

CAPACIDADES E RECURSOS E SEUS IMPACTOS NO DESEMPENHO DE CLUBES DE FUTEBOL

NICOLAS MORAIS TEIXEIRA LIMA

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE (IFRN)

FAGNER RONALDO BARBOSA CAMPOS

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE (IFRN)

LORENA MONTEIRO DA COSTA

MILER FRANCO DANJOUR

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE (IFRN)

MELQUIADES PEREIRA DE LIMA JUNIOR

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE (IFRN)

CAPACIDADES E RECURSOS E SEUS IMPACTOS NO DESEMPENHO DE CLUBES DE FUTEBOL

1. INTRODUÇÃO

A diversificação de recursos aborda formas da organização encontrar vantagens competitivas sustentáveis (de longa duração) a partir das diferentes combinações de recursos, utilizando do conceito da “Imitabilidade Imperfeita”, que é a capacidade da firma de obter uma configuração de recursos na qual a sua replicação é extremamente custosa, obtendo uma heterogeneidade em relação aos recursos. Ademais, ele classifica os recursos em 3 categorias: físicos, financeiros e humanos. Possibilitando, pois, uma análise mais específica acerca de cada um deles (Barney, 1991).

A teoria das “Capacidades Dinâmicas” surge na ideia de obter vantagens competitivas em um ambiente dinâmico. Teece, Schoemaker e Heaton (2018) mostram que uma empresa pode assumir papel de liderança no seu mercado utilizando de métodos como o “*Sensing, Seizing and Reconfiguring*”, que visam focalizar os recursos estratégicos da firma para encontrar uma vantagem competitiva.

A literatura apresenta uma vasta revisão sobre as teorias da RBV e capacidades dinâmicas, possuindo diversos artigos que trazem aprofundamentos e modelos teóricos acerca deste campo de pesquisa, como Teece et al. (1997, 2008, 2018, 2023), Helfat e Peteraf (2003; 2009), Barney (1991, 1997, *apud* Massukado, 2005), Peteraf, Stefano e Verona (2014) e entre outros. Evidenciando, pois, que essas áreas do conhecimento são consolidadas no meio científico.

Todavia, no que tange a área da Gestão do Futebol, observa-se uma lacuna da literatura quando se trata desse tema, principalmente no que tange à relação entre as organizações do setor, além disso, os trabalhos que abrangem tal ambiente não trabalham com estudos empíricos, impossibilitando a noção de como essas teorias se comportam no “mundo real” (Gilmore, Gilson, 2007).

Este hiato de pesquisas no campo da Gestão do Futebol apresenta possibilidades de caminhos teóricos e empíricos a serem explorados (Ströbel e Germelmann, 2020) por esse estudo, principalmente no que diz respeito ao desempenho dos clubes de futebol na série A do Campeonato Brasileiro de Futebol, tomando como base as teorias acerca da Gestão de Recursos e das Capacidades Dinâmicas. No intuito de encontrar novas configurações de recursos e capacidades estratégicas, que melhorem esse desempenho esportivo, levando, conseqüentemente, a mais vitórias (Holzmayer e Schmidt, 2020).

Como uma indústria consolidada, os agentes que participam do futebol possuem objetivos específicos para atuar no setor, os quais se destacam o desempenho em campo, lucros, atenção da mídia, etc. E esses fatores, em especial o desempenho em campo, são fortemente influenciados pela qualidade da gestão fora de campo, em especial dos ativos financeiros (Stensaker e Langley, 2010). Além disso, o setor esportivo é um ambiente extremamente dinâmico, fazendo-se necessária a análise por meio da teoria “*Sensing, Seizing and Reconfiguring*” de Teece et al.(2018), que trata sobre ambientes dinâmicos.

Neste contexto, o presente estudo teve como questão central de pesquisa: Quais recursos e capacidades estratégicos são capazes de explicar o desempenho esportivo dos clubes da Série A do Campeonato Brasileiro de Futebol? Sendo o objetivo geral analisar os recursos e capacidades dinâmicas que explicam o desempenho esportivo dos clubes da Série A do Campeonato Brasileiro de Futebol.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS E CAPACIDADES DINÂMICAS

De acordo com Peteraf, Stefano e Verona (2014, *apud* Moreira e Ramos Filho, 2022), a *Resource-based View* (RBV) propõe que diferentes formas de alocar recursos produzem diferentes resultados em uma organização, e alguns em específico poderiam levar a vantagens competitivas sustentáveis. Além disso, Barney (1991) aponta que estes recursos da firma devem ser exclusivos, ou seja, devem ser difíceis de serem replicados, o que se denomina *Imperfect Imitability*

Classificações de recursos foram introduzidas na RBV. Estes tipos de recursos são aqueles relacionados à inovação, conhecimento e direitos de marca. Sua correlação com a RBV está destacada pelo fato de serem recursos inflexíveis, ou seja, são suscetíveis a sofrer do fenômeno da *Imperfect Imitability*, que é a ideia de que o retorno financeiro de uma vantagem competitiva é garantido apenas se esta não for replicável por outras firmas. Dessa forma, entende-se que a ampliação de Recursos Intangíveis traz maiores chances de gerar uma vantagem competitiva em um determinado mercado (Chatterjee e Wernerfelt, 1991).

Barney (1997, *apud* Massukado, 2005), ainda buscou detalhar o principal componente de uma vantagem competitiva sustentável: os recursos. Tipificando os recursos em 3 principais: os recursos humanos, financeiros e físicos. Os recursos humanos falam do pessoal da empresa, das pessoas, seres humanos, que colaboram com a firma, desde os maiores executivos até o menor dos funcionários operacionais. Quanto aos financeiros dizem respeito ao capital que viabiliza a empresa executar seus processos, como empréstimos, receitas e isenções fiscais. Os físicos abordam os bens tangíveis na empresa, como maquinário, recursos naturais e localidades.

A Teoria das Capacidades Dinâmicas surgiu como uma derivação da RBV, a partir de críticas feitas a ela pelo fato de não abranger ambientes de rápidas mudanças, algo que foi apontado por Aires, Araújo e Salgado (2022). Dessa forma, as Capacidades Dinâmicas surgem para preencher esta lacuna (Teece, Pisano e Shuen, 1997), visto que, de acordo com Teece, Pisano e Shuen (2008), existe um mundo cada vez mais globalizado e inovador, trazendo, pois, rápidas mudanças para o mercado.

Há também uma capacidade fundamental para se manter em vantagem competitiva em um ambiente dinâmico: a reconfiguração contínua. A reconfiguração contínua diz respeito à capacidade da firma de se reconfigurar e se manter relevante apesar do ambiente extremamente dinâmico (Aires, Araújo e Salgado, 2022; Teece, Foss e Schmidt, 2023).

Finalmente, pode-se identificar, a partir da literatura, que o desempenho de uma firma está diretamente ligado a como seus recursos são combinados (Teece, Pisano e Shuen, 1997; Barney; 1991), todavia, ele não pode ser devido à pura coincidência, necessitando de uma intencionalidade (Peteraf e Helfat, 2009). Além disso, a partir da visão das Capacidades Dinâmicas, entende-se que a configuração de recursos geraria vantagens competitivas transitórias e, conseqüentemente, um desempenho efêmero. Fazendo-se necessária, periodicamente, uma nova “leitura” do mercado para se buscar novas configurações que gerem desempenho (Aires, Salgado e Araújo, 2022; Teece, Foss e Schmidt, 2023).

2.2 A INDÚSTRIA DO FUTEBOL E SEUS RECURSOS E CAPACIDADES

A indústria do futebol é focada em obter alto rendimento em campo, sendo marcado por um ambiente extremamente competitivo onde cada vantagem é considerada para um melhor desempenho de um clube, e isso vem para obter maior comparecimento em partidas, patrocínios e cessão de direitos de transmissão (Stensaker e Langley, 2010; Dobson e Goddard, 1998; Solberg e Haugen, 2010).

Dobson e Goddard (1998) apontam ainda que existe uma interdependência entre o desempenho em campo e os resultados financeiros de um time esportivo, ou seja, os negócios em campo estariam relacionados aos fora de campo (Stensaker e Langley, 2010). Nesse cenário, surge-se a proposta de encaixar as variáveis supracitadas (Cessão de direitos, patrocínios e bilheterias) a outras variáveis financeiras que seriam modeladas com variáveis de desempenho.

