




## **Kick and rush ou valorizar fatores estratégicos na recuperação do sucesso e riqueza financeira dos clubes de futebol profissional**

*Kick and rush or valuing strategic factors in the recovery of success and financial wealth of professional football clubs*

**Marco Arraya**  Graduate School of Business Leadership, University of South Africa - [marco.arraya@marcoarraya.com](mailto:marco.arraya@marcoarraya.com)

### **Resumo**

Esta investigação analisa quatro fatores estratégicos – liderança, capital humano, criação de valor e sistema de capacidades distintivas – que influenciam o sucesso desportivo e a riqueza financeira dos clubes profissionais de futebol. Desenvolvemos, assim, dois modelos durante a investigação: (i) o primeiro modelo centra-se na influência dos quatro fatores *per se* no sucesso desportivo e na riqueza financeira; e (ii) o segundo modelo centra-se no constructo multidimensional “INPUTS” que é um fator latente que agrega os quatro distintos, mas relacionando os fatores, como um único conceito. Os resultados mostram que (i) apenas a liderança e o sistema de capacidades distintivas *per se* influenciam os “OUTPUTS”; e (ii) os “INPUTS” têm uma forte influência em “OUTPUTS”, maior do que a soma dos quatro fatores. O diferencial desta investigação são as conclusões relativas aos “INPUTS”, uma vez que os quatro fatores estão intimamente interligados e, ao serem tratados como um conceito único, abre-se uma porta para captar oportunidades e vantagens competitivas transitórias através de um comportamento de inovação centrado no cliente e no capital humano. Além disso, também confirmamos que o sistema de capacidades distintivas é o veio de transmissão entre o comportamento de inovação e os “OUTPUTS”. Foi realizado um inquérito transversal, onde foram recolhidas perceções dos treinadores portugueses de futebol, e foram utilizados métodos quantitativos no tratamento dos dados que incluem PLS-SEM.

**Palavras-chave:** Valor Estratégico; Criação de Valor; Capacidades; Capital Humano; Liderança; Desempenho.

### **Abstract**

This investigation analyzes four strategic factors – leadership, human capital, value creation, and distinctive capabilities system – influencing professional football clubs' sporting success and financial wealth. We developed two models during the investigation. The first model focuses on the four factors *per se* of sporting success and financial wealth, and the second model focuses on the multidimensional construct “INPUTS”. This latent factor aggregates the four distinct ones relating to the factors as a single concept. The results show that (i) only the leadership and the system of distinctive capabilities *per se* influence the “OUTPUTS”; and (ii) “INPUTS” have a strong influence on “OUTPUTS”, more significant than the sum of the four factors. The differential of this investigation is the conclusions related to the “INPUTS”, since the four factors are closely interconnected and, when treated as a single concept, a door is opened to capture transitory competitive opportunities and advantages through an innovation behavior. Customer and human capital centric. Furthermore, we also confirm that the distinctive capabilities system is the transmission shaft between innovation behavior and “OUTPUTS”. We did a cross-sectional survey to collect the perceptions of Portuguese football coaches. In addition, a quantitative study was used in the treatment of data, including PLS-SEM.

**Keywords:** Strategic Value; Value creation; Capabilities; Human capital; Leadership; Performance.

## INTRODUÇÃO E OBJETIVOS

O futebol é uma indústria que movimenta elevadas somas de capital financeiro e representa uma das maiores componentes do setor do entretenimento global (Miragaia *et al.*, 2019). No entanto, se antes da pandemia COVID-19 a maioria dos balanços financeiros dos clubes profissionais reportava um elevado endividamento e um sério risco de falência (Nagy, 2012), ela acentuou as fragilidades do futebol (Deloitte, 2021; Hammerschmidt *et al.*, 2021; Maguire, 2021).

Os elevados investimentos realizados num passado recente sem retorno, as galopantes despesas e uma demonstração de resultados deficitária geraram e aceleraram os desafios da gestão empresarial na indústria do futebol, em especial a urgência dos clubes em modificarem as suas estratégias de negócio para fazer face à fragilidade financeira em que se encontravam (Peng *et al.*, 2019; Nielson Sports, 2018).

Há momentos em que a atual estratégia de negócio dos clubes de futebol profissionais (CFP) parece imitar o modelo/ideia de jogo do final do século passado da maioria dos clubes ingleses: *Kick and Rush*<sup>1</sup>. Ou seja, é a tentativa durante um jogo de se fazer um passe longo, sem intenção e critério de tornar a bola jogável num jogador recetor; em termos de negócio, é uma estratégia de fuga sem preocupações de sustentabilidade económica. É uma estratégia que eventualmente consegue alguns resultados desportivos, mas, a longo prazo, a erosão financeira é como a “lama vulcânica”, destrói tudo.

Em oposição a estas fraquezas, é tempo de a indústria do futebol utilizar as melhores práticas e métodos de gestão descritos na literatura e empiricamente reconhecidos nos mercados competitivos (Eisenhardt & Martin, 2000). Assim, o objetivo desta investigação é levantar a questão de como desenvolver o sucesso desportivo e a riqueza financeira numa indústria que apresenta dificuldades crescentes. Esta é uma questão relevante, uma vez que se trata de como a estratégia orquestra movimentos estratégicos competitivos, desenvolvimento a longo prazo, inovação, implementação de processos e rotinas eficientes, liderança e suporte ao capital humano (McGrath, 2019). Além disso, o mundo do futebol como um negócio deve modernizar a sua mentalidade estratégica, estruturas e organização interna, a fim de manter a tradição e a evolução (Durstewitz, 2019; Kuper, 2021).

A nossa pesquisa propõe um construto multidimensional denominado de “INPUTS”, composto por quatro fatores estratégicos interligados que contribuem para um CFP com maior potencial competitivo, sucesso desportivo e riqueza financeira. Esses fatores são (i) liderança, (ii) capital humano, (iii) criação de valor, e (iv) sistema de capacidades distintivas. O objetivo do construto “INPUTS” é influenciar positivamente o desempenho superior, cujo construto denominamos de “OUTPUTS”, caracterizando em si as variáveis dependentes: sucesso desportivo e riqueza financeira. Dito de outra forma, o “INPUTS” e respetivos quatro fatores constroem uma oferta forte centrada no cliente; e, os “OUTPUTS” definem, através do desempenho, o que é o CFP.

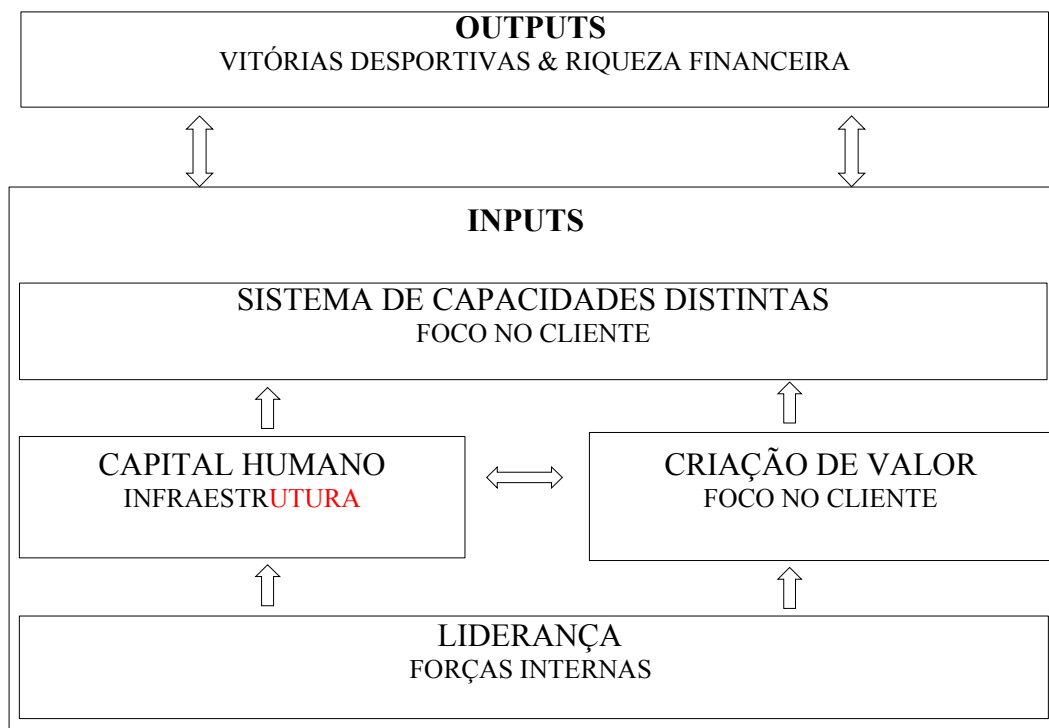


Figura 1. O modelo conceptual

O facto da maioria dos CFP viver no limbo financeiro proporciona um contexto único para o debate e aplicação destes fatores, em virtude de só a mudança e a inovação na rede interna de criação de valor impactar a oferta junto do mercado alvo, restituindo a sustentabilidade ao CFP.

O nosso estudo fornece à literatura contribuições e evidências empíricas: (i) contribuimos para a área académica da estratégia, propondo quatro fatores estratégicos antecedentes do sucesso desportivo e da riqueza financeira no CFP; (ii) reforçamos a importância destes quatro fatores no CFP através de uma revisão teórica; (iii) confirmamos com evidência empírica a contribuição e impacto de cada fator no desempenho do CFP; (iv) confirmamos como a agregação dos fatores num constructo multidimensional alavanca o desempenho final do CFP, sendo o todo maior do que as suas partes; e (v) o estudo suporta a tomada de decisão do CFP em investir nestes quatro fatores.

Este estudo centra-se nos clubes portugueses de futebol profissional, aborda cinco hipóteses de investigação, e realizou um inquérito. O foco foi a perceção dos treinadores dos CFPs como unidade de observação – onde os dados foram recolhidos – e os fatores como a unidade de análise – onde as conclusões foram feitas.

## REVISÃO DE LITERATURA E HIPÓTESES

### Definições

Definimos fatores estratégicos de valor como fatores relevantes e determinantes para uma ação particular, na relação e criação de vantagens competitivas transitórias que o



CFP almeja para obter o sucesso desportivo e financeiro numa determinada fase do seu ciclo de vida.

A nossa definição de vantagens competitivas transitórias – ou simplesmente vantagens transitórias – do CFP é iniciar, constantemente, novas atividades estratégicas centradas no cliente, reconhecidas no ato de aquisição do produto ou serviço, que os concorrentes dificilmente conseguem imitar ou substituir, e disponíveis antes que a vantagem transitória precedente se esgote.

A definição de produto ou serviço no futebol divide-se em dois momentos, (i) o jogo de futebol como um produto, que gera sentimentos de pertença e emoção; e (ii) os produtos ou serviços complementares, que são aqueles que potenciam o valor da oferta principal – por exemplo, *merchadising*, restauração dentro do estádio, *etc.*

Definimos o sucesso desportivo do CFP como sendo a consistente “fantástica experiência” de todos os *stakeholders*: adeptos, sócios, espectadores<sup>ii</sup>, jogadores, treinadores, pessoal técnico, investidores, patrocinadores, parceiros, canais de comunicação, *etc.*; apoiada na máxima produtividade sustentável onde as duas grandes variáveis eficiência e eficácia combinadas utilizam, com parcimónia, os recursos e capacidades disponíveis para alcançar os propósitos desportivos.

A riqueza financeira é definida como o valor de todos os ativos tangíveis e intangíveis do CFP, após subtrair quaisquer dívidas. Essencialmente, a riqueza é a acumulação de recursos valiosos, capacidades dinâmicas e distintivas e respetiva transformação em ativo financeiro.

