

A Influência das Orientações Organizacionais nos Clubes de Futebol das Competições Profissionais Portuguesas: Uma Perspetiva Baseada nos Recursos

Daniela Fonseca Fernandes

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor João José de Matos Ferreira
Co-orientadora: Prof. Doutora Dina Alexandra Marques Miragaia

setembro de 2021

Agradecimentos

À minha mãe e ao meu pai por todos os valores que me transmitiram e fazerem de mim o que sou hoje, por todo o amor e apoio e pela firme presença ao meu lado durante todo o percurso. Sem eles esta conquista não seria possível.

Ao Professor Doutor João Ferreira e à Professora Doutora Dina Miragaia por toda a disponibilidade, auxílio, motivação e grande profissionalismo. Mesmo à distância, desde o primeiro minuto se mostraram disponíveis para me orientarem neste projeto.

À Inês Brito e à Beatriz Mateus, amigas de todas as horas por todo o apoio, motivação, preocupação, incentivo e por estarem sempre disponíveis para me ouvir, mesmo nos momentos mais difíceis.

Ao Pedro Taborda, por toda a ajuda e pelas palavras de incentivo.

Ao Sporting Clube da Covilhã, Clube Desportivo Tondela, Associação Académica de Coimbra-OAF, Sporting Clube de Braga e Sport Lisboa e Benfica pela colaboração. Com certeza que esta dissertação ficou muito mais enriquecida com o vosso contributo.

A todas as pessoas que diretamente ou indiretamente me ajudaram.

Resumo

Atualmente os clubes de futebol profissional enfrentam um ambiente organizacional e operacional intensos, sendo fundamental encontrar formas de aplicar os seus ativos tangíveis e intangíveis, com vista a alcançarem uma vantagem competitiva sustentável perante os seus competidores. A Visão Baseada nos Recursos pode ser uma abordagem a utilizar, no sentido de auxiliar o processo de tomada de decisão estratégico. Deste modo, o presente estudo visa analisar a implicação das orientações organizacionais nos clubes de futebol que participam nas competições profissionais portuguesas. Como metodologia, foi aplicada uma entrevista a *stakeholders* de cinco clubes que participam nas competições profissionais portuguesas (três da Liga NOS e dois da Liga Portugal 2 SABSEG), com base em cinco dimensões organizacionais: Orientação Empreendedora, Orientação para o Mercado, Orientação para a Aprendizagem, Recursos e Performance. Os resultados indicaram que a aplicação destas orientações organizacionais parecem ter uma influência positiva nos clubes e para além disso que, quanto mais orientações forem aplicadas, melhor é a performance do clube. Este estudo é importante para as organizações desportivas em geral, dado que identifica um conjunto de ativos que ao serem aplicados podem aumentar a performance organizacional. Permite ainda auxiliar na definição de estratégias que possam vir a melhorar a vantagem competitiva das organizações desportivas.

Palavras-chave

Competições Profissionais; Futebol; Visão Baseada nos Recursos; Vantagem Competitiva; Orientações Organizacionais.

Abstract

Currently professional clubs face an intense organizational and operational environment, and it is essential to find ways to apply their tangible and intangible assets to achieve a sustainable competitive advantage over their competitors. Resource-Based View can be an approach used to support the strategic decision-making process. Thus, this study aims to analyze the implication of organizational orientations in football clubs participating in portuguese professional competitions. As methodology, an entreview was applied to stakeholders of five clubes participating in portuguese professional competitions (three of Liga NOS and two of Liga Portugal 2 SABSEG), based on five dimensions (Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, Learning Orientation, Resources, and Performance). The results show that the application of these organizational orientations seem to have a positive influence on clubes. It was also possible to verify the more orientations are applied, the better the performance of the club and beyond that the more orientations are applied, the better the club's performance. This study is relevant for sports organizations in general, as it identifies a set of assets that when applied can increase organizational performance. It also allows to assist in the definition of strategies that can improve the competitive advantage of sports organizations.