É evidente que combinações específicas de capacidades e recursos podem levar a vantagens competitivas em um mercado dinâmico (Teece, Pisano e Shuen, 1997), o que se aplica às firmas

esportivas. Holzmayr e Schmidt (2020) definem alguns exemplos de recursos, tais quais o direito sobre o uso de jogador, conhecimento organizacional e técnico, a manipulação de empréstimos e o caixa da empresa (consequentemente as suas oscilações) (Barney, 1991; Chatterjee e Wernerfelt, 1991; Barney, 1997, *apud* Massukado, 2005).

Pela classificação de recursos de Chatterjee e Wernerfelt (1991), observa-se que os jogadores profissionais se enquadram na categoria dos intangíveis, que são inflexíveis, e como apontado antes, cada combinação de um intangível torna-o único, facilmente aplicado a “*Imperfect Imitability*”, de forma semelhante isto ocorre com os jogadores de futebol, dos quais os direitos econômicos são dos clubes esportivos, e cada combinação de jogadores muda o resultado, os jogadores são o principal intangível das associações esportivas (Holzmayr e Schmidt, 2020).

Ainda existem 3 tipos diferentes de capacidades: cognição, capital social e capital humano gerenciais. Essas 3 capacidades vêm como consequência da atuação dos gestores na construção do esquema “*Sensing, Seizing and Reconfiguring*” (Teece, Schoemaker e Heaton, 2018) nas firmas, no intuito de configurar os recursos e capacidades para a eficiente adaptação em ambientes dinâmicos (Holzmayr e Schmidt, 2020; Adner e Helfat, 2003).

O Capital Humano Gerencial diz respeito ao conjunto de habilidades e conhecimentos adquiridos através das educação e experiência, entendendo que a qualificação profissional das partes da firma afetam positivamente a mesma (Holzmayr e Schmidt, 2020). Entende-se também que os processos de adquirir conhecimentos e habilidades e aperfeiçoar habilidades é altamente influenciado por experiências anteriores, ou seja, de uma forma geral, as idade e educação dos colaboradores servem para mapear as disparidades de experiência entre eles (Adner e Helfat, 2003).

A Cognição Gerencial é dada pelo conjunto modelos mentais, conhecimentos e crenças que levam ao indivíduo (e consequentemente a firma) a tomar decisões, a base principal das capacidades cognitivas são os conhecimentos que analisam as tomadas de decisões futuras, cenários eventuais, situações improváveis e alternativas (Adner e Helfat, 2003). A Cognição gerencial desempenha um papel importante em gerenciar a tomada de decisão estratégica para oferecer respostas eficientes ao dinamismo do mercado, criando o aspecto de reconfiguração contínua (Aires, Salgado e Araújo, 2022) na firma quando as decisões estratégicas da gestão permitem a mesma reconfigurar seus recursos para encontrar novas oportunidades dentro do mercado (Teece, Pisano e Shuen, 1997; Adner e Helfat, 2003; Holzmayr e Schmidt, 2020).

O Capital Social Gerencial diz respeito às relações sociais de gestores e colaboradores de diferentes níveis que podem contribuir para maior afinidade em diversos ambientes, como o trabalho. Boas conexões entre colaboradores e fontes externas pode gerar acesso a recursos externos, como financiamentos e patrocínios, além auxiliar na obtenção de conhecimento de práticas organizacionais de outras firmas. A relação entre os colaboradores em si é uma ponte para o melhor fluxo de recursos entre a firma. Sintetizando, o nível de Capital Social dos colaboradores é correlacionado com o acesso a diferentes informações, o que acaba por contribuir para melhores tomadas de decisões (Adner e Helfat, 2003; Holzmayr e Schmidt, 2020).

Também, Solberg e Haugen (2010) apontam que os clubes de futebol podem possuir 2 objetivos: a maximização de lucros ou a maximização de vitórias (ou desempenho).

A maximização de vitórias vem na perspectiva de buscar investimentos agressivos em recursos que gerem desempenho esportivo a fim de manterem-se na série que estão ou serem promovidos, ganhando assim grande notoriedade e resultados financeiros, apesar de os custos comumente excederem estes resultados (Gasparetto e Barajas, 2022; Solberg e Haugen, 2010). Essa situação impactaria positivamente o cenário em campo (Dobson e Goddard, 1998), no entanto, agregaria custos substanciais ao clube, em especial devido aos enormes recursos financeiros destinados aos jogadores profissionais.

A maximização de lucro dá ênfase na estabilidade da balança dos clubes esportivos, preferindo manter o lucro positivo, apesar de menores rendimentos, em detrimento de um gasto avantajado. Além de buscarem estratégias para diversificar os seus rendimentos por meio de investimentos em outras áreas, os times buscam cortar gastos, vendendo o seu principal recurso

intangível (Chatterjee e Wernerfelt, 1991), os jogadores profissionais, cortando salários, vendendo propriedades, etc. (Solberg e Haugen, 2010). Essa situação impactaria negativamente o cenário em campo (Dobson e Goddard, 1998), apesar da estabilidade financeira.

Gilmore e Gilson (2007) se aprofunda na discussão montando um modelo em que divide a gestão esportiva em 4 células principais: As Gestão, Desenvolvimento, Proteção e Aquisição. A Gestão diz respeito a capacidades que estão próximas do desempenho central do time, utilizando-se da ciência esportiva para atrair e manter os talentos em seu melhor desempenho em campo, ou seja, utilizando de uma capacidade de cognição (Holzmayer e Schmidt, 2020) para aprimorar o desempenho em campo. O Desenvolvimento aborda o investimento e desenvolvimento de jovens jogadores para o sucesso de longa data, bem como o investimento para a formação de grandes talentos.

A Proteção se baseia na organização dos recursos financeiros de Barney (1991), onde se deve haver a ideia de diversificação dos rendimentos do clube para evitar dificuldades financeiras pela volatilidade do desempenho em campo, bem como o foco em fortalecer a confiabilidade financeira do clube de futebol, ao reduzir dívidas e evitar empréstimos excessivos. Por fim, a Aquisição contextualiza uma ideia pouco usual de aquisição de direitos sobre jogadores mais experientes, ressaltando o valor da experiência para o desenvolvimento da capacidade de Capital Humano Gerencial (Adner e Helfat, 2003), geralmente menos desejados pela indústria esportiva, os quais poderiam introduzir novas formas de pensamento em campo, encaminhando para a inovação (Teece, Schoemaker e Heaton, 2018).

Em síntese, a indústria do futebol é altamente competitiva, e o desempenho em campo está estreitamente relacionado aos resultados financeiros (Dobson e Goddard, 1998). Existem dois principais caminhos de combinação de recursos que os times podem seguir. O primeiro, a busca pela maximização de vitórias, envolve investimentos agressivos em recursos que aumentem o desempenho esportivo, mesmo que isso resulte em custos elevados para os clubes (Solberg & Haugen, 2010). Já a maximização de lucros favorece a estabilidade financeira dos clubes, muitas vezes em detrimento do desempenho esportivo, por meio de estratégias de corte de gastos e diversificação de investimentos (Chatterjee & Wernerfelt, 1991; Solberg & Haugen, 2010; Holzmayer e Schmidt, 2020). No entanto, independentemente da linha de ação escolhida, a capacidade de reconfiguração dos recursos e a eficiência das capacidades gerenciais são cruciais para a adaptação dos clubes às demandas de um mercado dinâmico (Aires, Salgado e Araújo, 2022; Teece, Pisano e Shuen, 1997; Holzmayer & Schmidt, 2020).

3. METODOLOGIA

A pesquisa teve como objetivo analisar os recursos e capacidades dinâmicas que explicam o desempenho esportivo dos clubes da Série A do Campeonato Brasileiro de Futebol. Sendo classificado como uma pesquisa exploratória, a partir do fato de que não existem estudos consolidados que tratem de questões empíricas sobre a gestão esportiva, incluindo a gestão do futebol (Fahlén e Stenling, 2022), além disso, observa-se que também teve um caráter quantitativo, utilizando resultados numéricos e estatísticos, e, a partir disso, fez-se uma pesquisa documental com base nos dados secundários referentes aos demonstrativos financeiros dos clubes de futebol.

