

# CAPACIDADES TECNOLÓGICAS E DESEMPENHO EXPORTADOR: O CASO DOS CLUBES DE FUTEBOL BRASILEIROS

<sup>1</sup> Carolina Cristina Pinto Prado de Araujo

<sup>2</sup> Ilan Avrichir

<sup>3</sup> Bruno Henrique de Araujo



## Resumo

**Objetivo do estudo:** Analisar a relação entre capacidades tecnológicas e desempenho na integração em Cadeias Globais de Valor, de forma a investigar quais combinações de capacidades tecnológicas conduzem a integrações bem-sucedidas de empresas em Cadeias Globais de Valor.

**Metodologia:** Inicialmente foram coletados dados de exportação de jogadores, entre 2006 e 2016, de futebol dos 20 clubes presentes no campeonato brasileiro de 2016. Posteriormente foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 5 profissionais especializados em futebol. A análise dos dados foi realizada por meio da Análise Qualitativa Comparativa (fs-QCA).

**Originalidade / Relevância:** Estudos apresentam desde as trajetórias que levam ao desenvolvimento de capacidades tecnológicas e a promoção da internacionalização de empresas. Entretanto, não foram encontradas pesquisas desenvolvessem modelos configuracionais dessas capacidades e da integração de empresas em cadeias globais de valor. Em complemento, outros estudos analisam a relação entre acesso a conhecimento e vínculos internacionais, mas não desenvolveram uma relação clara entre o desenvolvimento desses vínculos e capacidades tecnológicas.

**Principais resultados:** Verifica-se que Marketing Internacional é condição necessária para que haja integração bem-sucedida em Cadeias Globais de Valor. Bem como, a conjunção deste fator com Planejamento do Desenvolvimento de Jogadores ou Infraestrutura ou Equipe de Profissionais formam três caminhos que ampliam a possibilidade do sucesso na integração.

**Contribuições teóricas:** A principal contribuição da pesquisa é expansão da teoria de capacidade tecnológicas, por meio da adequação das funções apresentadas na Matriz de Capacidades para um novo setor. Outra contribuição é a evidência da relação entre as capacidades destacadas e o desempenho exportador.

**Palavras-chave:** Capacidades tecnológicas. Exportação. Estratégia internacional. Futebol. fs-QCA

## Cite it like this:

Prado de Araujo, C., Avrichir, I., & Araujo, B. (2019). Capacidades Tecnológicas e Desempenho Exportador: O Caso dos Clubes de Futebol Brasileiros. *Revista Ibero-Americana De Estratégia*, 18(2), 225-237. <https://doi.org/10.5585/riae.v18i2.15160>.

<sup>1</sup>Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM, São Paulo, (Brasil). E-mail: [prado.carol@uol.com.br](mailto:prado.carol@uol.com.br) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0003-1048-3395>

<sup>2</sup>Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM, São Paulo, (Brasil). E-mail: [iavrichir@espm.br](mailto:iavrichir@espm.br) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0001-8234-3872>

<sup>3</sup>Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM, São Paulo, (Brasil). E-mail: [baraujo@espm.br](mailto:baraujo@espm.br) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0001-8409-7513>



## TECHNOLOGICAL CAPACITIES AND EXPORTS PERFORMANCE: THE CASE OF BRAZILIAN FOOTBALL CLUBS

### Abstract

**Objective:** Analyze the relationship between technological capabilities and performance in integrating into Global Value Chains, in order to investigate which combinations of technological capabilities lead to successful integrations of companies into Global Value Chains.

**Methodology:** Initially we collected the exportation of football players, between 2006 and 2016, from 20 clubs that were in the 2016 Brazilian National Championship. Subsequently, we performed five semi-structured interviews with football professionals. Data analysis was performed using the Qualitative Comparative Analysis (fs-QCA).

**Originality/relevance:** Studies have shown the trajectories that lead to the development of technological capabilities and the internationalization of companies. However, we did not find any research that proposed configurational models of these capabilities and the integration of companies into global value chains. Also, other studies analyze the relationship between access to knowledge and internationalization, but they did not develop a clear relationship between internationalization and technological capabilities.

**Main results:** It turns out that International Marketing is a necessary condition for successful integration into Global Value Chains, as well as, the conjunction of this factor with Planning of the Development of Players or Infrastructure or Team of Professionals forms three ways that increase the possibility of success in the integration.

**Theoretical contributions:** The main contribution of the research is expanding the theory of technological capabilities, through the adaptation of the functions presented in the capabilities matrix for a new sector. Another contribution is the evidence of the relationship between technological capabilities and export performance.

**Keyword:** Technological capabilities. Exports. Internationalization strategy. Football. fs-QCA.

## CAPACIDADES TECNOLÓGICAS Y DESEMPEÑO EXPORTADOR: EL CASO DE LOS CLUBES DE FÚTBOL BRASILEÑOS

### Resumen

**Objetivo del estudio:** Analizar la relación entre capacidades tecnológicas y desempeño en la integración de las Cadenas Globales de Valor, de forma a investigar cuáles combinaciones de capacidades tecnológicas llevan a integraciones de éxito entre empresas en las Cadenas Globales de Valor.

**Metodología:** Inicialmente, se recoge una muestra de exportación de jugadores de fútbol, de 2006 a 2016, de todos los 20 clubes presentes en el campeonato brasileño de 2016. Luego, se realizan entrevistas semiestructuradas con 5 profesionales expertos en fútbol. El análisis de los datos se realizó por medio del Análisis Cualitativo Comparativo (fs-QCA).

**Originalidad / Relevancia:** Estudios presentan desde las trayectorias que llevan al desarrollo de capacidades tecnológicas y la promoción de la internacionalización de empresas. Sin embargo, no se encuentran investigaciones que desarrollen modelos configuracionales de esas capacidades y la integración de empresas en Cadenas Globales de Valor. Algunos estudios analizan la relación entre acceso al conocimiento y vínculos internacionales, pero no se desarrolló una clara relación entre el desarrollo de esos vínculos y las capacidades tecnológicas.

**Principales resultados:** Se verifica que el Marketing Internacional es condición necesaria para que haya una integración exitosa en las Cadenas Globales de Valor. Así como la unión de este factor con el Planeamiento de Desarrollo de Jugadores, la Infraestructura y el Equipo de Profesionales que forman los tres caminos que amplifican la posibilidad de éxito en la integración.

**Contribuciones teóricas:** La principal contribución de esta investigación es la expansión de la teoría de capacidades tecnológicas, por medio de la adecuación de las funciones presentadas en la Matriz de Capacidades para un nuevo sector. Otra contribución es la evidencia de la relación entre las capacidades destacadas y el desempeño exportador.

**Palabras-clave:** Capacidades tecnológicas. Exportación. Estrategia internacional. Fútbol. fs-QCA.



## Introdução

A pesquisa sobre desenvolvimento de capacidades tecnológicas por empresas de países emergentes tem uma longa tradição. Sanjaya Lall foi um dos pioneiros neste tipo de estudo. No seu artigo seminal de 1992, Lall (1992) discute o tipo de intervenção que os governos precisam fazer para ter sucesso industrial. Conclui que precisam ser seletivas e cuidadosamente escolhidas em função do estágio do desenvolvimento e outras variáveis. Ele contesta a tese liberal neoclássicas, de que a simples liberação do comércio leva ao desenvolvimento. Para ele, o desenvolvimento tecnológico necessita de políticas de apoio. Os autores liberais desconsideram que o conhecimento tecnológico não é facilmente imitável, o conhecimento mais crítico é de natureza tácitas e seus princípios subjacentes não são sempre facilmente compreensíveis. Ganhar domínio de uma nova tecnologia requer habilidades, esforço e investimento por parte da empresa que recebe e a extensão que de domínio que a firma recebedora alcança é incerto e varia de acordo com os inputs da firma (Lall, 1992, p.166).

A pesquisa sobre o desenvolvimento de capacidades tecnológicas em países em desenvolvimento antecede e sucede o trabalho de Lall (1992). Morrison, Pietrobelli, & Rabellotti (2008) citam, entre outros, Bell e Pavitt (1995), Dahlman, Ross-Larson e Westphal (1987), Pack e Westphal (1986), como autores que oferecem uma sólida base teórica, assentada sobre o enfoque evolucionário de Nelson e Winter (1982), para os quais, a transformação tecnológica é o resultado de investimentos dirigidos, feitos por empresas, voltados para a difusão do conhecimento e tecnologia.

