

ANÁLISE SISTÊMICA DA CADEIA DE VALOR DO FUTEBOL DO BRASIL

Rosiane Serrano (IFRS)

rosianeserrano@gmail.com

Daniel Pacheco Lacerda (UNISINOS)

dlacerda@unisinoss.br

Ricardo Augusto Cassel (UFRGS)

cassel@producao.ufrgs.br

Luis Henrique Rodrigues (IESB)

lhr@unisinoss.br

Priscila Ferraz Soares (Fiocruz)

priscilaferraz@gmail.com



O futebol é identificado como o esporte mais popular do mundo, movimentando um elevado volume de recursos econômico-financeiros. Os diferentes segmentos da cadeia de valor do futebol exercem influência mútua nas variáveis que governam a dinâmica desse setor. Neste sentido torna-se necessário identificar as variáveis que representam a cadeia de valor do futebol sistemicamente; compreender as inter-relações entre essas variáveis, as principais dificuldades derivadas desse inter-relacionamento; e apontar variáveis que requerem ações para incremento nos resultados da cadeia de valor do futebol como um todo. Assim sendo, a presente pesquisa aplicou um questionário semi-estruturado, contendo perguntas abertas sobre os problemas e as variáveis alavancadoras existentes nesta modalidade esportiva. Com base nas respostas das entrevistas foi elaborado a estrutura sistêmica da cadeia de valor do futebol do Brasil. Essa a estrutura sistêmica apontou como variável central a ser alavancada a participação econômica do futebol no Produto Interno Bruto, a qual tende a sintetizar os resultados da atuação conjunta dos atores nesta cadeia. Em complemento esta apontou também que a cadeia produtiva do futebol é complexa, em função da elevada quantidade de variáveis e inter-relações necessárias para representar sua dinâmica.

Palavras-chave: Futebol, cadeia de valor, estrutura sistêmica

1. Introdução

O futebol não é livre de conexões, à medida que existe interação com diversos segmentos industriais e comerciais, que geram receitas para os envolvidos (ABOSAG; ROPER; HIND, 2012; MULLIN; HARDY; SUTTON, 2008). Esta característica é evidenciada também por Blumenschein (2013), que analisa a cadeia produtiva do futebol sob o aspecto econômico, ilustrando os múltiplos produtos finais gerados e as conexões com outros setores.

Observa-se que o futebol acompanha as transformações econômicas enfrentadas pelo país nestes últimos cinquenta anos. Se no início, os atletas que praticavam o esporte geravam pouca receita, atualmente representa um negócio lucrativo e em expansão (GRELLET, 2010; MADEIRO, 2007). Um número significativo de trabalhadores possuem renda e emprego derivados do futebol, em diversas áreas da economia, e o esporte gera um resultado expressivo na balança comercial dos estados e do país (BLUMENSCHNEIN; NEDAL, 2010; DA COSTA, 2006; LEAL, 2006; LEONCINI; SILVA, 2005). Outro traço deste esporte é o volume de recursos envolvidos e os efeitos na economia, em especial no Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil (KASZNAR, 2013).

Desse modo, analisando o futebol do ponto de vista de uma cadeia de valor, sua complexidade se amplia uma vez que há múltiplos atores envolvidos e com interesses distintos que necessitam ser articulados para um melhor desenvolvimento do setor. No futebol, a estrutura por meio da cadeia de valor se mostra útil para os clubes, à medida que permite identificar os atores envolvidos e o público-alvo, além de permitir uma análise, definição de posicionamento e percepção pelo mercado (BARAJAS; URRUTIA, 2007; BODET; CHANAVAT, 2010). Desta forma, vários estudos vêm abordando a cadeia de valor do futebol (BLUMENSCHNEIN, 2013; DUCREY et al., 2003; FERREIRA, 2012; LEONCINI, 2001; LEONCINI; SILVA, 2005; RIBASCIK, 2013; SERRANO et al., 2015, 2016; SORIANO, 2010). Estes trabalhos, no entanto, apresentam esta cadeia, no Brasil e no mundo, de forma linear, o que se contrapõe à sua complexidade, apontam a estrutura desta cadeia de valor, mas não desenvolvem uma análise sistêmica desta cadeia.

