



## EMPREENDEDORISMO NA SOCIEDADE DO ESPETÁCULO: GESTÃO DO FUTEBOL NO UNIVERSO GLOBALIZADO

**Roberto Bazanini**

Doutor em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil. Professor da Universidade Paulista, Brasil.

E-mail: [roberto.bazanini@terra.com.br](mailto:roberto.bazanini@terra.com.br)

**Renato Berton Santos**

Mestre em Administração pela Universidade Paulista, Brasil. Professor da Universidade Paulista, Brasil.

E-mail: [r.bernton@dlrh.com.br](mailto:r.bernton@dlrh.com.br)

**Hewdy Lobo Ribeiro**

Mestrando em Administração pela Universidade Paulista, Brasil. Professor da Universidade Paulista, Brasil.

E-mail: [lobo@vidamental.com.br](mailto:lobo@vidamental.com.br)

**Homero Leoni Bazanini**

Mestre em Comunicação Social pela Universidade de São Caetano do Sul, Brasil. Professor da Universidade de São Caetano do Sul, Brasil.

E-mail: [hlbazanini@yahoo.com.br](mailto:hlbazanini@yahoo.com.br)

### Resumo

Com o advento da globalização nas últimas décadas, o mercado de bens simbólicos do futebol se transformou em negócio bilionário e complexo. Esses fatores provocaram mudanças radicais na forma de consumo desse esporte, o que gerou significativo aumento nas receitas dos clubes, alicerçados nos modelos de marketing dos clubes das grandes ligas europeias. Por meio de pesquisa descritiva, *ex-post-factum*, com a utilização da técnica de entrevista em profundidade com gestores e participantes do empreendimento para posterior análise de conteúdo, a presente pesquisa busca identificar as estratégias empregadas para a valorização da marca Corinthians na perspectiva da estratégia de negócios. Os resultados da pesquisa apontam a importância da visão empreendedora e a obtenção de recursos valiosos, raros, insubstituíveis e inimitáveis presentes no modelo VRIO contido na abordagem proposta pelo *Resources Business View* (RBV) para se alcançar posicionamento diferenciado. As limitações da pesquisa se encontram na própria especificidade do método fenomenológico que favorece o resgate da “fala original” dos participantes do empreendimento como no caso em questão, entretanto, não é recomendável para que se façam generalizações dos resultados alcançados.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Gestão do futebol Inovação. Valorização da Marca. Sociedade do espetáculo.

### **ENTREPRENEURSHIP IN SOCIETY OF THE SPECTACLE: FOOTBALL MANAGEMENT IN A GLOBALIZED WORLD**

### Abstract

*With the advent of globalization in recent decades, the market of symbolic goods football became a billionaire and business complex. These factors led to radical changes in the pattern of consumption of*

*the sport, which generated significant increase in revenues of the clubs, grounded in marketing models of the big European leagues clubs. According to descriptive ex-post-factum, using the technique of in-depth interviews with managers and the venture participants for subsequent content analysis, this research sought to identify the strategies employed for branding in perspective business strategy. The survey results indicate the importance of the entrepreneurial vision to achieve differentiated positioning, relationships with power and finally obtaining valuable resources, rare, inimitable and irreplaceable in the model VRIO contained in the approach proposed by the Business Resources View (RBV) for achieving sustainable competitive advantage. The limitations of the research is the very specificity of the phenomenological method that favored the rescue "first speaks" the participants of the project as in the case in question, however, is not recommended so you do generalizations of the conclusions reached.*

**Keywords:** *Entrepreneurship. Football management. Innovation. Brand Valuation. Spectacle society.*

## 1 INTRODUÇÃO

Em nossa contemporaneidade, cada vez mais se discute o potencial do mercado dos segmentos relacionados com bens simbólicos como instrumento de desenvolvimento e de expressão cultural.

Comumente, em seus diversos setores (religião, política, entretenimento, desportos, etc.), o princípio para o desenvolvimento do sistema de produção de bens simbólicos surge paralelamente a um processo de diferenciação residente na diversidade dos públicos aos quais diferentes categorias de produtores destinam seus produtos e cujas condições de suas possibilidades residem na própria natureza dos bens simbólicos.

Os bens simbólicos são valorizados como mercadoria e carregados de significações e tanto o caráter mercantil quanto o cultural, por um lado, subsistem relativamente independentes, por outro, estão intrinsecamente relacionados pelo seu caráter de empresa lucrativa.

A indústria do entretenimento constitui um grupo de empresas ou organizações que colocam no mercado bens e serviços com o objetivo de atender determinada demanda (VOGEL, 1998) e, geralmente estão associadas à imagem do líder empreendedor: Edir Macedo, RR Soares, Valdomiro Santiago, Estevam Hernandez (mercado de bens simbólicos da religião); Fernando Henrique Cardoso, Luiz Inácio Lula da Silva, Paulo Salim Maluf (mercado de bens simbólicos da política); Juvenal Juvêncio, Joaquim Perrela, Andrés Sánchez (bens simbólicos do futebol), etc..

No que concerne à homologia entre os campos (religioso, artístico e esportivo), artistas (atores, dançarinos, músicos, pregadores etc.) e atletas (boleiros, pilotos, boxeadores...) se equivalem, pois há sempre um público a quem se voltam às performances, com as devidas peculiaridades de cada segmento (BOURDIEU, 1997; 1999; HEINICH, 2001; MOULIN, 1997).

As ações de empreendedorismo dos respectivos líderes se direcionam para criar e valorizar marcas nesse mercado cada vez mais competitivo e antropofágico, por isso, geralmente essas ações são audaciosas, combativas em defesa das organizações que representam (MARQUES, 2013).

O mercado de bens simbólicos cresceu vertiginosamente como indústria do entretenimento, no qual, a arte se transforma em mercadoria e, o entretenimento pode ser considerado uma forma de diversão, sendo que, a audiência deixou de ser passiva em decorrência principalmente das redes sociais.

Nas últimas décadas surgiram inúmeras empresas promotoras de espetáculos relacionadas à religião, aos desportos, aos shows musicais, etc., no qual atuação da mídia se torna de fundamental importância para essa divulgação, visto que, não é preciso somente

transmitir informações sobre os acontecimentos, mas sim, criar sentidos com fins mercadológicos.

Ocultar mostrando, mostrando uma coisa diferente do que seria preciso mostrar caso fizesse o que supostamente faz, isto é, informar; ou ainda mostrando o que é preciso mostrar, mas de tal maneira que não é mostrado ou se torna insignificante, ou construindo-se de tal maneira que adquire um sentido que não corresponde absolutamente à realidade (BOURDIEU, 1999, p. 25).

Essa discrepância da mídia facilitada principalmente pelos avanços tecnológicos resultou que, com o advento da globalização nas últimas décadas, os mercados se expandiram como uma velocidade jamais imaginada e, particularmente, o mercado de bens simbólicos do futebol se transformou em negócio bilionário e complexo, dentre outros fatores, facilitado pelo desenvolvimento dos meios de comunicação, massificação da televisão por assinatura (cabo e via satélite), criação do sistema de *pay-per-view*, modernização e setorização de estádios e arenas.

Contemporaneamente, no mercado de bens simbólicos do futebol, a gestão Andrés Sánchez constitui instrutivo exemplo da ação visionária do líder que propõe mudanças na forma de gestão de até então, por meio de ações ousadas referentes aos aspectos críticos da formação da estratégia, em especial sua natureza proativa.

Baseado numa visão funcionalista e gerencial, sem deixar de lado uma leitura crítica, o objetivo da pesquisa está em identificar os fatores que permitiram a valorização da marca Corinthians no competitivo mercado de bens simbólicos do futebol.

Por meio de pesquisa descritiva, análise *ex-post-factum*, o problema da pesquisa está em encontrar respostas para a questão: Quais foram os fatores determinantes para a valorização da marca Corinthians e como essas ações repercutiram no próprio clube e em relação à concorrência em decorrência das estratégias empregadas na gestão Andrés Sánchez?

Em termos estratégicos, a visão da escola empreendedora proposta por Mintzberg (2000) e o modelo VRIO (BARNEY, 1997) acompanhado do Teste de Collins e Montgomery (2005) propicia elementos teóricos para se analisar a visão audaciosa do líder que rompe com as práticas habituais para propor ações de riscos, por intermédio da liderança personalizada, baseada na visão estratégica de desenvolvimento de recursos raros, inimitáveis e insubstituíveis, como a chave para o sucesso organizacional, não somente no início de formação de novas organizações, mas também na reformulação de organizações com problemas, como ocorreu na gestão Dualibi (1993-2007) à frente do Esporte Clube Corinthians Paulista.

Desse modo, o estudo da gestão Andrés Sánchez (2007-2011) permite analisar os fatores que provocaram mudanças radicais na forma de consumo do futebol e as cadeias de relacionamento que resultaram em significativo aumento nas receitas dos clubes, alicerçados nos modelos de marketing dos clubes das grandes ligas europeias e a passagem da administração amadora para a administração profissional dos clubes de futebol.

A contribuição da pesquisa está em propiciar elementos para um melhor entendimento das ações empreendedoras e as estratégias dos negócios empregadas no mercado de bens simbólicos do futebol, mercado esse que constitui importante setor da atividade econômica e deve interessar sobremaneira aos estudiosos e pesquisadores no campo da estratégia empresarial.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Publicações sobre o tema

As publicações sobre o mercado de bens simbólicos do futebol cresceu substancialmente nas últimas duas décadas. Temos centenas e centenas de publicações nas áreas de educação física, psicologia do esporte, antropologia, marketing, gestão dos negócios, dentre outras.