Aos estudos relacionados por Morrison et al. (2008) sobre o tema, poderíamos ainda acrescentar os de Ariffin e Figueiredo (2004), Miranda (2006), Bell e Figueiredo (2012), entre outros, sobre as trajetórias que conduzem ou favorecem o aprendizado e o desenvolvimento de capacidades tecnológicas em países em desenvolvimento e no Brasil em particular. Mais recentemente, pesquisadores tem mostrado que as capacidades tecnológicas podem promover internacionalização de empresas (Guerra & Camargo, 2016). Inseridos numa corrente de pesquisa que busca relacionar a acumulação de

capacidades tecnológicas com a integração de empresas de países em desenvolvimento em cadeias globais de valor, pesquisadores do leste da Ásia desenvolveram instrumentos metodológicos e pesquisas empíricas voltadas a compreensão dessa relação (Avrichir, Araujo, & Ramiro, 2016).

Uma característica que se repete em muitos desses estudos sobre capacidades tecnológicas é caracterizá-las em dois princípios classificatórios: as funções que a capacidades exercem e o nível de complexidade em que elas são exercidas (Morrison et al., 2008). Lall (1992) destacou as funções de investir, produzir e se relacionar que as capacidades tecnológicas exerciam. Para Figueiredo (2005), os conhecimentos tecnológicos se armazenam em quatro componentes: Sistemas técnicos físicos, conhecimento e qualificação das pessoas, sistema organizacional e produtos e serviços. Sato e Fujita (2009) agruparam as capacidades em pré-produção, produção (que dividiram em relacionadas a equipamentos e gestão da produção) e pós-produção.

Um aspecto que nos chamou a atenção, quando estudamos essa literatura é que não encontramos nenhuma pesquisa que tivesse tentando um estudo configuracional dessas capacidades e da integração de empresas em cadeias globais de valor. Nossa percepção está alinhada com as observações de Morrison et al. (2008), de que a perspectiva teórica da Cadeia Global de Valor (CGV), seguindo de forma profícua uma bem estabelecida linha de pesquisa que explora as fontes internacionais de desenvolvimento, tais como *learning-by-exporting* e transbordamentos das externalidades positivas dos investimentos diretos internacionais, tem analisado a relação entre acesso a conhecimento e vínculos internacionais, mas não desenvolveu uma relação clara entre o desenvolvimento desses vínculos e capacidades tecnológicas.

Embora, formalmente falando, configurações sejam apenas a combinação de algumas condições que podem ou não levar a um desfecho (Ragin & Rihoux, 2004), analisar um processo como um modelo configuracional, em contraposição a um baseado em variâncias, pode apresentar diversas vantagens (Dess, Lumpkin, & Covin, 1997). A abordagem configuracional é vantajosa, por exemplo, quando a ocorrência de um desfecho pode não depender de uma

condição individual, mas de uma configuração de atributos, de uma “gestalt” (Ordanini, Parasuraman, & Rubera, 2014, p. 134).

Recentemente, Wilden, Devinney e Dowling (2016), em revisão abrangente de literatura sobre capacidades dinâmicas, afirmaram que há necessidade de evoluir a análise dessas capacidades usando teoria configuracional. Chamam a atenção para o fato de que teorias configuracionais são mais adequadas à investigação dessas capacidades do que as teorias de processos, na medida em que aquelas têm mais dificuldades de investigar a interação entre vários elementos de sistemas. As teorias configuracionais têm maior possibilidade em propiciar o entendimento de como combinações de elementos de sistemas podem levar a desfechos.

Nessa pesquisa, contribuimos para o conhecimento sobre capacidades tecnológicas identificando quais combinações dessas capacidades conduzem a integrações bem-sucedidas de empresas em CGV. Mais especificamente, contribuimos para o enriquecimento do conhecimento sobre quais combinações de capacidades tecnológicas, na forma como são entendidas por Lall (1992) e aqueles que desenvolveram entendimentos de capacidades tecnológicas analisando-as a partir das suas funções e complexidades, são necessárias e suficientes para a integração bem-sucedida em cadeias globais de valor.

Como contexto para analisar a relação entre capacidades tecnológicas e desempenho na integração em CGV, adotamos o desempenho exportador de clubes de futebol que, participaram em 2016, do campeonato brasileiro de futebol. Nós adotamos esse contexto, porque ele oferece condições favoráveis à identificação das capacidades tecnológicas dos clubes relacionadas com o desempenho exportador de jogadores dos clubes, além de que essa exportação adquiriu dimensões econômicas que tornam o entendimento desse fenômeno, de importância econômica e social para vários países emergentes. Adotamos como técnica analítica, o fsQCA (do inglês *fuzzy set Qualitative Comparative Analysis*), por ser um técnica apropriada à execução de análises configuracionais (Ragin & Rihoux, 2004; Schneider & Wagemann, 2010).

## Revisão da Literatura

### Categorizações das Capacidades Tecnológicas

Para que possamos analisar quais combinações de capacidades tecnológicas conduzem integrações bem-sucedidas em CGVs, necessitamos de categorizações dessas capacidades que tenham sido concebidas, cada uma, como fazendo parte de um

conjunto integrado. Nessa seção, descrevemos três das mais influentes dessas categorias e justificamos nossa opção por uma delas.

Possivelmente a mais influente dessas categorizações foi elaborada por Lall (1992)<sup>i</sup>, no seu esforço de desenvolver um quadro de referência, que permitisse explicar como as capacidades nacionais se desenvolviam a partir da interação entre incentivos, capacidades e instituições. Esse quadro de referência, por sua vez estava sendo desenvolvido no intuito de sustentar que as atividades tecnológicas em países em desenvolvimento necessitam de apoio e proteção.

A categorização de Lall (1992), no nível da firma, agrupa as capacidades em três grupos: investimentos, produção e ligação. A capacidade de investimento implica nas competências de identificar, preparar e obter a tecnologia para desenhar, construir, equipar e prover o quadro de funcionários necessários a operar uma instalação nova ou expandida. A capacidade de produção engloba a competência de operar, manter, controlar a qualidade e monitorar as funções de controle envolvidas numa atividade industrial. A capacidade de ligação consiste na competência de transmitir informação de e para fornecedores, subcontratados, consultores, empresas de consultoria e instituições tecnológicas.

Lall (1992) especifica que todas essas capacidades podem ser exercidas num nível de complexidade básica, adaptativa e inovadora. Ele não explica os níveis de complexidade em nível de detalhe comparável ao que o faz com relação as capacidades tecnológicas, praticamente se limitando a dizer que a básica é baseada na experiência, a adaptativa o é na pesquisa e a inovadora é baseada na pesquisa. Ele explicita que nem todas as funções precisam ser desempenhadas por todos os empreendimentos e não implicam numa sequência necessária de aprendizagem.

Em artigo em que historia o desenvolvimento dos estudos sobre o processo de acumulação tecnológica na inserção da economia brasileira no mercado internacional, Figueiredo (2005), no processo de definir o que é capacidade tecnológica, afirma que ela está armazenada numa empresa, em pelo menos quatro componentes: Sistemas técnicos físicos; pessoas; o sistemas organizacional e produtos e serviços. Os sistemas técnicos físicos se referem às máquinas e equipamentos, os sistemas baseados em tecnologia da informação e plantas



de manufatura; pessoas se refere ao conhecimento tácito, às experiências e habilidade de gerentes, ao que tem sido com frequência denominado capital humano; sistema organizacional refere-se ao conhecimento acumulado nas rotinas organizacionais e gerenciais da empresa e produtos e serviços refere-se às atividade de concepção produção e comercialização de produtos e serviços.

Figueiredo (2005), a partir de uma discussão de porque os indicadores usados na literatura internacional para medir a capacidade tecnológica de empresas são menos relevantes para países em desenvolvimento propõe, a partir de Katz (1987), Dahlman et al. (1987) e vários estudos de Lall (1992), uma métrica alternativa para medir esses indicadores. Essa métrica é baseada nas atividades que a empresa é capaz de realizar ao longo de sua existência e distingue basicamente dois grandes níveis: O das capacidades rotineiras e das capacidades inovadoras. As primeiras consistem em saber operar certas tecnologias e as segundas estão relacionadas a adaptação e desenvolvimento de novos processos produtos e projetos de engenharia.