Keywords

Professional Competitions; Football; Resouce-Based View; Competitive Advantage; Organizational Orientations

Índice

Capítulo 1- Introdução.....	1
Capítulo 2- Revisão de Literatura.....	4
2.1. A Vantagem competitiva e a Visão Baseada nos Recursos no contexto desportivo.....	4
Capítulo 3- Metodologia.....	10
3.1. Conceção da investigação, descrição dos casos e contexto.....	10
3.2. Recolha e tratamento de dados.....	11
Capítulo 4- Resultados.....	13
Capítulo 5- Discussão de Resultados.....	30
Capítulo 6- Conclusão e Implicações.....	34
Capítulo 7- Referências Bibliográficas.....	36
Anexo.....	41

Lista de Figuras

Figura 1-Estrutura de dados da Orientação Empreendedora

Figura 2-Estrutura de dados da Orientação para o Mercado

Figura 3-Estrutura de dados da Orientação para a Aprendizagem

Figura 4-Estrutura de dados dos Recursos

Figura 5-Estrutura de dados da Performance

Lista de Tabelas

- Tabela 1- Questões da entrevista
- Tabela 2- Clubes presentes no estudo
- Tabela 3- Inquiridos
- Tabela 4- Respostas ilustrativas da OE
- Tabela 5- Respostas ilustrativas da OM
- Tabela 6- Respostas ilustrativas da AO
- Tabela 7- Respostas ilustrativas dos Recursos
- Tabela 8- Respostas ilustrativas da Performance

Lista de Acrónimos

VBR	Visão Baseada nos Recursos
OM	Orientação para o Mercado
OE	Orientação Empreendedora
OA	Orientação para a Aprendizagem

Capítulo 1

Introdução

Atualmente, as organizações enfrentam um ambiente organizacional e operacional intensos, onde a manutenção de vários indicadores de desempenho, tais como as vendas, participação de mercado e a lucratividade são um desafio constante. Deste modo, para o sucesso neste cenário, que é potencialmente austero, as organizações necessitam de implementar ativos tangíveis e intangíveis valiosos, únicos e difíceis de imitar (Barney, 2014; Day & Wensley, 1988; Gerrard, 2005).

De acordo com a Visão Baseada nos Recursos – VBR (Barney, 2001), mediante um processo de gestão estratégica, as organizações devem obter recursos e usar ativos (humanos e organizacionais) que criem valor, de forma a poderem levar ao desenvolvimento de uma vantagem competitiva a longo prazo e alcançarem um desempenho superior (Wiklund & Shepherd, 2003).

Deste modo, as organizações devem inovar constantemente de forma a criarem e/ou a revitalizarem produtos e serviços, especialmente quando as barreiras existentes à imitação e mobilidade são baixas (D. L. Smart & Wolfe, 2000). Esta abordagem tem vindo a desenvolver-se nas últimas três décadas (Barney, 2001; Lonial & Carter, 2015), originando uma mudança de foco do processo de gestão estratégica. Ou seja, passou-se de uma perspetiva centrada na análise do meio envolvente externo (indústria), para uma abordagem mais focada no meio envolvente interno (recursos e capacidades) da organização (Shilbury, 2012).

Dentro dos ativos descritos pela VBR, os ativos organizacionais intangíveis podem ser sistematizados em três níveis. O primeiro nível diz respeito à orientação empreendedora (OE) que corresponde aos processos de formulação de estratégias da organização, utilizados pelos principais tomadores de decisão, de forma a promulgar o propósito organizacional, sustentar a visão e criar vantagem competitiva (Lonial & Carter, 2015). O segundo nível reporta à orientação para o mercado (OM), que geralmente reflete os comportamentos da organização como o foco na geração de inteligência de mercado por meio dos sistemas de suporte à decisão, sistemas de informação e pesquisa de mercado. Considera ainda que, ao existir uma disseminação dessa inteligência entre os departamentos e a organização em geral, será possível responder às mudanças no ambiente competitivo (Kara, Spillan, & DeShields Jr, 2005;

