheerder (2014) há enormes desafios para o futuro do entendimento e explicação do desempenho das entidades esportivas não lucrativas. Este artigo visou preencher esta lacuna com a abordagem de redes estratégicas e visão institucional. As fontes de dados primária e secundárias permitiram a construção de sete proposições, que compõem uma tentativa de explicar o desempenho esportivo e econômico de NPSOs.

Os fatores que facilitam o desempenho incluem a aquisição de recursos, as quatro habilidades internas da organização (habilidades políticas e de redes, habilidades gerenciais, habilidades esportivas e infraestrutura/*facilities*) impactam a imagem da organização e também o seu desempenho esportivo. Ademais, uma marca forte reposiciona a organização em sua rede e pode aumentar seu tamanho, implicando em abertura de novas possibilidades.

A internacionalização de equipes de futebol assenta-se fortemente na reputação e na imagem da equipe. Quanto mais forte esta imagem, maiores as chances da equipe de se internacionalizar. A construção da reputação e imagem da equipe de futebol depende tanto do desempenho da equipe em termos de campeonatos ganhos como de suas habilidades internas que influi no desempenho da equipe.

Pode-se, desta feita, inferir que habilidades internas da equipe é um fator mediador entre desempenho e reputação e imagem da equipe de futebol. Assim, quanto maiores as habilidades internas, maior será o desempenho da equipe que exercerá forte influência na construção da imagem e esta pode ser construída parcialmente pelas habilidades internas da equipe.

Habilidades internas são criadas por meio de recursos tangíveis e intangíveis. Os primeiros formados por infraestrutura/facilidades como campos de futebol para treinamento e facilidades médicas para os atletas. Os intangíveis formados por políticas de rede, gerenciais e esportivas.

Os recursos supra que formam as habilidades internas são dependentes do ambiente institucional como a economia da região em que a equipe se encontra, suas leis e facilidade de fazer negócios, segurança e estabilidade política dentre outros fatores institucionais. Outro fator a influenciar as habilidades internas é a facilidade da equipe de futebol em obter os recursos citados que depende do tamanho da equipe de futebol em termos de fãs e faturamento.

A contribuição teórica deste artigo é que reputação e imagem são fatores que fortemente contribuem para uma equipe de futebol se destacar na rede em que se encontra ou desenvolver sua própria rede.

Quanto a contribuição gerencial, tem-se que esta pesquisa apresenta um processo ou uma sequência de ações que depende do ambiente institucional, do tamanho da equipe de futebol que facilitará a aquisição de recursos para a construção das habilidades internas. Essas habilidades favorecem o desempenho da equipe, sua reputação e sua imagem.

Entre as implicações práticas, esta pesquisa contribui para identificar como organizações esportivas alcançam o sucesso por meio de seu desempenho, mas precedido pela criação e manutenção de redes estratégicas. As quatro habilidades internas da organização apresentaram

correlação suficiente para impactar tanto a imagem quanto o desempenho da organização. O desempenho tanto esportivo quanto econômico deve, entretanto, ser visto como uma consequência das boas práticas de gestão, utilização eficiente e eficaz dos recursos disponíveis, e eventual busca de novos recursos sejam humanos ou de capital.

O artigo contribui para o entendimento de como o ambiente institucional e redes estratégicas limitam e alavancam o crescimento de uma NPSO. Sob o olhar das redes estratégicas também convém afirmar que qualquer organização esportiva terá mais dificuldades em se firmar no ambiente internacional se uma massa crítica relevante de atores do ambiente doméstico não tiver o mesmo viés, ou seja, se não se interessar ativamente pelo processo de internacionalização.

Nesta indústria, a possibilidade de se ter sucesso individualmente é bastante remota. A vantagem de ser um ator central em uma rede estratégica fraca tende a ser muito pequena, ancorada em laços frágeis e parceiros com interesses tão difusos a ponto de instabilizar a mera existência desta rede.

Entretanto, a construção de rede estratégica com laços fortes, reforço aos interesses comuns (ou o menos difusos que possam ser) entre os melhores parceiros, recorrência consistente de transações, compartilhamento de conhecimento parecem ser as principais formas como um grupo de atores organizacionais (independente da sua forma de organização) de forma a incrementar a frequência, intensidade, complexidade e configuração dos laços entre os atores organizacionais da rede em questão.

Por sua vez, o universo acadêmico pode se beneficiar de um modelo no qual as organizações estão imersas em redes, visão esta não explorada anteriormente na literatura revista e pode considerar a análise individual de cada um dos fatores propostos. Além disso este artigo apresentou um fator não encontrado na literatura de análise de conteúdo em pesquisa qualitativa, a utilização de índices de correlação (como o de Pearson, utilizado neste estudo). Por esta razão, a análise dos dados ancorou-se na análise de conteúdo semântica e estes índices servem apenas como suporte e consulta para futuros pesquisadores.