A terceira categorização de capacidades tecnológicas que destacamos é aquela que optamos por adotar para esse trabalho foi desenvolvida por dois pesquisadores seniores do *Institute of Developing Economies do Japan External Trade Organizations* (IDE-JETRO) e, apesar de ter vários pontos em comuns com os dois anteriores, apresenta características que o tornam particularmente adequado para os objetivos da nossa pesquisa. Ele é mais geral que os dois anteriores (menos relacionado com contextos produtivos específicos) e integra elementos chave da perspectiva da CGV e da Capacidade Tecnológica.

Como a categorização de Lall (1992) e Figueiredo (2005), Sato e Fujita (2009) também classificam as capacidades tecnológicas em funções e em níveis de complexidade. Mas, já em relação as funções aparecem diferenças sutis, mas importantes para o nosso contexto. Por exemplo, enquanto para Lall (1992), a função que antecede a produção é o investimento, para Sato e Fujita (2009) ela é o planejamento. Enquanto a função de pós-produção para Lall (1992) é ligação, para os pesquisadores do IDE-JETRO, ela é o marketing, englobando não só a competência de transmitir e receber informações de fornecedores e cliente, mas também o

desenvolvimento de marcas próprias e exploração de mercados. E, com relação a produção, que em função da preocupação de Lall (1992) com indústria, se restringia apenas à questão de engenharia, na caracterização de Sato e Fujita (2009) abrange tanto as questões relativas a equipamentos com às de gestão da produção. Essas mudanças não só tornam a classificação menos restrita a indústrias, mas também a tornam mais consentânea com a integração das empresas em cadeias globais, na medida em que tornam as funções compatíveis com o enfoque de CGVs ao incluir explicitamente a capacidade de marketing.

Com relação aos níveis de capacidade, Sato e Fujita (2009) mantém a distinção fundamental de Figueiredo (2005) entre níveis que capacidades suficientes apenas para o exercício da operação e aqueles que permitem inovação. O fato de Sato e Fujita (2009) distinguirem quatro níveis de capacidade, em contraposição aos sete de Figueiredo (2005), torna a distinção entre os níveis mais fácil de ser operacionalizada. Por definirem com maior detalhe os níveis, do que o fez Lall (1992), também contribui para tornar mais claro o significado de cada nível e reduz os riscos de erros que prejudiquem a validade interna, principalmente quando o pesquisador vai lidar com um número significativo de casos, ou como é o caso dessa pesquisa, depender do conhecimento de terceiros para classificar o nível de capacidade da organização em cada função.

### Capacidades Tecnologias e Cadeias Globais de Valor

O termo cadeia global de valor designa um fenômeno e uma forma de análise desse (Avrichir et al., 2016; Gereffi & Fernandez-Stark, 2016; Liu & Mei, 2016). Enquanto fenômeno, se refere ao fato de que as empresas multinacionais passaram a adquirir de vários países bens e serviços dos quais necessitam nos seus produtos acabados, passaram a fazer de forma cada vez mais intensiva o *slicing* “*the process of international production fragmentation*” (Timmer, Erumban, Los, Stehrer, & de Vries, 2014, p. 99). Como forma de análise, se refere a uma perspectiva que busca entender esse fenômeno, principalmente de uma perspectiva desenvolvimentista (Gradin, 2016).

Uma hipótese subjacente a boa parte da literatura da CGV é que, em transações entre empresas de países ricos e de países emergentes, a empresa do país rico tende a ser a que coordena



e lidera a cadeia (Gereffi, Humphrey, & Sturgeon, 2005) e tende a ter o maior poder de apropriar valor. Quanto mais a relação entre o fornecedor e a empresa líder se aproximar de uma relação hierárquica, tanto maior tenderá a ser a dificuldade da empresa fornecedora de conseguir fazer upgrades, isto é, melhorar a qualidade de bens e serviços oferecidos ou ampliar o número deles e, no processo, oferecer bens e serviços de maior valor agregado (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016).

A crescente complexidade e abrangência da produção e do comércio global levaram a formação de uma formulação paralela à CGV, que é conhecida como rede global de produção (GPN). A análise GPN examina não só a interação entre empresas líderes e fornecedores, mas também toda a gama de atores que contribuem para influenciar e moldar a produção global, como governos nacionais, organizações multilaterais, sindicatos internacionais e ONGs. A GPN também enfatiza a integração social e institucional da produção (Barrientos, Gereffi, & Rossi, 2010; Coe, Hess, Pike, Rodriguez-Pose, & Tomaney, 2010).

A importância das capacidades tecnológicas para a integração bem-sucedida de empresas de países emergentes nas CGVs tem sido enfatizada em várias pesquisas. Kaplinsky (2000, p. 137), num dos textos mais citados sobre CGVs e desenvolvimento, afirma que para que um fornecedor ser uma fonte global efetiva, ele precisa ter capacidades tecnológicas e de design crescentemente significativas. Artopoulos, Friel e Hallak (2013), analisando quatro casos de indústrias argentinas bem sucedidas na exportação de produtos diferenciados, sustenta que capacidades tecnológicas podem não ser suficientes para a realização de upgrade de qualidade e exportação, que seriam dependentes de conhecimento tácito intensivo dos mercados exteriores.

Lall (2000) sustenta a importância de sistemas de inovação nacionais que apoiem o desenvolvimento das capacidades tecnológicas das empresas do país, para que essas possam competir na exportação de bens manufaturados. Ariffin e Figueiredo (2004) relacionam esforços de criação de capacidades tecnológicas inovadoras e aumento da exportação. Figueiredo e Figueiredo (2008) sustentam que uma combinação de políticas públicas de incentivo de nível micro e médio, associadas a políticas de abertura comercial e esforços por parte das

empresas de aprendizado e construção de capacidades se mostraram essenciais para o desenvolvimento de capacidades de empresas do polo industrial de Manaus, no norte do Brasil e para a exportação de produtos por empresas instaladas nesse polo como a Honda e Phillips.

Dois estudos são particularmente interessantes para demonstrar o potencial de contribuição da análise da relação entre desenvolvimento de capacidades tecnológicas e integração de indústrias em CGVs (Avrichir et al., 2016). Fujita (2011) analisa como a indústria de motocicletas do Vietnã, a quarta maior do mundo, desenvolveu uma base de fornecedores de peças locais a partir através do seu relacionamento com montadoras japonesas, chinesas e locais. A partir de dados levantados junto a 17 desses fornecedores e usando a matriz de capacidades tecnológicas (Sato & Fujita, 2009) para empresas que participam em CGVs mostra que os fornecedores das montadoras locais desenvolveram mais capacidades de gestão de equipamentos e gestão de produção do que os fornecedores de montadoras vietnamita e chinesa. Contudo, esses alcançaram maior nível de capacidade nas funções de planejamento e marketing, funções que normalmente apropriam maior parcela do valor gerado numa CGV. Essa diferença é atribuída pela autora ao fato das montadoras japonesas manterem uma relação mais hierárquica com os fornecedores de peças locais dos que as montadoras vietnamitas.

Sato (2011) também estuda a indústria de motocicletas, mas na Indonésia, também usando como recurso metodológico a matriz de capacidades. Porém, diferentemente de Fujita (2011), encontra que 16% das empresas, além de terem desenvolvido capacidades ligadas à produção, também desenvolveram capacidades ligadas a marketing. Esse fato é significativo porque, diferentemente do que acontece no Vietnã, na Indonésia não se desenvolveram montadoras locais. A indústria é dominada por fornecedores japoneses que estabelecem relações mais hierárquicas. O autor aponta que o resultado da pesquisa sugere que é possível aos fornecedores de países emergentes desenvolverem capacidades avançadas em marketing, desde que invitem fortemente em estratégias de aprendizagem.

### **Estudos sobre a migração transnacional de jogadores de futebol**

A migração transnacional de jogadores de futebol têm sido o foco de muitos estudos na



linha de pesquisa da sociologia do desenvolvimento (Darby, 2013), mas apesar de essa linha ter uma tradição quase tão extensa como a dos estudos sobre capacidades tecnológicas e desenvolvimento e apesar de os temas terem pontos de contato, estudos que cruzem as duas perspectivas não parecem ter ocorrido. Nessa seção, fazemos um breve resumo dos artigos que tratam da migração e dos seus impactos econômicos e sociais.