### **Fatores estratégicos de valor**

Inspirados na visão baseada em recursos – RBV – (Barney, 2001) e na visão das capacidades dinâmicas – DCV – (Teece, 2018) que argumentam que a sobrevivência e prosperidade são uma consequência da interação entre recursos, capacidades operacionais, dinâmicas e distintivas, processos e rotinas na inovação dos produtos e serviços que encaixam nos mercados. Considerando que o CFP existe para valorizar os seus *stakeholders*, é necessário que recrie e inove continuamente os seus processos e rotinas, para uma rápida adaptação às alterações ambientais e às pressões concorrenciais em curso (Teece, 2018; Skrinjar *et al.*, 2008).

Desta forma, os fatores propostos neste trabalho centram-se simultaneamente (i) nos recursos internos que levam o CFP a tomar decisões e a executar o que deve ser feito – liderança e capital humano –; (ii) nos clientes e outros *stakeholders* – criação de valor –; (iii) no sistema de capacidades distintivas que reúne as capacidades distintivas que proporcionam maior valor aos *stakeholders* e que os concorrentes têm dificuldade extrema de copiar ou desenvolver; e (iv) conhecimento tácito do CFP que lhe permite desenvolver, organizar, combinar e configurar os seus recursos, utilizando processos e rotinas difíceis de replicar, que garantem a coordenação eficaz das atividades operacionais e garantem aprendizagem contínua para alcançar o objetivo desejado (Helfat & Peteraf, 2003; Schroeder, Bates & Junttila, 2002; Serhan *et al.*, 2015).

Assim, a criação de uma rede entre estes fatores estratégicos de valor alavanca a posição competitiva, a melhoria financeira e a adaptação ao ambiente externo que são os principais desafios que o CFP enfrenta hoje (Drakulevski & Nakov, 2014; McGrath, 2019).

## Liderança

Nos nossos dias, a relação entre a eficácia organizacional e a liderança tornou-se evidente e indispensável. O líder tem uma influência social e profissional, que maximiza o esforço das pessoas para a concretização de um objetivo (Kruse, 2019). Assim, o líder deve focar-se em liderar as pessoas e a organização como um maestro numa orquestra, onde a influência determinará o som mágico.

O líder deve oferecer ao CFP um sentido global de propósito, criatividade, trabalho em equipa, aprendizagem e relação interpessoal (Rego *et al.*, 2017). Deve facilitar a interação entre estas dimensões, porque oferece uma direção estratégica que fornece um terreno fértil para um desempenho crescente, ajuda na promoção de configurações chave e valiosas de recursos e capacidades, cria um foco para as energias do capital humano e atividades do CFP que criam o caminho geral para um desempenho superior. Reconhece-se que a liderança é fulcral para a eficácia das equipas desportivas e dos grupos de trabalho existentes no CFP (Baquero Pecino & Sánchez Santa-Bárbara, 2000; O'Reilly, Caldwell *et al.*, 2010).

A necessidade de enfrentar os desafios reais da indústria do futebol exige que os líderes/executivos<sup>iii</sup> aceitem um papel complexo que envolve a combinação estratégica e da gestão operacional, a manutenção da estabilidade na mudança e a inovação, e a utilização de boas práticas de gestão baseadas em princípios éticos e valores sociais (Imbroda-Ortiz *et al.*, 2015; Sterling, 2012). Provavelmente, um dos maiores desafios para os executivos no CFP é inovar na criação de valor para clientes, pessoal e acionistas (Zenger, 2013). Por outro lado, a eficiência da sua liderança é geralmente vista como a principal origem do sucesso ou fracasso (Schyns *et al.*, 2016). Por conseguinte, sugerimos a seguinte hipótese:

H1. A liderança (L) está positivamente associada ao desempenho superior (PER).

## Capital Humano

O mercado do CFP é deveras especial, em virtude de estar fortemente condicionado pela atividade desportiva no retângulo de jogo. Assim, a eficiência do CFP depende, sobretudo, do talento dos jogadores e treinadores, ou seja, do capital humano (HC) como variável determinante para a eficiência e o sucesso (Guzmán-Raja & Guzmán-Raja, 2021). Daí se mencionar amiúde que um CFP é tão bom quanto os seus atletas e treinadores, e que estes são o recurso mais escasso do CFP. No entanto, tanto os executivos, como outro pessoal desportivo e pessoal não desportivo que também integram o capital humano do CFP, são constituintes fundamentais para o seu sucesso. Desta forma, o capital humano é o repositório de conhecimento do CFP, e, provavelmente, a única fonte de vantagem competitiva (Bassi & McMurrer, 2007).

A literatura define *capital humano* como a soma das competências do pessoal, educação, experiência, capacidades, conhecimento tácito, e o tempo e a disponibilidade que os trabalhadores trazem para investir no seu trabalho (Davenport & Prusak, 1998; Edvinsson & Malone, 1997). No entanto, na indústria do futebol, pensar no capital humano supõe quatro atributos fundamentais dos recursos humanos como capital (Garavan *et al.*, 2001): (i) flexibilidade e adaptabilidade – é a capacidade de avaliar e ajustar-se ao que tem de ser feito; (ii) valorização das competências individuais – é a melhoria da qualidade de ser funcionalmente adequado, captando novos conhecimentos, melhorando competências e tendo forças excecionais para realizar o que tem de ser



feito; (iii) o desenvolvimento de competências organizacionais – é o conhecimento cumulativo e as capacidades coletivas, intransmissíveis e que diferem de clube para clube, determinam a vantagem transitória e também projetam a direção estratégica do clube; e (iv) o estado da empregabilidade individual – é a competência formal individual, características pessoais, talentos, competências de empregabilidade profissional rígida, *soft skills*, mas também fatores estruturais, os requisitos implícitos e explícitos do trabalho, as características do clube e as relações entre eles (Nilsson, 2010).

O conceito de capital humano também reconhece que nem todo o pessoal é igual (Goldin, 2014) e, em relação ao CFP, devem ser considerados dois níveis de pessoal: (i) todo o pessoal desportivo – atletas, treinadores, equipa médica, *scouting*, *etc.* – e (ii) pessoal não desportivo.

Esta distinção é importante, porque, enquanto o pessoal ligado à atividade desportiva vive permanentemente na orientação de aprendizagem, tanto no ambiente interno durante o treino, como no ambiente externo durante os jogos, o que facilita a consciencialização das mudanças e a contínua atualização dos conhecimentos existentes para desenvolver novas ideias e conquistar vitórias, satisfazer as necessidades e satisfação dos clientes. O pessoal não desportivo, provavelmente, tem as hipóteses de novas aprendizagens explícitas condicionadas por diversas variáveis. No entanto, um CFP só melhorará a qualidade de todo o seu capital humano, investindo na formação desportiva, na educação, nas capacidades, na experiência e nas competências. Além disso, estas atividades de aprendizagem devem centrar-se na elevação dos níveis de criatividade – que está associada ao comportamento de inovação dos recursos humanos, aumentando, posteriormente, as vantagens transitórias globais do CFP –, para sustentar a produtividade, o sucesso, a riqueza financeira do CFP e criar valor para todos os *stakeholders* (Albertini, 2016).

O futebol profissional gira em torno da guerra pelo talento, e o grau de dificuldade que um CFP enfrenta em encontrar o pessoal certo num mercado estreito é algo que faz a diferença. Quando o CFP compreende que está a perder os seus melhores talentos, é hora de começar a repensar a estratégia e investir em novos talentos (Kuper, 2021). Por isso, o CFP deve selecionar talentos que tenham capacidade de desenvolvimento, abertos à aprendizagem, focados nas valiosas competências de hoje, mas também na evolução para novas competências, ideias e novos conhecimentos tácitos e explícitos (Garavan *et al.*, 2001).

No entanto, antes de proceder à fase de investimento em talento, é necessário abordar o talento individual, e em particular duas componentes específicas (Brady *et al.*, 2008). A primeira refere-se ao talento inerente e natural do indivíduo que pode e deve ser trabalhado na ótica da melhoria contínua. A segunda componente, muito significativa no contexto de um jogo coletivo, é o talento contextual; ou seja, o talento do jogador em função do modelo de jogo e da cultura da equipa. Caso o jogador e respetivo talento se enquadrem no modelo de jogo e na cultura da equipa, poder-se-á afirmar que o seu talento contextual é positivo e os níveis de desempenho alcançados ou superados. Assim, o talento individual será a soma do talento inerente e contextual (Brady *et al.*, 2008).

O primeiro investimento em novos talentos é atrair e selecionar atletas e *staff* desportivo com elevado potencial. Posteriormente, treinar os atletas e dar-lhes a oportunidade de demonstrarem o seu talento e perfil no campo de jogo (Chamorro-Premuzic & Kirschner, 2020). Claramente, atrair talento só acrescenta valor, se o treinador der aos



atletas a oportunidade de jogarem para extrair o maior valor desse talento (Brady *et al.*, 2008). Quando demonstrarem competências excepcionais, empenho, desempenho e partilharem os valores fundamentais do CFP, será tempo para o segundo investimento: retê-los (Collins, 2001). O terceiro investimento é selecionar ou desenvolver líderes que compreendam verdadeiramente o pessoal, jogadores, clientes, o ambiente interno e externo do futebol, e que saibam executar o que tem de ser feito. Nesse momento, o CFP encontrou o pessoal certo para os lugares certos. As organizações que não selecionam ou mantêm o pessoal certo comprometem o seu próprio sucesso e até mesmo a sua sobrevivência, porque ambas dependem das contribuições das pessoas com talentos únicos (Bassi & McMurrer, 2007; Collins, 2001).

A dificuldade em identificar oportunidades, criar novos produtos/serviços, ganhar no campo de jogo e trabalhar arduamente no CFP requer pessoas qualificadas e talentosas. Como resultado, o capital humano é um investimento significativo do CFP para “OUTPUTS” sólidos (Bassi & McMurrer, 2007). Por conseguinte, sugerimos a seguinte hipótese:

H2. O Capital Humano (HC) está positivamente associado ao desempenho superior (PER).

### **Criação de valor**

A criação de valor (VC) ocorre, quando um clube utiliza o seu trabalho, recursos, capacidades e competências para desenvolver um fluxo contínuo de vitórias desportivas que são o maior catalisador das vendas de *matchday* – bilhetes de jogo e *merchadising* – dos produtos e serviços complementares – radiodifusão, patrocínios, ofertas comerciais, *merchadising*, entre outros – que oferecem benefícios cativantes e de valor aos clientes e restantes *stakeholders* (Brandenburger & Stuart, 1996; Oberholzer-Gee, 2021). Por sua vez, o CFP deve receber um lucro, por ter satisfeito as necessidades ou desejos dos clientes (Biloshapka & Osiyevskyy, 2018). Para que o CFP mantenha uma posição competitiva audaciosa, deve estabelecer um processo viável de criação de vantagens transitórias que permitam a criação e entrega de valor aos *stakeholders* (McGrath, 2019).