Com o objetivo de auxiliar a tarefa de responder à questão de pesquisa apresentada, dentre essas publicações foram selecionadas cronologicamente livros, revistas científicas, dissertações e teses temáticas relacionadas consideradas relevantes para a pesquisa e que estivessem mais diretamente relacionadas às estratégias empregadas pelos clubes de futebol europeus e brasileiros, aos megaeventos desportivos e, conseqüentemente, aos impactos da profissionalização da gestão do futebol.

Na década passada, Leoncini (2001), foi um dos primeiros pesquisadores a estudar profundamente a profissionalização do esporte ao analisar as estratégias empregadas pelos clubes de futebol europeu e discutir a transformação do modelo de gestão em clubes de futebol que buscam a profissionalização de suas atividades no novo contexto da indústria do entretenimento e apresenta como resultados a necessidade de um posicionamento estratégico efetivo por parte dos clubes brasileiros considerando as forças internas e externas, oportunidades e ameaças de mercado, tanto de torcedores quanto de jogadores, ao analisar as estratégias empregadas pelo *Manchester United*; o Clube de Regatas Flamengo e a Associação Desportiva São Caetano. Mayer (2010), na perspectiva fenomenológica, estuda as estratégias empregadas pelo São Paulo FC para fidelizar torcedores e o projeto de se tornar um dos principais clubes do futebol brasileiro. Favero (2010) faz reflexões aprofundadas sobre a gestão de Havelange à frente da FIFA.

Na década seguinte, nessa mesma de raciocínio, Jennings (2011) faz uma retrospectiva histórica do poder da FIFA alcançado pelo desenvolvimento do futebol como espetáculo, concluindo que a gestão dos negócios se tornou mais importantes do que a das regras do esporte. Damo (2011), numa perspectiva antropológica, discorre sobre os megaeventos e faz reflexões sobre a forma como os espetáculos esportivos podem ser pensados como bens simbólicos convertidos em mercadorias, mais especificamente o controle da FIFA no circuito nacionalista, acentuadamente na Copa do Mundo, sua mercadoria mais valiosa. Matheson (2012) considera as ligas e os proprietários dos clubes e os próprios promotores dos megaeventos desportivos como possuidores de um interesse lógico por maximizar seu impacto econômico, como forma de justificar fortes subvenções públicas. Going (2012) discute sobre o impacto dos esportes em todos os setores da atividade humana e seu fascínio ao amplo espectro das ciências sociais. Santos (2011) identifica as estratégias utilizadas na transição e formação do clube como empresa e descreve as estratégias de negócios utilizadas nas organizações desportivas, mostrando que a fonte da vantagem competitiva provém da sinergia com os parceiros pela associação de habilidades, diferenciação da forma de administração e formação de atletas nas categorias de base, como forma de criar um objetivo central sustentável e de baixo custo para os negócios, além da utilização do poder da marca. Wilches (2012) acentua o espetáculo de música presente nos campos de futebol que atuam fortemente nas emoções e fantasias do torcedor criando forte dependência emocional, semelhante aos espetáculos militares e nacionalistas. Marques et al (2013) discorre sobre o poder dos presidentes dos clubes que fazem parte de uma elite profissional por possuir como capital simbólico, na capacidade gestora e de geração de lucros em clubes-empresa. Fagundes et al (2013), na perspectiva mercadológica, analisa os principais motivos que influenciam os torcedores a frequentarem os estádios de futebol.

Sendo o objetivo central da pesquisa identificar os fatores que permitiram a valorização da marca Corinthians na gestão Andrés Sánchez, foram selecionadas publicações com dois enfoques distintos no mercado de bens simbólicos do futebol: análises críticas inspirada na visão marxista e análises gerencialistas que priorizam o caráter mercantil da cultura, como forma de se avançar além da concepção apocalíptica ou integrada desse mercado (ECO, 1979).

Nessa visão, “apocalípticos” são aqueles que condenam os meios de comunicação de massa como produtores de alienação do público enquanto “integrados” são aqueles os absolvem.

Para os propósitos do presente trabalho, considera-se que os "apocalípticos" estão equivocados por considerarem a cultura de massa alienante simplesmente por seu caráter mercantil. Os "integrados", por sua vez, estão errados por esquecerem que normalmente a cultura de massa é produzida por grupos de poder econômico com fins lucrativos, o que significa a tentativa de manutenção dos interesses desses grupos através dos próprios meios de comunicação. Por essa razão, os dois enfoques foram contemplados.

## 2.2 O mercado de bens simbólicos

Bourdieu (1999) afirma que um bem simbólico se configura quando a um objeto artístico ou cultural é atribuído valor mercantil, sendo consagrado pelas leis do mercado ao status de mercadoria. Em decorrência, para esses objetos é formado um grupo consumidor, bem como de produtores de bens simbólicos que, comumente são recebidos à maneira como os totens são pensados nas sociedades tradicionais.

Durkheim (2003) fez inúmeras reflexões comparativas para a compreensão do totemismo a partir do modo como os franceses cultuavam os símbolos da Revolução Francesa, em nada diversa do tratamento dado aos animais totêmicos pelos nativos australianos.

Nessa concepção, o mercado de bens simbólicos do futebol, na ótica do público receptor, opera substancialmente na perspectiva do totemismo pela maneira como o torcedor moderno lida com símbolos que representam clubes com os quais se identifica, na ótica dos gestores compreende um espectro amplo de estratégias visando, basicamente, tornar o esporte reconhecível, como portador de certos signos com os quais os torcedores deverão se identificar nessa sociedade do espetáculo.

O termo ‘sociedade do espetáculo’ (*La société du spectacle*) foi criado pelo filósofo Guy Debord, em novembro de 1967, e buscava revigorar a teoria e a práxis revolucionária marxista na conjuntura tão fremente quanto asfixiante do pós-guerra.

Para Debord (2003) as condições modernas de produção representam a acumulação de espetáculos. A realidade é fragmentada e o espetáculo faz parte da sociedade, pois concentra todo o olhar e toda a consciência. Mas, por ser separado, o espetáculo torna-se o foco do olhar iludido e da falsa consciência. Trata-se de relação social entre pessoas, midiaticizada por imagens que formam uma visão cristalizada do mundo.

O espetáculo, compreendido na sua totalidade, é simultaneamente o resultado e o projeto do modo de produção existente. Ele não é um complemento ao mundo real, um adereço decorativo. É o coração da irrealidade da sociedade real. Sob todas as suas formas particulares de informação ou propaganda, publicidade ou consumo direto do entretenimento, o espetáculo constitui o modelo presente da vida socialmente dominante. Ele é a afirmação onipresente da escolha já feita na produção, e no seu corolário – o consumo. A forma e o conteúdo do espetáculo são a justificação total das condições e dos fins do sistema existente. O espetáculo é também a presença

permanente dessa justificação, enquanto ocupação principal do tempo vivido fora da produção moderna (DEBORD, 2003, p. 15).

Ainda na visão marxista, a publicidade, com seu caráter criador e renovador de padrões de adoração e veneração, em muitos casos inconscientes, é fator condicionante importante do ser e do agir social alienado. Contudo, representa paradoxalmente faces inversas do mesmo processo homogeneizador, movido na marcha supostamente civilizatória do capital, ou seja, esses são os novos padrões narcisistas do consumo nos quais as massas são alienadas e hipnotizadas por necessidades artificiais que servem para a produção do lucro dos capitalistas e preservação da exploração da classe dominada.

Não se pode contrapor abstratamente o espetáculo à atividade social efetiva; esse desdobramento está ele próprio desdobrado. O espetáculo que inverte o real é produzido de forma que a realidade vivida acaba materialmente invadida pela contemplação do espetáculo, refazendo em si mesma a ordem espetacular pela adesão positiva. A realidade objetiva está presente nos dois lados. O alvo é passar para o lado oposto: a realidade surge no espetáculo, e o espetáculo no real. Essa alienação recíproca é a essência e o sustento da sociedade existente. No mundo realmente invertido, o verdadeiro é um momento do falso. O espetáculo apresenta-se como algo grandioso, positivo, indiscutível e inacessível. Sua única mensagem é 'o que aparece é bom, o que aparece é bom'. A atitude que ele exige por princípio é aquela aceitação passiva que, na verdade, ele já obteve na medida em que aparece sem réplica, pelo seu monopólio da aparência (DEBORD, 2003, p. 16-17).

Nas afirmações acima referenciadas transparece o caráter fetichista e estético do capitalismo contemporâneo, em que o ter é insuflado pelo consumismo, no qual as dimensões do entretenimento e a do consumo estão diretamente relacionadas, e o lazer e o entretenimento são transformados em mercadorias.

O espetáculo, considerado pelo aspecto restrito da mídia (meios de comunicação de massa), apresenta comunicação unilateral, em que o indivíduo não tem poder de argumentação, condição essa de alienação como um prolongamento imaginário para a pobreza da atividade social real.

O sistema econômico fundado no isolamento é uma produção circular do isolamento. O isolamento fundamenta a técnica, e, em retorno, o processo técnico isola. Do automóvel à televisão, todos os bens selecionados pelo sistema espetacular são também as suas armas para o reforço constante das condições de isolamento das 'multidões solitárias'. O espetáculo reencontra cada vez mais concretamente os seus próprios pressupostos (DEBORD, 2003, p. 25).

Nesse contexto, o espetáculo representa o momento em que a mercadoria impregnou todos os espaços de existência e sociabilidades humanas, saturando a lógica do fetichismo do capital. O ter se transforma em parecer. O dinheiro e o capital como sistemas sociais do capitalismo histórico se atrelam à perpetuação do modelo de uma sociedade alienada, na sua essência condicionada ao capital e aos processos de formação, reprodução e transformação dentro da lógica da circulação e do consumo.