Vários estudos verificam o impacto da transferência internacional de jogadores sobre as ligas nacionais dos países que os transferem e sobre o desempenho do time nacional. A maioria dessa literatura encontra que a transferência enfraquece os times dos países de origem, reduzindo o padrão das ligas nacionais, porém, na medida em que expõe os jogadores a competições de mais alta qualidade e lhes permite acesso a métodos e táticas superiores, favorece o desempenho da seleção nacional do país de origem dos jogadores (Allan & Moffat, 2014).

Yamamura (2009) foi o único artigo que encontramos que analisa explicitamente a questão da tecnologia. Ele verifica se essa transferência de países com melhor desempenho competitivo internacional no futebol para os menos, melhora o desempenho dos menos desenvolvidos. O autor usa o *ranking* mundial da Federação Internacional de Futebol (FIFA) como *proxy* do nível de proficiência internacional da nação no futebol. Concluiu que os países menos desenvolvidos têm seu desempenho melhorado, mas o mesmo não acontece com os mais desenvolvidos.

O autor assume que esse resultado é indicativo de que nações menos desenvolvidas podem alcançar as desenvolvidas em função de transferências de tecnologia.

Flores, Forrest e Tena (2010) analisam se o forte incremento do número de jogadores estrangeiros atuando em ligas europeias após o Caso Bosman, decisão da Corte Europeia de Justiça, em 1995 que reduziu enormemente a restrição a clubes utilizarem jogadores não nacionais em seus times, impactou o equilíbrio competitivo nas ligas nacionais do continente europeu. O artigo tenta reconciliar conclusões conflitantes sobre esse ponto, sustentados por pesquisas anteriores. Usando medidas de concentração da presença de times nas posições de liderança nos torneios e do dinamismo da mudança de posições dos times nesses torneios,

avalia o equilíbrio competitivo entre os times antes e depois da liberalização permitida pelo caso Bosman. Encontra alguma evidência, contrária a expectativa inicial dos autores, de que a liberalização favoreceu o equilíbrio competitivo. Os autores sugerem que esse resultado pode ser visto como evidência confirmatória de que a globalização promove a intensificação da competição em mercados locais.

Darby (2013) utiliza a perspectiva da CGV e a GPN para analisar a apropriação de valores pelos elos das cadeias globais envolvidos na transferência de jogadores. Tomando como contexto a exportação de jogadores de futebol de Gana, o autor mostra que muitas das transações com jogadores se dão de forma claramente controlada pelos clubes líderes dos países ricos, nas quais esses capturam a maior parte do valor, num formato integrado verticalmente, conforme descrito pela CGV. No entanto, outras ocorrem de maneiras que não se enquadram numa descrição tão linear e verticalizada e são melhor descritas pela perspectiva da GPN. Usando essa perspectiva, o autor descreve como o panorama da formação e comercialização de jogadores em Gana evoluiu nos últimos anos, não se conformando ao papel de celeiros passivo para os clubes europeus.

E onde uma plêiade de novos atores, tais como clubes, microempreendedores e jovens técnicos locais se inserem de forma vantajosa para eles e, algumas vezes, para as comunidades locais.

A conclusão dessa breve revisão de literatura sobre a globalização do futebol é que a pesquisa sobre o tema abordou vários aspectos, alguns deles repetidas vezes. Algumas dessas pesquisas buscaram entender como a globalização do futebol afeta aspectos do esporte para contribuir para a gestão do esporte em si. Outras, utilizam a globalização do futebol e a disponibilidade de dados sobre transações internacionais nesse contexto, para a verificação de proposições originárias de diferentes teorias. Mas em nenhuma das duas situações, a questão da capacidade tecnológica, enquanto funções e complexidade e menos ainda numa abordagem configuracional, foi ainda feita. A exceção é o artigo de Yamamura (2009), cujo tratamento da tecnológica é bastante superficial e questionável, na medida em que se utiliza de uma medida de desempenho como *proxy* do nível de capacidade tecnológica.

## Opções Metodológicas

### Coleta de Dados e Metodologia

Segundo Yin (2013), a fase de coleta de dados é importante para garantir a qualidade do estudo de caso, pois é nesta fase que se lida com a validade do constructo e com a confiabilidade. Para este autor, o uso de múltiplas fontes de evidência nos estudos de caso permite que o investigador aborde uma variação maior de aspectos históricos e comportamentais. Assim, é possível convergir às múltiplas evidências, fazendo a triangulação, tornando a investigação mais convincente e acurada. Este estudo utilizou-se de três fontes de dados: (1) Dados dos clubes brasileiros exportadores – dados provenientes de um portal de futebol, (2) Entrevistas e (3) Documentos.

A seleção dos casos foi guiada pela classificação dos clubes no Ranking da CBF e os dados foram coletados a partir da lista de classificação dos 20 clubes para a série A do Campeonato Brasileiro de 2016 liberada pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF). Após esta análise e escolha, o pesquisador triangulou os dados, comparando a escolha dos times, como as informações oriundas das entrevistas e dos dados secundários coletados em jornais, sites e revistas especializadas. Assim como feito por Crilly, Zollo e Hansen (2012), a amostra de médio porte escolhida permitiu combinar o conhecimento aprofundado dos casos individuais e a variação entre contextos.

A fase de coleta de dados das entrevistas foi dividida em duas etapas: estudo exploratório (1) e avaliação das condições por especialistas (2). A fase 1, foi composta por 3 entrevistas com especialistas em futebol: empresários de jogadores, ex-jogadores e jornalista esportivo. Inicialmente o pesquisador explicava o objetivo do trabalho e pedia para que o entrevistado relatasse a história da carreira de um jogador que já havia sido transferido internacionalmente e que o entrevistado tinha profundo conhecimento. Durante o relato, o pesquisador ia verificando se todos os pontos do roteiro iam sendo comentados.

As entrevistas foram realizadas sempre por duas pessoas, gravadas e transcritas. Com base na análise do material preliminarmente levantado, foi elaborado um roteiro de perguntas para entender melhor sobre o setor e definir as condições a serem avaliadas. Essas entrevistas geraram a versão do guia de preenchimento do

formulário e o formulário entregue para a validação com o especialista.

Na fase 2, foram realizadas duas entrevistas com especialistas. A primeira e a segunda foram realizadas com Dassler Marques, jornalista, atualmente setorista do Corinthians para portal UOL, por futebol da base ao profissional. Atuou durante seis anos pelo portal Terra, onde seu principal foco era o mundo do futebol de base. Também trabalhou no Trivela, Máquina do Esporte e Folha de S. Paulo, além de contribuir com Bandsports e Placar. O segundo entrevistado (B), não autorizou a divulgação do seu nome. O entrevistado B é jornalista e cobre futebol de base desde o final da década de 2000, quando começou no olheiros.net a trabalhar num veículo da crônica esportiva. Passou pelas redações de vários jornais. Os entrevistados declararam conhecer os 20 casos escolhidos, o que permitiu a eles avaliar e classificar os clubes nas quatro condições e a variável externa proposta pelo pesquisador.

No início de cada entrevista o pesquisador apresentou o objetivo do trabalho e entregou ao entrevistado as orientações para preenchimento formulário do formulário em si. O formulário é uma tabela que contém os nomes 20 clubes a serem avaliados e as condições e definições dos elementos que deveriam ser avaliados. Ao final de cada entrevista questionava-se o entrevistado se alguma nota deveria ser alterada, alterações eram ou não realizadas e a coleta de dados finalizada.

Como forma de avaliar a exatidão dos dados dos especialistas utilizou-se o coeficiente de concordância *Kappa*, o qual é definido como coeficiente de classificação e verdade de campo para escalas nominais (Cohen, 1960). Os clubes de Minas Gerais foram excluídos da análise, uma vez que o coeficiente *Kappa* indicou divergência entre os respondentes. Para os demais estados o coeficiente foi igual a 0,769, representando alta concordância entre os respondentes Landis e Koch (1977).

Os dados coletados a partir de documentos divulgados pelos clubes e em revistas, sites e jornais especializados, como faturamento, total de jogadores exportados foram utilizados para validar a escolha da amostra. Os dados referentes ao total de jogadores exportados por cada clube não classificam os jogadores como oriundos das categorias de base do clube ou de outro clube. A amostra definida engloba clubes com diferenças e semelhanças, o que nos permite ter uma



diversidade empírica que potencializa o resultado do estudo (Ragin, 1987, 2008).