Esta definição é abrangente e adaptável ao CFP, porque captura o mercado, as expectativas desportivas e as emoções resultantes da dicotomia vitória/derrota, os benefícios dos produtos/serviços complementares, os custos e os lucros. Naturalmente, o negócio falha, quando não se produz valor especialmente para clientes, pessoal e proprietários ou acionistas. Deste modo:

- Para os clientes, o seu clube é mais do que um serviço, experiência ou entretenimento, é uma forma de vida ou uma “religião” alimentada pela emoção onde o importante é o clube vencer. Isto implica que a emoção da vitória é o gatilho para frequentar o estádio e adquirir produtos ou serviços complementares que considerem úteis. Isto significa que os clientes fazem compras – bilhetes de ingresso, comerciais ou de radiodifusão – que se encaixam no seu credo (Smith, 2017);
- Para os atletas e pessoal desportivo, implica estar envolvido num trabalho prestigiante e na tomada de decisões, onde o ambiente de trabalho é de respeito, ter formação e desenvolvimento contínuos, e um excelente programa de compensação (Collins, 2001);



- Para os proprietários ou acionistas, implica dividendos financeiros compensatórios face ao investimento. Isto requer geralmente um forte crescimento das receitas, margens de lucro atrativas, controlo de custos e uma otimização dos benefícios fiscais (Vasconcellos e Sá, 1997). Devido à sustentabilidade do negócio, esse dividendo deve ser inferior ao lucro por ação, para, deste modo, existir disponibilidade financeira para se investir na formação e compensação de colaboradores, inovação e processos, preservando um ciclo virtuoso de vantagem transitória (Goldin, 2014).

A primeira iniciativa sobre a criação de valor do CFP é compreender as suas *fontes e drivers* – capital, talento, oportunidades, competências, sistemas, processos, segmentos e parcerias –, dentro da indústria do futebol (Kaplan & Norton, 2004). Os *drivers* de valor são úteis para analisar e comparar o negócio atual. Ao mesmo tempo, podem ser úteis para pensar em oportunidades, porque ajudam a explorar novas formas de satisfazer os *stakeholders* (Oberholzer-Gee, 2021). O CFP deverá reconhecer os *drivers* de valor que influenciam e determinam a decisão de compra dos clientes, analisar se os concorrentes dominam estes *drivers*, e verificar se a sua oferta engloba os ditos *drivers* e se consegue acompanhar ou superar as expectativas dos *stakeholders* que geram receita ao CFP (Oberholzer-Gee, 2021).

A segunda iniciativa é definir os vários *segmentos de mercado* à disposição do CFP. A literatura refere que, na maioria das situações, o CFP deve escolher um grupo específico de potenciais clientes cujas necessidades, desejos e poder de compra melhor correspondem às suas ofertas de produtos ou serviços (Friedman, 2002; Gallagher *et al.*, 2016). O CFP tem de tomar uma decisão consciente sobre quais os segmentos a servir e quais os que devem ignorar. No entanto, esta segmentação é particularmente válida para os produtos ou serviços complementares, em virtude de captar novos adeptos ser uma tarefa altamente dependente de variáveis que o CFP não domina – por exemplo, influência familiar e dos amigos, atração por um clube, e até mesmo a dinâmica de vitória como catalisadora do sentimento de pertença. Uma vez tomada esta decisão, uma proposta de oferta pode ser cuidadosamente projetada em torno de uma forte compreensão das necessidades específicas do cliente (Vasconcellos e Sá, 1997). A segmentação permitirá ao CFP concentrar-se intensamente nos seus clientes e, consequentemente, desenvolver o talento do CFP para ganhar dinheiro.

A terceira iniciativa é a *proposta de oferta* do CFP. A proposta de oferta fornece orientações sobre como o CFP vai competir, e, mais importante, também define onde não vai competir (Tovstiga, 2010). Uma proposta de oferta, que consiste em produtos ou serviços com benefícios que atendam às necessidades dos clientes – emocionais, paixão, *status*, qualidade de entretenimento, *etc.* – e como resolve os seus problemas, e que está disposto a pagar (Tovstiga, 2010; Sheehan & Bruni-Bossio, 2015). Estabelecer uma oferta que satisfaça os clientes é o início de uma forte relação e sucesso. Uma vez definida a oferta, deve ligar-se ao sistema de capacidades distintivas do CFP para determinar como a proposta de oferta continuará a ser valiosa para os clientes ao longo do tempo.

A quarta iniciativa consiste em estabelecer *parcerias* com fornecedores, parceiros de negócios e outros *stakeholders*, para contribuírem para a criação de valor da oferta. São os principais parceiros que ajudam o CFP a otimizar as suas atividades e cadeias de produção – através, por exemplo, de inovação, captação de conhecimento, construção da reputação e marca, aprendizagem e agrupamento de recursos complementares – para



atingir os seus objetivos, e para criar valor para ambas (Anand & Khanna, 2000; McPhee & Wheeler, 2006). Parcerias saudáveis são influentes no sucesso empresarial.

A quinta iniciativa é definir os *canais* – são os pontos de comunicação com os *stakeholders* e os segmentos escolhidos (Friedman, 2002). Os canais servem várias funções (Coughlan, 2007): (i) permitem que os clientes comprem produtos e/ou serviços do CFP – isto significa entregar a oferta do clube; (ii) fornecer apoio ao clientes pós-compra; e (iii) ajudar os clientes a avaliar a oferta de um CFP.

A sexta iniciativa é definir as *relações* com os clientes, ou seja, clarificar os tipos de relações que um CFP estabelece com os seus clientes, para melhorar a experiência de compra (Sota *et al.*, 2018). Visa criar uma relação mutuamente benéfica com os clientes que se estenda para além da compra inicial. Construir relações fortes com os clientes é uma ótima maneira de reter clientes valiosos e de longo prazo, e obter informação para novos produtos e serviços.

Juntas, estas seis dimensões permitem, ao CFP, compor uma sucessão de ações de criação de valor: uma proposta de oferta atual e futura, parcerias que alavanquem a eficiência da cadeia de produção, canais relativos a pontos de contacto com o cliente, a relação com o cliente e as respetivas excelentes experiências, destacando, desta forma, as dimensões estratégicas do fator criação de valor. Por conseguinte, sugerimos a seguinte hipótese:

H3. A criação de valor (VC) está positivamente associada ao desempenho superior (PER).

### **Sistema de capacidades distintivas**

O sistema de capacidades distintivas (SCD) é um sistema adaptativo complexo que descreve a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor (Agostinho, 2003; Osterwalder & Pigneur, 2010). Liga os recursos internos, capacidades, processos e rotinas com os mercados, clientes, parceiros e outros *stakeholders*, e articula a execução da estratégia em busca de lucros e prosperidade (Arraya, 2021; Baden-Fuller & Haefliger, 2013; Zott & Amit, 2010; Zott *et al.*, 2011).

Em termos práticos, considerando a indústria do futebol, o SCD tem uma relação dinâmica com os adeptos, sócios, espectadores, *etc.*; procura recursos – atletas, treinadores, pessoal, infraestruturas, *etc.* –; desenvolve-os com a ajuda de recursos e capacidades internas – humanos e tecnológicos – e cria as condições operacionais para lançá-los como um evento de entretenimento.

Como um sistema adaptativo complexo, o SCD tem um elevado grau de capacidade adaptativa que lhe confere resiliência; por outro lado, quando a sua dinâmica promove alterações ou estímulos dentro de um fator, pode causar efeitos em todos os outros fatores e significativas alterações nas saídas (Agostinho, 2003). Por outras palavras, as alterações dentro de um fator ou de uma das suas dimensões podem, posteriormente, alterar outras dimensões do mesmo fator e também dos outros fatores. Em termos práticos, uma criação de valor inovadora pode gerar oportunidades de mercado, mas, para a concretizar, o sistema de capacidades distintivas pode ter de se adaptar ou recriar; assim como as modificações nos processos organizacionais e rotinas podem afetar diretamente outras partes do sistema de capacidades distintivas (Arraya, 2021).



O foco do SCD é a execução da estratégia desenhada pela criação de valor com o objetivo de entregar aos clientes os benefícios que mais valorizam no produto ou serviço, capturando, assim, um retorno económico superior (Leinwand & Mainardi, 2011). Assim, o SCD deve garantir vantagens transitórias, operações diárias e, simultaneamente, criar o futuro; o que requer (i) capacidades distintivas, ou seja, capacidades que o CFP faz melhor que os concorrentes; (ii) as capacidades distintivas devem ser difíceis e onerosas de imitar ou substituir pelos concorrentes; (iii) o SCD deve refletir a ligação aos outros fatores; (iv) a capacidade do sistema em desenvolver e alinhar continuamente recursos, capacidades, ferramentas, processos e rotinas de uma forma holística no CFP; (v) deve estar especialmente alinhado com a criação de valor para alavancar os recursos disponíveis e as capacidades distintivas para a entrega do valor ao cliente; (vi) deve definir a forma como os processos internos são organizados para apoiar todos os fatores; e (vii) recursos, capacidades organizativas e capacidades, processos e rotinas distintivas devem-se encaixar para formar um sistema de reforço mútuo.

As raízes de um sistema de capacidades distintivas são três dimensões, que combinam e recombina as sete condições expressas no parágrafo anterior. Estas dimensões – fatores críticos de sucesso, recursos e capacidades – determinam, em grande parte, como o sistema se comporta, interna e externamente.

*Fatores críticos de sucesso* (Daniel, 1961; Raravi *et al.*, 2013; Rockart, 1979; Solomon, 2010) – também conhecidos como "fatores-chave de sucesso" são os recursos e capacidades valorizados pelos clientes, que são vitais para a execução de estratégias e podem afetar a posição competitiva do CFP. Estão integrados em processos e rotinas que "têm de correr bem", para que o negócio floresça e para que os objetivos do CFP sejam alcançados. Não garantem uma vantagem transitória, mas garantem a possibilidade de o CFP concorrer de igual para igual com os seus concorrentes.

*Recursos* – A RBV e a DCV propõem que o sucesso ou fracasso de um CFP depende dos seus recursos e capacidades (Barney, 2001; Fainshmidt *et al.*, 2018). De acordo com Helfat e Peteraf (2003), os recursos são ativos detidos, controlados numa base semipermanente pelo CFP para a produção, pelo que constituem a base para a qual os produtos ou serviços podem ser produzidos. Assim, permitem que um CFP crie e ofereça criação de valor, chegue aos mercados, mantenha relações com os clientes e retornos económicos.

Para obter potenciais vantagens transitórias sobre os concorrentes, o CFP precisa de escolher e capturar recursos valiosos, raros, dispendiosos de imitar e organizacionais (VRIO), e capacidades para os reunir e coordenar eficazmente (Barney, 2001).

*Capacidades* – As capacidades permitem que uma organização explore os seus recursos, de forma a criarem valor (Fainshmidt *et al.*, 2018). As capacidades são as competências que são essenciais para aplicar recursos em processos e rotinas que "devem correr bem" (Eisenhardt & Martin, 2000). Eisenhardt e Martin (2000) definem as capacidades como um conjunto de processos específicos e identificáveis, tais como estrutura organizacional formal, cultura, estrutura de reporte, sistemas estratégicos de planeamento e orçamentação, sistemas de controlo de gestão, políticas de compensação, desenvolvimento de produtos, tomada de decisões estratégicas e a importância.

Dominar a aquisição, montagem, coordenação e implementação na área certa da organização, os recursos e capacidades certos é uma valência essencial para um CFP com recursos VRIO garantir o quotidiano, explorar oportunidades e criar uma vantagem transitória (Locket & Wild, 2014). Para além de que, quando os atributos VRIO estão

presentes e o CFP consegue executar melhor do que os concorrentes uma capacidade – ou um conjunto –, então, o CFP deve assumir possuir uma capacidade *distintiva* – ou várias – que pode ser usada como fonte de vantagem competitiva transitória (Teece, 2018b).

As capacidades distintivas são o resultado da excelência em qualquer função organizacional ou atividade valorizada pelo cliente, tornando-se estratégica, importante e dominante, quando o CFP conhece a sua posição competitiva e se concentra no desenvolvimento daquelas que destacam e reforçam a sua competitividade (Fleury & Fleury, 2003). Por outras palavras, uma capacidade distintiva é algo que o CFP faz de forma excelente, que os clientes valorizam e os concorrentes não conseguem imitar e anular. É a ligação entre atletas e pessoal, conhecimento, ferramentas, tecnologia e processos que permitem ao CFP superar os concorrentes em algum fator ou benefício importante.