Kohli & Jaworski, 1990). O terceiro nível corresponde à orientação para a aprendizagem (OA), que se refere aos comportamentos e atividades corporativas relacionadas com a criação, aquisição e uso do conhecimento para desenvolver ou aprimorar a vantagem competitiva da organização (Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002; Sinkula, Baker, & Noordewier, 1997; Wiklund & Shepherd, 2003). Estes tipos de comportamentos são particularmente difíceis de imitar pela concorrência, permitindo assim que a organização consiga uma vantagem competitiva sustentável (Atuahene-Gima & Ko, 2001; Martin, Martin, & Minnillo, 2009). Contudo, em pesquisas anteriores é comum verificar-se a análise do impacto de apenas uma dimensão (orientação) organizacional no desempenho das organizações (Baker & Sinkula, 1999; Bhuian, Menguc, & Bell, 2005; Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005; Matsuno, Mentzer, & Özsoy, 2002; Pelham, 2000), o que pode ser considerada uma lacuna. De acordo com Li, Zhao, Tan, e Liu (2008), a análise de apenas uma destas dimensões fornece uma compreensão limitada do efeito da orientação no desempenho da organização, podendo levar consequentemente a resultados incompletos. Para responder a tais deficiências, vários investigadores têm indagado sobre o impacto da OE, OM e OA no desempenho das empresas (Lonial & Carter, 2015; Merlo & Auh, 2009). Deste modo, a aplicabilidade desta relação para outros contextos organizacionais é sugerida como necessária e deve ser como tal investigada. Um desses contextos são os clubes desportivos, que têm uma dinâmica muito particular, nomeadamente pelo facto de dependerem, em parte, dos seus membros para o seu financiamento, nomeadamente através das taxas de adesão e do envolvimento de recursos humanos que colaboram em regime de voluntariado. Note-se que se trata de organizações financiadas através da produção de bens públicos, tais como a coesão social e o capital social, pelo que uma diminuição no número de membros pode representar uma ameaça existencial (Rossi, Breuer, & Feiler, 2020).

Neste contexto, também a VBR pode ser um excelente contributo para a área de gestão desportiva (Bar-Eli, Galily, & Israeli, 2008; D. L. Smart & Wolfe, 2000, 2003). Contudo, ainda existe pouco conhecimento acerca do desenvolvimento organizacional e a alocação de recursos em organizações desportivas, nomeadamente no caso específico de clubes de futebol (Lechner & Gudmundsson, 2012; Omondi-Ochieng, 2019; Truyens, De Bosscher, Heyndels, & Westerbeek, 2014). A utilização da abordagem VBR neste contexto pode ser relevante, uma vez que muitas organizações desportivas sofreram uma transformação nas últimas décadas, passando de centros direcionados para atividades de lazer e financiados pelo governo para autênticas estruturas de negócios (Bar-Eli et al., 2008). Deste modo, também os clubes desportivos operam num

ambiente competitivo em constante mudança, sendo necessário encontrar modelos de gestão estratégica que permitam auxiliar na identificação de respostas para as mais variadas questões, tais como: O que deve ser feito? Onde e quando deve ser feito? Como e por quem deve ser feito? Que recursos devem ser alocados para o fazer? A resposta a estas questões exige que as organizações desportivas se antecipem às mudanças do meio envolvente, como as condições económicas, políticas, tecnológicas e de competição, que estão em constante dinâmica, de forma a garantir que os objetivos organizacionais sejam alcançados (Petronel & Florentina, 2013).