Os clubes que fizeram parte da pesquisa foram aqueles que se classificaram na Série A do “Brasileirão” no período de 2014-2022. Ao todo, 29 times foram avaliados no estudo, sendo eles: América Mineiro, Atlético Goianiense, Atlético Mineiro, Athletico Paranaense, Avaí, Bahia, Botafogo, Chapecoense, Corinthians, Coritiba, Criciúma, Cruzeiro, Cuiabá, Flamengo, Fluminense, Fortaleza, Goiás, Grêmio, Internacional, Juventude, Palmeiras, Paraná, Ponte Preta, Santos, São Paulo, Sport Clube, Vasco, Figueirense e Joinville (Confederação Brasileira De Futebol, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022).

O trabalho coletou dados secundários referentes aos demonstrativos financeiros desses times, que foram encontrados nas páginas dos próprios, sendo dados de acesso público, previsto pela Lei nº 14.597 (Brasil, 2023), e se referem aos recursos financeiros, tais quais despesas,

receitas, investimentos, empréstimos, financiamentos, custos, etc. Eles foram coletados no período de 2014-2022 e tiveram como finalidade subsidiar a análise de como essas configurações de recursos e capacidades afetaram o desempenho dos times ao longo de suas campanhas no “Brasileirão” (Barney, 1991; Teece, Pisano e Shuen, 1997). Após identificá-los, a pesquisa observou os resultados esportivos dos 9 últimos anos, dos clubes de futebol estudados.

Os recursos comparados com base nos Demonstrativos de Resultado em Exercício (DRE) dos times analisados e estudos supracitados (Chatterjee e Wernerfelt, 1991; Barney, 1991, 1997, *apud* Massukado, 2005; Holzmayer e Schmidt, 2020; Stensaker e Langley, 2010; Aires, Salgado e Araújo, 2022; Teece, Schoemaker e Heaton, 2018) são: vendas de jogadores, arrecadação de bilheteria, receita com direitos de transmissão, receita com programas de fidelidade, receita com clubes amadores e afins, receita com patrocínios e marca, outras receitas, aquisição de empréstimos, custo com o pessoal, custo com os direitos de imagens de jogadores, custo com amortização de custo de jogadores, custo com as partidas de futebol, custo com aquisição de atleta, despesas administrativas, despesas com tributação, custo com o treinamento de atletas, despesas com contingências judiciais, outros custos e pagamento de dívidas.

Como variáveis de controle, utilizou-se as que mensuram o desempenho em campo, as quais foram coletadas do site SofaScore, os quais são: classificação, pontuação, nota sofascore, gols marcados, gols sofridos, chances de gol, chance perdida, cartão amarelo, cartão vermelho, posse de bola, finalizações e jogos sem sofrer gols. Tais variáveis foram selecionadas tendo em vista a correlação entre o desempenho em campo e o desempenho financeiro (Dobson e Goddard, 1998). Ademais, 3 variáveis foram adicionadas para complementação: a média de idade dos jogadores, o total de jogadores do plantel e o total de jogadores estrangeiros.

No Quadro 01, é apresentado o modelo deste estudo, o qual relaciona os recursos utilizados pelos clubes analisados nesta pesquisa com as capacidades descritas na tipologia de Gilmore e Gilson (2007), que incluem: Gestão, Desenvolvimento, Aquisição e Proteção. Dessa forma, o modelo proposto permite associar essas capacidades aos respectivos grupos de recursos, facilitando a identificação de aumentos ou diminuições nas vantagens competitivas em campo dos times de futebol (Barney, 1991; Salgado, Aires e Araújo, 2022; Teece, Pisano e Shuen, 1997; Dobson e Goddard, 1998).

Quadro 1 - Associação entre grupos de capacidades e recursos

Grupo de capacidade	Recursos Associados	Base teórica
Gestão e Desenvolvimento	Investimento em formação de atletas (Treino)	Holzmayer e Schmidt (2020); Gilmore e Gilson (2007); Adner e Helfat (2003); Chatterjee e WernerFelt(1991)
	Despesas administrativas(Dadm)	
	Despesa com manutenção da infraestrutura do jogo(DBorJo)	
	Custo com Pessoal (CDirPe)	
Proteção	Captação de Empréstimo(Aquemp)	Barney (1991); Chatterjee e Wernerfelt (1991); Holzmayer e Schmidt; Solberg e Haugen, 2010; Dobson e Goddard(1998)
	Liquidação de Empréstimo(PagEmp)	
	Patrocínio (RecMark)	
	Receita com clubes amadores(AtivSoc)	
	Planos de sócios (Fidelidade)	
	Despesas tributárias (DTri)	
	Transmissão	

	Bilheteria	
Aquisição	Aquisição de atletas(AtleNegc)	Gilmore e Gilson (2007), Holzmayer e Schmidt (2020); Gasparetto e Barajas (2022); Solberg e Haugen (2007); Chatterjee e Wernerfelt
	Venda de atletas(Transf)	
	Amortização de custos de atletas(AmorEcon)	
	Custo com imagem de Atleta(CDIr)	
	Total de jogadores no plantel(Totjogador)	
	Total de jogadores estrangeiros(Estrangeiros)	

Fonte: Elaboração Própria

Os dados foram tratados e analisados a partir de uma modelagem de regressão linear múltipla, onde o modelo teve como variável explicada (dependente) o desempenho esportivo dos clubes da série A do Campeonato Brasileiro Futebol, sendo esse desempenho mensurado por uma variável proxy de desempenho o ranqueamento destes clubes nos últimos 10 anos do campeonato. Seguindo variáveis apresentadas por Dobson e Goddard (1998), como variáveis explicativas (independentes) foram modelados os recursos e capacidades indicados pelo modelo teórico apresentado e pelos dados coletados nos demonstrativos financeiros dessas equipes esportivas, evidenciando caráter determinístico dessa análise, ao se utilizar de uma variável dependente comparada a outras variáveis independentes, conforme quadro 02.

Quadro 2: Modelos de regressão linear.

Modelos de Regressão Capacidade de Gestão e Desenvolvimento	
1	$Y(\text{Pontuação}) = \beta_0X_0 + \beta_1\text{Treino} + \beta_2\text{Dadm} + \beta_3\text{Dborjo} + \beta_4\text{Cdirpea} + u$
2	$Y(\text{Classificação}) = \beta_0X_0 + \beta_1\text{Treino} + \beta_2\text{Dadm} + \beta_3\text{Dborjo} + \beta_4\text{Cdirpea} + u$
Modelos de Regressão Capacidade de Proteção	
3	$Y(\text{Pontuação}) = \beta_0X_0 + \beta_1\text{aquemp} + \beta_2\text{pagemp} + \beta_3\text{recmark} + \beta_4\text{ativsoc} + \beta_5\text{fidelidade} + \beta_6\text{dtri} + \beta_7\text{Bilheteria} + \beta_8\text{Transmissão} + u$
4	$Y(\text{Classificação}) = \beta_0X_0 + \beta_1\text{aquemp} + \beta_2\text{pagemp} + \beta_3\text{recmark} + \beta_4\text{ativsoc} + \beta_5\text{fidelidade} + \beta_6\text{dtri} + \beta_7\text{Bilheteria} + \beta_8\text{Transmissão} + u$
Modelos de Regressão Capacidade de Aquisição	
5	$Y(\text{Pontuação}) = \beta_0X_0 + \beta_1\text{atlenegc} + \beta_2\text{transf} + \beta_3\text{amorecon} + \beta_4\text{cdirim} + \beta_5\text{totjogador} + \beta_6\text{estrangeiros} + u$
6	$Y(\text{Classificação}) = \beta_0X_0 + \beta_1\text{atlenegc} + \beta_2\text{transf} + \beta_3\text{amorecon} + \beta_4\text{cdirim} + \beta_5\text{totjogador} + \beta_6\text{estrangeiros} + u$
Modelos de Regressão Receitas Totais - Desempenho	
7	$Y(\text{Pontuação}) = \beta_0X_0 + \beta_1\text{rectot} + \beta_2\text{golsmarcados} + \beta_3\text{golssofridos} + \beta_4\text{chancesdegol} + \beta_5\text{chanceperdida} + \beta_6\text{CartãoAmarelo} + \beta_7\text{Cartãovermelho} + \beta_8\text{posse} + \beta_9\text{Finalizações} + \beta_{10}\text{jogossofregols} + u$
8	$Y(\text{Classificação}) = \beta_0X_0 + \beta_1\text{rectot} + \beta_2\text{golsmarcados} + \beta_3\text{golssofridos} + \beta_4\text{chancesdegol} + \beta_5\text{chanceperdida} + \beta_6\text{CartãoAmarelo} + \beta_7\text{Cartãovermelho} + \beta_8\text{posse} + \beta_9\text{Finalizações} + \beta_{10}\text{jogossofregols} + u$
Modelos de Regressão Despesas Totais - Desempenho	
9	$Y(\text{Pontuação}) = \beta_0X_0 + \beta_1\text{desptot} + \beta_2\text{golsmarcados} + \beta_3\text{golssofridos} + \beta_4\text{chancesdegol} + \beta_5\text{chanceperdida} + \beta_6\text{CartãoAmarelo} + \beta_7\text{Cartãovermelho} + \beta_8\text{posse} + \beta_9\text{Finalizações} + \beta_{10}\text{jogossofregols} + u$
10	$Y(\text{Classificação}) = \beta_0X_0 + \beta_1\text{desptot} + \beta_2\text{golsmarcados} + \beta_3\text{golssofridos} + \beta_4\text{chancesdegol} + \beta_5\text{chanceperdida} + \beta_6\text{CartãoAmarelo} + \beta_7\text{Cartãovermelho} + \beta_8\text{posse} + \beta_9\text{Finalizações} + \beta_{10}\text{jogossofregols} + u$