Uma vez que as capacidades distintivas são difíceis de desenvolver e quase impossíveis de adquirir, todas as competências e conhecimento que o CFP possui devem ser tratadas com cuidado para as sustentar (Teece, 2018b). Ao mesmo tempo, é essencial que o CFP possua as capacidades dinâmicas necessárias para adaptar os seus recursos e capacidades às oportunidades de mercado (Singh *et al.*, 2013).

O sistema de capacidades distintivas é um dos principais componentes do motor estratégico, e da vantagem transitória (Arraya, 2021). No entanto, provavelmente, uma capacidade distintiva, isoladamente, seja insuficiente para criar uma vantagem, mas a combinação de várias – três a seis –, que se reforcem mutuamente, permitam ao CFP entregar a sua criação de valor de forma eficaz e conquistar uma vantagem transitória (Leinwand & Mainardi, 2011). Por conseguinte, sugerimos a seguinte hipótese:

H4. O sistema de capacidades distintivas (SCD) está positivamente associado ao desempenho superior (PER).

## “INPUTS”

“INPUTS” é um fator latente que não pode ser observado ou medido diretamente. Para o medir, é necessário capturar os quatro fatores mencionados anteriormente. Nesta investigação, “INPUTS” é um construto multidimensional formado pelos quatro fatores, o que significa que nenhum fator por si só o pode representar (Law *et al.*, 1998). Como tal, atua como um sistema adaptativo complexo cujo comportamento não pode ser inferido a partir do comportamento das partes, isto é, exibe propriedades que emergem da interação das suas partes (Agostinho, 2003).

Atuando como um todo e perseguindo a inovação ou as melhorias contínuas, este construto multidimensional está de acordo com o mencionado por Casadesus-Masanell e Ricart (2010), ou seja, é um sistema de dinâmicas, relações e ciclos de *feedback* entre fatores, que se desenvolvem e criam um círculo virtuoso de vantagens transitórias. Este círculo virtuoso e interações entre e dentro dos fatores segue decisões que desenvolvem a criação de valor inovadora, transformando ou criando novas combinações de recursos e capacidades distintivas, que adaptam os processos e rotinas – sistema organizacional – e cujos impactos influenciam outros fatores e respetivas dimensões. Permite, assim, desta forma, que a complexidade do sistema torne o todo maior do que a soma dos quatro fatores *per se*, contribuindo para a vantagem transitória, o sucesso e a riqueza



financeira do CFP, durante um período relevante. Assim, foi desenvolvida a seguinte hipótese:

H5. “INPUTS” está positivamente associado ao desempenho superior (PER).

### **Desempenho desportivo e riqueza financeira**

Um clube de futebol profissional é criado ou gerido para ganhar troféus e dinheiro; consequentemente, deve ter retornos superiores que alimentem a dinâmica de vitória. Para alcançar a riqueza financeira, quando o CFP compete com a sua equipa, lança um produto ou serviço complementar. Desta forma, devem considerar-se dois elementos: fluxo de receitas e estrutura de custos.

*Riqueza Financeira* – O CFP tem riqueza financeira, quando todos os *stakeholders* captam valor – para os acionistas podem ser dividendos, para fornecedores podem ser novas encomendas, para parcerias podem ser *joint-ventures*, para atletas e pessoal podem ser benefícios, *etc.* –, de tal forma que eles estão motivados a prosperar (Chesbrough *et al.*, 2006). O CFP tem sucesso e riqueza financeira nos negócios, se a proposta de oferta criar e entregar valor aos clientes a um preço razoável, com um custo subjacente que lhe permite obter lucro. Neste caso, o CFP é ser capaz de cumprir os seus compromissos, ter dinheiro suficiente para se sustentar, e fornecer um dividendo aos investidores (Magretta, 2002). Como referido, um determinante importante na riqueza financeira é o *fluxo de receitas*, ou seja, o dinheiro que o CFP gera em cada segmento, produto ou serviço, ou cliente. A estratégia de preços e fluxo de receitas escolhidas cobrirá todos os custos, incluindo despesas gerais e suporte, e ainda um bom retorno (Osterwalder & Pigneur, 2010). A indústria do futebol envolve diferentes tipos de fluxos de receitas: (i) receitas resultantes de pagamentos únicos de clientes, por exemplo, receitas do dia de jogo ou visitas guiadas ao estádio; (ii) receitas resultantes de pagamentos em curso, por exemplo, pagamento das quotas mensais dos sócios; (iii) receitas comerciais como radiodifusão, patrocínios, *merchandising* e outras operações comerciais; e (iv) taxas de transferência de jogadores.

A *estrutura de custos* descreve todos os custos e despesas incorridas, *custos fixos* e variáveis, para operar o CFP.

*Desempenho Desportivo* – É a forma como a participação desportiva e de mercado é medida (Garcia & Farina, 2013). No futebol, onde o resultado é mensurável e definido, o resultado final é quantificável. Assim, a determinação do desempenho desportivo é uma simples questão de somar os pontos atribuídos à vitória, ao empate e à derrota e o *ranking* é do mais alto ao mais pequeno. O sucesso do CFP é alcançado através de títulos em campeonatos, e aqueles que obtêm este objetivo são mais atrativos para os *stakeholders* (Gurgel, 2006; Janin, 2017).

O desempenho da gestão e do próprio CFP é medido por indicadores financeiros e não financeiros, tais como: vendas/proveitos, rentabilidade, custos, lealdade dos clientes, frequência de compra, satisfação do pessoal, entre outros (Avci *et al.*, 2011). A informação de gestão apresentada num putativo quadro de indicadores ajuda o CFP a (re)avaliar os seus objetivos comerciais e a planear eficazmente a melhoria do negócio (Arraya, 2016).

## MÉTODO

Esta investigação responde à questão da investigação e hipóteses de trabalho através de uma abordagem quantitativa, descritiva e exploratória com uma amostra de conveniência. Para diversos autores, estes são os procedimentos mais adequados para um tema pouco explorado (Burns & Bush, 1998; Churchill & Nielsen, 1995; Hair *et al.*, 2003).

### Medição dos construtos

O questionário utilizado neste estudo inclui seis secções que abordam a liderança, o capital humano, a criação de valor, o sistema de capacidades distintivas, o desempenho e a informação demográfica dos inquiridos. Os itens para a liderança, criação de valor e sistema de capacidades distintivas foram adaptados e refinados das escalas existentes de Leinwand e Mainardi (2011). Os itens de capital humano foram adotados e refinados da escala existente de Velada (2007). Os itens de desempenho foram adotados e refinados da escala de Avci *et al.* (2011). Foi utilizada uma escala do tipo Likert de cinco pontos que vai de "forte discordância" (1) a "fortemente de acordo" (5), para avaliar estes itens. Conforme anexo.

### Design da amostra e recolha de dados

Escolhemos os treinadores portugueses para a amostra, porque são a espinha dorsal e a principal força do futebol português. Os dados empíricos foram obtidos através de um inquérito digital transversal, realizado em abril/maio-2020. Convidámos a Associação Portuguesa de Treinadores de Futebol (ANTF) a participar e a enviar o inquérito digital a todos os associados. O programa de *software* G-Power 3.1.9.7 foi utilizado para calcular o tamanho da amostra (Faul *et al.*, 2009). O nível  $\alpha$ , potência e tamanho do efeito, foram definidos como 0.05, 0.95 e 0.15, respetivamente, sugerindo um tamanho mínimo de amostra de 75 inquiridos. Obtiveram-se 174 questionários válidos.

Os inquiridos do sexo masculino contribuíram com 80,5% e as inquiridas contribuíram com 19,5%. Relativamente à idade, foi possível verificar: média global 46,50 (SD=11,29), idade máxima de 63 anos, idade mínima de 26; masculino média 47,82 (SD=11,61), idade máxima 63, idade mínima 26; média feminina 42,83 (SD=9,71), idade máxima 52, idade mínima 29. Um total de 43,1% tinham uma licenciatura, 37,4% tinham um mestrado, 11,5% estavam a estudar e 8,0% tinham um diploma.

### Tratamento estatístico

A análise da estimação do *partial least squares-path modeling* (PLS) das hipóteses de investigação foi realizada em XLSTAT; foram calculados erros-padrão (SE) e Rácios Críticos (CR) para avaliar as hipóteses do estudo. Mediu-se a fiabilidade composta (CR), com base em  $CR > 0.7$  (Nunnally, 1978) e validade convergente com variação média extraída (AVE), considerando  $> 0.50$  (Fornell & Larcker, 1981). Para avaliar a validade discriminatória dos construtos, determinou-se o quadrado das correlações e comparou-se com AVE (Fornell & Larcker, 1981).

A qualidade do modelo foi avaliada com  $R^2$  e *F-test*. O significado das associações foi avaliado com  $Pr > |t|$  e  $f^2$  foi usado para medir o tamanho do efeito de cada efeito direto.



Os índices de *Goodness of fit* foram calculados para avaliação do modelo de investigação, considerando, como critério principal, o nível relativo GoF acima de 0.90 (Esposito Vinzi *et al.*, 2010; Henseler & Sarstedt, 2013). O limiar de significado foi  $p < 0.05$ .

O enviesamento do método comum foi também uma preocupação, uma vez que os inquiridos são questionados sobre variáveis dependentes e independentes ao mesmo tempo. Seguindo a recomendação de Podsakoff *et al.* (2003), deram-se três passos: (i) o questionário foi concebido e administrado de modo a que os itens que medem o desempenho fossem separados dos outros construtos. Ao fazê-lo, os preditores foram psicologicamente separados das variáveis previstas; (ii) os inquiridos foram explicitamente informados de que as suas respostas permaneceriam anónimas, a fim de reduzir a ameaça de parcialidade devido à conveniência social; (iii) O teste de fator único de Harman foi realizado para garantir que nenhum fator fosse responsável pela maioria da variação. Uma análise de fatores exploratórios com a rotação Varimax indicou que o primeiro fator representou 19.31 por cento da variação, bem abaixo dos 50 por cento.

## RESULTADOS

O Quadro 1 apresenta os resultados de fiabilidade e validade dos constructos, juntamente com os resultados de “INPUTS”. Nunnally (1978) sugere que os coeficientes de fiabilidade para cada fator devem ser superiores a 0.70; os valores do alfa de Cronbach’s, neste estudo, variam de 0.945 a 0.958, o que indica que as medidas dos construtos são fiáveis. O *factor loading* é uma indicação importante da validade do construto de cada item medido, e os valores devem ser superiores a 0.5 (Truong & McColl, 2011). Como é mostrado no Quadro 2, todos os itens estão acima deste limiar dentro do intervalo de 0.58 a 0.92. Os resultados de CR foram consideravelmente superiores a 0.70. Todos os itens carregados cumprem  $p < 0.001$ . A validade convergente medida com AVE variava de 0.622 a 0.792, acima do nível recomendado de 0.50. Para todos os itens, os carregamentos eram mais elevados *per se*, e não foram encontradas provas de cruzamentos. Por fim, também verificámos se o  $AVE > \text{intercorrelações}$  ao quadrado, confirmando estes resultados para todos os construtos.