É neste contexto que se insere a necessidade de uma representação sistêmica desta modalidade esportiva. Se por um lado, a representação desta cadeia sistemicamente possibilita identificar as variáveis chave do sistema onde os esforços devem ser concentrados a fim de melhorar o seu desempenho (FORD; STERMAN, 1998; ZARE MEHRJERDI, 2012). Por

outro lado, a identificação de seus pontos de alavancagem pode facilitar o entendimento da sua complexidade e propiciar a criação de políticas operacionais, orientando para uma mudança efetiva (STERMAN, 2002a).

Assim, o objetivo deste artigo centra-se em analisar a cadeia de valor do futebol brasileiro, por meio de uma abordagem sistêmica. Tem-se como objetivos específicos representar sistemicamente a cadeia de valor do futebol do Brasil; identificar os pontos de alavancagem que afetam esta cadeia, visando incrementar o desempenho da mesma. Neste contexto a contribuição deste artigo centra-se na produção de um estudo de caso baseado no pensamento sistêmico sobre a cadeia de valor do futebol brasileiro.

Este artigo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na próxima seção será apresentado o referencial teórico sobre abordagens sistêmicas e, em seguida os procedimentos metodológicos. Na quarta seção serão retratados os resultados do estudo de caso proposto. Por fim, na quinta seção, mostram-se as conclusões, limitações e sugestões de trabalhos futuros.

2. Referencial teórico- Abordagem Sistêmica

A cadeia de valor do futebol é complexa e com diversas inter-relações impactando na necessidade de uma análise diferenciada. Esta complexidade se deve a diversidade e interdependência dos diversos agentes que interagem nesta cadeia de forma não-linear (CLANCY; EFFKEN; PESUT, 2008; STERMAN, 2002a, 2002b). Assim, onde existe uma complexidade, como a cadeia de valor do futebol, existe um benefício derivado em usar uma abordagem de sistêmica para o planejamento e estruturação de uma intervenção (DAVIS; DENT; WHARFF, 2015; VACCARO et al., 2010).

Para alguns pesquisadores (GARCÍA; CARO, 2009; STERMAN, 2002b), em sistemas complexos, a causa e efeito estão distantes no tempo e espaço, assim o foco da atenção se concentra nos sintomas dos problemas ao invés de sua causa subjacente. Intervenções individuais, neste tipo de sistema, são menos propensas a terem sucesso e produzirem os resultados desejados (FREEMAN; YEARWORTH; PREIST, 2016). O uso de abordagens sistêmicas oferece um forma potencial para responder à complexidade organizacional (DAVIS; DENT; WHARFF, 2015). Em especial o pensamento sistêmico, o qual é caracterizado como um instrumento de diagnóstico, uma abordagem sistemática para analisar os problemas de maneira precisa e completa, antes de atuar sobre eles (GOODMAN, 1997).

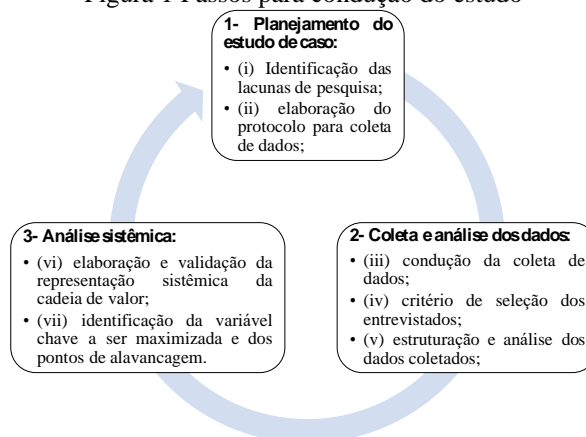
O pensamento sistêmico proporciona uma forma de pensar e conceituar o mundo, permitindo uma aprendizagem eficaz e a identificação de pontos de alavancagem nos sistemas complexos (CABRERA; COLOSI; LOBDELL, 2008; GARCÍA; CARO, 2009). O princípio da alavancagem caracteriza o pensamento sistêmico, à medida que se evidencia que os melhores resultados vem de ações pequenas e focadas ao objetivo que se deseja atingir (SENGE, 2009).