Fonte: Elaboração Própria

O modelo de regressão foi estimado por Mínimos Quadrados Ordinários (MQO), atendendo-se os seguintes pressupostos: linearidade nos parâmetros da regressão, aleatoriedade da

amostra, existência de colinearidade não perfeita entre os fatores que compõem as variáveis independentes, utilizando o teste VIF – *Variance Inflation Factor*. Também foi verificado se a média condicional do erro tem um valor esperado igual a zero e se o erro u tem a mesma variância para todas as combinações de resultados das variáveis explicativas, ou seja, o modelo é homocedástico, o que foi verificado através do teste de *White*. Por fim, foi verificado se o modelo apresenta distribuição normal, através do teste de Shapiro-Francia (Wooldridge, 2013; Fávero; Belfiore, 2017).

A modelagem da regressão linear múltipla estimada por MQO foi realizada utilizando o ChatGPT Plus Subscription, uma versão avançada do modelo de linguagem desenvolvido pela OpenAI. Esta ferramenta foi empregada para auxiliar na análise dos dados, oferecendo insights e suporte computacional durante o processo de modelagem.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

No total, foram obtidas 157 observações, com dados financeiros provenientes dos demonstrativos financeiros dos times de futebol e dados relacionados a desempenho esportivo advindos do site *SofaScore*.

Assim, com o objetivo de analisar os recursos e capacidades estratégicos que explicam o desempenho esportivo dos clubes da Série A do Campeonato Brasileiro de Futebol, foram modeladas 10 regressões a partir da combinação das 3 principais capacidades, seguido de seus recursos, selecionadas de acordo com o modelo teórico proposto no Quadro 1 (variáveis independentes) com as 2 variáveis de desempenho esportivo que foram definidas como pontuação e classificação no Campeonato Brasileiro de Futebol no período estudado (variáveis dependentes). Ademais, as variáveis financeiras foram agrupadas em 2 variáveis principais, a partir dos somatórios dos grupos, obtendo-se o valor das Receitas Totais e Despesas Totais. Com base nisto, as tabelas 4 e 5 foram modeladas para avaliar os possíveis impactos exercidos pelas receitas e despesas totais, colocando variáveis de desempenho secundárias como controle, sobre as pontuação e classificação no “Brasileirão”.

Análise das modelagem de regressão foram realizadas a partir do valor da significância total dos modelos considerando a estatística F e o valor do R^2 , bem como para avaliação dos possíveis impactos das variáveis de interesse (independentes) sobre as variáveis de pontuação e classificação foram observados o valor da estatística t e a magnitude dos impactos entre as variáveis, o valor de t indica que o quanto o recurso impacta na variável de desempenho, quanto maior t , maior a significância estatística da relação (a lógica se aplica da mesma forma para os menores valores), quanto ao valor da magnitude, os valores positivos e negativos indicam se o impacto desses recursos melhora ou piora a situação do desempenho do time. Mediante a isto, observa-se que classificação e pontuação são de magnitudes inversas, visto que a maior pontuação se refere ao maior desempenho, enquanto ficar mais próximo do 1º colocado garante maior desempenho. Por fim, vê-se que há uma diferença entre os resultados dessas 2 variáveis, isso vem em decorrência da diferença de amplitude, em que a classificação varia de 1 a 20, a pontuação pode ir de 0 a 114, ou seja, esta apresenta uma amplitude maior, que confere maior capacidade de análise dessa variável.

Tabela 1 - Resultados dos modelos de regressão (Capacidade de Gestão e Desenvolvimento).

Variáveis	Pontuação	Classificação
Constante	42.53624*** (29.05)	14.35558*** (23.13)
Treino	-2.25e-08 (-0.19)	-4.01e-09 (-0.08)
Dadm	8.89e-08** (2.11)	-3.01e-08* (-1.68)
Dborjo	1.03e-07 (1.27)	-6.25e-08* (-1.97)

Cdirpe	7.17e-09***	-2.99e-08*** (-2.87)
R ²	0.3495	0.3286
Estatística F	20.03***	28.35***
Teste de White	64.08 (0.2734)	77.25 (0.3987)
Amostra	157	157

Fonte: Elaboração Própria

*** p≤0,01 (significante a 1%); ** p≤0,05 (significante a 5%); * p≤0,10 (significante a 10%).

Na Tabela 1, relacionou-se as pontuação e classificação dos times no campeonato com grupo de recursos das capacidades Gestão e Desenvolvimento (Gilmore e Gilson, 2007).

Na regressão da pontuação, mensurou-se que o poder de explicação do modelo para a variável de desempenho pontuação é de 34,95%, de acordo com o R². Ademais, a estatística F aponta que o modelo possui significância estatística ao nível de 1%. Quanto à significância estatística, as variáveis despesas administrativas e custo com pessoal apresentaram, respectivamente, significância de 5% e 1%. Enquanto as variáveis custos com treinamento e com as partidas de futebol não apresentaram significância estatística.

Na regressão de classificação, o poder de explicação referente ao coeficiente R² é de 32,86%, ligeiramente inferior ao da pontuação. Além disso, a estatística F evidencia que o modelo apresenta uma probabilidade menor de 1% de ser falso e não ter correlação, semelhante ao da pontuação, apresentando também um grau de homocedasticidade de 28,35. Ao se tratar da significância das variáveis do modelo, os custos administrativos, com as partidas de futebol e com pessoal apresentaram, respectivamente, significância de 10%, 10% e 1%. Enquanto a variável custos com treinamento não apresentou significância estatística.

Quanto a magnitude e o coeficiente *t*, na pontuação, observa-se as variáveis: custos com treinamento, com *t* de 0,19 e a magnitude negativa; despesas administrativas, com *t* de 2,11 e magnitude positiva; despesas com as partidas, com *t* de 1,27 e magnitude positiva; custos com pessoal, com *t* de 2,90 e magnitude positiva. Na classificação, evidenciou-se: custos com treinamento, com *t* de 0,08 e uma magnitude negativa; despesas administrativas, com *t* de 1,68 e uma magnitude negativa; despesa com as partidas, com *t* de 1,97 e magnitude negativa; custos com pessoal, com *t* de 2,87 e magnitude negativa.

Os resultados da análise indicam que as “Despesas com Administração” mostraram correlação estatística significativa em ambos os casos. Esse achado reflete a importância de uma base sólida de gerenciamento das equipes para o desenvolvimento eficaz no campo, conforme discutido por Dobson e Goddard (1998), destacando a relação direta entre a organização administrativa e a performance em campo, foco deste estudo. Além disso, os “Custos com Pessoal” também demonstraram correlação, sublinhando o papel crucial do elemento humano como um dos principais pilares dos recursos organizacionais, conforme teorizado por Barney (1997, *apud* Massukado, 2005).