Quadro 1. Análise psicométrica

	Item	M	SD	Loading (Std)	SE	CR
Liderança (L)						
AVE=0,728; CR=0,901; $\alpha$ =0,949						
	L1	3,17	1,19	0,90	0,02	42,88***
	L2	3,27	1,13	0,89	0,02	53,07***
	L3	3,18	1,08	0,58	0,09	6,50***
	L4	3,16	1,21	0,91	0,02	48,88***
	L5	3,20	1,19	0,93	0,01	71,16***
Capital Humano (HC)						
AVE=0,638; CR=0,919; $\alpha$ =0,955						
	HC1	3,26	1,11	0,80	0,03	25,61***
	HC2	3,10	1,26	0,75	0,04	20,01***



	HC3	2,65	1,22	0,79	0,03	27,37***
	HC4	3,24	1,12	0,81	0,05	17,25***
	HC5	3,37	1,12	0,80	0,04	21,60***
	HC6	3,46	1,07	0,80	0,03	22,81***
	HC7	3,14	1,09	0,80	0,03	25,38***
	HC8	3,01	1,21	0,84	0,02	37,46***
Criação de valor (VC)						
AVE=0,727; CR=0,946; $\alpha$ =0,945	VC1	3,62	1,11	0,75	0,05	14,02***
	VC2	3,24	1,24	0,91	0,02	58,94***
	VC3	3,32	1,18	0,88	0,02	41,54***
	VC4	3,31	1,21	0,88	0,02	42,02***
	VC5	3,34	1,24	0,88	0,02	43,12***
	VC6	3,24	1,24	0,91	0,02	58,94***
	VC7	3,21	1,11	0,86	0,03	32,56***
	VC8	3,87	1,16	0,74	0,05	14,25***
Sistema de capacidades distintivas (SCD)						
AVE=0,792; CR=0,967; $\alpha$ =0,946	SCD1	3,25	1,18	0,90	0,02	56,88***
	SCD2	3,16	1,12	0,90	0,02	50,26***
	SCD3	3,11	1,16	0,91	0,01	69,03***
	SCD4	3,02	1,19	0,90	0,01	63,36***
	SCD5	3,19	1,18	0,90	0,02	49,47***
	SCD6	3,11	1,22	0,92	0,01	61,72***
	SCD7	2,99	1,20	0,90	0,02	43,55***
	SCD8	3,24	1,16	0,79	0,05	16,01***
	SCD9	3,21	1,11	0,87	0,03	33,85***
"OUTPUTS" (PER)						
AVE=0,666; CR=0,921; $\alpha$ =0,958	PER1	3,40	1,14	0,91	0,02	58,56***
	PER2	3,45	1,07	0,86	0,04	22,68***
	PER3	3,10	1,12	0,85	0,03	26,42***
	PER4	3,49	1,21	0,88	0,02	47,54***
	PER5	3,43	1,16	0,90	0,02	52,22***
	PER6	3,16	1,23	0,81	0,04	20,69***
	PER7	3,14	1,20	0,82	0,04	21,92***
	PER8	2,98	1,21	0,38	0,10	3,69***

\*\*\*p<.001

Os resultados do teste do primeiro modelo de pesquisa, utilizando PLS, encontram-se no Quadro 2, apresentando as hipóteses de 1 a 4. A figura 2 mostra um diagrama do modelo.

O modelo de investigação global foi considerado muito bom com o GoF relativo de 0.977, acima do limiar de 0.90. As hipóteses 1 e 4 foram confirmadas. A liderança (L) foi significativamente associada ao desempenho ( $\beta=0.400$ ;  $p<.001$ ;  $f^2=0.099$ ), confirmando H1. O Sistema de Capacidades Distintivas (SCD) foi significativamente associado ao desempenho ( $\beta=0.279$ ;  $p=.010$ ;  $f^2=0.,040$ ), confirmando H4. O Modelo  $R^2$  foi 0.735. A Figura 2 mostra o diagrama do modelo.

Quadro 2. Teste do primeiro modelo de pesquisa

Hypothesis	<i>Estimate</i>	<i>SE</i>	<i>Pr &gt;  t </i>	
H1: L → PER	0.400	0.098	<0.001	
H2: HC → PER	0.026	0.084	0.758	
H3: VC → PER	0.188	0.111	0.092	
H4: SCD → PER	0.279	0.107	0.010	
<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>GoF</i>	<i>GoF Bootstrap</i>	<i>SE</i>	<i>CR</i>
Absolute	0.723	0.730	0.035	20.57
Relative	0.977	0.951	0.027	36.23
Outer model	0.997	0.995	0.026	39.03
Inner model	0.980	0.956	0.011	92.07

$R^2=0.735$

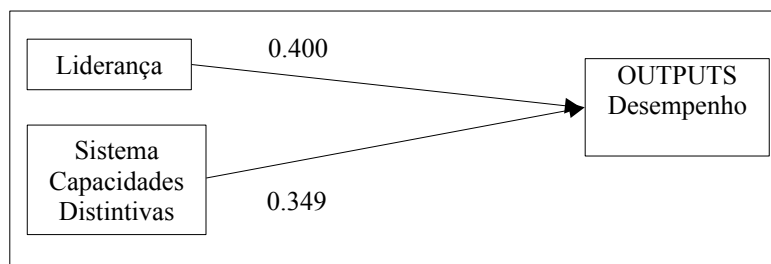


Figura 2. Diagrama do primeiro modelo.

Os resultados dos testes do segundo modelo de investigação utilizando PLS são apresentados no Quadro 3.

O modelo de investigação global foi considerado muito bom com o GoF relativo de 0.927, acima do limiar de 0.90. O construto “INPUTS”, criado a partir dos fatores de Liderança, Capital Humano, Criação de Valor e Sistema de Capacidades Distintivas tem uma associação positiva e muito significativa com “OUTPUTS” ( $\beta=0.85$ ;  $p<.001$ ) com um considerável tamanho de efeito ( $f^2=2.58$ ). O Modelo  $R^2$  foi 0.721. A Figura 3 mostra o diagrama do modelo.

Quadro 3. Teste do Segundo modelo de pesquisa

Hypothesis	<i>Estimate</i>	<i>SE</i>	<i>Pr &gt;  t </i>	
H1: “INPUTS” → PER	0.849	0.040	<0.001	
<b>Goodness of Fit Index</b>	<b>GoF</b>	<b>GoF Bootstrap</b>	<b>SE</b>	<b>CR</b>
Absolute	0.768	0.764	0.038	20.24
Relative	0.927	0.900	0.037	25.11
Outer model	0.997	0.991	0.031	32.35
Inner model	0.930	0.908	0.019	49.54
				1

R<sup>2</sup>=0.721; f<sup>2</sup>=2.582

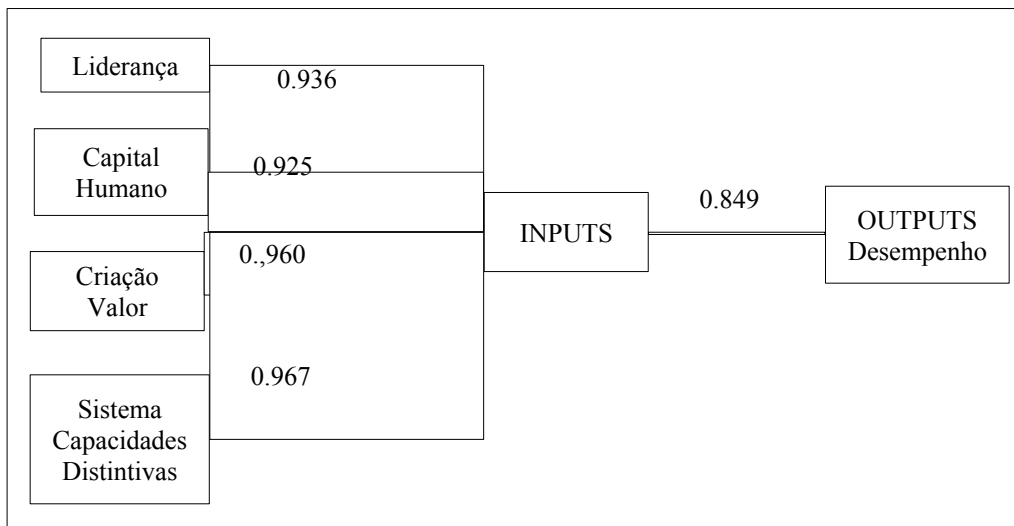


Figura 3. Diagrama do Segundo modelo.

## DISCUSSÃO

Neste estudo, argumentamos como quatro fatores estratégicos, nomeadamente, liderança, capital humano, criação de valor e sistema de capacidades distintas, influenciam o sucesso desportivo e a riqueza financeira numa indústria que apresenta dificuldade em gerar retornos económicos positivos.

Os resultados do inquérito efetuado suportam que a liderança e o sistema capacidades distintas *per se* têm um impacto positivo em “OUTPUTS”, no entanto, a descoberta mais relevante é o constructo multidimensional “INPUTS” influenciar fortemente os “OUTPUTS”.

O constructo multidimensional “INPUTS”, ao ser formado pelos quatro fatores estratégicos, conjuga a força e impacto dos fatores como um todo numa direção específica. Isto significa, por exemplo, que a liderança e os executivos, ao enfrentarem os desafios do clube e ao se prepararem para eles (Kruse, 2019), beneficiam do talento, desenvolvimento e cultura centrada no cliente do capital humano, como ingredientes vitais da estratégia desportiva (Garavan *et al.*, 2001). Simultaneamente deve existir um sistema de capacidades distintas que se reforçam mutuamente e atuam em conjunto,



para criarem vantagens transitórias (McGrath, 2019) e entregarem a criação de valor do clube, de forma eficaz, ao cliente (Leiwand & Mainardi, 2011), sustentando, desta forma, desempenhos superiores.

Assim, os resultados empíricos permitem argumentar a importância e relevância efetiva de cada fator para o todo.

No CFP, as decisões estratégicas e operacionais de maior importância financeira e reputacional tomadas pelos executivos – ou seja, pela liderança – são aquelas que se referem ao ambiente desportivo, nomeadamente aos jogadores e ao *staff* desportivo. Isto é, a escolha e manutenção dos talentos do clube. São duas decisões tomadas pelos executivos que têm uma elevada sensibilidade às condições iniciais, provocando alterações no desempenho desportivo, financeiro e reputacional que podem resultar em diferenças substanciais no imediato ou num futuro próximo. Um exemplo é a situação real do F.C. Barcelona com anos consecutivos de incongruências estratégicas, falta de base de renovação de talento e uma política financeira duvidosa que, em conjunto, condicionam o presente e o futuro do clube (Kuper, 2021).

Na indústria do futebol, provavelmente, a força propulsora do sucesso e da riqueza financeira é encontrar executivos empenhados e empreendedores, pessoas com uma compreensão excecional dos mercados em que o clube participa, focados no talento dos recursos humanos, com forte sentido de *coaching* e mentoria, especializados na criação de equipas de trabalho fortes, centrados no cliente, com extraordinário instinto de vendas, bem como a vontade de desafiar ortodoxias quando necessário. Uma liderança sem medo de errar, e com conhecimento para desenvolver deliberadamente novas capacidades: estruturar o clube face a novos desafios, construir uma compreensão profunda e matizada das oportunidades de mercado, e criar uma estratégia de sucesso para atrair mais clientes.

Por outro lado, as pessoas talentosas do CFP denotam uma característica emocional muito forte (Soriano, 2009): a autoestima. Esta característica reforça a necessidade de os executivos fazerem com que os seus colaboradores se sintam valorizados e motivados, inspirando as suas equipas, liderando com compaixão e fomentando uma mentalidade de crescimento. Ao mostrar aos colaboradores que (i) as capacidades e competências não são fixas e podem ser desenvolvidas organicamente através de dedicação e trabalho árduo, (ii) os desafios e a incerteza são oportunidades a serem transformadas em êxitos (Dweck, 2016); então, (iii) o capital humano – onde se incluem os jogadores e o *staff* desportivo – poderá obter maior reconhecimento público e melhores contratos de trabalho.