### Método

Aplicou-se a Análise Qualitativa Comparativa, mais conhecida como *Qualitative Comparative Analysis* (QCA). O método foi escolhido por três motivos: (1) é utilizado para analisar casos de forma comparada, por meio de lógica causal, sem perder de vista seus aspectos qualitativos (Rihoux & Ragin, 2009); (2) apesar da presença de críticas (Lucas & Szatrowski, 2014), o método permite desenvolvimento de inferências causais com base em pequeno ou médio número de casos em condições específicas (Bahia, Bandeira-de-Mello, & Spuldaro, 2018; Lino, Carvalho, Aquino, & Azevedo, 2018; Ragin, 1987, 2008; Rihoux & Ragin, 2009; Schneider & Wagemann, 2012); e (3) permite desenvolvimento de modelos configuracionais, uma vez que a natureza do QCA é entender a configuração das variáveis e como essa está ligada a um determinado resultado (*outcome*) (Ragin, 1987).

O desenvolvimento dos caminhos é feito por meio de lógica booleana, a qual identifica as possíveis combinações de resultados (Schneider & Wagemann, 2012). É importante ressaltar que os possíveis caminhos formados pelo QCA são desenvolvidos pela premissa de equifinalidade, ou seja, diferentes combinações de fatores podem gerar o mesmo fenômeno. Rohlfing e Schneider (2018) completam que, as entrevistas, como as realizadas na primeira fase da coleta, sobre os casos (*within-case analysis*) aumentam a validade interna, ao apresentar elucidações sobre os caminhos apresentados (*process tracing*).

A redução da causalidade aos fatores necessários e suficientes à ocorrência de um fenômeno permite a construção de caminhos para a existência de um determinado fenômeno (Ragin, 1987). Em contraposição a outras técnicas, como análise fatorial e regressão

múltipla, as quais visam analisar a relação entre as variáveis, o objetivo do QCA é identificar as condições ou combinações de condições que são necessárias e suficientes para o resultado. Uma condição é necessária para o resultado, se a ocorrência de resultado não é possível sem a presença de condição. Já condição é suficiente para o resultado, se o resultado ocorrer se condição estiver presente, mas outras condições também podem produzir o mesmo resultado (Schneider & Wagemann, 2012).

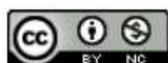
O estudo seguiu a estrutura apresentada em Schneider e Wagemann (2012), decorrente dos estudos feitos por Ragin (1987, 2000, 2008). Para o procedimento utilizou-se o *software R Statistical*, por meio dos pacotes QCA e *setMethods*. Como validação complementar foram realizados testes *Enhanced Standard Analyses* (ESA) e *Theory-Guided Enhanced Standard Analyses* (TESA). A verificação dos pressupostos ESA foi feita em 5 etapas. (1) Verificação da formação de fatores contraditórios ao teste de necessidade realizado; (2) Análise da tabela verdade para não geração de desempenho exportador; (3) definição da solução mais parcimoniosa para explicação do não desempenho exportador; (4) verificação da formação de combinação que expliquem simultaneamente presença e ausência do *outcome*. Em todos os casos não foram utilizadas combinações que inviabilizassem o estudo ou que não pudessem existir. Da mesma forma, não foram encontradas combinações teóricas (TESA) ditas como impossível.

### Resultados e Análises

Como indicado por Schneider e Wagemann (2012) e realizado por Crilly et al (2012), os dados coletados foram consolidados para cada um dos casos (clubes) pela média das respostas coletadas nos questionários. Optou-se pela calibração dos dados pelo uso do método indireto, sendo um *fuzzy set* quatro valores (0; 0,33; 0,67; 1), como apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1** - Tabela de média das notas por fator e calibragem para *Fuzzy Set*

EQUIPE	Desempenho exportador		Marketing Internacional		Infraestrutura		Equipe de Profissionais		Planejamento do desenvolvimento de jogadores	
	M	C	M	C	M	C	M	C	M	C
Vitória	3	0.33	2.5	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Sport	1.5	0	1.5	0	2.5	0.33	3.5	0.67	3.5	0.67
Santa Cruz	1	0	1	0	1.5	0	2	0.33	2	0.33
Atlético Paranaense	4.5	1	4	0.67	5	1	5	1	5	1
Coritiba	3	0.33	3	0.33	4	0.67	4	0.67	3	0.33



Flamengo	3	0.33	4	0.67	3	0.33	4	0.67	4	0.67
Fluminense	4.5	1	5	1	3.5	0.67	4	0.67	3.5	0.67
Botafogo	2	0.33	2	0.33	2.5	0.33	4.5	1	4.5	1
Grêmio	3.5	0.67	4	0.67	4	0.67	3.5	0.67	4.5	1
Internacional	4.5	1	4.5	1	4	0.67	3.5	0.67	4	0.67
Chapecoense	1	0	1	0	2	0.33	2.5	0.33	1.5	0
Figueirense	2.5	0.33	2	0.33	3	0.33	3.5	0.67	3	0.33
Palmeiras	3	0.33	4	0.67	3.5	0.67	3	0.33	3	0.33
Santos	5	1	4.5	1	3	0.33	3	0.33	4.5	1
Corinthians	2.5	0.33	4	0.67	3	0.33	4	0.67	3	0.33
Ponte Preta	2	0.33	2	0.33	2.5	0.33	3.5	0.67	3.5	0.67
São Paulo	5	1	5	1	5	1	4.5	1	4	0.67

Nota: M = a média das respostas apresentadas pelos entrevistados; C = respostas calibradas.

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela verdade descreve uma função booleana e todas as possíveis combinações de valores que as variáveis de entrada podem assumir e os correspondentes valores da função (saídas). Seguindo os critérios apresentados por Ragin (2008), combinações que apresentam uma consistência (*inc - inclusion*) superior a 0,8 assumem o valor de 1 para presença de resultado esperado na variável dependente. Rihoux e Ragin (2009) afirmam que quanto maior o valor, mais consistente e suficiente é a existência dessa

configuração. Schneider e Wagemann (2012) completam que, além da consistência, deve-se analisar a consistência interna, apresentada pelo *Prime Implicant* (PRI), a qual indica qual a probabilidade da variável dependente ser resultante da combinação das variáveis independentes. Como apresentado por Schneider e Wagemann (2012), consideramos como ponto de ruptura o valor 0,5, para em conjunto com *incl*, apresentar a presença do *outcome*.

Tabela 2 - Tabela Verdade

	Marketing Internacional	Infraestrutura	Equipe de Profissionais	Planejamento de desenvolvimento de jogadores	OUT	n	incl	PRI
16	1	1	1	1	1	5	1,00000	1,00000
10	1	0	0	1	1	1	1,00000	1,00000
12	1	0	1	1	1	1	0,92093	0,74436
11	1	0	1	0	1	1	0,89728	0,66000
13	1	1	0	0	1	1	0,89728	0,66000
7	0	1	1	0	0	1	0,69789	-
4	0	0	1	1	0	3	0,63871	-
3	0	0	1	0	0	1	0,63462	-
1	0	0	0	0	0	3	0,53472	-
2	0	0	0	1	?	0	-	-
5	0	1	0	0	?	0	-	-
6	0	1	0	1	?	0	-	-
8	0	1	1	1	?	0	-	-
9	1	0	0	0	?	0	-	-
14	1	1	0	1	?	0	-	-
15	1	1	1	0	?	0	-	-

Nota 1: Primeira coluna apresenta a consolidação dos casos e a evidência da presença do caminho, sendo: [16]: Atlético Paranaense, Fluminense, Grêmio, Internacional, São Paulo; [10]: Santos; [12]: Flamengo; [11]: Corinthians; [13]: Palmeiras; [7]: Coritiba; [4]: Sport, Botafogo, Ponte Preta; [3]: Figueirense; [1]: Vitória, Santa Cruz, Chapecoense.

Nota 2: As combinações 2, 5, 6, 8, 9, 14 e 15 são *logical remainders*, as quais são situações potenciais, mas sem a presença de casos, que segundo Ragin (2008) podem ser validadas por meio de testes de minimização e inclusão dos casos.

Nota 3: n indica o número de casos de uma determinada combinação que foram, efetivamente, explicados.

Nota 4: Ponto de corte utilizado para consistência e composição de presença de *outcome*

Fonte: Elaborado pelo autor



Em relação ao *outcome* desempenho exportador, como apresentado na Tabela 2, foi exposto um conjunto de nove combinações observadas, das quais cinco atingiram o critério incl superiores a 0,8 e PRI superiores a 0,5 e, conseqüentemente, obtiveram *outcome* igual a 1. Combinações que não proporcionaram estes pressupostos, mas continham casos na amostra, obtiveram *outcome* igual a 0.