A operacionalização da aplicação do pensamento sistêmico pressupõe a utilização de um método, composto por um conjunto de passos sistematizados que auxilia na aplicação do mesmo de maneira organizada, de modo que, a cada etapa desenvolvida, os resultados obtidos sirvam como entradas nos passos seguintes (ANDRADE et al., 2006). O uso destas pode variar conforme contexto de aplicação, ou seja, inclusões, exclusões e adaptações podem ser realizadas (LIMA; LACERDA; SELITTO, 2016; MINGERS; WHITE, 2010). Esta pesquisa, por sua vez, vai ao encontro destes trabalhos ao aplicar a abordagem sistêmica na cadeia de valor do futebol. A seção seguinte expõe os procedimentos metodológicos adotados para a condução do estudo.

3. Procedimentos Metodológicos

A seleção do método de condução de pesquisas científicas, entre todos os existentes, está diretamente relacionada à pergunta a ser respondida e, conseqüentemente ao foco e objetivo do estudo (YIN, 2015). O método utilizado para condução deste trabalho foi a modelagem qualitativa, que seguiu os passos descritos na Figura 1.

Figura 1 Passos para condução do estudo



Fonte: Elaborada pelos autores (2017)

Inicialmente realizou-se a identificação das lacunas de pesquisa, foram elencados os trabalhos que abordam a cadeia de valor do futebol do Brasil e do mundo. Assim, os autores desenvolveram um modelo da cadeia de valor do futebol do Brasil e apresentaram em Serrano et al. (2015, 2016). Esta representação da cadeia de valor do futebol é um dos elementos de base para a condução do estudo.

A partir das evidências encontradas na revisão bibliográfica realizada elaborou-se um protocolo para coleta de dados, sendo um questionário semiestruturado, composto por questões abertas. Estas questões abordavam informações sobre a percepção dos entrevistados em relação ao futebol brasileiro, sua organização, dinâmica, possíveis problemas e variáveis alavancadoras desta modalidade esportiva. A Tabela 1 apresenta as perguntas realizadas, os construtos relacionados e a literatura utilizada de base para a formulação das questões.

Tabela 1: Roteiro entrevistas

Constructos	Literature	Questions
Percepção/ organização	(Blumenschein, 2013) (Ferreira 2012) (Ribascik 2013) (Leoncini 2001) (Leoncini and Silva 2005)	Q1. Como você percebe o futebol no Brasil? E no mundo? Q2. Em termos de organização como está o futebol brasileiro?
Dinâmica	(Soriano 2010) (Leoncini 2001) (Leoncini and Silva 2005)	Q3. Você identifica que o futebol tem potencial de agregação de valor para toda sua cadeia? Q4. Que potencialidades você identifica que podem ser desenvolvidas neste esporte? Q5. Como é a relação entre os entes da cadeia de valor do futebol?
Problemas	(Ribeiro Jr. et al. 2014) (Leoncini 2001) (García and Caro 2009) (Soriano 2010)	Q6. Em seu ponto de vista esta cadeia apresenta algum problema? Q7. Quais as restrições identificadas por você para o desenvolvimento deste esporte?
Variáveis alavancadoras	(Ducrey et al. 2003) (García and Caro 2009) (Soriano 2010)	Q8. Quais variáveis você identifica como alavancadoras para o crescimento desta modalidade esportiva?

Fonte: Elaborada pelos autores (2017)

Para a condução da coleta de dados definiu-se que entrevistas seriam mais apropriadas (MOORE; LEVERMORE, 2012). As entrevistas foram conduzidas presencialmente e gravadas, visando o posteriormente transcrição e a análise de conteúdo.

Os critérios de seleção dos entrevistados levaram em consideração a abrangência, a heterogeneidade desta modalidade esportiva e sua interação com a sociedade, ou seja, o meio

onde atua. Para a identificação destes entrevistados a técnica de seleção escolhida foi a "Snowball" (OTTO; HEATH, 2009). Assim, foi identificado um universo de 35 possíveis entrevistados para a aplicação do questionário semiestruturado provenientes de diferentes áreas de atuação. Deste conjunto, 10 aceitaram participar do estudo. Entre os entrevistados, cinco atuam diretamente em clubes de futebol (CF), em diversas funções; um está ligado à indústria (I); dois trabalham em consultorias de futebol (C); um é um torcedor de clubes de futebol (T) e; o último entrevistado atua em holding de operações/franquias (OF).

Os dados coletados foram estruturados e analisados com auxílio do *Atlas.ti*. Para a análise foram construídas categorias, tendo por base os constructos advindos da literatura, expressos na Tabela 1. Como resultado deste processo tem-se um conjunto de variáveis estruturadas em forma de matriz, sendo variáveis *versus* atores. A matriz apresenta nas colunas as variáveis advindas das entrevistas e nas linhas os atores presentes na cadeia de valor apresentada em Serrano et al. (2016). O formato de matriz é utilizado para facilitar a visualização e permitir a análise detalhada dos dados coletados (MILES; HUBERMAN; SALDANÃ, 2014).