Em decorrência, a sociedade atual tem pseudo necessidade imposta pelo consumo moderno. Não se trata de desejo autêntico, mas de necessidade de acumulação imposta pelo espetáculo.

Na sociedade de consumo, o ato de consumir não envolve necessariamente uma troca econômica. Consumimos com os olhos, absorvendo produtos com o olhar cada vez que empurramos um carrinho pelos corredores de um supermercado, assistimos à televisão ou dirigimos ao longo de uma rodovia pontuada por logotipos (DEBORD, 2003, p. 25).

Com base na sociedade do espetáculo as estratégias corporativas de negócios norteiam as ações de *marketing*. O alvo das ações estratégicas é o público alienado, que vê no ídolo a satisfação e a realização de desejo pessoal. Trata-se de um espelho, algo que o indivíduo almeja para si próprio. Mas na impossibilidade de realizar, contenta-se em se iludir e comprar as mercadorias impostas como satisfação dos desejos.

Contrariamente à visão crítica do marxismo, a concepção mercantil da cultura legitima a satisfação dos desejos como oportunidades de mercado. No mercado de bens simbólicos do futebol essa concepção pode ser exemplificada com a compra da camisa de um ídolo, isto é: quando compra uma camisa do Ronaldo, o torcedor não adquire apenas uma camisa, mas a grandeza imposta pelo nome e fama do jogador, seu ídolo. Não apenas uma compra, mas o passo mais próximo da concretização de um desejo. Entretanto, como não é possível satisfazer seus sonhos, pois muitos nem mesmo sabem diferenciar quais são suas necessidades verdadeiras e aquelas impostas pelo espetáculo para preencher o vazio existencial. O vazio e a busca por 'algo mais' tornam o espetáculo poderoso.

As celebridades não emergem espontaneamente de entre as pessoas comuns, pelo contrário, elas são, até certo ponto, uma "fabricação cultural", criadas por uma série de agentes de relações públicas, pelo mundo da moda e por outros profissionais especializados na "gestão da imagem" (WAGG, 2006, p. 351).

Os jogadores são transformados em vedetes na sociedade do espetáculo e recebem um papel a desempenhar. Comprar uma camisa, assistir a um jogo, adquirir produtos do clube ou dos jogadores fazem o indivíduo ser parte integrante do espetáculo, dando-lhe sentimento de 'status', que compõe o sucesso promovido pelo espetáculo.

A síntese proposta por Debord (2003, p. 39) no início dos anos 60, continua válida: "a raiz do espetáculo está no terreno da economia que se tornou abundante, e daí vêm os frutos que tendem, afinal, a dominar o mercado espetacular".

O caráter mercantil do esporte fez com que o amadorismo fosse substituído pela profissionalização da gestão desportiva como ocorreu com a profissionalização de entidades esportivas como a *National Basketball Association* (NBA - Associação Norte-Americana de Basquetebol), em 1950, a Federação Internacional de Automobilismo (FIA) e a Federação Internacional de Futebol (FIFA) que conduziram à organização dos eventos para níveis cada vez maiores, alcançando, dessa forma, o conceito proposto por Oliveira e Pozzi (1996), no qual, além do patrocínio esportivo, o marketing esportivo passa a englobar diferentes eventos, incluindo testemunhal de atletas, formação de ligas e compra de mídia em eventos esportivos.

Particularmente, o espetáculo do futebol proporcionado dentro das quatro linhas do campo ganha abrangência pelas grandes jogadas de marketing, cercado pela publicidade e não mais somente por aquele que promoveu as jogadas, comparável ao status de celebridade hollywoodiana. Em relação ao mercado produtor, o fator concorrência se torna um jogo se

soma zero, isto é, o ganho de um tende a representar perdas para os demais, apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1 - Fatores no mercado de bens simbólicos**

1. Todas as organizações de bens simbólicos estão em constante luta pela conquista da mente do consumidor;
2. O que uma organização ganha em adesão representa perdas para outros concorrentes;
3. Como o comportamento do consumidor desses bens tende à irracionalidade, é bastante comum o emprego de técnicas com o intuito de alcançar adesão psicológica;
4. Em virtude da própria antropofagia do mercado, não raras vezes a opção de extinguir a concorrência é a única forma de sobrevivência.

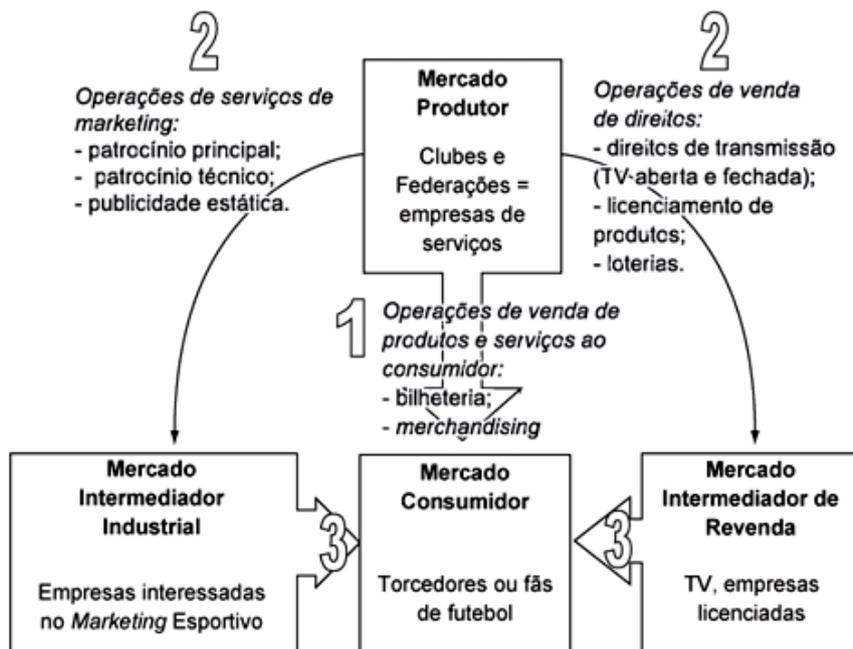
Fonte: Bazanini (2005, p. 179)

Por essa razão, os gestores do futebol de espetáculo estão atentos às possibilidades de lucrar economicamente com os nexos existentes entre sistemas simbólicos relativamente autônomos que formam a cadeia de relacionamento do futebol.

**2.3 As cadeias de relacionamento no futebol**

As cadeias de relacionamento são determinantes no futebol como negócio, pois os elementos presentes na cadeia produtiva e na cadeia de clientes e negócios formam o elo principal que comanda e organiza a matéria-prima (o futebol) de grande valor; e uma cadeia de clientes que compram os vários produtos e serviços ligados ao futebol em três mercados de referência: mercado intermediador industrial, mercado consumidor, mercado intermediador de revenda, apresentado na Figura 1.

**Figura 1 - Estrutura Integrada de Mercados do futebol**



Fonte Aidar (2000)

Como suporte necessário para atender os torcedores ou fãs do futebol, o mercado intermediador corresponde ao conceito de mercado intermediário (KOTLER, 1995), mercado no qual os clientes compram serviços direitos de exploração e transmissão de jogos e serviços de marketing esportivo tendo em vista "revendê-los" ao mercado de consumo.

Essa revenda pode ocorrer tanto em relação ao intermediário industrial ao utilizar-se das atividades do marketing esportivo prestado pelas organizações esportivas tanto para promoção, publicidade, exposição na mídia, etc., quanto na condição de intermediário de revenda para venda de direitos de utilização dos campeonatos e da marca do clube via transmissão dos jogos, via loteria e via de produtos licenciados e mesmo venda de propaganda nos horários dos eventos esportivos.

No caso dos clubes brasileiros, o Esporte Clube Corinthians Paulista constitui instrutivo exemplo do emprego das estratégias funcionais conjuntamente com a estratégia de negócios no alcance de vantagem competitiva pela valorização da marca.

### 2.3 A marca no mercado de bens simbólicos do futebol

Em nossa contemporaneidade, os clubes de futebol participam da economia mundial movimentando quantias, muitas vezes, altíssimas, seja em arrecadação com publicidade, venda de ingressos e de produtos ligados à marca do clube, premiações, direitos de transmissão dos jogos e, no que nos diz essencial respeito, nas transferências de seus jogadores.

Para se ter uma ideia desse crescimento no Brasil, em 2011, de acordo com o estudo realizado pela BDO RCS Auditores Independentes encomendado pelo Jornal Estado de São Paulo, o Brasil é o sexto maior mercado futebolístico, apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1** - As seis maiores receitas do futebol mundial

Posição no ranking	País	Receita em Euros	Receita em Reais
1º.	<b>Inglaterra</b>	€ 2,48 bilhões	R\$ 5,7 bilhões
2º.	<b>Alemanha</b>	€ 1,65 bilhões	R\$ 3,8 bilhões
3º.	<b>Espanha</b>	€ 1,61 bilhões	R\$ 3,7 bilhões
4º.	<b>Itália</b>	€ 1,52 bilhões	R\$ 3,5 bilhões
5º.	<b>França</b>	€ 1,04 bilhões	R\$ 2,4 bilhões
6º.	<b>Brasil</b>	€ 0,65 bilhões	R\$ 1,5 bilhões

Fonte: Exame.com de 29 de janeiro de 2012

A valorização das marcas dos clubes brasileiros cresceram, acentuadamente, nos últimos quatro anos, conforme Tabela 2.