No entanto, os executivos também precisam de modelar em si próprios uma mentalidade de crescimento. Se os executivos forem adaptáveis e aprenderem tácita e explicitamente, então, a probabilidade de construir uma cultura de talento e crescimento aumenta, o que pode melhorar a taxa de sucesso ao longo do tempo. A adaptabilidade vem da confiança (Dweck, 2016). Todo o pessoal precisa de se sentir apoiado para mudar, e esse apoio vem dos acionistas e executivos. Sendo a retribuição da confiança transmitida pelo pessoal aos acionistas e executivos o cimentar da relação instituída. Começa aí a criação de uma equipa resiliente pronta a enfrentar qualquer dificuldade.

Parece óbvio que o papel do executivo e a sua liderança é um dos mais importantes diferenciadores no sucesso desportivo e na riqueza financeira. Executivos, em todos os níveis do clube, formam e inspiram as ações dos colaboradores, contudo, isolados, perdem-se, pelo que necessitam do apoio do maior investimento de um CFP, o capital humano.

O futebol é uma indústria onde o investimento em capital humano é necessário – mas não suficiente – para garantir que todo o pessoal – mas especialmente os jogadores e o *staff* desportivo – tenha a possibilidade de desenvolver conhecimento e ser inovador. No futebol, a liderança e o talento dos colaboradores estão intimamente interligados. A liderança influencia o comportamento da inovação e o desenvolvimento de capacidades organizacionais através do capital humano. A maior capacidade inovadora é a produção única e particular de jogadores talentosos e do *staff* desportivo, manifestando-se no potencial de produzir respostas inovadoras aos desafios que surgem durante as diversas fases de cada jogo de futebol. É de referir a importância da inovação em áreas não desportivas, mas de criação de valor sustentada, tais como as diversas áreas do fator criação de valor. No entanto, é possível argumentar que o conhecimento está livremente disponível para todos os clubes, mas só quando um clube o converte em inteligência e ação é que o potencial de criar vantagens transitórias aumenta consideravelmente.

O futebol é também uma indústria de mão-de-obra intensiva, com uma elevada taxa de rotatividade de jogadores e *staff* desportivo – evidências demonstram que os clubes com melhores resultados desportivos são os que promovem maior estabilidade na manutenção do pessoal desportivo (Audas *et al.*, 2002). O investimento e o desenvolvimento orgânico em recursos humanos desportivos talentosos tenderá a diminuir esta rotação, melhorando o volume de negócios – por exemplo, menor investimento em onerosas contratações externas –, e a satisfação dos clientes – por exemplo, o surgimento de ídolos desportivos e melhores resultados desportivos. O desenvolvimento do capital humano é um processo que requer formação adequada, educação, mecanismos de motivação, facilitação de recursos e esforços para desenvolver capacidades de inovação, e disponibilizar oportunidades. As competências no futebol levam tempo a construir e exigem o empenho da liderança do clube, da equipa desportiva, dos jogadores e do pessoal geral; assim, o capital humano deve ser tratado como recurso VRIO permanente, em vez de recurso contingente (Pfeffer, 1994). É plausível afirmar que estratégias de desenvolvimento de competências no pessoal que respondam de forma rápida e flexível às necessidades do clube podem potencialmente criar vantagens transitórias.

Além disso, o clube, identificando ativamente recursos humanos talentosos e desenvolvendo-os organicamente, cria um comportamento inovador que incentiva a colaboração e o uso de boas práticas entre diferentes equipas ou grupos de trabalho, e inspira novos pensamentos ou soluções para tarefas e resolução de problemas. Desta forma, o capital humano estabelece um ciclo de mentalidade de crescimento para melhorar continuamente a capacidade de inovação dentro do clube, captar oportunidades de mercado, sucesso desportivo e riqueza financeira.

Os resultados do estudo também evidenciam a importância e impacto da criação de valor no cliente do CFP. No futebol, a maior satisfação do cliente é emocional. Para tal, ambiciona que a “sua equipa” ganhe todos os jogos, troféus e campeonatos consecutivamente. Ao mesmo tempo, se se associar uma “experiência fantástica” em todas as fases do evento desportivo, a promoção da venda da oferta comercial estará facilitada. É possível argumentar que um talentoso executivo de equipas de futebol focado nas pessoas, que avalia cada movimento estratégico e toma decisões através da lente da criação de valor, está mais próximo de apresentar valor ao cliente, em especial, e aos restantes *stakeholders*.

Esta investigação permite ainda argumentar que a criação de valor, na indústria do futebol, tem três fortes *drivers*: (i) ter capital humano que “monte” uma equipa talentosa



e vencedora; (ii) ter executivos que conhecem o mercado e são centrados no cliente, promovendo estratégias diferenciadoras dos concorrentes; e (iii) que esses executivos efetivamente lideram o clube. Assim, é essencial que o clube, no abstrato, e os executivos, na prática, compreendam estes *drivers*, de forma a estabelecerem estratégias e táticas operacionais que estimulem os clientes e os parceiros, tornando-os contribuintes mais ativos para as receitas. Reforçamos, então, que a liderança, o capital humano e a criação de valor estão intimamente interligados.

Uma coisa que realmente está subjacente a uma vantagem transitória de um CFP e à eficiência é a integração dos fatores: liderança, capital humano e criação de valor num sistema de capacidades distintivas que se reforça mutuamente. Cada capacidade distintiva proveniente de um destes fatores reforça as outras e apoia o propósito estratégico e operacional do CFP de proporcionar "uma experiência fantástica" aos clientes. Como referido anteriormente, a estratégia torna-se uma questão de alinhar, num sistema, as capacidades distintivas, a oferta certa e o mercado certo.

Uma vez que o CFP trabalhará o seu talentoso capital humano para ser o melhor entre pares, deve adaptar continuamente os seus jogadores, *staff* desportivo, e equipas ao ambiente competitivo em que vive; e a oferta de produtos/serviços às novas tendências e oportunidades de mercado. Isto, por sua vez, aumenta o potencial do clube face aos *stakeholders* e adapta-se à cultura de desenvolvimento e crescimento orgânico, à oferta de mercado e ao sistema de capacidades distintivas.

Resumindo, no que respeita à liderança, o estudo destaca a necessidade de os executivos descortinarem como o valor é criado e estratégias conexas, como interagirem com todo o pessoal, e como a coerência das suas decisões reforça o sistema de capacidades distintivas. No que diz respeito ao capital humano, o estudo demonstra a importância de o pessoal conhecer a origem da criação de valor, a importância do sistema de capacidades distintivas, a necessidade de trocar e combinar ideias, e formação contínua em novas competências que favoreçam o desenvolvimento orgânico permanente da criação de valor e do sistema de capacidades distintivas. No que diz respeito à criação de valor, o estudo destaca a oferta centrada no cliente, onde uma equipa vencedora é "a mãe de toda a riqueza". No que diz respeito ao sistema de capacidades distintivas, o estudo demonstra que ter um sistema claro para toda a viagem alinhado com a oferta atual do clube permitirá sentir o mercado para novas oportunidades, e aproveitar a experiência em apenas algumas capacidades distintivas e alinhá-las estrategicamente com decisões diárias e futuras para tirar vantagens competitivas transitórias. Finalmente, uma importante implicação estratégica da utilização do "INPUTS" – construto multidimensional – e os seus fatores, é que qualquer estratégia suscetível de ser eficaz gera uma reação competitiva. De certa forma, o clube pode medir o quão boa é a sua estratégia pelo investimento que um concorrente faz para anular as suas vantagens competitivas transitórias.

### **Implicações teóricas**

Esta investigação contribui para a literatura de várias formas. O estudo complementa a literatura anterior de RBV e DCV, ao apresentar três novidades centradas no valor e no cliente.

A primeira contribuição teórica destaca o sistema de capacidades distintivas como fator pivotal na entrega de valor ao cliente, o que reforça a literatura anterior (Arraya, 2021; Hamel & Prahalad, 1994; Leinwand & Mainardi, 2011). Porque sob o pressuposto de



que o sistema de capacidades distintivas irá reforçar mutuamente as capacidades distintivas na prossecução da vantagem transitória e criação de valor para o cliente, o processo de implementação será emergente, dinâmico, não linear, iterativo e adaptativo. Por conseguinte, é expectável que o sistema de capacidades distintivas conduza a resultados diferentes de situação a situação, de clube para clube. Ou seja, determinantes contextuais podem ter um efeito diferencial no processo de gestão e implementação, quando se trata de práticas de gestão de liderança, capital humano e criação de valor.

A segunda contribuição teórica destaca o construto multidimensional “INPUTS”. A indústria do futebol é um ecossistema que muda diariamente, e o construto “INPUTS” com a sua lógica clara e inteligível atravessa o tempo e a mudança. Porque a liderança vigia a procura constante por novas oportunidades e toma decisões adaptativas face a novos contextos, porque o capital humano tem um comportamento inovador baseado no talento direcionado ao cliente, porque a criação de valor é centrada nas tendências e necessidades dos clientes, e porque o sistema de capacidades distintivas recria e adapta a entrega de valor ao cliente, o construto “INPUTS” atravessa o tempo e a mudança de uma forma resiliente e inovadora.

A terceira contribuição teórica destaca a importância da coerência em todo o processo interno de gestão do construto “INPUTS”. Ou seja, qualquer decisão estratégica ou tática que se tome sobre um fator irá afetar, de certa forma, os outros fatores e as suas dimensões, alterando relações e resultados. Aí, a coerência entre os fatores será sempre imprescindível. Ou seja, o construto por ser agregado e comportar-se como um sistema complexo, a coerência entre fatores fortalece a resiliência face a forças externas, evitando pontos de rutura e iniciando novos ciclos e novas vantagens competitivas transitórias. Assim, o construto “INPUTS” garante ser maior que a soma dos quatro fatores e as suas interações.

### **Implicações práticas**

Esta investigação também fornece implicações práticas relevantes, uma vez que apresenta *insights* valiosos para executivos da indústria do futebol que pretendem criar um modelo de negócio baseado em recursos, capacidades, agilidade, resiliência, inovação e centrado nos clientes, capital humano e investidores. Em termos práticos, a nossa abordagem aumenta a probabilidade de uma estratégia vencedora do CFP, por três razões.

Em primeiro lugar, permite que as pessoas vejam como o seu papel dentro do CFP irá contribuir para o sucesso global, sobretudo porque uma comunicação eficaz e o apoio da liderança focam as pessoas na melhoria contínua e em altos níveis de produtividade e eficiência.

Em segundo lugar, os clientes e os parceiros compreendem a criação de valor que os produtos e serviços do CFP lhes entrega e reforçam as perceções acerca da credibilidade, imagem de marca e sucesso do clube.

Em terceiro lugar, o sistema de capacidades distintivas está focalizado na entrega da criação de valor. Isto significa que o seu foco é os executivos escolherem claramente o que o clube precisa de fazer melhor do que qualquer concorrente para se diferenciar. No que diz respeito a recursos e capacidades distintivas, o sistema procura concentrar-se no que é essencial e não desperdiçar recursos em atividades sem importância. Sobre as capacidades distintivas, os executivos devem promover a sua interligação num sistema



adaptativo de reforço mútuo que alinha os processos de trabalho e as rotinas com a carteira de produtos/serviços.