Todas estas questões podem servir de base à avaliação de um clube, mas como serão avaliadas as equipas de futebol? Nos tempos atuais, os media e a sociedade em geral normalmente baseiam a sua avaliação das equipas de futebol apenas nos resultados desportivos, quer nas competições internas, quer, quando aplicável, nas competições internacionais, tendo a crença de que as “grandes equipas” são aquelas que têm a possibilidade de contratar jogadores mais valiosos e a vitória nas competições só é possível através da participação desses jogadores (Espitia-Escuer & Garcia-Cebrian, 2020). Apesar desta crença, garantir uma vantagem competitiva sustentada nesta indústria não depende apenas das vitórias, mas também das políticas de gestão (Bar-Eli et al., 2008) e do contexto interno do clube (Gerrard, 2003).

Face ao exposto e tendo por base o quadro teórico da VBR, este estudo tem como objetivo analisar a influência das orientações organizacionais, particularmente a OE, OM e OA no desempenho dos clubes de futebol que participam nas competições profissionais portuguesas.

Este trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: após a presente introdução, começa por uma revisão da literatura onde são evidenciados os resultados e as conclusões de estudos anteriores sobre as orientações organizacionais e a VBR no contexto de organizações desportivas e em particular no contexto do futebol. Segue-se a parte empírica, onde é feita a caracterização dos casos de estudo e descrita a metodologia e os procedimentos utilizados. Posteriormente são apresentados os resultados e feita a sua discussão. O trabalho termina com a indicação das principais conclusões, limitações do estudo e ainda são apresentadas algumas implicações do estudo e apontadas sugestões para futuras linhas de investigação.

Capítulo 2

Revisão de Literatura

2.1. A Vantagem competitiva e a Visão Baseada nos Recursos no contexto desportivo

A vantagem competitiva está no centro do desempenho de uma organização que opera em mercados competitivos (Porter, 1985). Deste modo, alcançar uma vantagem competitiva depende de uma organização descobrir os seus próprios recursos e capacidades únicas, bem como da forma como podem ser usados na escolha e implementação de estratégias (Barney, 2014).

Num ambiente competitivo, as organizações instauram os seus ativos físicos, humanos e organizacionais para ganhar vantagem no mercado (Day & Wensley, 1988; Wang & Ahmed, 2007; Wiklund & Shepherd, 2003). Por sua vez, os ativos intangíveis de uma organização, tais como a OE, OM e OA são difíceis de serem perfeitamente imitados pelos concorrentes, e, como tal, podem levar a uma vantagem competitiva sustentável (Atuahene-Gima & Ko, 2001; Martin et al., 2009).

Estas orientações organizacionais são consideradas umas das mais importantes uma vez que refletem um conjunto de habilidades que estão profundamente enraizadas nas rotinas diárias da organização e, como tal, são problemáticas para os concorrentes imitarem (Zhou, Li, Zhou, & Su, 2008) possibilitando assim o desempenho superior da organização (Lonial & Carter, 2015).

Contudo, uma organização pode ter várias orientações ao mesmo tempo, e como tal, investir em apenas uma orientação pode ser insuficiente (Lonial & Carter, 2015). Assim, torna-se útil operacionalizar as diferentes orientações em conjunto, pois cada uma delas oferece pontos fortes à organização possibilitando que esta possa ser excepcionalmente competitiva (Hult & Ketchen Jr, 2001).

A OE surge na literatura operacionalizada de diferentes formas, embora pareça existir um crescente consenso de que esta orientação reflete três componentes: tomada de risco, proatividade e inovação (Baker & Sinkula, 1999; Lonial & Carter, 2015; Matsuno et al., 2002; Merlo & Auh, 2009; Verhees & Meulenberg, 2004; Wiklund & Shepherd, 2005). Existem evidências convincentes para a ligação entre a OE e o desempenho da organização (Lonial & Carter, 2015).