Do conjunto de variáveis identificadas na matriz, selecionou-se as que apresentavam pertinência considerando os atores presentes na cadeia de valor do futebol. Foram construídos enlaces específicos, que compuseram a estrutura sistêmica da cadeia. Esta foi avaliada por pesquisadores com expertise em pensamento sistêmico, cadeia de valor e futebol, que por sua vez, analisaram as relações, inserindo e excluindo variáveis.

A Identificação da variável chave a ser maximizada e dos pontos de alavancagem, foram desenvolvidas duas formas de análise. Inicialmente foram selecionadas as variáveis presentes na estrutura sistêmica e foi realizada uma análise cruzada com os atores da cadeia de valor do futebol, por meio de uma adaptação da matriz de importância-desempenho (CORRÊA; CORRÊA, 2013). A segunda análise foi centrada na leitura das entrevistas e na revisão bibliográfica, buscando evidenciar trechos que fossem significativos para a concretização do objetivo desta etapa. A próxima seção expõe os resultados do estudo desenvolvido.

4. Resultados e implicações

Esta seção apresenta inicialmente a representação sistêmica da cadeia de valor do futebol. Na sequência apresenta-se a variável chave identificada e pontos de alavancagem.

4.1. Estudo de Caso: Representação Sistêmica da Cadeia de Valor do Futebol do Brasil

Com base na análise dos resultados das entrevistas e no modelo de representação da cadeia de valor de futebol no Brasil (SERRANO et al., 2016) foi proposta a estrutura sistêmica que configura esta cadeia. Inicialmente analisou-se a matriz de variáveis *versus* atores, e conforme expõe o extrato apresentado na Tabela 2, foi grifado na matriz qual variável estava ligada ao ator na cadeia. Esta etapa foi desenvolvida, pois a estrutura sistêmica é uma representação da cadeia de valor do futebol brasileiro, assim os atores descritos em Serrano et al. (2016) devem estar presentes nesta estrutura sistêmica. Após verificar se todos os atores estavam presentes nas variáveis identificadas, iniciou-se a construção dos enlaces que formam a estrutura sistêmica da cadeia de valor do futebol.

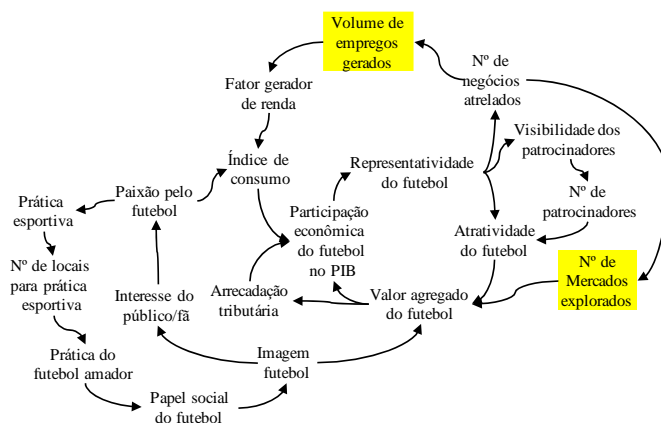
Tabela 2: Matriz de variáveis *versus* atores

Atores	Variáveis					
	Nº de patrocinadores	Nº de empregos gerados	Interesse do público/fã	Papel social do futebol	Nº de locais de prática esportiva	Nº de negócios atrelados
Campos de futebol amador				X	X	
Patrocínio público/privado	X					
Quadro social			X			
Lojas especializadas		X				X

Fonte: Elaborada pelos autores (2017)

A Figura 2 apresenta alguns destes enlaces e o ANEXO A à estrutura sistêmica plena. Ao realizar a interpretação dos enlaces formados pela Figura 2, verifica-se que ampliando as variáveis relativas a representatividade, atratividade e valor agregado do futebol, maximiza-se a variável “participação econômica do PIB do Brasil”. Pois, com maior representatividade deste esporte, existe um interesse no desenvolvimento, exploração e fomento a negócios, além de atrair o interesse de patrocinadores. Neste sentido, com um maior número de negócios atrelados, amplia-se o número de empregos e os índices de consumo, por consequência tem-se uma manutenção desta cadeia de valor, a qual gera emprego e renda, e assim amplia a participação econômica desta modalidade esportiva. Por outro lado, este esporte movimentava um número expressivo de adeptos e fãs, fazendo com que novos locais de prática profissional e amador sejam disponibilizados, melhorando sua imagem e consequentemente o valor agregado do futebol. Ao final desta etapa iniciou-se a identificação da variável chave e dos pontos de alavancagem, apresentada na seção seguinte.