Embora a variável “Custos com o Jogo” tenha apresentado significância apenas no modelo de classificação, ambos os valores *t* não diferiram substancialmente, com 1,27 para pontuação e 1,97 para classificação em termos absolutos. A relevância relativa dessa variável reside na manutenção das infraestruturas dos estádios para treinamento (Gilmore e Gilson, 2007) e para os jogos, facilitando o desempenho dos times em casa, onde seria apoiado por um maior número de torcedores.

Tabela 2 - Resultados dos modelos de regressão (Capacidade de Proteção).

Variáveis	Pontuação	Classificação
Constante	40.71308*** (23.34)	15.2657*** (21.65)
aquemp	3.58e-08*** (2.71)	-1.29e-08** (-2.14)
pagemp	-3.23e-08 (-1.44)	7.94e-09 (0.81)

recmark	4.58e-08 (1.39)	-1.36e-08 (-0.99)
ativsoc	1.32e-07** (2.36)	-6.27e-08** (-2.55)
fidelidade	1.61e-07* (1.90)	-9.21e-08** (-2.53)
dtri	4.66e-07 (0.51)	-1.47e-08 (-0.46)
Bilheteria	2.30e-08 (0.32)	9.58e-09 (0.35)
Transmissão	4.56e-08** (2.37)	8.20e-09** (-2.54)
R ²	0.4113	0.3998
Estatística F	15.13***	24.04***
Teste de White	66.08 (0.2926)	78.13 (0.4075)
Amostra	157	157

Fonte: Elaboração Própria

*** $p \leq 0,01$ (significante a 1%); ** $p \leq 0,05$ (significante a 5%); * $p \leq 0,10$ (significante a 10%).

Analisando-se a Tabela 2, as pontuação e classificação foram estudados com os recursos da capacidade Proteção (Gilmore e Gilson, 2007).

Na regressão de pontuação, evidencia-se um poder de explicação relevante referente ao R² de 41,13%. Também, a estatística F evidenciou que o modelo tem significância a 1%, bem como o coeficiente de 15,13. Abordando a significância estatística dos recursos estudados, a aquisição de empréstimos, a receita com clubes amadores, a receita com plano de sócios e a receita com transmissão apresentaram, respectivamente, valores significantes a 1%, 5%, 10% e 5%. Em contrapartida, as variáveis liquidação de empréstimo, receita com patrocínio, despesa com tributação e bilheteria não apresentaram significância relevante.

Na regressão de classificação, o poder de explicação do modelo, advindo do coeficiente R², é de 39,98%. Outrossim, o modelo também apresenta uma significância a 1%, com um índice F de 24,04. A significância estatística de cada variável é explicada da seguinte forma: os recursos aquisição de empréstimos, receita com clubes amadores, receita com plano de sócios e receita com transmissão apresentam, respectivamente, significância de 5%, 5%, 5% e 5%. Enquanto as demais variáveis não apresentaram considerável significação na regressão.

Mensurando-se a magnitude e o coeficiente t , na pontuação, obteve-se para cada variável: Aquisição de empréstimo, magnitude de positiva e valor t de 2,71; pagamento de empréstimos, magnitude positiva e valor t de 1,44; receitas com patrocínios, magnitude positivo e t de 1,39; receita com clubes amadores, magnitude positiva e t de 2,36; receita com planos de sócios, magnitude positiva e t de 1,90; despesas com tributação, magnitude positiva e t de 0,51; receita com bilheteria, magnitude positiva e t de 0,32; receitas com transmissão, magnitude positiva e t de 2,37. Na classificação, observa-se: Aquisição de empréstimo, magnitude negativa e valor t de 2.14; pagamento de empréstimos, magnitude negativa e valor t de 0,81; receitas com patrocínios, magnitude negativa e t de 0,99; receita com clubes amadores, magnitude negativa e t de 2,55; receita com planos de sócios, magnitude negativa e t de 2,53; despesas com tributação, magnitude negativa e t de 0,46; receita com bilheteria, magnitude positiva e t de 0,35; receitas com transmissão, magnitude negativa e t de 2,54.

Na análise dos resultados da variável “Proteção”, a “Aquisição de Empréstimo” demonstrou uma correlação estatisticamente significativa. Segundo Solberg e Haugen (2010), investimentos agressivos no time, frequentemente realizados por meio de empréstimos, estão diretamente relacionados à maximização das vitórias. As “Receitas com Transmissão” são influenciadas positivamente pelo desempenho do time, especialmente em divisões superiores do Brasileiro, resultando em pagamentos mais altos das emissoras de televisão e maior visibilidade pública, o que atrai mais torcedores. Além disso, as “Receitas com Clubes Amadores” também

apresentaram correlação robusta. Essa relação pode ser explicada por duas hipóteses: primeiro, os Clubes Amadores contribuem para a formação de atletas de alta qualidade a custos reduzidos, melhorando o desempenho geral do time em campo, conforme discutido por Gilmore e Gilson (2007); segundo, o sucesso esportivo aumenta as receitas do clube, incluindo aquelas provenientes de clubes amadores, como apontado por Gasparetto e Barajas (2022).

Tabela 3 - Resultados dos modelos de regressão (Capacidade de Aquisição).

Variáveis	Pontuação	Classificação
Constante	64.13499*** (11.91)	4.444071** (1.80)
atlenegc	4.58e-08** (2.06)	-2.22e-08** (- 2.44)
transf	1.65e-09 (0.07)	-5.29e-10 (-0.06)
amorecon	8.91e-08* (1.94)	-3.35e-08* (-1.88)
cdirim	1.65e-07** (2.50)	-7.38e-08** (- 2.58)
totjogador	-.3733901*** (-3.73)	.1734806*** (3.82)
estrangeiros	.1561612 (0.37)	-.06761 (-0.36)
R ²	0.3878	0.3811
Estatística F	14.88***	18.77***
Teste de White	61.08 (0.2319)	73.12 (0.3615)
Amostra	157	157

Fonte: Elaboração Própria

*** p<0,01 (significante a 1%); ** p<0,05 (significante a 5%); * p<0,10 (significante a 10%).

A Tabela 3 apresenta duas regressões com os recursos da capacidade Aquisição (Gilmore e Gilson, 2007), analisando os seus impactos nas 2 variáveis de desempenho, classificação e pontuação.

Na regressão da pontuação, o poder de explicação do modelo, dado pelo R², é de 38,78%. Adicionalmente, a Estatística F aponta uma significância a 1% e o seu índice é de 14,88. Discutindo a significância estatística do grupo de recursos, aquisição de atletas, amortização de direitos econômicos, custo com imagem de atleta e total de jogadores no plantel obtiveram, respectivamente, resultados significantes a 5%, 10%, 5% e 1%. As demais variáveis não apresentaram relevante significância estatística.

Na regressão de classificação, o coeficiente de explicação R² é de 38,11%. Para mais, a Estatística F indica, assim como na classificação, que o modelo tem probabilidade inferior a 1% de não ser válido, apresentando um grau de homocedasticidade de 18,77. Em relação ao grau de significação das variáveis, aquisição de atletas, amortização de direitos econômicos, custo com imagem de atleta e total de jogadores no plantel demonstraram, respectivamente, resultados com significância de 5%, 10%, 5% e 1%. Os remanescentes valores não mostraram relevante significação.

Levando em conta a magnitudes e o valor *t*, para a pontuação, as variáveis: aquisição de atletas, magnitude positiva e *t* de 2,06; venda de atletas, magnitude positiva e *t* de 0,07; amortização de direitos econômicos, magnitude positiva e *t* de 1,94; custo com imagem de atleta, magnitude positiva e *t* de 2,50; total de jogadores no plantel, magnitude negativa e *t* de 3,73; jogadores estrangeiros, magnitude positiva e *t* de 0,37. Para a classificação, as variáveis: aquisição de atletas, magnitude negativa e *t* de 2,44; venda de atletas, magnitude negativa e *t* de 0,06; amortização de direitos econômicos, magnitude negativa e *t* de 1,88; custo com imagem de atleta, magnitude negativa e *t* de 2,58; total de jogadores no plantel, magnitude positiva e *t* de 3,82; jogadores estrangeiros, magnitude negativa e *t* de 0,36.