**Tabela 2** - Evolução da Marca dos 17 clubes brasileiros mais valorizados

Clube	2009	2010	2011	2012	Varição Percentual (2009-2012)
<b>Corinthians</b>	562,6	749,8	867,0	1005,5	78,72%
<b>Flamengo</b>	568,1	625,3	689,5	792,0	39,41%
<b>São Paulo</b>	551,9	659,8	664,2	771,0	39,69%
<b>Palmeiras</b>	419,6	444,1	452,9	481,9	14,84%
<b>Internacional</b>	230,9	268,7	277,9	392,7	70%
<b>Santos</b>	135,1	153,3	227,9	341,6	153%
<b>Vasco da Gama</b>	121,9	156,5	162,5	316,7	160%
<b>Gremio</b>	213,7	222,8	224,6	316,1	47,92%

<b>Cruzeiro</b>	138,9	139,6	151,3	205,0	47,59%
<b>Atletico – MG</b>	91,8	110,3	150,5	179,01	96,54%
<b>Fluminense</b>	108,5	104,2	135,7	157,4	45,06%
<b>Botafogo</b>	97,1	89,9	90,7	112,6	15,96%
<b>Atlético - PR</b>	55,9	67,7	75,6	86,9	55,45%
<b>Curitiba</b>	53,5	53,4	54,1	83,3	55,70%
<b>Bahia</b>	13,6	20,8	28,5	55,0	305%
<b>Vitória</b>	28,8	36,7	40,8	42,3	91%
<b>Sport</b>	35,2	37,3	39,3	41,9	19,03%

Fonte: Correa da Silva (2012, p. 77)

Como se pode observar, em termos percentuais, o EC Bahia foi o clube que mais valorizou sua marca, acompanhado do Clube de Regatas Vasco da Gama e dos Santos F. C. Em termos de liderança, em 2010, o Esporte Clube Corinthians Paulista ultrapassou o Clube de Regatas Flamengo, ao se tornar a marca mais valorizada no mercado brasileiro, alcançando, a partir de então, posição de destaque no ranking das marcas mais valiosas, sendo a primeira do futebol brasileiro e a décima nona do futebol mundial ultrapassando a cifra de um bilhão de reais em 2012.

As repercussões da contratação do jogador Ronaldo Nazário, anunciado no site do clube em 09 de dezembro de 2008, passou a refletir imediatamente na valorização da marca Corinthians, tendo encerrado sua carreira como jogador em 14 de fevereiro de 2011, desde então, assumindo atividades de marketing dentro e fora do clube.

Enfim, a gestão Andrés Sánchez soube conciliar o esporte e a gestão de marketing no mesmo empreendimento. No mercado de bens simbólicos do futebol, o crescimento e valorização da marca podem ser analisados a partir das premissas propostas por Thompson (2004) e Hirschman (1995) que concebem o mercado como provedor de numerosos recursos simbólicos, por meio dos quais os consumidores constroem suas identidades e coletivas e contestam os discursos dos concorrentes.

#### 2.4. Estratégia de negócios

Andrews (1991) concebe a estratégia como modelo de decisão, influenciada pela cultura e valores, incorporados pela empresa quando mostra ser confiável. Por sua vez, Henderson (1998) entende como tarefa essencial da estratégia aumentar o escopo da vantagem competitiva da organização, por meio da análise dos concorrentes. Mintzberg et al. (2000), ao se referirem à escola do poder, definem a formação de estratégia como processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.

Pela abrangência do entendimento da estratégia, é possível, ao relacionar as premissas da estratégia empreendedora com os preceitos do Modelo VRIO do RBV e assim concordar com Imasato e Misoczky (2005), quando afirma que o poder é recurso escasso e limita as possibilidades dos concorrentes.

Genericamente, afirma-se que as estratégias são responsáveis por orientar o negócio em ambiente composto por consumidores, mercados e concorrentes, e deverá considerar a corporação da qual faz parte. Em termos gerenciais, conseguir melhorar os resultados das organizações faz com que as empresas façam escolhas.

As escolhas são feitas e colocadas em ação em processos que envolvem indivíduos e seus grupos, em diferentes níveis organizacionais, (e) que se

desenvolvem na formação de um padrão de pensamentos sobre o mundo, de avaliação e de atitudes sobre o mesmo (PETTIGREW, 1977, p. 78).

As estratégias de negócios são formuladas para se encontrar o melhor arranjo entre esses recursos, buscando maneiras de agregar valor à empresa, sem necessariamente perder o que a mesma possui de diferencial competitivo em relação à concorrência.

### 2.5.1 Perspectiva da Escola Empreendedora

Embora, advertindo que o processo de formação da estratégia, centralizado em uma única pessoa, comumente no líder visionário e gerente das ações e decisões mais importantes do negócio, podem levar a uma forte dependência dessa liderança em detrimento de um processo participativo. Mintzberg et al. (2000) afirma que o processo de formação da estratégia da Escola Empreendedora que para ser efetivo deve obedecer a seis premissas básicas, apresentado no Quadro 2.

**Quadro 2** - Premissas da Escola Empreendedora

(1) a estratégia existe na mente do líder como um senso de direção em longo prazo ou uma visão de futuro da organização;
(2) o processo de formação da estratégia é enraizado na experiência e na intuição do líder quer ele seja o idealizador ou não;
(3) o líder promove a visão de forma decidida, controla sua implementação e sua reformulação quando necessário;
(4) a visão estratégica é flexível levando a estratégias adaptadas à visão global e resultante do desdobramento dos aspectos da visão;
(5) a organização também é flexível e apresenta uma estrutura simples privilegiando pessoa do líder visionário e deixando-o livre para idealizar e implementar suas ideias; e
(6) a estratégia empreendedora tende a assumir uma posição segura dentro de um nicho protegido contra a concorrência.

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2000)

Portanto, a estratégia empreendedora exige visão generalista de todo processo competitivo, englobando logicamente relação com o macro e o micro poder.

### 2.5.2 A Visão baseada em recursos

Enquanto o Modelo das Cinco Forças de Porter (1998, p. 13-23) e de modo geral a Escola do Posicionamento se detinham especialmente na análise do ambiente externo e identificação das forças competitivas, Prahalad e Hamel (1998) privilegiam o foco interno da formação da estratégia, com a ideia de competência essencial.

A competência essencial da organização se refere ao seu aprendizado contínuo, a capacidade de integrar diferentes tecnologias, o grau de comunicação, envolvimento e comprometimento verificado entre os integrantes, o que constitui vantagem competitiva sustentável, como consequência do 'aprendizado coletivo' da organização, especialmente como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplas vertentes de tecnologia, o que requer "comunicação, envolvimento e profundo comprometimento pelo trabalho por meio dos limites organizacionais.

A principal assertiva da Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View- RBV*) considera que a fonte da vantagem competitiva encontra-se, primariamente, nos recursos e competências desenvolvidos e controlados pelas empresas e, apenas secundariamente, na estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam (WERNERFELT, 1984; PETERAF, 1993).

Wernefelt (1984) afirma que se os recursos e capacidades de uma empresa podem ser facilmente adquiridos pelas suas concorrentes, os mesmos não podem ser considerados fonte de vantagem competitiva sustentável.

Na perspectiva de Peteraf (1993) os recursos essenciais que proporcionam a vantagem competitiva precisam ser escassos, únicos e com eficiência superior; devem ter imobilidade imperfeita, difícil imitação ou substituição e limitarem a competição, *ex ante*, onde a posição de destaque na indústria, com relação à posse de seus recursos superiores não deve despertar concorrência pelos recursos e *ex post*, uma vez adquiridos ou acumulados devem ser difíceis de serem imitados, como exposto no modelo VRIO.

O modelo VRIO pode ser concebido como um mecanismo que integra dois modelos teóricos existentes: a perspectiva de posicionamento e a visão baseada em recursos. É a principal ferramenta para se conduzir uma análise interna. Engloba questões de valor, raridade, imitabilidade e organização.

Ao integrar as exigências do ambiente externo e as potencialidades presentes no ambiente interno, Barney (1997) ressalta que para um atributo da empresa se tornar recurso, deve favorecer a exploração de oportunidades ou neutralizar ameaças do ambiente externo. Explica que por essa razão nem todos os recursos da empresa são considerados estrategicamente relevantes ou fontes de vantagem competitiva ou vantagem competitiva sustentável, mas somente aqueles que podem ser considerados valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis, apresentado no Quadro 3:

**Quadro 3 - Modelo VRIO**

<b>Recurso valioso:</b> aquele que é fonte de vantagem competitiva ou vantagem competitiva sustentável, explorando as oportunidades e/ou neutralizando as ameaças do ambiente da empresa.
<b>Recurso raro:</b> aquele que os competidores atuais e potenciais têm dificuldade de possuir, pois se grande número de empresas possui o mesmo recurso valioso, dificilmente o recurso será fonte de vantagem competitiva ou vantagem competitiva sustentável, pois as demais empresas implantariam estratégias comuns.
<b>Recurso imperfeitamente imitável:</b> o recurso deve apresentar um dos seguintes aspectos - condições históricas únicas, ligação com outros recursos e/ou baseia-se num fenômeno socialmente complexo. Se possuir pelo menos um desses três aspectos, o recurso valioso e raro pode ser fonte de vantagem competitiva somente se as empresas que não o possuem não podem realmente obtê-lo.
<b>Recurso não substituível:</b> recurso que não pode ser substituído por outro recurso similar ou diferenciado, pois, do contrário, os competidores poderão conceber e implantar estratégias semelhantes ou substitutas.

Fonte: Adaptado de Barney (1997)

Para efeitos práticos, ao invés de utilizar o modelo VRIO estaticamente, Collis e Montgomery (1995) propuseram testes desses recursos em termos de intensidade com o intuito de verificar se realmente os recursos constituem fonte de vantagem competitiva sustentável, apresentado no Quadro 4:

**Quadro 4 - Teste dos recursos**

1. Teste de proteção ou imitação
a. Existe unicidade física?
b. O mercado se encontra limitado para produzir o mesmo recurso?
2. Teste de durabilidade
a. Como determinado recurso pode sustentar o desempenho por longo tempo?
3. Teste da apropriação e substituição
a. Como o recurso é capaz de capturar rentabilidade no mercado?
b. Qual a possibilidade de outro tipo de recurso ser utilizado para realizar a mesma finalidade?