Figura 2: Estrutura Sistêmica



Fonte: Elaborada pelos autores (2017)

4.2. Pontos de alavancagem

Para a identificação da variável chave a ser maximizada e dos pontos de alavancagem foi realizada uma análise de influência. Assim, adaptou-se a matriz de importância-desempenho para o contexto desta pesquisa. Esta matriz tem como foco a priorização dos critérios competitivos visando o desenvolvimento de planos de ação, sendo composta pelo cruzamento de duas dimensões, ou seja, importância dos critérios para o mercado e o desempenho nos critérios comparado à concorrência, possibilitando a identificação dos níveis de prioridade desejados (CORRÊA; CORRÊA, 2013).

Posicionou-se nas linhas da matriz os atores da cadeia de valor do futebol expostos Serrano et al. (2016) e, na coluna, as variáveis da estrutura sistêmica ANEXO A. E foram criados quatro níveis de influência, sendo: iii (forte influência); ii (influência moderada); i (leve influência); e (sem influência), os quais estão somados ao final da matriz. Para a concretização da análise foi realizada o seguinte questionamento: “qual nível de influência a variável em questão tem sobre o elemento da cadeia?”. A Tabela 3 expõe um extrato desta análise.

Tabela 3: Matriz de influência dos Atores nos Elementos da Cadeia de Valor

Cadeia principal	Atores	Variáveis		
		Participação econômica do futebol no PIB	Entendimento do futebol como negócio	Valorização da marca dos clubes
Extração	Campos de futebol amador	-	-	-
Transformação	Clube/time amador	ii	ii	-
	Clube profissional	iii	iii	iii
Distribuidor	Jogos de futebol/campeonatos	ii	iii	iii
...
Somadas das influências	Influência Forte	1	2	3
	Influência Moderada	2	1	-
	Influência Leve	-	-	-
	Sem influência relevante	1	1	2

Fonte: Elaborada pelos autores (2017)

Com a matriz em mãos, selecionou-se as variáveis que possuíam pontos significativos de “forte influência”, sendo estas a “participação econômica do futebol no PIB”, “entendimento do futebol como negócio” e “valorização da marca dos clubes”. Em segundo momento, realizou-se a leitura das entrevistas e a revisão bibliográfica, buscando evidenciar trechos que fossem significativos para a concretização do objetivo desta etapa, assim selecionou-se as variáveis “desenvolvimento de jogadores”, “fiscalização do futebol” e “manutenção da qualidade do futebol”, pois foram citadas com ênfase nas entrevistas.

Tendo em vista o objetivo de identificar ações alavancadores para a maximização da Cadeia de Valor do Futebol, definiu-se como variável chave, “participação econômica do futebol no PIB” do Brasil, pois a mesma sintetiza o impacto das diversas ações possíveis dos diferentes atores desta cadeia, no sentido da sinergia e otimização das ações de alavancagem. Em termos de movimentação financeira, esta modalidade esportiva foi responsável por 0,8% do PIB Brasileiro em 2011, ou seja, USD 10.651,680,000 bilhões de dólares (BELO; PAOLOZZI, 2013; BENEVIDES et al., 2015; PLURI CONSULTORIA, 2011). Desse modo, potencializar esta variável é impulsionar esta modalidade esportiva de forma direta e indiretamente. As demais variáveis compõem os pontos de alavancagem e estão explicitadas na Tabela 4, a qual expõe uma justificativa teórica para embasar a escolha.