Considerando os resultados obtidos, as variáveis “Amortização Econômica de Atletas”, “Aquisição de Atletas” e “Custo com Imagem” mostraram-se altamente significativas. Isso se deve ao papel fundamental do investimento em atletas no desenvolvimento da equipe em campo, onde um maior orçamento facilita a aquisição dos melhores talentos disponíveis. Por outro lado, a variável “Total de Jogadores no Plantel” reflete diretamente essas três variáveis, uma vez que a quantidade de jogadores disponíveis para as partidas é determinada pela capacidade financeira do clube para sustentar esses profissionais, conforme discutido por Gilmore e Gilson (2007) e Barney (1997, *apud* Massukado, 2005).

Tabela 4 - Resultados dos modelos de regressão (desempenho esportivo/despesa total e desempenho esportivo/receita total).

Desempenho Esportivo e Receita Total			Desempenho Esportivo e Despesa Total		
Variáveis	Pontuação	Classificação	Variáveis	Pontuação	Classificação
Constante	51.4608*** (22.34)	10.92547*** (10.02)	Constante	51.69103*** (22.45)	10.86686*** (10.10)
rectot	8.97e-09*** (2.62)	-4.27e-09** (-2.42)	desptot	7.44e-09*** (2.78)	-3.78e-09*** (-2.68)
golsmarcados	.7341754*** (20.28)	-.290529*** (-11.70)	golsmarcados	.7259898*** (19.73)	-.2850328 *** (-11.20)
golssofridos	-.5798889*** (-8.02)	.2146699*** (5.81)	golssofridos	-.611075*** (-9.48)	.227601*** (6.82)
chancesdegol	-.0537148 (-1.54)	.0127598 (0.57)	chancesdegol	-.0554112 (-1.54)	.0143132 (0.68)
chanceperdida	.024767 (0.38)	-.0040862 (-0.10)	chanceperdida	.0121229 (0.20)	.0013996 (0.04)
CartãoAmarelo	-.0100165 (-0.30)	.0217219 (1.17)	CartãoAmarelo	.0023879 (0.07)	.0153636 (0.82)
Cartãovermelho	-.2032492 (-1.38)	.1981937** (2.25)	Cartãovermelho	-.2435451* (-1.70)	.2170076** (2.50)
posse	-.0008064 (-0.26)	-.0019791 (-0.89)	posse	-.000998 (-0.35)	-.0018714 (-0.87)
Finalizações	-.6112348*** (-3.26)	.2169247* (1.69)	Finalizações	-.4934522*** (-3.11)	.1656639 (1.37)
jogosssofrergols	.2925164** (2.27)	-.1223148 (-1.58)	jogosssofrergols	.2874182** (2.28)	-.1211297 (-1.57)
R ²	0.7353	0.6583	R ²	0.7348	0.6591
Estatística F	143.04***	68.38***	Estatística F	145.96***	68.75***
Teste de White	73.08 (0.3717)	79.25 (0.4212)	Teste de White	71.35 (0.3513)	80.12 (0.4587)
Amostra	157	157	Amostra	157	157

Fonte: Elaboração Própria

*** p≤0,01 (significante a 1%); ** p≤0,05 (significante a 5%); * p≤0,10 (significante a 10%).

Na tabela 4, fizeram-se duas regressões e se adicionou variáveis de desempenho secundárias como controle coletadas do *site SofaScore*, bem como a soma de todas as receitas adotadas como variáveis dos times de futebol, modelando-as com a pontuação e a classificação.

Na regressão de pontuação, observa-se que o valor R^2 do modelo é de 73,53%. Além do mais, o teste F possui é significativo a 1%, apresentando um grau de homocedasticidade de 143,04. Relacionando a significância das variáveis, as receitas totais, gols marcados, gols sofridos, Finalizações e Jogos sem sofrer gols mostraram, seguidamente, graus de significância de 1%, 1%, 1%, 1% e 5%. As demais variáveis apresentaram mais de 10% de probabilidade de não explicarem a pontuação.

Na regressão de classificação, observa-se que o poder de explicação, dado pelo R^2 é de 65,83%. Concomitantemente, o valor da estatística F apresenta significância estatística referente a 1%, com um coeficiente de homocedasticidade de 68,38. Quanto ao grau de significância estatística, as “Receitas Totais”, “Gols Marcados”, “Gols Sofridos”, “Cartões Vermelhos Recebidos” e “Finalizações” apresentaram, respectivamente, níveis de significância de 5%, 1%, 1%, 5% e 10%. O restante apresentou pouca significação no modelo de regressão.

Analisando-se o valor t e a magnitude, observou-se, na “Pontuação”: “Receitas Totais”, magnitude de positiva e valor t de 2,62; “Gols Marcados”, magnitude positiva e valor t de 20,28; “Gols Sofridos”, magnitude negativa e t de 8,02; “Chances de Gol”, magnitude negativa e t de 1,54; “Chances Perdidas”, magnitude positiva e t de 0,38; “Cartão Amarelo”, magnitude negativa e t de 0,51; “Cartão Vermelho”, magnitude negativa e t de 1,38; “Posse de Bola”, magnitude negativa e t de 0,26; “Finalizações ao Gol”, magnitude negativa e valor t de 2,27; “Jogos sem Sofrer Gols”, magnitude positiva e t referente a 2,27. Na “Classificação”, apresentou-se: “Receita Total”, magnitude de negativa e valor t de 2,42; “Gols Marcados”, magnitude negativa e valor t de 11,70; “Gols Sofridos”, magnitude positiva e t de 5,81; “Chances de Gol”, magnitude positiva e t de 0,57; “Chances Perdidas”, magnitude negativa e t de 0,10; “Cartão Amarelo”, magnitude positiva e t de 1,17; “Cartão Vermelho”, magnitude positiva e t de 2,25; “Posse de Bola”, magnitude negativa e t de 0,89; “Finalizações ao Gol”, magnitude positiva e valor t de 1,69; “Jogos sem Sofrer Gols”, magnitude negativo e t referente a 1,58.

Avaliando os resultados, observa-se que as “Receitas Totais” apresentaram alta correlação, indicando sua interdependência com o desempenho esportivo, como discutido por Dobson e Goddard (1998) e Solberg e Haugen (2010). Essa relação evidencia que a disponibilidade de recursos financeiros, incluindo empréstimos, permite aos times investir em recursos que contribuam para melhorar seu desempenho em campo (Solberg e Haugen, 2010). Quanto aos dados coletados do *site SofaScore*, a correlação entre “Gols Marcados” e “Gols Sofridos” com o desempenho decorre da influência direta dessas variáveis nas vitórias e derrotas da equipe, mostrando uma relação inversa em sua magnitude: mais gols sofridos estão associados a mais derrotas, enquanto mais gols marcados resultam em mais vitórias. A correlação inversa dos “Cartão Vermelho” é explicada pelo fato de que sua ocorrência implica na ausência de jogadores em campo, conforme discutido por Gilmore e Gilson (2007), impactando negativamente o desempenho da equipe devido à necessidade de substituir jogadores com menos habilidades.

A variável “Finalizações” demonstrou correlação em ambos os cenários analisados, revelando também um efeito negativo sobre as métricas de desempenho. Uma possível explicação para esse fenômeno reside no fato de que um maior número de finalizações não necessariamente se traduz em mais gols. Além disso, uma postura agressiva em campo, focada em marcar gols, pode expor a equipe a contra-ataques adversários, pois requer posicionar mais jogadores no ataque, potencialmente enfraquecendo a defesa. Quanto à “Jogos sem Sofrer Gols”, sua alta correlação reflete o benefício de não sofrer gols, o que garante ao menos um empate e potencialmente mais vitórias, contribuindo para o aprimoramento do desempenho da equipe. Apesar disso, essa correlação não foi evidenciada no caso da classificação, embora seu coeficiente t tenha sido alto, com valor absoluto de 1,57, comparado a 2,27 na pontuação.