4. Teste de superioridade competitiva
---------------------------------------

a. Qual é o melhor recurso que a empresa dispõe?
--

Fonte: Adaptado de Collis e Montgomery (1995)

Desse modo, se os recursos e capacidades de uma empresa podem ser facilmente adquiridos pelos seus concorrentes, os mesmos não podem ser considerados fonte de vantagem competitiva sustentável (WERNEFELT, 1984). A homogeneidade dos recursos impossibilita que esses gerem diferencial de competição (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2001).

Em síntese, no universo da competitividade, como enfatiza Henderson (1998), “os competidores que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir”, e nesse ponto a vantagem única passa a ser chave para a sobrevivência da organização. Portanto, buscar aumentar o escopo da vantagem competitiva é visto como o objetivo da estratégia, mas propor qualquer tipo de ação, sem analisar o ambiente e sem conhecer a natureza dos competidores ao formular uma estratégia constitui decisão arriscada.

A decisão efetiva no mercado de bens simbólicos do futebol para ser efetiva deve estar relacionada à busca de recursos raros, valiosos, não imitáveis e insubstituíveis, visto que, esses propiciam adesão psicológica do público como forma de entretenimento e busca de prazer. Essa adesão psicológica do público propicia a valorização da marca, o que, em termos comerciais se refletirá para o clube em patrocínio, venda de produtos, merchandising, publicidade etc.

## 2.6 Empreendedorismo, recursos e gestão do conhecimento

Em nossa contemporaneidade, em decorrência das mudanças resultantes das novas tecnologias, a atividade empreendedora se tornou cada vez mais amplas, mudanças que vem acontecendo no mundo do empreendedorismo por conta da tecnologia e inovação tem obrigado os empreendedores a se qualificarem cada vez mais na busca de desenvolvimento de habilidades que lhes possibilitem atuar nos mais diversos tipos de empreendimentos.

Dentre esses atributos, o empreendedor observa, identifica e utiliza as capacidades humanas presentes no ambiente como recursos para, de forma criativa, direcioná-los para os objetivos da organização

Degen (1989) concebe que o executivo deve ter predisposição para observar e avaliar negócios, contudo, a capacidade criativa é aquela que permite associar as observações dos mais diversos tipos de empreendimentos, e adotar uma fórmula de sucesso de um tipo de negócio para outro.

Nessa linha de raciocínio, De Mori, Tonelli e Lezana (1998) ressaltam que o empreendedor precisa desenvolver determinadas habilidades consideradas essenciais, tais como: identificação de novas oportunidades; valoração de oportunidades e pensamento positivo; comunicação persuasiva, negociação, aquisição de informações, resolução de problemas.

Essas habilidades essenciais estão intrinsecamente relacionadas ao conhecimento e a atitude, conhecida popularmente como CHA, ou seja, o conceito de competência é atribuído a um conjunto de conhecimentos (C), habilidades (H) e atitudes (A) necessárias para o desempenho satisfatório de tarefas.

Em relação às imprecisões terminológicas desse termo popular, Carvalho, Passos e Saraiva (2008, p. 41) recomendam:

Para que se possa tirar melhor proveito desse modelo CHA, atenuam-se as imprecisões terminológicas propondo que, em vez de conhecimentos, habilidades e atitudes, sejam utilizadas as seguintes categorias:

- saber: o conjunto de informações articuladas sobre determinado tema;

- saber fazer: conjunto de capacidades que envolvem a mobilização do saber, visando agir de forma a gerar um resultado concreto e em conformidade com um padrão preestabelecido. Após todas as considerações que foram feitas sobre competência, podemos refinar o conceito que propusemos inicialmente: competência é um atributo que se aplica a pessoa ou a organizações, em função de sua capacidade de realizar algo em conformidade com um determinado padrão de qualidade, requerendo a mobilização de saberes diversos – saber, saber fazer e saber ser. É um atributo variável em espécie e intensidade. Existem diferentes competências (espécie), e cada uma delas pode ser maior ou menor (intensidade). Além disso, competências são relativas, uma vez que dependem não apenas de variáveis intrínsecas a um indivíduo ou a uma organização, mas também de variáveis externas, situacionais.
- saber ser: conjunto de valores, crenças, desejos, motivações e outras características psicológicas que contextualizam o saber e o saber fazer.

As categorias do saber, o saber fazer e o fazer que resultam no termo competência, termo esse, que deve ser distinguido da concepção do senso comum que se restringe ao aspecto de habilidade. Segundo Fleury e Fleury, (2004), na visão do senso comum, competência é uma palavra utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo e não como o resultado desses saberes.

A visão empreendedora no mercado de bens simbólicos do futebol requer o desenvolvimento das habilidades associadas ao conhecimento e as atitudes necessárias para se gerar competências cada vez mais complexas em seu aspecto de *expertise* das áreas funcionais da organização em decorrência do mercado altamente concorrencial antropofágico, como descrito no Quadro 1.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

#### 3.1 Objetivo do estudo, técnicas e procedimentos metodológicos

A pesquisa científica é um processo de construção de um caminho que busca compreender dada realidade ou objeto de estudo.

O estudo de caso constitui inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e no qual múltiplas fontes de evidência são utilizadas (YIN, 2005, p.23).

O objetivo desse estudo de caso está em identificar os fatores determinantes para a valorização da marca Corinthians na gestão Andrés Sánchez.

Por intermédio de pesquisa descritiva, análise *pós-factum*, na perspectiva fenomenológica, com a técnica da entrevista em profundidade, o estudo está fundamentalmente subordinado à percepção dos gestores e participantes do empreendimento em relação às estratégias empregadas na gestão de Andrés Sánchez.

A pesquisa descritiva busca encontrar explicações das causas e consequências de determinado fenômeno (RICHARDSON, 1989).

Segundo Malhotra (1996), a entrevista em profundidade se caracteriza como pessoal, direta e não estruturada, na qual um único respondente é questionado por um entrevistador habilidoso, com o objetivo de revelar motivações, crenças, atitudes e sentimentos a respeito de determinado tópico. Na mesma linha de raciocínio, Boyd et al.(1989) consideram que as

entrevistas em profundidade devem ser conduzidas sem questionário formal, mas a partir de roteiro básico segundo o qual o entrevistado é influenciado a expressar-se livremente sobre os temas abordados, o que permite descobrir os fatores implícitos e determinantes nos fenômenos estudados.

### 3.2. Amostra

A amostra composta dos gestores: diretor de marketing (entrevistado A) e diretor de esportes terrestres (entrevistado B) e 20 torcedores de uma das torcidas organizadas (entrevistados C), foi considerada aceitável, uma vez que, quanto à quantidade de entrevistas, ao alcançar respostas recorrentes, têm-se indícios que o número de pesquisados já é suficiente, pois foi alcançado o ponto de saturação (DUARTE, 2002).

Em consonância com essa premissa, após as transcrições das falas dos entrevistados, foi possível identificar padrões simbólicos, categorias de análise da realidade e visões de mundo do caso em questão, na qual, as respostas passaram a se repetir, ou seja, as recorrências atingiram um ponto de saturação.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A técnica da análise de conteúdo elaborada por Bardin (2002) permitiu extrair a essência das percepções dos gestores entrevistados em relação à valorização da marca Corinthians. Percepções que destacaram as ações realizadas em relação à situação encontrada na gestão anterior, em relação ao público interno e público externo.

Na análise a unidade de registro (UR), apesar de dimensão variável, é o menor recorte de ordem semântica que se liberta do texto, podendo ser uma palavra-chave, um tema, objetos, personagens etc. Já unidade de contexto (UC), em síntese, deve fazer compreender a unidade de registro, tal qual a frase para a palavra.

Em consonância com as respostas dos entrevistados as categorias e os fatores determinantes podem ser relacionados às URs e UCs, apresentado no Quadro 5:

**Quadro 5** - Categorias e fatores determinantes da gestão Andrés Sánchez

<b>Categorias</b>	<b>Fatores Determinantes</b>
<b>CATEGORIA 1</b> <b>Ações em relação à situação encontrada</b>	UR – Novo posicionamento UC – Rompimento UC - Criatividade UC – Inovação
<b>CATEGORIA 2</b> <b>Ações em relação ao público interno</b>	UR – Conveniência UR – Autonomia UC – Aglutinar, envolver, comprometer UC – Liderança democrática em relação aos gestores UC – Visão holística
<b>CATEGORIA 3</b> <b>Ações em relação ao público externo</b>	UR – Abrangência UR – Ações ousadas UR - Solidez UC- Parcerias com empresas e com o poder UR – Obtenção de recurso valioso, raro, não imitável e insubstituível UC – Dissimulação e risco de contratação UC – Cálculo e pragmatismo UC – Alianças com o poder

Fonte: Elaborado pelos autores

Ressalte-se que na interpretação dos dados não houve interesse em estabelecer relações entre os elementos demográficos da pesquisa por entender que, pelo número da amostra, esse procedimento não se torna imprescindível para entender o fenômeno estudado.

As respostas dos entrevistados, inicialmente submetidas à técnica da Análise do Conteúdo, posteriormente, serão relacionadas à Escola Empreendedora (MINTZBERG et al., 2000) e ao Modelo VRIO do RBV (BARNEY, 1997) acompanhadas do Teste de Collis e Montgomery (1995) para, finalmente, serem comparadas com o posicionamento estratégico declarado pelo próprio gestor com os fatores clássicos presentes no mercado de bens simbólicos (BAZANINI, 2005).