Tabela 4: Pontos de alavancagem para melhoria na Cadeia de Valor do Futebol

Variáveis	Justificativa teórica
Entendimento do futebol como negócio	O entendimento do futebol como negócio é enfatizado como fundamental para o crescimento e perpetuação desta modalidade esportiva (Benevides et al. 2015).
Valorização da marca dos clubes	Em 2015 o valor das 30 marcas mais valiosas entre os clubes de futebol no Brasil foi de R\$ 8,32 bilhões de reais, estando dividida nos elementos torcida, com 45%; mercado, 24%; e receitas com 31% (Daniel 2015).
Desenvolvimento de jogadores	Investimentos no desenvolvimento do principal ativo dos clubes, os jogadores, possibilitando criar um ambiente que permita que os clubes possam beneficiar-se dos investimentos realizados na formação de jovens talentos (Blumenschein 2013).
Fiscalização do futebol	Reflete algumas das medidas impostas pela Lei 13.155 de 2015 (Brasil 2015). Desse modo, com o aumento da fiscalização do futebol, tem-se um aumento das responsabilidades civis, refletindo na liquidação das dívidas dos clubes e, como efeito, na contínua arrecadação tributária.
Manutenção da qualidade do futebol	A cadeia de valor do futebol é impactante em diversos segmentos econômicos, o que pode ser evidenciado, entre outros fatores, pelo número de empregos diretos e indiretos (Kasznar 2013).

Fonte: Elaborada pelos autores (2017)

Salienta-se que a aprendizagem gerada pela estrutura sistêmica centra-se no entendimento da complexidade inerente a esta modalidade esportiva. Por fim, cabe dizer que a cadeia de valor do futebol conta com convicções sociais e políticas e seu principal cliente tem uma carga emocional de paixão e de competitividade (SORIANO, 2010). Peculiaridades diferentes

devem ser observadas ao analisar esta modalidade esportiva. A seção seguinte expõe as conclusões da pesquisa, estando expostas as aprendizagens, limitações e possibilidades de trabalhos futuros.

5. Conclusão

O artigo apresentou uma análise sistêmica da cadeia de valor do futebol do Brasil. Desta forma o primeiro objetivo específico, representar sistemicamente a cadeia de valor do futebol do Brasil, foi atingido. Para tanto foram entrevistados dez pessoas influentes no cenário futebolístico, os quais representam quatro segmentos econômicos desta modalidade. Foi elaborado um questionário e com base na literatura e nos resultados das entrevistas elencou-se variáveis, as quais compuseram a estrutura sistêmica. Desse modo é possível afirmar que o objetivo em questão foi atingido, pois representou-se sistemicamente a cadeia de valor do futebol. Como limitação deste desenvolvimento verifica-se que a quantidade de entrevistados pode prejudicar os resultados do estudo, em termos de variáveis e relações. Assim, conclusões definitivas não podem ser geradas, porém as respostas apresentaram observações interessantes (OLSON et al., 2016). Destarte uma extrapolação em termos de entrevistados poderá corrigir a limitação identificada e enriquecer a análise realizada, podendo este ser o desenvolvimento de um trabalho futuro.

O segundo objetivo centrava-se em identificar os possíveis pontos de alavancagem desta cadeia de valor, assim as variáveis listadas na estrutura sistêmica foram confrontadas com os elementos do modelo de cadeia de valor do futebol (SERRANO et al., 2015, 2016). Este exercício visou identificar o grau de influência destas variáveis sobre os elementos da cadeia. Para o desenvolvimento desta etapa utilizou-se uma adaptação da matriz de importância-desempenho (CORRÊA; CORRÊA, 2013). O uso deste critério para identificar os pontos de alavancagem foi útil para aumentar o rigor e minimizar a subjetividade que esta etapa do método sistêmico apresenta ao realizar uma análise qualitativa, ou seja, sem a efetividade de modelos de dinâmica de sistemas (quantitativo). Porém, como limitação, identifica-se que a avaliação dos possíveis pontos de alavancagem foi realizada pelos pesquisadores, em confronto com a literatura e resultados das entrevistas, assim pontos importantes podem ter sido deixados de lado. Bem como, variáveis podem ter sido analisadas com um grau de influência elevado em detrimento de outras de igual importância. Da mesma forma, como

trabalho futuro sugere-se uma ampliação desta forma de análise de pontos de alavancagem, por meio de um estudo de caso comparativo.

Por fim, infere-se que a contribuição deste artigo centrou-se na representação sistêmica desta cadeia de valor e a confirmação de que abordagem linear tende a não expor toda a complexidade e os relacionamentos existentes.

Agradecimentos

Os autores agradecem ao CNPq (Centro Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) pelo suporte financeiro ao desenvolvimento do presente trabalho.