### Testes das condições necessárias

Como apresentado na Tabela 3, a condição “marketing Internacional” é tida como

necessária, pois a consistência da necessidade (Cons. Nec) é superior a 0,9 e cobertura da necessidade (Cov. Nec.) é superior a 0,8 (Schneider & Wagemann, 2012). Assim, qualquer caminho que leve a formação do desempenho exportador deve conter a presença de Marketing Internacional. Como teste complementar, avaliou-se a relação inversa, ou seja, se a presença de alguma condição é necessária para ausência de desempenho exportador. Não há evidências de que algum fator deva estar presente para não ocorrer a presença de desempenho exportador.

**Tabela 3 - Teste de Necessidade**

	Cons. Nec.	Cov. Nec.	RoN
Marketing Internacional	0,96	0,89	0,89
Infraestrutura	0,84	0,84	0,87
Equipe de Profissionais	0,84	0,65	0,63
Planejamento do desenvolvimento de jogadores	0,88	0,73	0,72
não Marketing Internacional	0,40	0,41	0,66
não Infraestrutura	0,52	0,50	0,66
não Equipe de Profissionais	0,48	0,63	0,82
não Planejamento do desenvolvimento de jogadores	0,40	0,47	0,73

Fonte: Elaborado pelo autor

### Teste de suficiência

Seguindo os critérios apresentados por Fiss (2011) e Schneider e Wagemann (2012), o estudo foi desenvolvido com base na solução intermediária. Para Schneider e Wagemann (2012), a solução intermediária deve ser desenvolvida de acordo com as expectativas do estudo, bem como com as características

apresentadas nas proposições ou modelo teórico apresentado. Assim, para construção da solução intermediária considerou-se que a presença de marketing internacional, infraestrutura, equipe de profissionais e planejamento influencie positivamente o desempenho exportador de um clube.

**Tabela 4 - Termos e Consistência da Solução Intermediária<sup>ii</sup>**

	incl	PRI	cov.r	cov.u
1 MKT_INTERNACIONAL*EQU_DE_PROFISSIONAIS	0.907	0.844	0.800	0.000
2 MKT_INTERNACIONAL *INFRA	0.951	0.915	0.800	0.000
3 MKT_INTERNACIONAL*PLAN_DES_JOG	0.954	0.922	0.841	0.081
M1	0.878	0.810	0.881	

Nota 1: Casos: [1]: Corinthians, Flamengo, Atlético Paranaense, Fluminense, Grêmio, Internacional, São Paulo; [2]: Palmeiras, Atlético Paranaense, Fluminense, Grêmio, Internacional, São Paulo; [3]: Santos, Flamengo, Atlético Paranaense, Fluminense, Grêmio, Internacional, São Paulo.

Nota 2: Explicação dos termos: 1. MKT\_INTERNACIONAL\*EQU\_DE\_PROFISSIONAIS: marketing internacional e equipe de profissionais devem estar presentes para ocorrer o desempenho exportador; 2. MKT\_INTERNACIONAL\*INFRA: indica que marketing internacional e infraestrutura devem estar presentes para que suceda o desempenho exportação; 3. MKT\_INTERNACIONAL\*PLAN\_DES\_JOG: para ocorrer o desempenho exportador deve haver presença de marketing internacional e planejamento do desenvolvimento de jogadores.

Fonte: Elaborado pelo autor

A condição exposta indicou consistência superior a 0,85 nos três termos, bem como no resultado total (indicado como M1). O PRI superior a 0,5, como exibido na Tabela 5, indica que os termos explicam mais o desempenho

exportador do que o não desempenho. A cobertura do modelo (cov.r) é superior a 0,88, ou seja, 88% dos casos estão presentes no grupo composto por clubes que geraram resultado positivo.



### Análise dos Padrões Observados

Após a construção da tabela verdade com as combinações que levam ao *outcome* desempenho exportador, foram sugeridas algumas soluções e repetidas combinações de condições de forma a justificar as proposições e os objetivos iniciais identificados. O teste de necessidade indica que devemos refutar as proposições 1, 2 e 3, segundo as quais as condições (Planejamento, Infraestrutura e Equipe de Profissionais) são necessárias e suficiente, de maneira individual, para implicar em desempenho exportador.

Como apresentado, apenas Marketing Internacional pode ser considerado condição suficiente e necessária que implique no *outcome*. Assim, a proposição 4 pode ser aceita. Apesar destas constatações, a conjunção de marketing internacional com os demais fatores gerou condições suficientes e necessárias para o explicar o desempenho exportador. Essa conjunção é ilustrada pela fala do Entrevistado B, empresário, “[...] se você atrai mais no mercado, você vai ter mais possibilidade de ter jogadores

diferenciados, e aí você com certeza vai exportar mais”. Isto corrobora os agrupamentos encontrados no modelo, bem como a condição de necessidade de Marketing Internacional.

A disjunção das combinações realizadas com a presença de marketing internacional permite a criação de uma equação lógica que implique no desempenho exportador. A equação que proporcionou melhor explicação, com mais de um elemento, foi a equação intermediária, a qual engloba 88% dos casos pesquisados.

*Marketing Internacional \* Infraestrutura + Marketing Internacional \* Planejamento de Desenvolvimento de Jogadores + Marketing Internacional \* Equipe de Profissionais* <=> *Desempenho Exportador*

Com base nos conceitos de funções, adaptadas de Sato e Fujita (2009), pode-se interpretar os três termos apresentados como “Estado de Necessidade” (Marketing \* Planejamento de Desenvolvimento de Jogadores), “Suporte Intelectual” (Marketing \* Equipe de Profissionais) e “Suporte Físico” (Marketing \* Infraestrutura).

Tabela 5 - Evidências - Estado de Necessidade

Fator	Evidências	Entrevistado
Presença de Marketing Internacional	[...] o que nós falamos do Santos, o Santos teve um boom de mídia e de atração desses meninos, sem dúvida ele é o maior hoje, atrativo para qualquer menino. Qualquer menino, ou qualquer pai, quer que o filho jogue no Santos. Por quê? Porque o Santos, a partir do finalzinho de 90, 2000, teve aquela era dos meninos da vila, foi quando surgiu o que eles exploram até comercialmente isso, o termo Meninos da Vila [...]	B
	[...] o Santos na época de Pelé era o clube que internacionalizou a marca. O Santos jogava mais fora do que no Brasil, Libertadores, mundiais, ia para a Itália [...]	B
Presença de Planejamento e Desenvolvimento de Jogadores	[...] Isso criou esse conceito que ali tem um ar diferente, tem uma forma de treinamento diferente [...]	B
Ausência de Infraestrutura	[...] Qual é o diferencial que a gente vê no Santos? O Santos é um clube em que a estrutura é muito precária, muito precária. Quando a gente fala em Santos, a gente vê o Santos do Pelé, só que o Santos parou no tempo do Pelé. A estrutura física do Santos é medíocre, é vergonhoso [...]	B
Ausência de Equipe de Profissionais	[...] Nós temos um grupo de profissionais fora do normal. Não, nós temos profissionais de mercado e tal, comissões técnicas [...]	B

Fonte: Elaborado pelos autores

Alguns clubes possuem limitação de recursos financeiro e infraestrutura, o que torna a formação e comercialização de jogadores um fator relevante para sustentabilidade do negócio. Para tanto, estes clubes visam um maior relacionamento com clubes internacionais e planejamento para formação, exposição e comercialização dos jogadores. Esta combinação é evidenciada no agrupamento chamado de “Estado de Necessidade”. Como apresentado na

tabela 5, o Santos (caso mais típico da combinação) possui alto relacionamento comercial e planejamento de desenvolvimento de jogadores. Por outro lado, não possui infraestrutura e equipe de profissionais. Além disso, o processo de internacionalização realizado no passado permitiu a criação de redes de relacionamentos e fomento da marca.

Outros clubes, apesar da ausência de planejamento e infraestrutura para formação dos



jogadores advindos a base, possuem alta capacidade de estruturar e manter equipe de profissionais. A combinação deste fator com marketing internacional foi denominada “Suporte Intelectual”. O clube que possui maior aderência com este modelo, como caso único, é o Corinthians.