#### 4.1 Perspectiva da Escola Empreendedora

O espírito empreendedor se caracteriza pela disposição para enfrentar crises, com a exploração de oportunidades, no qual se percebe a capacidade de inovar como um instrumento específico e integrado para transformar situações.

Em relação às premissas da escola empreendedora, a gestão de Andrés Sánchez se caracterizou pela visão holística, ousadia, rompimento, comprometimento com as metas estabelecidas, apresentado no Quadro 6:

**Quadro 6** - Premissas da Escola Empreendedora

Premissas	Ações realizadas pelos gestores
<b>Premissa 1.</b> A estratégia existe na mente do líder como um senso de direção em longo prazo ou uma visão de futuro da organização.	Na gestão Andrés Sánchez, as ideias e o pensamento do líder propiciaram o senso de direção por intermédio de ações alicerçadas em um novo posicionamento e rompimento radical com os padrões presentes na gestão anterior.
<b>Premissa 2.</b> O processo de formação da estratégia é enraizado na experiência e na intuição do líder quer ele seja o idealizador ou não.	Andrés Sánchez havia participado da gestão anterior do clube (gestão Dualibi). Essa experiência de fracasso e dificuldades foi determinante na inovação dos departamentos que passaram a ser profissionais e no treinamento dos novos colaboradores, envolvendo aglutinação e comprometimento, considerados pontos fracos na gestão passada.
<b>Premissa 3.</b> O líder promove a visão de forma decidida, controla sua implementação e sua reformulação quando necessário.	A decisão de Andrés Sánchez de não mais realizar jogos no Morumbi, o que acarretou prejuízos financeiros controlados em pequena monta para o clube, entretanto, prejuízos elevados para o clube concorrente.
<b>Premissa 4.</b> A visão estratégica é flexível, as estratégias são adaptadas à visão global e resultam do desdobramento dos aspectos da visão.	A presença do líder Andrés Sánchez no acompanhamento e no controle direto das atividades do clube em sua totalidade possibilitou a reformulação das ações e a correção rápida dos rumos do empreendimento, tanto pelo rompimento com o Clube dos Treze quanto pelas alianças estabelecidas com o governo federal que resultou na construção do

	próprio estádio.
<b>Premissa 5.</b> A organização também é flexível e apresenta uma estrutura simples, privilegiando a pessoa do líder visionário e deixando-o livre para idealizar e implementar suas ideias.	A visão de Andrés Sánchez flexível e ao mesmo tempo ousada soube manter o técnico Tite, mesmo após derrota inexplicável na disputa da Taça Libertadores da América em 2011, contra o desejo da torcida que solicitava a demissão do técnico. Manteve uma visão holística, firme e democrática nas situações de maior conflito.
<b>Premissa 6.</b> A estratégia empreendedora tende a assumir uma posição segura dentro de um nicho protegido contra a concorrência.	A gestão Andrés Sánchez pragmaticamente assumiu posições arrojadas e ao mesmo tempo dissimuladas como as alianças com o governo federal e a contratação do jogador Ronaldo, ações essas que podem ser consideradas ações de risco calculado de difícil imitação pela concorrência.

Fonte: Autores com base em Mintzberg et al (2000)

#### 4.2 Na perspectiva do Modelo VRIO (RBV)

Em relação ao modelo VRIO proposto pelo RBV, na percepção dos entrevistados, a gestão de Andrés Sánchez soube trabalhar os recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, apresentado no Quadro 7:

**Quadro 7 - Perspectiva do Modelo VRIO**

<b>Recursos</b>	<b>Recursos utilizados pelo clube</b>
<b>1. Recurso valioso:</b> aquele que é fonte de vantagem competitiva ou vantagem competitiva sustentável, explorando as oportunidades e/ou neutralizando ameaças do ambiente da empresa.	Torcida incomparável em relação aos demais clubes; prestígio do jogador Ronaldo Nazário na CBF e Fifa, e articulação com o ex-presidente Lula.
<b>2. Recursos raros:</b> aquele que os competidores atuais e potenciais têm dificuldade em possuir, pois se grande número de empresas possui o mesmo recurso valioso, dificilmente este será fonte de vantagem competitiva ou vantagem competitiva sustentável, pois as demais empresas implantariam estratégias comuns.	Torcida incomparável em relação aos demais clubes; prestígio do jogador Ronaldo Nazário na CBF e FIFA, e articulação com o ex-presidente Lula.
<b>3. Recurso imperfeitamente imitável:</b> o recurso em condições históricas únicas, ligação com outros recursos e/ou basear-se num fenômeno socialmente complexo. Se possuir pelo menos um desses três aspectos, o recurso valioso e raro seria fonte de vantagem competitiva somente se as empresas que não o possuem não puderam realmente obtê-lo.	O prestígio do jogador Ronaldo e, posteriormente, sua atuação nos órgãos da CBF e da Fifa. Como disse o entrevistado, “basta uma <i>twitada</i> do Ronaldo no <i>Twitter</i> e centenas de milhares de pessoas serão mobilizadas para a contratação de jogadores para manter um time vencedor”.
<b>4. Recurso não substituível:</b> recurso que não pode ser substituído por outro recurso similar ou diferenciado, pois, do contrário, os competidores conceberão e programarão estratégias semelhantes ou substitutas.	O prestígio do jogador Ronaldo Nazário na CBF e FIFA, e articulação com o ex-presidente Lula não foram negligenciados em nenhuma fase desse crescimento,

	consequentemente, a concorrência foi fortemente afetada, pela própria característica do mercado.
--	--

Fonte: Autores com base em Barney (1997)

Ao serem empregados os quatro testes dos recursos propostos por Collis e Montgomery (1995) ao modelo VRIO, é possível conceber a durabilidade desses recursos, apresentado no Quadro 8:

**Quadro 8** - Aplicabilidade do Teste de Collis e Montgomery

<b>1 Em relação a teste de proteção ou imitação</b>	Difícilmente outro clube brasileiro contará com torcida tão comprometida como a torcida corintiana;
<b>2 Em relação ao teste de durabilidade</b>	O prestígio do jogador Ronaldo na CBF e Fifa parece ser de longa duração;
<b>3 Em relação ao teste da apropriação e substituição</b>	Os demais clubes não têm como alcançar essa representatividade em curto prazo.
<b>4 Em relação ao melhor recurso da empresa</b>	A torcida, o prestígio do jogador Ronaldo e o apoio do presidente Lula, até o presente momento, são considerados recursos valiosos, raros, insubstituíveis e de difícil imitação.

Fonte: Autores com base em Collis e Montgomery (1995)

### 4.3 Posicionamento e características no mercado de bens simbólicos

As estratégias dos negócios podem se tornar esclarecedoras ao se estabelecer relações com as especificidades dos fatores desse mercado, caracteristicamente antropofágico.

Os quatro fatores presentes no mercado de bens simbólicos (BAZANINI, 2005, p. 179) estão em consonância com o posicionamento do próprio gestor Andrés Sánchez em livro publicado em maio de 2012 sobre sua gestão à frente do Esporte Clube Corinthians Paulista, apresentado no Quadro 9.

**Quadro 9** - Fatores de mercado e ações empreendedoras

<b>Fatores de Mercado</b>	<b>Ações Empreendedoras</b>
<b>Fator 1</b> “todas as organizações de bens simbólicos estão em constante luta pela conquista da mente do consumidor”	Decisão de não jogar mais no Morumbi (na condição de mandante) para reduzir o poder do São Paulo FC, principal rival.
<b>Fator 2</b> “o que a organização ganha em adesão representa perdas para outros concorrentes”	Rompimento com o Clube dos Treze e negociação direta com a Rede Globo, detentora dos direitos de transmissão do Campeonato Brasileiro.
<b>Fator 3</b> “o comportamento do consumidor desses bens tende à irracionalidade; é bastante comum o emprego de técnicas com o intuito de alcançar adesão psicológica”.	A contratação do jogador Ronaldo Nazário promoveu aumento na venda de todos os produtos do clube pela adesão psicológica dos torcedores ao novo ícone.

<b>Fator 4</b> “em virtude da própria antropofagia do mercado, não raras vezes a opção de extinguir a concorrência é a única forma de sobrevivência”.	Decisão de não jogar mais no Morumbi (na condição de mandante) e, concomitantemente, a construção de estádio próprio pelas alianças estabelecidas com o governo federal como de aniquilar o principal concorrente.
---	--

Fonte: Os autores

Em relação ao primeiro fator presente no mercado de bens simbólicos: *“todas as organizações de bens simbólicos estão em constante luta pela conquista da mente do consumidor”*. A decisão de não jogar no Morumbi na condição de código mandante buscou enfraquecer e, conseqüentemente, impedir o avanço do São Paulo FC, principal concorrente.

Passado o momento eleitoral, afirmei, formalmente: na minha gestão, o Corinthians só jogaria no Morumbi como visitante. Me pronunciei duramente contra a atitude do adversário, mesmo sabendo o quanto nos prejudicaria perder um grande número de potenciais pagantes, dadas as dimensões do estádio. Mas a perda não seria só nossa: sabia que com essa ação reduzíamos o poder econômico de nosso rival (SANCHEZ; OLLER, 2012, p. 137).

Em relação ao segundo fator: *“o que a organização ganha em adesão representa perdas para outros concorrentes”*. O rompimento com o *Clube dos 13* permitiu ao Corinthians negociar os contratos diretamente, principalmente os direitos de transmissão com a Rede Globo de Televisão, cujo contrato provocou perdas para os demais clubes.

[...] havia manifestado varias vezes ao presidente Fabio Koff insatisfação com o trabalho do Clube dos 13, por se limitarem a negociar os direitos de transmissão televisiva, deixando de lado uma infinidade de oportunidades que, como entidade representativa dos clubes, devia abordar (SANCHEZ; OLLER 2012, p. 156).