A principal contribuição deste estudo foi a oportunidade de contextualizar uma organização esportiva não lucrativa (NPSO) com o viés das redes estratégicas e do ambiente institucional e, a partir da codificação proposta na seção anterior, identificar seis dimensões e sete relacionamentos entre elas, materializadas na forma de proposições.

Aos fãs de futebol em geral, pode-se afirmar que ser campeão do mundo não te torna um ator global.

6 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

A própria seleção do tipo de pesquisa carrega consigo peculiaridades que a limitam, com barreiras físicas e temporais, restrita a um fenômeno único em uma única organização. Outra limitação pode ser considerada a abordagem escolhida que, se por um lado permite ter uma visão mais completa “da paisagem” e do contexto do fenômeno analisado, por outro é limitada pela impossibilidade de se aprofundar em determinados elementos específicos como acesso a recursos e habilidades internas.

Convém destacar também a importância de se estar atento ao ambiente institucional formal (como, por exemplo, as regras de prática da modalidade em análise, como seus ritos para atendimento à legislação vigente). Entretanto, como é próprio do ambiente institucional, não se deve falar em um cenário estático, livre de pressões ou não sujeito a alterações supervenientes, proveniente das mais diversas origens (por exemplo, opinião pública) cuja origem e motivação pode ser inclusive a atuação proativa da organização para o desenvolvimento da modalidade esportiva ou de habilidades internas.

Há oportunidade para estudos que mensurem individualmente a importância de cada uma destas habilidades. Outro estudo poderá propor se o desempenho esportivo é a variável mais importante para uma organização, ou se, em comparação ao modelo proposto por este artigo, é uma variável mediadora entre habilidades internas e imagem.

Pesquisas futuras poderiam incorporar perspectivas longitudinais às impressões dos entrevistados que auxiliem a discriminar no ambiente alterações incrementais causadas por fatores de curto e de longo prazo. Ou mesmo também ser replicada a outras organizações esportivas não lucrativas para se

garantir a consistência do cenário descrito em uma única organização para outras, do mesmo esporte ou outros. Acredita-se também, na viabilidade de se analisar cada uma das macro dimensões individualmente ou mesmo a dinâmica entre as habilidades internas de uma organização esportiva.

REFERÊNCIAS

- Adler, P. S. (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, 12(2), 215-234.
- Aiken, K., Campbell, R. M., & Koch, E. (2013). Exploring the relationship between team (as brand) personality and geographic personality: Linking consumer perceptions of sports teams and cities. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 15(1), 2-14.
- Auerbach, C., & Silverstein, L. B. (2003). *Qualitative data: An introduction to coding and analysis*. NYU Press.
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., Junior, & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315.
- Baroncelli, A., & Lago, U. (2006). Italian football. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 13-28.
- Barros, C., Scafarto, V., & Samagaio, A. (2014). Cost performance of Italian football clubs: Analysing the role of marketing and sponsorship. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 15(4), 59-77.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2002). Researching the public sphere of biotechnology. *Biotechnology: The making of a global controversy*, 1-17.
- Berrone, P. (2011). Business lessons from the soccer World Cup. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 9(1), 73-78.
- Borgatti, S. P., & Halgin, D. S. (2011). On network theory. *Organization Science*, 22(5), 1168-1181.
- Bramoullé, Y., Kranton, R., & D'amours, M. (2014). Strategic interaction and networks. *The American Economic Review*, 104(3), 898-930.
- Carpenter, M. A., Li, M., & Jiang, H. (2012). Social network research in organizational contexts: A systematic review of methodological issues and choices. *Journal of Management*, 38(4), 1328-1361.
- Chadwick, S. (2007). Sports success and its influence on sports marketing. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 8(3), 205-220.
- Chang, Y., Jae Ko, Y., Tasci, A., Arai, A., & Kim, T. (2014). Strategic match of athlete endorsement in global markets: An associative learning perspective. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 15(4), 40-58.
- Chassagnon, V. (2011). The network firm as a single real entity: Beyond the aggregate of distinct legal entities. *Journal of Economic Issues*, 45(1), 113-136.
- Christakis, N. A., Fowler, J. H., Imbens, G. W., & Kalyanaraman, K. (2010). *An empirical model for strategic network formation* (Nº w16039). National Bureau of Economic Research.