Todo este foco no sistema de capacidades distintivas permite o investimento de capital nos locais certos e parcimónia nas despesas para procurar o sucesso desportivo e a riqueza financeira. O sucesso da indústria do futebol não é casual e a bola não entra na baliza só porque entrou. A sobrevivência e a prosperidade do CFP têm tudo que ver com talento de topo e um excelente sistema que faz muito bem o que precisa de ser feito, garantindo que o CFP consiga alinhar o seu sistema de capacidades distintivas com a criação de valor para aproveitar as oportunidades. Como tal, a inter-relação destes quatro fatores num único construto multidimensional ajudam o CFP a deixar o limbo financeiro, a obter satisfação dos *stakeholders* e retornos económicos.

## CONCLUSÕES

A oferta básica do CFP aos seus clientes é o entretenimento através do jogo de futebol, o que leva à agregação de produtos e serviços complementares, para captar fluxo de receitas, a partir do dia de jogo, *merchandising*, radiodifusão, pagamentos mensais de quotas, patrocínios e outras operações comerciais. Quanto melhor e mais fantástica for a experiência do cliente, maior é o fluxo de receitas. Além disso, o desenvolvimento de jogadores de talento leva a outra importante fonte de receita: as taxas de transferência. Assim, a importância da eficiência e da eficácia na gestão do construto “INPUTS”, com vista à obtenção de vantagens competitivas transitórias, e, conseqüentemente, a um melhor desempenho no mercado, é inquestionável e deve ser utilizado como motor do sucesso desportivo e riqueza financeira do clube de futebol profissional, abandonando-se a estratégia “*kick and rush*” em favor da sustentabilidade.

Este estudo demonstra que uma abordagem a partir do construto “INPUTS” tem o poder de criar valor para *stakeholders* e CFP. Esta abordagem fornece uma visão valiosa para um possível caminho do CFP sobreviver e prosperar.

Este estudo avança a literatura de gestão desportiva existente, teorizando o sistema de capacidades distintivas como um fator chave na transferência de comportamentos de inovação e conhecimentos de capital humano para o campo de futebol, e na abordagem “INPUTS” que permite, ao CFP, criar e manter vantagens competitivas transitórias.

## Limitações e estudos futuros

Embora a investigação tenha atingido o seu objetivo, as suas limitações devem ser consideradas para estudos futuros. Este estudo foi limitado pela natureza e dimensão da amostra. Os dados foram recolhidos num período limitado específico e foram realizados em Portugal. Para generalizar os resultados deste estudo, são necessários estudos que testem o quadro conceptual noutros países. Uma investigação longitudinal seria igualmente significativa para estudar este modelo e o desempenho do clube de futebol durante um longo período de tempo. Em futuros trabalhos, seria interessante considerar a variável “*governance*” como um fator estratégico e respetivo impacto no desempenho.

## REFERÊNCIAS

- Agostinho, M. E. (2003). *Complexidade e organizações: em busca da gestão autônoma*. São Paulo: Atlas.
- Albertini, E. (2016). An inductive typology of the interrelations between different components of intellectual capital. *Management Decision*, 54(4), 887–901.
- Anand, B. and Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, 21, 295–315.
- Arraya, M. (2016). Uma proposta de sistema de medição de desempenho para a organização desportiva. *Revista Intercontinental Gestão Desportiva*, 6(3), 288–320.
- Arraya, M. (2021). The distinctive capabilities system in the organizational performance of Portuguese fitness centers and gyms. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 11, e10002.
- Audas, R., S. Dobson, and J. Goddard. (2002). The impact of managerial change on team performance in professional sports. *Journal of Economics and Business*, 54(6), 633–650.
- Avci, U., Madanoglu, M., and Okumus, F. (2011). Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country. *Tourism Management*, 32, 147-157.
- Baden-Fuller, C. and Haefliger, S. (2013). Business models and technological innovations. *Long-Range Planning*, 46(6), 419–426.
- Baquero Pecino, C. and Sánchez Santa-Bárbara, E. (2000). Análisis de la fiabilidad del lead (descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder). *Anales de Psicología*, 16(2), 167-175.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal Of Management*, 27(6), 643-650.
- Bassi, L. and McMurrer, D. (2007). Maximizing Your Return on People. *Harvard Business Review*, 85(3), 115-123.
- Brady, C., Bolchover, D., & Sturges, B. (2008). Managing in the Talent Economy: The Football Model for Business. *California Management Review*, 50(4), 54–73.
- Brandenburger, A. M. and Stuart H. W. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, 5(1), 5–24.
- Burns, A. C. and Bush, R. F. (1998). *Marketing Research*. 2ª ed., New Jersey: Prentice Hall.
- Casadesus-Masanell, R. and Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2–3), 195-215.
- Chamorro-Premuzic, T. and Kirschner, J. (2020). How the Best Managers Identify and Develop Talent. *Harvard Business Review Digital Articles*, January.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., and West, J. (2006). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford University Press.
- Churchill, G. A. and Nielsen, Arthur C. (1995). *Marketing Research Methodological Foundations*. 6ª ed., United States of América: Elm Street Publishing Services, Inc.
- Collins, J. C. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don't*. New York, NY: HarperBusiness.
- Coughlan, A. T. (2007). *Marketing Channels*. Pearson Education, New York.
- Daniel, D. R. (1961). Management information crisis. *Harvard Business Review*, September–October, 111–121.
- Deloitte. (2021). *Annual Review of Football Finance' report -Testing Times*. Deloitte Sports Business Group.
- Drakulevski, L., and Nakov, L. (2014). Managing Business Model as Function of Organisational Dynamism. *Management Journal for Theory and Practice*, 19, 37-44.
- Durstewitz, I. (2019, July 25). Eintracht Frankfurt - Die Eintracht putzt sich raus.



- Frankfurter Rundschau.  
<https://www.fr.de/eintracht-frankfurt/eintracht-putztsich-raus-10999045.html>
- Dweck, C. S. (2016). *Mindset: the new psychology of success*. New York: Ballantine Books.
- Edvinsson, L. and Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. HarperBusiness, New York, NY.
- Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal*, 21, 1105–21.
- Esposito Vinzi, V., Chin, W. W., Henseler, J., and Wang, H. (2010). *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*. 1st edition, Springer.
- Fainshmidt, S.; Wenger, L.; Pezeshkan, A.; and Mallon, M. R. (2018). When do Dynamic Capabilities Lead to Competitive Advantage? The Importance of Strategic Fit. *Journal of Management Studies*, 56(4), 758-787.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A. and Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G\*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160.
- Fleury, A. and Fleury, M. T. (2003). Competitive strategies and core competencies: Perspectives for the internationalization of industry in Brazil. *Integrated Manufacturing Systems*, 14(1), 16-25.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Friedman L. G. (2002). *Go To Market Strategy, Advanced Techniques And Tools For Selling More Products, To More Customers, More Profitably*. Chapter 3 - Go-to market strategy: Targeting the right markets, 72-111, Elsevier Inc. All.
- Gallagher, D., O'Connor, C. & Gilmore, A. (2016). An exploratory examination of the strategic direction of the Gaelic Athletic Association via the application of sports marketing segmentation bases. *Marketing Intelligence & Planning*, 34(2), 203-222.
- Garavan, T. N., Morley, M., Gunnigle, P., and Collins, E. (2001). Human capital accumulation: the role of human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 25(2/3/4), 48-68.
- Goldin, C. (2014). *Human Capital*, In Handbook of Cliometrics, Claude Diebolt and Michael Hauptert, eds. Heidelberg: Springer-Verlag.
- Guzmán-Raja, I., & Guzmán-Raja, M. (2021). Measuring the Efficiency of Football Clubs Using Data Envelopment Analysis: Empirical Evidence from Spanish Professional Football. *SAGE Open*.
- Hair, J. F., Bush, R. P., and Ortinau, D. J. (2003). *Marketing Research: Within a Changing Information Environment*. 2<sup>nd</sup>ed., New York: MacGraw-Hill.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Hammerschmidt, J., Durst, S., Kraus, S., & Puumalainen, K. (2021). Professional football clubs and empirical evidence from the COVID-19 crisis: Time for sport entrepreneurship? *Technological Forecasting and Social Change*, 165.
- Helfat, C. E. and Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles, *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Henseler, J. and Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, 28(2), 565–580.
- Imbroda-Ortiz, J., Castillo-Rodríguez, A., and Chinchilla-Minguet, J. L. (2015). Sports Management, Leadership in the Organisation. *Journal of Physical Education and Sports Management*, 2(2), 56-65.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Cambridge: Harvard Business School Press.

- Kruse, K. (2019). *Great Leaders Have No Rules: Contrarian Leadership Principles to Transform Your Team and Business*. Rodale Books, New York.
- Kuper, S. (2021). How the best soccer team in the world lost its luster. *Strategy & Business*, October 6, retrieved from [https://www.strategy-business.com/article/How-the-best-soccer-team-in-the-world-lost-its-luster?utm\\_source=itw&utm\\_medium=itw20211007&utm\\_campaign=resp](https://www.strategy-business.com/article/How-the-best-soccer-team-in-the-world-lost-its-luster?utm_source=itw&utm_medium=itw20211007&utm_campaign=resp)
- Law, K. S., Wong, C.-S., and Mobley, W. H. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs", *Academy of Management Review*, 23, 741-755.
- Leinwand, P. and Mainardi, C. (2011). *The Essential Advantage: How to Win with Capabilities-Driven Strategy*. Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.
- Maguire, K. (2021). Covid-19 and Football: Crisis Creates Opportunity. *The Political Quarterly*, 92(1), 132-138.
- McGrath, R. G. (2019). *Seeing Around Corners: How to Spot Inflection Points in Business Before They Happen*. Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, New York.
- McPhee, W. and Wheeler, D. (2006). Making the case for the added-value chain", *Strategy and Leadership*, 34(4), 39-46.
- Miragaia, D. A. M., Ferreira, J., Carvalho, A., and Ratten, V. (2019). Interactions between financial efficiency and sports performance: Data for a sustainable entrepreneurial approach of European professional football clubs. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 8(1), 84-102.
- Nagy, Z. (2012). Finances of the professional football enterprises. *DANUBE: Law and Economics Review*, 1(1), 53-69.
- Nielsen, C., and Lund, M. (2018). Building Scalable Business Models. *MIT Sloan Management Review*, 59(2), 65-69.
- Nielson Sports. (2018). *World Football Report*, The Nielson Company.
- Nilsson, S. (2010). Enhancing individual employability: the perspective of engineering graduates. *Education + Training*, 52(6/7), 540-551.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill, New York.
- O'Reilly, C., Caldwell, D., Chatman, J., Lapiz, M. and Self, W. (2010). How leadership matters: The effects of leaders alignment on strategy implementation. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 104-113.
- Oberholzer-Gee, F. (2021) Eliminate Strategic Overload - How to select fewer initiatives with greater impact. *Harvard Business Review*, 99(3), 88-97.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation Hoboken*. New Jersey, John Wiley and Sons, Inc.
- Peng, Q., Skinner, J., and Houlihan, B. (2019). An analysis of the Chinese Football Reform of 2015: why then and not earlier? *International Journal of Sport Policy and Politics*, 11(1), 1-18.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People Unleashing the Power of the Workforce*. Harvard Business School Press, Boston.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J., and Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Raravi, P., Bagodi, V., and Mench, R. G. (2013). Critical Success Factors: Service Industries. *SCMS Journal of Indian Management*, 10(1), 1000-1007.
- Rego, A., Cunha, M. P. and Polónia, D. (2017). Corporate Sustainability: A View from the Top. *Journal of Business Ethics*, 143(1), 133-157.
- Rockart, J. F. (1979), Chief executives define their own data needs, *Harvard Business Review*, March-April, 22-24.
- Schroeder, R, Bates, K, and Junttila, M, (2002). Resource-Based view of