Na tabela 4, as variáveis de controle, coletadas do *site SofaScore*, junto com as despesas totais, foram modeladas em 2 regressões com as pontuação e classificação.

No modelo da pontuação, o coeficiente R^2 foi estimado em 73,48%. Também, estimou-se que o teste F tem significância a 1%, e o seu grau é de 145,96. Relacionando as variáveis com a significância, viu-se as variáveis despesas totais, gols marcados, gols sofridos, cartões vermelhos, finalizações e jogos sem sofrer gols apresentando, respectivamente, significância a 1%, 1%, 1%, 10%, 1% e 5%. As demais com probabilidade maior que 10% de não apresentarem correlação.

No modelo de regressão da classificação, o valor do R^2 é de 65,91%. Ademais, a estatística F apresenta significância a 1%, com o índice de 68,75. Quanto a significância estatística das variáveis, despesas totais, gols marcados, gols sofridos e cartões vermelhos apresentaram, respectivamente, significâncias referentes a 1%, 1%, 1% e 5%. As demais não apresentaram relevante significância estatística.

Estimando o valor t e a magnitude, entendeu-se, na "Pontuação": "Despesas Totais", magnitude de positiva e valor t de 2,78; "Gols Marcados", magnitude positiva e valor t de 19,73; "Gols Sofridos", magnitude negativa e t de 9,48; "Chances de Gol", magnitude negativa e t de 1,54; "Chances Perdidas", magnitude positiva e t de 0,20; "Cartão Amarelo", magnitude positiva e t de 0,07; "Cartão Vermelho", magnitude negativa e t de 1,70; "Posse de Bola", magnitude negativa e t de 0,35; "Finalizações ao Gol", magnitude negativa e valor t de 3,11; "Jogos sem Sofrer Gols", magnitude positiva e t referente a 2,28. Na regressão de "Classificação", evidenciou-se: "Despesas Totais", magnitude de negativa e valor t de 2,68; "Gols Marcados", magnitude negativa e valor t de 11,20; "Gols Sofridos", magnitude positiva e t de 6,82; "Chances de Gol", magnitude positiva e t de 0,68; "Chances Perdidas", magnitude positiva e t de 0,04; "Cartão Amarelo", magnitude positiva e t de 0,82; "Cartão Vermelho", magnitude positiva e t de 2,50; "Posse de Bola", magnitude negativa e t de 0,87; "Finalizações ao Gol", magnitude positiva e valor t de 1,37; "Jogos sem Sofrer Gols", magnitude negativa e t referente a 1,57.

Observando os resultados, as "Despesas Totais" mostraram uma correlação significativa, evidenciando sua interdependência com o desempenho esportivo, conforme discutido por Dobson e Goddard (1998) e Solberg e Haugen (2010). Investimentos financeiros mais altos, incluindo empréstimos, permitem aos times melhorar seu desempenho em campo (Solberg e Haugen, 2010). Analisando os dados do SofaScore, a correlação entre "Gols Marcados", "Gols Sofridos" e desempenho deriva do impacto direto dessas variáveis nas vitórias e derrotas da equipe. A magnitude negativa de "Cartão Vermelho" é explicada pela redução no número de jogadores em campo, conforme abordado por Gilmore e Gilson (2007), o que prejudica o desempenho da equipe. A variável "Finalizações" revelou correlação significativa com a métrica de "Pontuação", porém não apresentou a mesma relevância ao se considerar a "Classificação". Apesar disso, o coeficiente absoluto de correlação foi de 1,37, indicando um efeito negativo sobre o desempenho geral. Esse fenômeno pode ser explicado pelo fato de que um aumento na quantidade de finalizações não necessariamente resulta em mais gols. Adicionalmente, uma estratégia agressiva voltada para marcar gols pode expor a equipe a contra-ataques adversários, pois demanda posicionar mais jogadores no ataque, potencialmente comprometendo a defesa. Avaliando a quantidade de "Jogos sem Sofrer Gols", sua relevância estatística reflete a vantagem de não sofrer gols, garantindo pelo menos um empate e potencialmente mais vitórias, o que contribui para um melhor desempenho da equipe. Apesar disso, essa correlação não foi evidenciada no caso da classificação, embora seu coeficiente t tenha sido alto, com valor absoluto de 1,57, comparado a 2,28 na pontuação.

5. CONCLUSÃO

O presente artigo apresentou como objetivo geral analisar os recursos e capacidades dinâmicas que explicam o desempenho esportivo dos clubes da Série A do Campeonato Brasileiro de Futebol. Para identificar a influência desses recursos e capacidades, foram utilizadas regressões lineares múltiplas, onde as variáveis de recursos foram divididas em 3 grupos principais de capacidades, Aquisição, Proteção e Gestão e Desenvolvimento (Gilmore e Gilson, 2007).

A partir das 10 regressões modeladas, observou-se significância estatística em diversas das variáveis de recursos, onde fica evidenciada a densa correlação entre os recursos e as 2 variáveis

de desempenho, variáveis de recursos financeiros como a “Aquisição de Atletas”, “Custos com Imagem” e “Custos com Pessoal” mostram a necessidade de administrar os fundos direcionados a equipe esportiva, já que a maior quantidade de recursos aplicados implica, conseqüentemente, no maior número de vitórias. Além disso, “Receitas com Patrocínios”, “Receitas com Transmissão” e “Receitas com Programa de Fidelidade” são recursos que exprimem os resultados da equipe, o maior número de vitórias garante um aumento nessas receitas, aumentando a quantidade de recursos financeiros que os times podem aplicar para gerar mais partidas ganhas. Sintetizando, a maior disponibilidade de recursos financeiros permite o maior investimento em recursos que levem a vitórias, estes recursos podem ser levantados via empréstimos, mensurados na variável “Aquisição de Empréstimo” ou por meio das receitas supracitadas.

Outrossim, destacou-se nas 4 últimas a análise de regressão entre os aspectos financeiros gerais (receitas e despesas totais dos clubes), outras variáveis secundárias de desempenho e as 2 variáveis de desempenho dependentes Y (Classificação e Pontuação), uma conclusão geral desses modelos são as intrínsecas correlações entre as receitas e despesas totais com as variáveis de desempenho, apoiando a ideia de correlação entre o campo e a organização (Solberg e Haugen, 2010; Dobson e Goddard, 1998). Também, entende-se que as variáveis de desempenho secundárias conectam-se com os dados financeiros gerais a partir das variáveis de desempenho principais, assim, observa-se que o maior volume de receitas e despesas totais acarreta na maior probabilidade do time de fazer mais gols, de manter-se por mais jogos sem sofrer gols, de realizar mais finalizações, etc. Em resumo, é notório que as variáveis financeiras de despesas e receitas gerais se conectam com as variáveis de desempenho, tanto secundárias como principais, de forma diretamente proporcional, concluindo que há relações estatísticas de dependência entre as variáveis secundárias e os aspectos financeiros.

Este artigo procurou preencher uma lacuna na análise do desempenho futebolístico no Brasil, conhecido como o país do futebol. Apesar da explícita paixão nacional pelo esporte, ainda há uma escassez de estudos que apliquem métodos estatísticos para compreender o desempenho das equipes nos campeonatos. Além de explorar esses aspectos técnicos, o estudo também investigou os fatores externos ao campo que influenciam o desempenho durante as partidas, como receitas de patrocínio e despesas administrativas. Por meio dessa abordagem, esta pesquisa contribuiu com novas perspectivas para melhorar a gestão e as estratégias no esporte, cruciais para o sucesso das equipes em um ambiente competitivo globalmente.

Além disso, o artigo destacou a importância da administração esportiva no cenário brasileiro. Reconhecido como um dos esportes mais lucrativos do país, o futebol requer uma administração eficaz para sustentar seu crescimento e sucesso contínuo. Analisar e compreender os aspectos administrativos que permeiam o futebol não apenas revelará as práticas bem-sucedidas que podem ser adotadas por outros esportes e times que não fizeram parte do escopo da pesquisa, mas também fornecerá entendimentos valiosos para maximizar o potencial econômico e esportivo do futebol brasileiro. Em síntese, este estudo buscou contribuir com a aplicação das teorias das Capacidades Dinâmicas e da Visão Baseada em Recursos (RBV), oferecendo uma base sólida para futuras investigações e práticas que podem beneficiar tanto as equipes quanto os administradores envolvidos neste esporte de grande relevância nacional.