- Clarke, I., III, & Mannion, R. (2006). Marketing sport to Asian-American consumers. *Sport Marketing Quarterly*, 15(1), 20-28.
- Cooke, M., & Buckley, N. (2008). Web 2.0, social networks and the future of market research. *International Journal of Market Research*, 50(2), 267.
- Corinthians. (2014). *Relatório de Sustentabilidade*. Recuperado de <http://www.corinthians.com.br/upload/site/relatorio-de-sustentabilidade-2015.pdf>
- Crespo, J., Suire, R., & Vicente, J. (2013). Lock-in or lock-out? How structural properties of knowledge networks affect regional resilience. *Journal of Economic Geography*, 14(1), 199-219.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. W. W. Powell, & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*, p. 63-82.
- Di Minin, A., Frattini, F., Bianchi, M., Bortoluzzi, G., & Piccaluga, A. (2014). Udinese Calcio soccer club as a talents factory: Strategic agility, diverging objectives, and resource constraints. *European Management Journal*, 32(2), 319-336.
- Dowling, G. R. (2004). Corporate reputations: Should you compete on yours? *California Management Review*, 46(3), 19-36.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- FIFA. (2015). *FIFA World Cup Television Audience Report*. Retrieved from [http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/tv/02/74/55/57/2014fwcbrazilvaudiencereport\(draft5\)\(issuedate14.12.15\)_neutral.pdf](http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/tv/02/74/55/57/2014fwcbrazilvaudiencereport(draft5)(issuedate14.12.15)_neutral.pdf)
- Galaskiewicz, J., & Zaheer, A. (1999). Networks of competitive advantage. *Research in the Sociology of Organizations*, 16(1), 237-61.
- Glasser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research* Adline de Gruyter. New York.
- Goldman, M., & Johns, K. (2009). Sportainment: Changing the pace of limited-overs cricket in South Africa. *Management Decision*, 47(1), 124-136.
- Groysberg, B., Lee, L. E., & Nanda, A. (2008). Can they take it with them? The portability of star knowledge workers' performance. *Management Science*, 54(7), 1213-1230.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 203-215.
- Gulati, R., & Nickerson, J. A. (2008). Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance. *Organization Science*, 19(5), 688-708.
- Gulati, R., Lavie, D., & Madhavan, R. R. (2011). How do networks matter? The performance effects of interorganizational networks. *Research in Organizational Behavior*, 31, 207-224.

- Henseler, J., Wilson, B., Götz, O., & Hautvast, C. (2007). Investigating the moderating role of fit on sports sponsorship and brand equity. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 8(4), 34-42.
- Hill, J. S., & Vincent, J. (2006). Globalization and sports branding: The case of Manchester United. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 7(3), 61-78.
- Hodgetts, D. J., & Stolte, O. E. E. (2012). Case-based research in community and Social Psychology: Introduction to the special issue. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 22(5), 379-389.
- Jang, W., Jae Ko, Y., & Chan-Olmsted, S. M. (2015). Spectator-based sports team reputation: Scale development and validation. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 16(3), 52-72.
- Keh, H. T., & Xie, Y. (2009). Corporate reputation and customer behavioral intentions: The roles of trust, identification and commitment. *Industrial Marketing Management*, 38(7), 732-742.
- Keller, K. L., Parameswaran, M. G., & Jacob, I. (2011). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson Education India.
- Knox, S., & Burkard, A. (2009). Qualitative research interviews. *Psychotherapy Research*, 19 (4), 566-575.
- Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1-21.
- Lange, D., Lee, P. M., & Dai, Y. (2011). Organizational reputation: A review. *Journal of Management*, 37(1), 153-184.
- Lanza, A., Simone, G., & Bruno, R. (2016). Resource orchestration in the context of knowledge resources acquisition and divestment. The empirical evidence from the Italian “Serie A” football. *European Management Journal*, 34(2), 145-157.
- Lewis, M. (2001). Franchise relocation and fan allegiance. *Journal of Sport and Social Issues*, 25(1), 6-19.
- McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2011). Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 37(5), 1480-1495.
- Mariotti, F., & Delbridge, R. (2012). Overcoming network overload and redundancy in interorganizational networks: The roles of potential and latent ties. *Organization Science*, 23(2), 511-528.
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family Practice*, 13(6), 522-526.
- Mas-Ruiz, F., & Ruiz-Moreno, F. (2011). Rivalry within strategic groups and consequences for performance: The firm-size effects. *Strategic Management Journal*, 32(12), 1286-1308.
- Millar, P., & Doherty, A. (2016). Capacity building in nonprofit sport organizations: Development of a process model. *Sport Management Review*, 19(4), 365-377.