[...] assim iniciamos diretamente as negociações com a TV Globo, então detentora dos direitos de transmissão do Campeonato Brasileiro. Afinal, assinamos com o diretor global, Marcelo Campos Pinto, um belo contrato. Números são exatos e indiscutíveis: no ano anterior, ganhamos R\$ 62 milhões. Para 2012, devemos receber R\$ 90 milhões, e, além disso recebemos luvas de R\$ 50 milhões pelos quatro anos de contrato (SANCHEZ; OLLER, 2012, p. 184).

Em relação ao terceiro fator *“o comportamento do consumidor desses bens tende à irracionalidade; é bastante comum o emprego de técnicas com o intuito de alcançar adesão psicológica”*, o que ocorreu pela contratação do jogador Ronaldo Nazário.

Ainda não conseguíamos calcular a força resultante da soma das marcas Corinthians e Ronaldo. Mas desconfiamos que a sinergia entre ambos os nomes ia permitir que o clube dobrasse de tamanho em presença pública e econômica. Logo tudo virava superlativo, atraindo a atenção da mídia de todo o mundo (SANCHEZ; OLLER, 2012, p. 131).

Em relação ao quarto fator: *“em virtude da própria antropofagia do mercado, não raras vezes a opção de extinguir a concorrência é a única forma de sobrevivência”*. A primeira

atitude tomada pelo Corinthians de não jogar no Morumbi como clube mandante do jogo teria outras consequências para o São Paulo, decorrentes das alianças de Andrés Sánchez com o governo federal.

Em 16 de junho de 2010, o Comitê Organizador Local da Copa 2014 (COL) informou oficialmente que a FIFA e a CBF haviam descartado o Morumbi como estádio da Copa, devido à falta de garantias financeiras para as obras necessárias para o evento (SANCHEZ; OLLER, 2012, p. 162).

As perdas provocadas pela gestão Andrés Sánchez no concorrente São Paulo teriam desdobramentos de suma importância para o Corinthians, acentuadamente a construção de seu estádio de futebol.

Depois da palestra de Lula, fomos a uma sala reservada a Emilio Odebrecht, presidente do conselho de administração, e seu filho Marcelo, presidente da empresa, além de outros diretores. Lula esclareceu seu papel de incentivador para o acordo, e propôs-se fiador de que as partes envolvidas cumpriram o que fosse acordado (SANCHEZ; OLLER, 2012, p. 162).

Pode se inferir nas afirmações do próprio gestor, Andrés Sánchez três assertivas presentes nas teorias voltadas para as estratégias dos negócios: primeiro, a estratégia de agressão é aquela que se utiliza meios ilícitos para prejudicar outros competidores ou para extrair alguns benefícios” (ZACCARELLI, 2000, p. 188);, segundo, “vale salientar que não existe estratégia certa, existe estratégia que deu certo, assim como não existe estratégia errada, existe estratégia que deu certo” (ZACCARELLI, 2000, p. 55); e, finalmente, “o verbo mentir não existe no dicionário do estrategista” (ZACCARELLI, 2000, p. 186).

Em síntese, as ações empregadas como estratégia dos negócios permitiram ao Corinthians valorizar sua marca de tal forma ao aproximar-se de cifra de patrocínio próxima à faixa dos R\$ 60 milhões (SANCHEZ; OLLER, 2012), uma vez que, essas ações conduziram a novo posicionamento perante a concorrência e, conseqüentemente, o alcance de vantagem competitiva sustentável.

#### 4.3.1 Aspectos empreendedores da Gestão Andrés Sánchez

A gestão Andrés Sánchez teve como antecedente o fracasso da gestão Dualibi (do qual o próprio Andrés Sánchez fez parte). A temática insucesso empresarial é pouco explorada na literatura sobre negócios (FLECK, 2009; SINGH; CORNER; PAVLOVICH, 2007; CARDON et al., 2012). Comumente, como adverte Cardon et al. (2012), a maioria dos estudos organizacionais estão focalizados em casos “de sucesso”, razão pela qual, as pesquisas sobre fracassos dos empreendimentos são bastante escassos.

Em relação às causas que levam ao fracasso do empreendimento, essas podem ser atribuídas aos aspectos comportamentais, quanto aos aspectos internos e também aos aspectos externos a empresa.

Nesse estudo, buscamos privilegiar as causas comportamentais, para analisar as competências dos empreendedores diante do insucesso do seu negócio e que a reversão de tais competências estão relacionadas às características e comportamentos peculiares dos empreendedores que buscam alcançar o melhor desempenho para o seu negócio (FLEURY; FLEURY, 2001).

A percepção do fracasso nessa situação de adversidade conduziu a gestão de Andrés Sánchez para tomada de decisões de risco como, por exemplo, o rompimento com o Clube dos Treze e a decisão de não jogar no Morumbi na condição de time mandante.

Minello (2010) explica que muitas vezes em situação de adversidade a percepção do gestor se torna confusa em decorrência da pressão dos demais interessados no empreendimento, o desempenho organizacional será afetado, podendo ocasionar a descontinuidade do negócio. Shepherd (2003), Shepherd e Cardon (2009), Ucbasaran et al. (2010), Cardon et al. (2012), nessa mesma linha de raciocínio entendem que o insucesso tende a desencadear respostas emocionais negativas que afetam negativamente o desempenho do empreendedor.

Contrariamente a essa tendência, o acentuado fracasso dos últimos anos da gestão anterior atuou como estímulo para a gestão Andrés Sánchez superar a crise estabelecida por meio de ações criativas e inovadoras que permitiram unir experiência e risco calculado para alcançar vantagem competitiva perante a concorrência na perspectiva dos recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis (BARNEY, 1997).

Em termos de contribuição para a teoria da estratégia dos negócios, Filion e Lima (2010) debate a relevância dos estudos que busquem compreender características comportamentais do indivíduo empreendedor, no intuito de contribuir para o entendimento de quais competências podem ser relacionadas aos empreendedores diante do sucesso ou fracasso de seus negócios.

Dentre inúmeros autores, as competências do empreendedor foram analisadas criticamente por Filion (1999), Dornelas (2008) e Hisrich, Peters e Shepherd (2009) em seus aspectos comportamentais.

Para Filion (1999) o empreendedor é um indivíduo criativo, que tem capacidade de delimitar e atingir objetivos e que está sempre atento as oportunidades do ambiente. Dornelas (2008) destaca a identificação de oportunidades no conceito de empreendedor, aliado aos riscos calculados, a iniciativa, a paixão pelo que faz e a capacidade de maximizar os recursos disponíveis de forma eficaz. Hisrich, Peters e Shepherd (2009) concebem o empreendedor como o agente que alia sua experiência ao seu conhecimento, buscando otimizar os recursos existentes para transformar ou inovar uma situação prática, tendo plena consciência de que será necessário aceitar os resultados de suas ações e assumir os riscos necessários e cujas características marcantes podem ser consideradas a partir da habilidade em executar, adaptar de modo cognitivo as situações conflituosas e aprender com o fracasso

Em termos das estratégias de marketing, a concepção antiga do consumidor passivo e alienado foi substituída pela visão participativa. Atualmente, o envolvimento do público avança além daquilo que Bourdieu (1999, p. 45), ainda da década de 60, denominou de "limites caricaturais do militante, dedicados a uma participação imaginária do público", compreensão essa, que não é mais do que a compreensão ilusória da despossessão em benefício dos *experts*", pois, atualmente, na dinâmica do mercado de bens simbólicos do futebol, os torcedores não podem ser considerados caricaturas, visto que, o termo participação imaginária, no sentido de falsa realidade, não corresponde aos fatos, a participação é instituída tendo, portanto, uma dimensão real, pois o simbolismo se torna realidade tangível para a imaginação.

Em decorrência desses atributos, a gestão de Andrés Sánchez constitui em instrutivo exemplo da aplicabilidade da estratégia no mercado de bens simbólicos pelo seu aspecto fortemente empreendedor.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final desse artigo, muitos aprendizados ocorreram, muitas curiosidades e novas dúvidas apareceram e outras permaneceram. Especificamente, as expectativas sobre o lócus de pesquisa se confirmaram, o mercado de bens simbólicos do futebol envolve uma série de áreas do conhecimento e envolvimento das mais diversas esferas da sociedade permeadas pelo consumo e de mercantilização de produtos cada vez mais sofisticados.

As dúvidas permaneceram relacionadas às possibilidades de generalização da estratégia empreendedora para os demais clubes, uma vez que, existem características próprias em cada ambiente, particularmente, o tipo de envolvimento e a paixão da torcida do Esporte Clube Corinthians Paulista dificilmente serão encontradas em outros clubes.

Uma das dificuldades mais evidentes diz respeito às publicações sobre o tema que são numerosas, o que tornou impraticável para os propósitos da pesquisa elencá-las, por isso, foram selecionadas as publicações, de algum modo, consideradas pertinentes para o estudo das estratégias empregadas na gestão Andrés Sanches.

As curiosidades estão voltadas para o caráter de espetacularização do mercado de bens simbólicos na formação da imagem da marca (BORDIEU, 1999; DEBORD, 2003;). Caráter esse, enfatizado pelo diretor de marketing do Sport Clube Corinthians, ao destacar o teor de espetáculo criado por ocasião da contratação do jogador Ronaldo com seu status de celebridade do mundo do futebol que, mesmo tendo participado de poucos jogos, seu comparecimento ao estádio, na condição de torcedor dotava o jogo de charme e irreverência; . “os concorrentes não possuíam recursos semelhantes para posicionar sua marca com tanta efetividade como o clube do Parque São Jorge, pois só havia um Ronaldo e esse jogava no Corinthians” (Entrevistado A).