- manufacturing strategy and their relationship to manufacturing performance. *Strategic Management Journal*, 23, 105-117.
- Schyns, B., Gilmore, S., and Dietz, G. (2016). *What lesson can we learn from football about leadership and management?* In: Peus, Claudia, Braun, Susanne and Schyns, Birgit eds. *Leadership Lessons from Compelling Contexts. Monographs in leadership and management.*, Bingley: Emerald Publishing, 95-128.
- Serhan, Y. N. A., Julian, C. C. and Ahmed, Z. (2015). Time-based competence and performance: an empirical analysis. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(2), 288-301.
- Sheehan, N. T. and Bruni-Bossio, V. (2015). Strategic value curve analysis: Diagnosing and improving customer value propositions. *Business Horizons*, 58(3), 317-324.
- Singh, D., Oberoi, J. S., and Ahuja, I. S. (2013). An empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing organisations. *Management Decision*, 1(7), 1442-1446.
- Skrinjar, R., Bosilj-Vuksic, V., and Stemberger, M. I. (2008). The impact of business process orientation on financial and non-financial performance. *Business Process Management Journal*, 14(5), 738-754.
- Smith, K. (2017). The hidden reasons why customers buy your products. *Inc.*, Jun 9, <https://www.inc.com/katlin-smith/what-the-amazon-era-gets-wrong-about-consumer-shoppers.html> Accessed October 15, 2021.
- Solomon, M. R. (2010). *Consumer behaviour: a European perspective*. Pearson education.
- Soriano, F. (2009). *La pelota no entra por azar – ideas de management desde el mundo del fútbol*. Barcelona, El Lector Universal.
- Sota, S., Chaudhry, H., Chamaria, A. and Chauhan, A. (2018). Customer Relationship Management Research from 2007 to 2016: An Academic Literature Review. *Journal of Relationship Marketing*, 17(4), 277-291.
- Sterling, Peter (2012). Allostasis: A model of predictive regulation. *Physiology & Behavior*, 106(1), 5-15.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
- Teece, D. J. (2018b). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management and Organisation*, 24(3), 359-368.
- Tovstiga, G. (2010). *Strategy in Practice: A Practitioner's Guide to Strategic Thinking*. Chichester, John Wiley and Sons.
- Truong, Y. and McColl, R. (2011). Intrinsic motivations, self-esteem, and luxury goods consumption. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(6), 555-561.
- Vasconcellos e Sá, J. A. S. (1997). *Os senhores da guerra*. Bertrand Editora, Venda Nova, Portugal.
- Velada, R. (2007). *Avaliação da eficácia da formação profissional: factores que afectam a transferência da formação para o local de trabalho*. Tese de Doutoramento em Psicologia Social e Organizacional, no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), na área do Comportamento Organizacional.
- Zenger, T. (2013). What Is the Theory of Your Firm? *Harvard Business Review*, 91(6), 72-78.
- Zott, C. and Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective", *Long-Range Planning*, 43(2-3), 216-226.
- Zott, C., Amit, R. and Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37, 1019-1042.



Recebido em: 06/10/2021

Aceite em: 03/12/2021

Endereço para correspondência:

Marco Arraya

[marco.arraya@marcoarraya.com](mailto:marco.arraya@marcoarraya.com)



Esta obra está licenciada sob  
uma Licença Creative Commons  
Attribution 3.0

- i Em tradução livre, significa: Pontapear e Correr.
- ii Nesta pesquisa, consideramos fãs, adeptos e espectadores e todos os *stakeholders* pagantes como clientes.
- iii Nesta pesquisa, executivo é o substantivo que inclui as pessoas que dirigem o clube de futebol profissional. A utilização de “executivo” é isenta de sentido de género.

## **Anexo**

### Questionário

#### L1

A cultura de liderança do meu clube (presidente, administração ou direção) reforça as capacidades existentes para a execução da oferta junto dos atletas e adeptos.

#### L2

A cultura de liderança do meu clube tem uma estratégia de modelo de negócio adequada ao mercado em que se insere, ou seja, ao tipo de adeptos e potenciais ou atuais atletas do clube.

#### L3

As decisões da liderança do clube são coerentes com a estratégia e o modelo desportivo do clube.

#### L4

Por norma a liderança do clube é eficaz a responder às perguntas fundamentais sobre a estratégia e modelo de negócio que irá construir o sucesso a longo prazo.

#### L5

A liderança do clube é eficaz a mantê-lo no caminho certo na execução da estratégia e modelo de negócio.

#### HC1

Os recursos humanos do meu clube conseguem compreender a importância dos recursos capacidades que levam ao sucesso.

#### HC2

O clube fornece treino aos funcionários em práticas de construção de equipa e em habilidades de equipa.

#### HC3

O clube tem um sistema de tutoria para ajudar a desenvolver os funcionários.

#### HC4

Os funcionários do clube são eficientes em combinar e trocar ideias para resolver problemas ou criar oportunidades.

#### HC5

Os funcionários e colaboradores são capazes de partilhar os seus conhecimentos para produzirem novos projetos ou iniciativas frutuosas.

#### HC6

Os funcionários e colaboradores do clube estão dispostos a trocar e combinar ideias com os seus colegas de trabalho.

#### HC7

O sistema de gestão de desempenho (processos e procedimentos) do clube reforça a capacidade de se trabalhar para o atleta e adepto.

HC8

Os funcionários e colaboradores do clube são eficientes nas suas funções.

VC1

A oferta do clube diferencia-se dos rivais.

VC2

O meu clube tem uma lista clara de prioridades estratégicas relacionadas com a oferta

VC3

O meu clube tem uma forma clara para criar valor ao atleta ou adepto.

VC4

Sinto que a estratégia definida pela liderança vai levar o clube ao sucesso.

VC5

A estratégia definida indica claramente como o clube se diferencia na indústria do futebol.

VC6

A qualidade da oferta do clube ultrapassa as expectativas do atleta ou adepto.

VC7

Os produtos e serviços que o meu clube vende ajustam-se aos recursos e capacidades.

VC8

O meu clube sabe quem é mercado / cliente alvo.

SCD1

As capacidades do meu clube apoiam a criação de valor dos serviços ou produtos do clube junto do atleta ou adepto.

SCD2

As capacidades do meu clube reforçam-se mutuamente e formam um sistema interligado, ou seja, quando duas capacidades trabalham juntas o resultado final é superior. Ex. Método de treino e Retenção de atletas; ou, Marketing e Vendas de Bilhetes.

SCD3

As capacidades do meu clube adaptam-se a diferentes situações com facilidade.

SCD4

As capacidades do meu clube antecipam as mudanças da indústria do futebol e respondem de forma proactiva.

SCD5

Os recursos do meu clube apoiam a forma de criação de valor dos produtos ou serviços.

SCD6

Os recursos do meu clube adaptam-se a diferentes situações com facilidade.

SCD7

Os recursos do meu clube antecipam as mudanças no mercado e respondem de forma proactiva.

SCD8

Os produtos e serviços do meu clube baseiam-se nestes recursos e capacidades.

SCD9

A oferta do meu clube ajusta-se ao sistema de capacidades existente.

PER1

A satisfação do nosso adepto tem aumentado nos últimos 2-3 anos.

PER2

A lealdade do nosso adepto melhorou nos últimos 2-3 anos.

PER3

A satisfação dos funcionários do clube tem aumentado nos últimos 2-3 anos.

PER4

A imagem do seu clube foi reforçada nos últimos 2-3 anos.

PER5

O clube é bem-sucedido no mercado nos últimos 2-3 anos.

PER6

A rentabilidade / equilíbrio financeiro do clube melhorou nos últimos 2-3 anos.

PER7

As vendas / proveitos do clube têm aumentado nos últimos 2-3 anos.

PER8

Os custos do clube têm diminuído nos últimos 2-3 anos.

L1

A cultura de liderança do meu clube (presidente, administração ou direção) reforça as capacidades existentes para a execução da oferta junto dos atletas e adeptos.

L2

A cultura de liderança do meu clube tem uma estratégia de modelo de negócio adequada ao mercado em que se insere, ou seja, ao tipo de adeptos e potenciais ou atuais atletas do clube.

L3

As decisões da liderança do clube são coerentes com a estratégia e o modelo desportivo do clube.

L4

Por norma a liderança do clube é eficaz a responder às perguntas fundamentais sobre a estratégia e modelo de negócio que irá construir o sucesso a longo prazo.

L5

A liderança do clube é eficaz a mantê-lo no caminho certo na execução da estratégia e modelo de negócio.

HC1

Os recursos humanos do meu clube conseguem compreender a importância dos recursos capacidades que levam ao sucesso.

HC2

O clube fornece treino aos funcionários em práticas de construção de equipa e em habilidades de equipa.

HC3

O clube tem um sistema de tutoria para ajudar a desenvolver os funcionários.

HC4

Os funcionários do clube são eficientes em combinar e trocar ideias para resolver problemas ou criar oportunidades.

HC5

Os funcionários e colaboradores são capazes de partilhar os seus conhecimentos para produzirem novos projetos ou iniciativas frutuosas.

HC6

Os funcionários e colaboradores do clube estão dispostos a trocar e combinar ideias com os seus colegas de trabalho.

HC7

O sistema de gestão de desempenho (processos e procedimentos) do clube reforça a capacidade de se trabalhar para o atleta e adepto.

HC8

Os funcionários e colaboradores do clube são eficientes nas suas funções.

VC1

A oferta do clube diferencia-se dos rivais.

VC2

O meu clube tem uma lista clara de prioridades estratégicas relacionadas com a oferta

VC3

O meu clube tem uma forma clara para criar valor ao atleta ou adepto.

VC4

Sinto que a estratégia definida pela liderança vai levar o clube ao sucesso.

VC5

A estratégia definida indica claramente como o clube se diferencia na indústria do futebol.

VC6

A qualidade da oferta do clube ultrapassa as expectativas do atleta ou adepto.

VC7

Os produtos e serviços que o meu clube vende ajustam-se aos recursos e capacidades.

VC8

O meu clube sabe quem é mercado / cliente alvo.

SCD1

As capacidades do meu clube apoiam a criação de valor dos serviços ou produtos do clube junto do atleta ou adepto.

SCD2

As capacidades do meu clube reforçam-se mutuamente e formam um sistema interligado, ou seja, quando duas capacidades trabalham juntas o resultado final é superior. Ex. Método de treino e Retenção de atletas; ou, Marketing e Vendas de Bilhetes.

SCD3

As capacidades do meu clube adaptam-se a diferentes situações com facilidade.

SCD4

As capacidades do meu clube antecipam as mudanças da indústria do futebol e respondem de forma proactiva.

SCD5

Os recursos do meu clube apoiam a forma de criação de valor dos produtos ou serviços.

SCD6

Os recursos do meu clube adaptam-se a diferentes situações com facilidade.

SCD7

Os recursos do meu clube antecipam as mudanças no mercado e respondem de forma proactiva.

SCD8

Os produtos e serviços do meu clube baseiam-se nestes recursos e capacidades.

SCD9

A oferta do meu clube ajusta-se ao sistema de capacidades existente.

PER1

A satisfação do nosso adepto tem aumentado nos últimos 2-3 anos.

PER2

A lealdade do nosso adepto melhorou nos últimos 2-3 anos.

PER3

A satisfação dos funcionários do clube tem aumentado nos últimos 2-3 anos.

PER4

A imagem do seu clube foi reforçada nos últimos 2-3 anos.

PER5

O clube é bem-sucedido no mercado nos últimos 2-3 anos.

PER6

A rentabilidade / equilíbrio financeiro do clube melhorou nos últimos 2-3 anos.

PER7

As vendas / proveitos do clube têm aumentado nos últimos 2-3 anos.

PER8



Os custos do clube têm diminuído nos últimos 2-3 anos.