- Muniz, A. M., & O'guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-432.
- Owen-Smith, J., & Powell, W. W. (2008). *Networks and institutions*. The sage handbook of organizational institutionalism, p. 596-623.
- Parent, M. M., & Foreman, P. O. (2007). Organizational image and identity management in large-scale sporting events. *Journal of Sport Management*, 21(1), 15-40.
- Pawlowski, T., & Anders, C. (2012). Stadium attendance in German professional football – The (un) importance of uncertainty of outcome reconsidered. *Applied Economics Letters*, 19(16), 1553-1556.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization science*, 1(3), 267-292.
- Phelps, C. C. (2010). A longitudinal study of the influence of alliance network structure and composition on firm exploratory innovation. *Academy of Management Journal*, 53(4), 890-913.
- Pyun, D. Y., Kwon, H. H., & Lee, C. W. (2011). The influences of perceived brand quality and ethnocentrism on consumption patterns of a global sports brand: The case of Korean college students. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 13(1), 18-32.
- Ratten, V. (2011). Practical implications and future research directions for international sports management. *Thunderbird International Business Review*, 53(6), 763-770.
- Richelieu, A., & Desbordes, M. (2009). Football teams going international-The strategic leverage of branding. *Journal of Sponsorship*, 3(1), 10-22.
- Rocha, C. M., & Fink, J. S. (2015). Patriotism, national athletes and intention to purchase international sports products. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 16(2), 57-71.
- Ross, S. D., James, J. D., & Vargas, P. (2006). Development of a scale to measure team brand associations in professional sport. *Journal of Sport Management*, 20(2), 260-279.
- Ryan, G. W., & Bernard, H. R. (2000). Data management and analysis methods.
- Simons, H. (1996). The paradox of case study. *Cambridge Journal of Education*, 26(2), 225-240.
- Soosay, C., Nunes, B., Bennett, D. J., Sohal, A., Jabar, J., & Winroth, M. (2016). Strategies for sustaining manufacturing competitiveness: Comparative case studies in Australia and Sweden. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 27(1), 6-37.
- Strijbos, J. W., Martens, R. L., Prins, F. J., & Jochems, W. M. (2006). Content analysis: What are they talking about? *Computers & Education*, 46(1), 29-48.
- Suri, H. (2011). Purposeful sampling in qualitative research synthesis. *Qualitative Research Journal*, 11(2), 63-75.
- Swanborn, P. (2010). *Case study research: What, why and how?* Sage.

- Tadelis, S., & Williamson, O. E. (2012). Transaction cost economics.
- Trail, G. T., & Kim, Y. K. (2011). Factors influencing spectator sports consumption: NCAA women's college basketball. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 13(1), 55-77.
- Walsh, G., Beatty, S. E., & Shiu, E. M. (2009). The customer-based corporate reputation scale: Replication and short form. *Journal of Business Research*, 62(10), 924-930.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Winand, M., Vos, S., Claessens, M., Thibaut, E., & Scheerder, J. (2014). A unified model of non-profit sport organizations performance: Perspectives from the literature. *Managing Leisure*, 19(2), 121-150.
- Zaheer, A., & Bell, G. G. (2005). Benefiting from network position: Firm capabilities, structural holes, and performance. *Strategic Management Journal*, 26(9), 809-825.
- Zaheer, A., Gözübüyük, R., & Milanov, H. (2010). It's the connections: The network perspective in interorganizational research. *The Academy of Management Perspectives*, 24(1), 62-77.
- Zhang, J. J., Kim, M., & Pifer, N. D. (2015). Importance of theory in quantitative enquiry. *Routledge Handbook of Theory in Sport Management*. New York, NY: Routledge.
- Zhou, L., Teng, L., & Poon, P. S. (2008). Susceptibility to global consumer culture: A three-dimensional scale. *Psychology & Marketing*, 25(4), 336-351.

Anexo I – Coeficientes de Correlação dos Códigos – Análise NVivo

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Habilidades Internas	1,000											
2 Habilidades Internas - Infraestrutura	0,737	1,000										
3 Habilidades Internas - Habilidades Gerenciais	0,435	0,840	1,000									
4 Habilidades Internas - Habilidades políticas/de rede	0,806	0,020	0,534	1,000								
5 Habilidades Internas - Habilidades Esportivas	0,748	0,696	0,414	0,504	1,000							
6 Imagem/Marca	0,338	-0,027	0,130	0,241	0,224	1,000						
7 Ambiente Institucional	0,624	0,535	0,724	0,697	0,451	0,608	1,000					
8 Ambiente Institucional Formal	0,722	0,856	0,139	0,798	0,244	0,505	0,610	1,000				
9 Ambiente Institucional Informal	0,295	0,125	0,249	0,585	0,348	0,755	0,735	0,639	1,000			
10 Aquisição de Recursos	0,661	0,525	0,511	0,606	0,648	0,072	0,173	0,087	0,128	1,000		
11 Tamanho e Escala	0,269	0,124	0,320	0,133	0,183	0,828	0,545	0,597	0,695	0,753	1,000	
12 Desempenho Esportivo	0,691	0,426	0,689	0,741	0,756	0,817	0,290	0,162	0,333	0,218	0,434	1,000