**Tabela 6** - Evidências - Suporte Intelectual

Fator	Evidências	Entrevistado
Presença de Marketing Internacional	...Então o Corinthians começou a partir da vinda da Rix para cá, o presidente era um americano que trabalhava no México, ele começou a mostrar para a direção do Corinthians que o Corinthians tinha que internacionalizar a marca, que tinha que se expor para fora, tinha que levar as categorias de base. Aí começou a viajar...	B
Presença de Equipe de Profissionais	... o Corinthians foi campeão ai fica mostrando todo o trabalho, ai os caras falam da tecnologia e tal, o próprio mesmo Renato Augusto levou o cara para lá para a China, o cara que cuidava dele, ele tinha um histórico de lesão muito grande também, ele não conseguia ter uma sequência de jogos, mas esse cara fez com que esse cara jogasse o brasileiro todo...	Entrevistado

Fonte: Elaborado pelos autores

Como apresentado na tabela 6, o Corinthians iniciou o seu relacionamento internacional por meio de parceria com empresa de gestão esportiva Rix, em meados da década de 2000. Neste momento, iniciou a exposição da sua marca e a construção de relacionamento com clubes internacionais, possíveis compradores. Apesar baixa infraestrutura, em comparação com os grandes clubes de São Paulo, o clube realizou altos investimentos em equipe de profissionais e em tecnologia para auxílio no desenvolvimento de jogadores.

O terceiro termo, denominado “Suporte Físico”, é composto pelos clubes que possuem, além do Marketing Internacional, estrutura física adequada para o desenvolvimento de jogador. O caso que melhor explica tal combinação é o Palmeiras. Como referenciado pelo Entrevistado B, o clube realizou altos investimentos para prevenção de lesões e ampliação do desempenho do jogador, como citado no trecho: [...] no Palmeiras, acabou um jogo domingo, segunda reapresentação, ele chegou na sala lá o cara deu um furinho no dedo dele tirou sangue, ah, hoje tu não pode ir par ao campo, tu vai só para academia, ah, não, hoje tu vai fazer só gelo, entendeu. Então, uma estrutura muita grande[...] hoje os caras investe [...].

Em geral, as soluções apresentadas pelo mecanismo, embora não estejam totalmente de acordo com as expectativas, oferecem algum apoio à afirmação de que Marketing Internacional, Planejamento do Desenvolvimento de Jogadores, Infraestrutura e Equipe de Profissionais aumente o Desempenho exportador do Clube de Futebol. Em particular, encontrou-se evidências para presença do

Marketing Internacional como fator necessário para que haja o desempenho exportador e que os demais fatores podem, por meio da combinação com Marketing, ampliar o sucesso na exportação. Pode-se dizer que, as combinações evidenciadas corroboram com os conceitos verificados por Kawakami (2011).

### Considerações Finais

Essa pesquisa realizou análise qualitativa comparativa (QCA), visando avançar o conhecimento de quais capacidades tecnológicas são necessárias e suficientes para que tenha sucesso na exportação. Identificou, por meio da revisão de literatura sobre o tema, a necessidade de estudos que tentem entender a relação das capacidades tecnológicas e uma variável externa, em países emergentes. Para isto, utilizou-se três fontes de dados: (1) Dados dos clubes brasileiros exportadores – dados provenientes de um portal de futebol, (2) Entrevistas e (3) Documentos. Foram selecionados 20 clubes de futebol, os quais foram participantes no ano de 2016 da série A do campeonato de maior expressão nacional, o Campeonato Brasileiro. Estes 20 clubes representam, três (Nordeste, Sul e Sudeste) das cinco regiões do Brasil. Assim como utilizado por Crilly et al (2012), a amostra de médio porte escolhida permitiu combinar o conhecimento aprofundado dos casos individuais, variação entre contextos e a realização de um QCA. Apesar da presença de 20 clubes na amostra, 3 clubes foram excluídos, uma vez que não houve concordância entre os respondentes para estes clubes.

Os objetivos específicos de identificar as combinações de condições que explicam o



sucesso na exportação, verificar as condições necessárias para se obter sucesso na exportação, verificar as condições suficientes para se obter sucesso na exportação e apontar quais são as condições necessárias e suficientes que explicam o sucesso na exportação foram alcançados. Em todos os cenários analisados, Marketing Internacional foi descrito como elemento necessário para presença de desempenho exportador. O resultado da análise dos dados pelo modelo QCA está em linha com os dados coletados nas entrevistas e com o referencial teórico, que indicam a necessidade da presença em uma cadeia de valor, que permita a participação em negócios internacionais.

Por meio do QCA, verificou-se a existência de não apenas um caminho que cause o desempenho exportador, mas sim a presença de três caminhos, formados pelas combinações de diferentes fatores. As três combinações que melhor explicam o *outcome* são “Estado de Necessidade” (Marketing Internacional\* Planejamento de Desenvolvimento de Jogadores), “Suporte Intelectual” (Marketing Internacional \* Equipe de Profissionais) e “Suporte Físico” (Marketing Internacional \* Infraestrutura). Assim, diferentemente dos modelos utilizados por Lall (1992), Figueiredo (2005) e Sato e Fujita (2009), este estudo não focou a acumulação de capacidades e seus níveis, mas sim, as funções de capacidades que levam ao desempenho exportador. Para os autores, a acumulação de capacidade é um processo evolucionista. Para este estudo, a presença da combinação de duas funções, independentemente do nível desta, permite alcançar o desempenho exportador. Em análise

de dados, as soluções apresentadas pelo mecanismo, foram confrontadas com as proposições iniciais originárias no capítulo de revisão da literatura.

O principal limite do estudo está relacionado, ao número de entrevistados que avaliaram os 20 clubes. Apesar dos conceitos apresentados por Ragin (2008) indicarem baixa variabilidade em relação ao aumento da amostra, uma vez que faz uso de lógica booleana, pode haver margem à dúvida sobre, se os resultados encontrados se manteriam se houvesse alterações em relação ao tamanho do grupo de respondentes. A limitação estava em encontrar especialistas em categoria de base de futebol que tivessem conhecimento para avaliar os 20 clubes em questão.

Mesmo com a existência da limitação apresentada, a pesquisa traz contribuições à teoria e a metodologia. Uma contribuição da pesquisa à teoria de capacidade tecnológicas encontra-se no fato da adequação das funções apresentadas na Matriz de Capacidades de Sato e Fujita (2011) para um novo setor, isto é, expansão da teoria. Outra contribuição é este estudo ter mostrado que há relação entre as capacidades destacadas e o desempenho exportador. Esta pesquisa oferece uma contribuição metodológica ao fazer uso do QCA, muito utilizada na área de ciências sociais e pouco aplicada em administração.

Uma possibilidade de pesquisa futura é ampliar o número de especialistas, porém não com o objetivo de ampliar a amostra, mas sim para se obter maior precisão sobre cada clube. Os resultados apresentados pela metodologia podem ser interpretados pela ótica de redes, o que geraria uma nova dissertação ou artigo.

## Referências

Allan, G. J., & Moffat, J. (2014). Muscle drain versus brain gain in association football: Technology transfer through player emigration and manager immigration. *Applied Economics Letters*, 21(7), 490–493. <https://doi.org/10.1080/13504851.2013.870641>

Ariffin, N., & Figueiredo, P. N. (2004). Internationalization of innovative capabilities: counter-evidence from the electronics industry in Malaysia and Brazil. *Oxford Development Studies*, 32(4), 559–583.

Artopoulos, A., Friel, D., & Hallak, J. C. (2013). Export emergence of differentiated goods from developing countries: Export pioneers and business practices in Argentina. *Journal of Development*

*Economics*, 105(1), 19–35. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2013.07.001>

Avruchir, I., Araujo, B. H., & Ramiro, W. (2016). The Dynamics of Local Learning in Global Value Chains. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 15(2). <https://doi.org/10.1057/9780230281783>

Bahia, M., Bandeira-de-Mello, R., & Spuldaro, J. (2018). Political strategy and the growth of business groups. *RAUSP Management Journal*, 53(1), 35–48. <https://doi.org/10.1016/j.rauspm.2017.06.001>

Barrientos, S., Gereffi, G., & Rossi, A. (2010). Economic and Social Upgrading in Global Production Networks: Developing a Framework for Analysis. *Capturing the Gains*, (July), 1–23.