A autora SERRANO, Rosiane agradece ao IFRS- Campus Erechim (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul) suporte financeiro ao desenvolvimento do presente trabalho.

REFERÊNCIAS

ABOSAG, I.; ROPER, S.; HIND, D. Examining the relationship between brand emotion and brand extension among supporters of professional football clubs. **European Journal of Marketing**, v. 46, n. 9, p. 1233–1251, 14 set. 2012.

ANDRADE, A. DE et al. **Pensamento Sistêmico: caderno de campo**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARAJAS, A.; URRUTIA, I. Economic impact of support in Spanish professional football. **International Journal of Sports Marketing & Sponsorship**, v. 8, n. 3, p. 272–279, abr. 2007.

BELO, E.; PAOLOZZI, V. **Futebol faz 150 anos e movimentada até US\$ 1 tri**. São Paulo: Valor Econômico, 25 out. 2013. Disponível em: <http://www.cliptvnews.com.br/antag/adm/imagens/pdf/1382697727_img.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2016.

BENEVIDES, B. Í. L. et al. Demanda por futebol no Brasil e na Inglaterra. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 2, p. 96–112, 17 jul. 2015.

BLUMENSCHHEIN, F. **A cadeia produtiva do futebol no Brasil** (S. Gonzalez, Ed.) **Cadernos FGV Projetos: Futebol e desenvolvimento socioeconômico**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2013. Disponível em: <http://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/fgvprojetos_caderno_futebol.pdf>.

BLUMENSCHHEIN, F.; NEDAL, R. K. **A importância do futebol na economia brasileira** (C. C. Campos, Ed.) **Futebol e desenvolvimento econômico-social**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas- FGV, 2010. Disponível em: <<http://fgvprojetos.fgv.br/publicacao/cadernos-fgv-projetos-no-13-futebol-e-desenvolvimento-economico-social>>.

BODET, G.; CHANAVAT, N. Building global football brand equity. **Asia Pacific Journal of Marketing and**

Logistics, v. 22, n. 1, p. 55–66, 2010.

CABRERA, D.; COLOSI, L.; LOBDELL, C. Systems thinking. **Evaluation and Program Planning**, v. 31, n. 3, p. 299–310, ago. 2008.

CLANCY, T. R.; EFFKEN, J. A.; PESUT, D. Applications of complex systems theory in nursing education, research, and practice. **Nursing Outlook**, v. 56, n. 5, p. 248–256.e3, set. 2008.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de Produção e Operações - Manufatura e Serviços: Uma Abordagem Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DA COSTA, L. P. Cenário de tendências gerais dos esportes e atividades físicas no Brasil. In: DACOSTA, L. P. (Ed.). **Atlas do Esporte no Brasil**. 1. ed. Rio de Janeiro: Confef, 2006. p. 3–16.

DAVIS, A. P.; DENT, E. B.; WHARFF, D. M. A Conceptual Model of Systems Thinking Leadership in Community Colleges. **Systemic Practice and Action Research**, v. 28, n. 4, p. 333–353, 23 ago. 2015.

DUCREY, P. et al. **UEFA and Football Governance: a new model**. Suíça: International Master (MA) in Management- Law and Humanities of Sport- Centre International d'Etude du Sport, 2003.

FERREIRA, P. V. A cadeia produtiva do futebol: a importância econômica da paixão nacional. **Revista Gestão em Foco**, v. 1, n. 1, 2012.

FORD, D. N.; STERMAN, J. D. Dynamic modeling of product development processes. **System Dynamics Review**, v. 14, n. 1, p. 31–68, jan. 1998.

FREEMAN, R.; YEARWORTH, M.; PREIST, C. Revisiting Jevons' Paradox with System Dynamics: Systemic Causes and Potential Cures. **Journal of Industrial Ecology**, v. 20, n. 2, p. 341–353, abr. 2016.

GARCÍA, J. A. M.; CARO, L. M. Understanding customer loyalty through system dynamics. **Management Decision**, v. 47, n. 1, p. 151–172, 6 fev. 2009.

GOODMAN, M. Systems thinking: what, why, when, where, and how? **The Systems Thinker**, v. 8, n. 2, p. 5–7, 1997.