Diante do que foi apresentado no decorrer desse estudo, pode-se afirmar que o termo sociedade do espetáculo ainda é pertinente e que a gestão do conhecimento nesse mercado requer a capacidade de envolvimento dos subordinados por parte do líder pelo desenvolvimento de competências relacionadas ao saber, saber fazer e saber ser (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008).

A pesquisa apresentou algumas limitações que merecem serem discutidas. Em primeiro lugar, os entrevistados estiveram relacionados de alguma forma à gestão Andrés Sánchez, o que pode representar algum tipo de estreitamento de percepção, pela presença dos adjetivos enunciados em expressões: “visão genial de futuro” (Entrevistado B); “[...] deveria ter mandado vitalício” (Entrevistados C). Em segundo lugar, as vertentes estratégicas da Escola Empreendedora e o RBV tendem a valorizar os recursos internos da organização, enquanto os aspectos externos não recebem tal atenção, como nas vertentes da Escola Ambiental e Escola do Posicionamento (MINTZBERG, 2000).

Por essas razões, apesar da evidente representatividade da marca Corinthians como um dos cinco maiores clubes do futebol mundial e a relevância de Andrés Sánchez como uma das personalidades mais representativas na gestão do futebol brasileiro, os resultados e as conclusões da pesquisa somente podem servir como referência para outros clubes de futebol por meio de um processo de inferência e analogia.

Para futuras pesquisas, sugere-se o estudo de outros aspectos não contemplados neste trabalho, como influência das torcidas organizadas na gestão dos clubes ou mesmo, relação entre os empresários dos jogadores e a direção dos clubes na perspectiva da teoria dos *stakeholders*.

## REFERÊNCIAS

- AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P.; OLIVEIRA, J. J. **A nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Addison: Westley Publishing Company, 1997.
- BAZANINI, R. **O ensino de filosofia como um processo existencial humano. O Método Bazanini no ensino de filosofia. Filosofia aplicada à administração**. São Paulo: Plêiade, 2005.
- BOURDIEU, P. **A economia das trocas simbólicas**. 5 ed. São Paulo: Perspectiva, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Sobre a televisão: seguido de a influência do jornalismo e os jogos olímpicos**. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.
- BOYD, H. W; WESTFALL, R; STASCH, S. F. **Research.Marketing research – text and cases**. Homewood: R. D. Irwin, 1989.
- CARDON, M. S. et al. Exploring the heart: entrepreneurial emotion is a hot topic. **Entrepreneurship Theory and Practice**, n. 1, p.1-10, 2012.
- CARVALHO, I. M. V.; PASSOS, A. E. V. M.; SARAIVA, S. B. C. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- COLLIS, D. J.; Montgomery, C. A. **Corporate Strategy: A Conceptual Framework**. Notas conceituais para discussão em aulas. Boston: **Harvard Business School**. Publishing Division, May, 1995.
- CORREA DA SILVA, R. (Org.). **Valor das marcas dos 17 maiores clubes de futebol do Brasil**. BDO RCS Brasil. 2012. Disponível em: <http://www.bdobrazil.com.br/pt/publicacoes.html>. Acesso em: 05 dez. 2012.
- DAMO, A. Produção e consumo de megaeventos esportivos - apontamentos em perspectiva antropológica. **Revista Comunicação, Mídia e Consumo**, São Paulo, n. 8, p.67-92, 2011.
- DEBORD, G. **A sociedade do espetáculo**. São Paulo: Editora Contraponto, 2003.
- DEGEN, R. J. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-hill, 1989.
- DE MORI, F. et al. **Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negocio**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 3. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DUARTE, N. Who is Vygotsky? epistemological issues and implications for the debates. In: CONGRESS OF THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR CULTURAL RESEARCH AND ACTIVITY THEORY, 5., 2002. Amsterdam, Holanda. **Anais...** Amsterdam, Holanda: VrijeUniversiteit, 2002.
- DURKHEIM, E. **As formas elementares da vida religiosa**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- ECO, Umberto. **Apocalípticos e integrados**. São Paulo: Perspectiva, 1979.

EXAME.COM. **Brasil entra no G6 dos negócios do futebol.** 2012. Disponível em em <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/brasil-entra-no-g6-dos-negocios-do-futebol>, 29 janeiro/2002. Acesso em: 05 dez. 2012.

FAGUNDES, A. F. A; et al. Um estudo sobre a satisfação do consumidor esportivo que frequenta estádios de futebol em Belo Horizonte. **RECADM**, v. 12, n. 1, p. 121-135, jan./abr., 2013.

FAVERO, P. M. **Os donos do campo e os donos da bola:** alguns aspectos da globalização do futebol. Dissertação (Mestrado em Geografia). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedorismo e proprietários-gerentes de pequenos negócios. São Paulo: **Revista de administração de Empresas**, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun., 1999.

FILION, L. J.; LIMA, E. As representações empreendedoras: importantes temas para avançar em seu estudo. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 15, n. 2, p. 32-52, 2010, abr./jun, 2010.

FLECK, D. Archetypes of organizational success and failure Brazilian. **Administration Review**, Curitiba, v. 6, n. 2, p. 78-100, april./june, 2009.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, p.183-196, 2001.

\_\_\_\_\_. **Estratégias e formação de competências:** um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.

GIDDENS, A. **As conseqüências da modernidade.** 2 ed. São Paulo: Unesp, 1991.

GOING, R. L. Una Introducción El estudio de los megaeventos deportivos desde las ciencias sociales. In: **Megaeventos Deportivos:** perspectivas científicas y estudios de caso. Barcelona: UOC, p. 11-22, 2012.

HEINICH, N. **La sociologie de l'art.** Paris : La Decouverte, 2001.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; Shepherd, D. A. **Empreendedorismo.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D; HOSKINSSON, R. E. **Administração Estratégica.** São Paulo, Thompson, 2001.

IMASATO, T.; MISOCZKY, M. O Sentido dos Planos de Negócios na Vivência de Novos Empresários do Setor de Informática e Graduados de Incubadores. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

JENNINGS, A. **Jogo Sujo:** o mundo secreto da FIFA. São Paulo: Panda Books, 2011.

KOTLER, P. **Administração de marketing. análise, planejamento, implementação e controle.** 4. ed, São Paulo: Atlas, 1995.

LEONCINI, M. P. **Entendendo o negócio futebol:** um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo São Paulo, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Marketing Research:** an applied arientation. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996.

- MARQUES, R. F. F; Gutierrez, D. M; BETTINE, M. A. O. **Sub-campo do futebol: presidentes de clubes em foco. Conexões** - Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP, Campinas: v. 11, n. 1, p. 188-203, jan./mar. 2013.
- MATHESON, V.A. Efectos de los principales megaeventos deportivos em lãs economias locais, regionales y nacionales. In: GOING, Ramón Llopis (Ed.). **Megaeventos Deportivos: perspectivas científicas y estudios de caso.** Barcelona, UOC, p. 53-74, 2012.
- MAYER, M. M. **Futebol: o negócio por trás do jogo.** Estudo de Caso do São Paulo Futebol Clube. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.
- MINELLO, I. F. **Resiliência e insucesso empresarial: um estudo exploratório sobre o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento do empreendedor em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio.** Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégias: o roteiro pela selva do planejamento.** São Paulo: Bookman, 2000.
- MONTEGOMERY, C. A.; PORTER, M. **A busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MOULIN, R. **L'artiste, l'institution et le marché.** Paris: Flammarion, 1997.
- OLIVEIRA, M.; POZZI, L. Patrocine o evento certo. **Revista Mercado Global**, São Paulo, v. 99, p. 13-15, 1996.
- PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-191, 1993.
- PETTIGREW, A. M. Summer. Strategy formulation as a political process. **International Studies of Management & Organization**, v. 7, n. 2, p.78-88, 1977.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: Montgomery, C. A. Porter, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PORTER, M. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1989.
- SÁNCHEZ, A.; OLLER, T. S. **O mais louco do bando.** São Paulo, G7 Books, 2012.
- SANTOS, F. de A. **A gestão dos clubes de futebol como clube empresa: estratégia de negócio.** Dissertação (Mestrado)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011.
- SHEPHERD, D. A. Learning from business failure: propositions of grief recovery for the self-employed. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 2, p. 318-328, 2003.
- SHEPHERD, D. A.; CARDON, M. S. Negative emotional reactions to project failure and the self compassion to learn from the experience. **Journal of Management Studies**, v. 46, p. 923-949, 2009.
- SINGH S.; CORNER, P.; PAVLOVICH, K. Coping with entrepreneurial failure. **Journal of Management & Organization**, v. 13, p. 331-344, 2007.
- UCBASARAN, D. et al. The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism. **Journal of Business Venturing**, v. 25, p. 541-555, 2010.

VOGEL, H. L. **Entertainment Industry Economics**: a guide for financial analysis. New York: Cambridge, University Press, 1998.

WAGG, S. Anjos de todos nós?' os treinadores de futebol, a globalização e a política da celebridade. **Análise Social** - O Futebol Globalizado, v. XLI, n. 179, p. 347-369, 2006.

WERNEFELT, B. A resource- based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171 – 180, 1984.

WILCHES, L. **Cantos da vitória**: As músicas que transformam o futebol em espetáculo. Disponível em: [http://www2.metodista.br/unesco/1\\_Ecom%202012/GT5/14](http://www2.metodista.br/unesco/1_Ecom%202012/GT5/14). Acesso em: 12 dez. 2012.

WILLIS, S. **Cotidiano para começo de conversa**. Rio de Janeiro: Graal, 1997.

ZACARELLI, S. B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

---

Artigo recebido em 23/07/2013 e aceito para publicação em 07/03/2014

---