- Bell, M., & Figueiredo, P. N. (2012). Innovation capability building and learning mechanisms in latecomer firms: recent empirical contributions and implications for research. *Canadian Journal of Development Studies/Revue Canadienne d'études Du Développement*, 33(1), 14–40.
- Bell, M., & Pavitt, K. (1995). The development of technological capabilities. *Trade, Technology and International Competitiveness*, 22, 69–101.
- Coe, N. M., Hess, M., Pike, A. (Editor), Rodriguez-Pose, A. (Editor), & Tomaney, J. (Editor). (2010). Local and regional development: a global production network approach. In *The handbook of local and regional development* (pp. 128–138). Routledge.
- Cohen, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and Psychological Measurement*, 20(1), 37–46.
- Crilly, D., Hansen, M. T., Pedersen, E., & Perrini, F. (2012). Faking It or Muddling Through? Understanding Decoupling in Response To Stakeholder Pressures, 55(6), 1429–1449. <https://doi.org/10.5465/ami.2010.0697>
- Dahlman, C. J., Ross-Larson, B., & Westphal, L. E. (1987). Managing technological development: Lessons from the newly industrializing countries. *World Development*, 15(6), 759–775. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(87\)90058-1](https://doi.org/10.1016/0305-750X(87)90058-1)
- Darby, P. (2013). Moving players, traversing perspectives: Global value chains, production networks and Ghanaian football labour migration. *Geoforum*, 50, 43–53. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2013.06.009>
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677–695. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199710\)18:9<677::AID-SMJ905>3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199710)18:9<677::AID-SMJ905>3.0.CO;2-Q)
- Figueiredo. (2005). Acumulação tecnológica e inovação industrial: conceitos, mensuração e evidências no Brasil. *São Paulo Em Perspectiva*, 19(1), 54–69. <https://doi.org/10.1590/S0102-88392005000100005>
- Figueiredo, & Figueiredo, P. N. (2008). *Government policies and sources of latecomer firms' capability building: A learning story from Brazil. Oxford Development Studies* (Vol. 36). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1080/13600810701848177>
- Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393–420. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.60263120>
- Flores, R., Forrest, D., & Tena, J. D. (2010). Impact on competitive balance from allowing foreign players in a sports league: Evidence from European soccer. *Kyklos*, 63(4), 546–557. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6435.2010.00487.x>
- Fujita, M. (2011). Value chain dynamics and local suppliers' capability building: an analysis of the Vietnamese motorcycle industry. In *The Dynamics of Local Learning in Global Value Chains* (pp. 68–99). Springer.
- Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2016). Global Value Chain Analysis: A Primer. *Duke CGGC (Center on Globalization, Governance & Competitiveness)*, (July), 1–34.
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12, 78–104. <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>
- Gradin, S. (2016). Rethinking the notion of “value” in global value chains analysis: A decolonial political economy perspective. *Competition and Change*, 20(5), 353–367. <https://doi.org/10.1177/1024529416657490>
- Guerra, R. M. de A., & Camargo, M. E. (2016). The role of technological capability in the internationalization of the company and new product success: a systematic literature review. *Internext*. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.11149-62>
- Kaplinsky, R. (2000). Globalisation and Unequalisation: What Can Be Learned from Value Chain Analysis. *Journal of Development Studies*. <https://doi.org/10.1080/713600071>
- Katz, J. M. (1987). Domestic Technology Generation in LDCs: A Review of Research Findings. *Technology Generation in Latin-American Manufacturing Industries*.
- Kawakami, M. (2011). Inter-firm dynamics in notebook PC value chains and the rise of Taiwanese original design manufacturing firms. In *The Dynamics of Local Learning in Global Value Chains* (pp. 16–42). Springer.
- Lall, S. (1992). Technological capabilities and



- industrialization. *World Development*, 20(2), 165–186. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(92\)90097-F](https://doi.org/10.1016/0305-750X(92)90097-F)
- Lall, S. (2000). The Technological Structure and Performance of Developing Country Manufacturing Exports. *Oxford Development Studies*, 28(3), 337–369.
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). An application of hierarchical kappa-type statistics in the assessment of majority agreement among multiple observers. *Biometrics*, 363–374.
- Lino, A. F., Carvalho, L. B. De, Aquino, A. C. B. De, & Azevedo, R. R. De. (2018). A falta de trabalho institucional e mudanças organizacionais incompletas em municípios brasileiros. *Revista de Administração Pública*. Retrieved from <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/artic/e/view/76858>
- Liu, L., & Mei, S. (2016). Visualizing the GVC research: a co-occurrence network based bibliometric analysis. *Scientometrics*, 109(2). <https://doi.org/10.1007/s11192-016-2100-5>
- Lucas, S. R., & Sztatowski, A. (2014). Qualitative comparative analysis in critical perspective. *Sociological Methodology*, 44(1), 1–79. <https://doi.org/10.1177/0081175014532763>
- MIRANDA Paulo N., E. C. P. ; F. (2006). Direção e Acumulação de Capacidade Tecnológica: Evidências de Empresas de Software no Rio de Janeiro e São Paulo, 24, 1–9.
- Morrison, A., Pietrobelli, C., & Rabellotti, R. (2008). Global Value Chains and Technological Capabilities: A Framework to Study Learning and Innovation in Developing Countries. *Oxford Development Studies*, 36(1), 39–58. <https://doi.org/10.1080/13600810701848144>
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge MA Belknap (Vol. 93). <https://doi.org/10.2307/2232409>
- Ordanini, A., Parasuraman, A., & Rubera, G. (2014). When the Recipe Is More Important Than the Ingredients. *Journal of Service Research*, 17(2), 134–149. <https://doi.org/10.1177/1094670513513337>
- Pack, H., & Westphal, L. E. (1986). Industrial strategy and technological change. Theory versus reality. *Journal of Development Economics*, 22(1), 87–128. [https://doi.org/10.1016/0304-3878\(86\)90053-2](https://doi.org/10.1016/0304-3878(86)90053-2)
- Ragin, C. (1987). The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative methods. Berkeley: University of California.
- Ragin, C. (2000). their measuring devices and the readings these instruments produce by adjusting them so that they match or conform to, 1–31.
- Ragin, C. (2008). *Redisigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and Beyond*. University of Chicago Press. Retrieved from <http://books.google.com/books?id=WUj9yT5zAiC&pgis=1>
- Ragin, C., & Rihoux, B. (2004). Qualitative Comparative Analysis (QCA): State of the Art and Prospects. *Qualitative Methods*, 2(2), 3–13.
- Rihoux, B., & Ragin, C. C. (2009). *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques*. Sage.
- Rohlfing, I., & Schneider, C. Q. (2018). A Unifying Framework for Causal Analysis in Set-Theoretic Multimethod Research. *Sociological Methods and Research*, 47(1), 37–63. <https://doi.org/10.1177/0049124115626170>
- Sato, Y. (2011). Local firms capacity development in captive value chains: Evidence from Indonesian motorcycle industry. In M. Kawakami & T. J. Sturgeon (Eds.), *The dynamics of local learning in global value chains: Experiences from East Asia* (pp. 100–135). New York: Palgrave Macmillan and IDE-Jetro.
- Sato, Y., & Fujita, M. (2009). Capability matrix: a framework for analyzing capabilities in value chains.
- Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2010). Standards of Good Practice in Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Fuzzy-Sets. *Comparative Sociology*, 9(3), 397–418. <https://doi.org/10.1163/156913210X12493538729793>
- Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2012). *Set-Theoretic Methods for the Social Sciences*. Cambridge: Cambridge University Press. Retrieved from .
- Timmer, M. P., Erumban, A. A., Los, B., Stehrer, R., & de Vries, G. J. (2014). Slicing Up Global Value Chains. *Journal of Economic Perspectives*, 28(2). <https://doi.org/10.1257/jep.28.2.99>
- Wilden, R., Devinney, T. M., & Dowling, G. R. (2016). The Architecture of Dynamic Capability Research Identifying the Building Blocks of a



Configurational Approach. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 997–1076. <https://doi.org/10.1080/13504850601018361>  
<https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1161966>

Yamamura, E. (2009). Technology transfer and convergence of performance: An economic study of FIFA football ranking. *Applied Economics Letters*,

Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.

---

<sup>i</sup> O artigo tem mais de 490 citações no Web of Science e 3000 no Google Acadêmico.

<sup>ii</sup> Consistência mede o grau em que os termos da solução e a solução como um todo são subconjuntos do resultado. A cobertura mede quanto o resultado é explicado por cada termo da solução e pela solução como um todo (Rihoux & Ragin, 2009).