GRELLET, C. **Copa 2014 e clubes de futebol no Brasil** (C. C. Campos, Ed.) **Futebol e desenvolvimento econômico-social**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas- FGV, 2010. Disponível em: <<http://fgvprojetos.fgv.br/publicacao/cadernos-fgv-projetos-no-13-futebol-e-desenvolvimento-economico-social>>.

KASZNAR, I. A evolução do PIB do Esporte: financiamento privado e público. Principais contas e rubricas contábeis e financeiras do esporte. **Eletro Revista: Resvita Científica e Tecnológica**, n. 61, p. 1–37, 2013.

LEAL, F. **Dois brasis na economia e no futebol: uma abordagem da economia brasileira e seus impactos no futebol**. Goiânia: Editora da UCG, 2006.

LEONCINI, M. P. **Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol**. São Paulo: Tese de Doutorado- Programa de Pós Graduação em Engenharia da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2001.

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. DA. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, v. 12, n. 1, p. 11–23, abr. 2005.

LIMA, D. D. DE; LACERDA, D. P.; SELBITTO, M. A. Systemic Analysis of the Brazilian Production Chain of Semiconductors: Graphic Representation and Leverage Points. **Systemic Practice and Action Research**, 22 jun. 2016.

MADEIRO, G. Sport and power: globalization and merchandizing in the soccer world. **Society and Business Review**, v. 2, n. 3, p. 287–298, 9 out. 2007.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDANÑA, J. **Qualitative Data Analysis: a methods sourcebook**. 3. ed. Arizona: SAGE, 2014.

MINGERS, J.; WHITE, L. A review of the recent contribution of systems thinking to operational research and management science. **European Journal of Operational Research**, v. 207, n. 3, p. 1147–1161, dez. 2010.

MOORE, N.; LEVERMORE, R. English professional football clubs. **Sport, Business and Management: An International Journal**, v. 2, n. 3, p. 196–209, 5 out. 2012.

MULLIN, B. J.; HARDY, S.; SUTTON, W. A. **Marketing esportivo**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2008.

OLSON, E. M. et al. Strategy, structure, and culture within the English Premier League. **Sport, Business and Management: An International Journal**, v. 6, n. 1, p. 55–75, 14 mar. 2016.

OTTO, I.; HEATH, E. T. The Potential Contribution of the 2010 Soccer World Cup to Climate Change: An Exploratory Study among Tourism Industry Stakeholders in the Tshwane Metropole of South Africa. **Journal of Sport & Tourism**, v. 14, n. 2–3, p. 169–191, 2009.

PLURI CONSULTORIA. **O PIB do Esporte Brasileiro** Pluri Consultoria. São Paulo: Pluri Consultoria, 2011. Disponível em: <http://www.pluriconsultoria.com.br/uploads/relatorios/PIB_Esporte.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2016.

RIBASCIK, F. **Cadeia produtiva do futebol gaúcho**. Porto Alegre: Trabalho de Conclusão de Curso- Departamento de Ciências da Informação da Faculdade de Biblioteconomia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul- UFRGS, 2013.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 25. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2009.

SERRANO, R. et al. **Proposição de um Modelo teórico para análise da cadeia produtiva do futebol** XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO: Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção. **Anais...**Fortaleza: 2015

SERRANO, R. et al. **Análise e validação do modelo conceitual da Cadeia produtiva do futebol do Brasil** XXXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO: Contribuições da Engenharia de Produção para Melhores Práticas de Gestão e Modernização do Brasil. **Anais...**João Pessoa: 2016

SORIANO, F. **A bola não entra por acaso: estratégias inovadoras de gestão inspirada no mundo do futebol**. São Paulo: Lafonte, 2010.

STERMAN, J. D. **System dynamics: systems thinking and modeling for a complex world** ESD Internal Symposium. **Anais...**Massachusetts Institute of Technology Engineering Systems Division, mar. 2002aDisponível em: <<https://esd.mit.edu/WPS/internal-symposium/esd-wp-2003-01.13.pdf>>

STERMAN, J. D. Systems dynamics modeling: tools for learning in a complex world. **IEEE Engineering Management Review**, v. 30, n. 1, p. 42–42, jun. 2002b.

VACCARO, G. L. R. et al. Prospective scenarios for the biodiesel chain of a Brazilian state. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, v. 14, n. 4, p. 1263–1272, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZARE MEHRJERDI, Y. Library expense control: a system dynamics approach. **The Electronic Library**, v. 30, n. 4, p. 492–506, 3 ago. 2012.

Anexo A