Apesar das conclusões alcançadas pelo estudo, algumas limitações precisam ser reconhecidas. A falta de padronização nos demonstrativos financeiros dos times de futebol gerou dificuldades na organização das variáveis, sendo observadas algumas omissões entre os demonstrativos, o que resultou na exclusão de variáveis, possivelmente causando problemas relacionados a variáveis omitidas. Ademais, devido às características exploratórias do estudo e ao baixo desenvolvimento da área de gestão esportiva para times de futebol, foram exploradas predominantemente variáveis relacionadas a receitas e despesas dos clubes, com alguns controles adicionais. O fato de poucas variáveis intangíveis terem sido investigadas impede a avaliação dos efeitos de ativos complementares desenvolvidos com criatividade.

Em virtude dessas limitações, sugere-se um aprofundamento na temática, com a exploração de novas estratégias de pesquisa, incluindo, por exemplo, a economia criativa, em que novos

contextos possam contribuir para a construção de elementos competitivos. Também se propõe, em trabalhos futuros, a investigação de ativos de conhecimento digital com a coordenação de estratégias de inteligência esportiva além das fronteiras nacionais. Finalmente, estudos futuros podem investigar um maior número de times, abrangendo outras séries e ligas de futebol, buscando trazer mais conexões entre a gestão de recursos e o universo do futebol, bem como do esporte em geral.

REFERÊNCIAS

- ADNER, Ron; HELFAT, Constance E.. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. **Strategic Management Journal**, [S.L.], v. 24, n. 10, p. 1011-1025, 12 set. 2003. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.331>.
- BARNEY, Jay B.. **Gaining and Sustaining Competitive Advantages**. Columbus: Addison-Wesley Publishing Company, 1997. 570 p. Disponível em: https://books.google.com.br/books/about/Gaining_and_Sustaining_Competitive_Advan.html?id=cQJPAAAAMAAJ&redir_esc=y. Acesso em: 23 jun. 2023.
- BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal Of Management**, [S.L.], v. 17, n. 1, p. 99-120, mar. 1991. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- BRASIL. República Federativa do Brasil. Ministério do Esporte. **LEI Nº 14.597**. 2023. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/L14597.htm Acesso em: 18 jun. 2023.
- CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL (Rio de Janeiro). Ministério do Esporte. **Campeonato Brasileiro de Futebol**. 2023. Disponível em: <https://www.cbf.com.br/futebol-brasileiro/competicoes/campeonato-brasileiro-serie-a>. Acesso em: 21 jun. 2023.
- CHATTERJEE, Sayan; WERNERFELT, Birger. The link between resources and type of diversification: theory and evidence. **Strategic Management Journal**, [S.L.], v. 12, n. 1, p. 33-48, jan. 1991. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250120104>.
- DOBSON, S. M.; GODDARD, J. A.. Performance and revenue in professional league football: evidence from granger causality tests. **Applied Economics**, [S.L.], v. 30, n. 12, p. 1641-1651, 1 dez. 1998. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/000368498324715>.
- FAHLÉN, Josef; STENLING, Cecilia. Taking stock of sport management research in the new millenia – research contributions, worthwhile knowledge, and the field’s raison d’être. **European Sport Management Quarterly**, [S.L.], v. 22, n. 5, p. 643-662, 18 abr. 2022. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/16184742.2022.2063360>.
- FAVERO, L. P.; BELFIORE, P. **Manual de Análise de Dados: Estatística e Modelagem Multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.
- FOSS, Nicolai J.; SCHMIDT, Jens; TEECE, David J.. Ecosystem leadership as a dynamic capability. **Long Range Planning**, [S.L.], v. 56, n. 1, p. 102270, fev. 2023. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102270>.
- GASPARETTO, Thadeu; BARAJAS, Angel. Economic effects of promotion and relegation in parallel competitions. **Economics And Business Letters**, [S.L.], v. 11, n. 1, p. 7-15, 21 jan. 2022. Universidad de Oviedo. <http://dx.doi.org/10.17811/eb1.11.1.2022.7-15>.
- GILMORE, Sarah; GILSON, Clive. Finding form: elite sports and the business of change. **Journal Of Organizational Change Management**, [S.L.], v. 20, n. 3, p. 409-428, 29 maio 2007. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/09534810710740218>.
- HELFAT, Constance; FINKELSTEIN, Sidney; MITCHELL, Will; PETERAF, Margareth; SINGH, Harbir; TEECE, David; WINTER, Sidney. **Dynamic Capabilities: dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations**. Malden: Blackwell Publishing, 2007. 147 p.
- HELFAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A.. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, [S.L.], v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.332>.

HELFAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A.. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. **Strategic Organization**, [S.L.], v. 7, n. 1, p. 91-102, fev. 2009. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/1476127008100133>.

HOLZMAYER, Florian; SCHMIDT, Sascha L.. Dynamic managerial capabilities, firm resources, and related business diversification – Evidence from the English Premier League. **Journal Of Business Research**, [S.L.], v. 117, p. 132-143, set. 2020. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.044>.

MASSUKADO, Márcia Shizue. **Recursos organizacionais e recursos turísticos na gestão pública do turismo:: os casos de Curitiba e Foz do Iguaçu**. 2005. 166 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Ufpr, Curitiba, 2005. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/3018/R%20-%20D%20-%20MARCIA%20SHIZUE%20MASSUKADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 12 maio 2023.

PETERAF, Margaret A.; BARNEY, Jay B.. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial And Decision Economics**, [S.L.], v. 24, n. 4, p. 309-323, 2003. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/mde.1126>.

RAMOS FILHO, Augusto Ferreira; MOREIRA, Ildeberto Alves. Visão baseada em recursos e internacionalização: capacidades aprendidas em uma indústria têxtil. **Diversitas Journal**, [S.L.], v. 7, n. 4, p. 2813-2827, 2022. Universidade Estadual de Alagoas. <http://dx.doi.org/10.48017/dj.v7i4.2292>.

SALGADO, Camila Cristina Rodrigues; AIRES, Renan Felinto de Farias; ARAËJO, Afrânio Galdino de. Transient Competitive Advantage Model (TCAM) to Analyze Companies in the Context of Transience. **Global Journal Of Flexible Systems Management**, [S.L.], v. 23, n. 2, p. 185-199, 1 fev. 2022. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s40171-021-00296-4>.

SCHOEMAKER, Paul J. H.; HEATON, Sohvi; TEECE, David. Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. **California Management Review**, [S.L.], v. 61, n. 1, p. 15-42, 1 ago. 2018. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0008125618790246>.

SEPPÄNEN, Marko. Empirical classification of resources in a business model concept. **Intangible Capital**, [S.L.], v. 5, n. 2, p. 102-124, 30 abr. 2009. Omnia Publisher SL. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.2009.v5n2.p102-124>.

SOLBERG, Harry Arne; HAUGEN, Kjetil K.. European club football: why enormous revenues are not enough?. **Sport In Society**, [S.L.], v. 13, n. 2, p. 329-343, 12 fev. 2010. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/17430430903523036>.

STEFANO, Giada di; PETERAF, Margaret; VERONA, Gianmario. The Organizational Drivetrain: a road to integration of dynamic capabilities research. **Academy Of Management Perspectives**, [S.L.], v. 28, n. 4, p. 307-327, nov. 2014. Academy of Management. <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2013.0100>.

STENSAKER, Inger G.; LANGLEY, Ann. Change Management Choices and Trajectories in a Multidivisional Firm. **British Journal Of Management**, [S.L.], v. 21, n. 1, p. 7-27, 18 fev. 2010. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00657.x>.

STRÖBEL, Tim; GERMELMANN, Claas Christian. Exploring new routes within brand research in sport management: directions and methodological approaches. **European Sport Management Quarterly**, [S.L.], v. 20, n. 1, p. 1-9, 1 jan. 2020. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/16184742.2019.1706603>.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, [S.L.], v. 18, n. 7, p. 509-533, ago. 1997. Wiley. [http://dx.doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199708\)18:7:3.0.co;2-z](http://dx.doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7:3.0.co;2-z).