Por sua vez, a estrutura da organização que enfatiza a implementação do conceito de marketing é designado com uma OM (Babu, Liu, Jayawardhena, & Dey, 2019; Baker & Sinkula, 2009; Matsuno, Mentzer, & Rentz, 2005; Merlo & Auh, 2009),

e proporciona a uma organização um sensor de mercado e uma capacidade de vinculação de clientes que a podem levar a um desempenho organizacional superior (Babu et al., 2019; Kirca et al., 2005). Embora existam várias definições de OM (Lonial & Carter, 2015; Matsuno et al., 2005; Narver & Slater, 2000), normalmente referem-se aos comportamentos da organização com foco na geração de inteligência de mercado por meio dos sistemas de suporte à decisão, sistemas de informação e pesquisa de mercado, disseminação dessa inteligência entre os departamentos da organização, bem como a resposta às mudanças no ambiente competitivo com base nessa inteligência (Kara et al., 2005; Kohli & Jaworski, 1990; Lonial & Carter, 2015; Renko, Carsrud, & Brännback, 2009). Dado o seu foco na criação e entrega de valor para o cliente, a OM também tem sido geralmente identificada como um preditor de desempenho (Baker & Sinkula, 1999; Li et al., 2008; Lonial & Carter, 2015; Martin et al., 2009; Pelham, 2000). Deste modo, há fortes evidências de que a OM afeta positivamente o desempenho da organização. No entanto, a força e/ou significado desta orientação pode variar, particularmente em função do tamanho da organização (Lonial & Carter, 2015).

Além da OE e OM, uma OA também foi considerada importante em termos de compreensão do desempenho organizacional (Baker & Sinkula, 1999; Hult & Ketchen Jr, 2001; Lonial & Carter, 2015; Phorncharoen, 2020). A OA refere-se a comportamentos e atividades corporativas, relacionadas à criação, aquisição e uso de conhecimento para desenvolver ou aprimorar uma vantagem competitiva (Calantone et al., 2002; Lonial & Carter, 2015; Sinkula et al., 1997; Vega Martinez, Martinez Serna, & Parga Montoya, 2020; Wiklund & Shepherd, 2003). A OA é composta por três componentes (Baker & Sinkula, 1999): compromisso com a aprendizagem (valor que uma organização atribui à aprendizagem), mente aberta (grau em que uma organização é receptiva a novas ideias que desafiam os procedimentos atuais) e visão compartilhada (tema unificador que fornece orientação sobre como a organização deve direcionar as suas atividades de aprendizagem).

As organizações que adotam uma OA têm maior capacidade de se adaptar a situações de negócios em evolução, desenvolvendo novos produtos que atendam às necessidades emergentes do consumidor (Lonial & Carter, 2015; Vega Martinez et al., 2020). A associação positiva entre OA e o desempenho da organização é baseado na crença de que as organizações que são capazes de aprender com o seu ambiente são mais propensas a adaptar-se rapidamente a cenários de negócios em mudança, proporcionando melhorias rápidas na qualidade do produto e/ou serviço do que os seus concorrentes. Por sua vez, estas tendências levam a melhores resultados da organização e vantagem competitiva contínua (Baker & Sinkula, 2009).

A abordagem da VBR tem vindo a ser utilizada em vários âmbitos organizacionais, sendo que o contexto desportivo não é exceção (Bar-Eli et al., 2008; Gerrard, 2003; D. L. Smart & Wolfe, 2000; Wicker & Breuer, 2011).

Nos últimos anos, várias mudanças no desporto foram motivadas pelo seu desenvolvimento, exigindo a adoção de meios para a aplicação das orientações na organização, no sentido de aumentar a sua vantagem competitiva (Gabriel & Alina, 2014). A vantagem competitiva é uma vantagem estratégica que uma organização tem sobre outras que operam dentro da sua indústria, surgindo da estratégia que a organização segue a fim de ter vantagem em relação às oportunidades e riscos do seu meio envolvente externo. Normalmente, quanto maior a vantagem competitiva da organização, mais probabilidade tem de ser bem sucedida, estando assim dependente dos seus recursos e capacidades (Robinson & Minikin, 2012).

A VBR fornece um paradigma emergente para uma compreensão dos recursos estratégicos que podem ser implementados por uma organização para alcançar uma vantagem competitiva sustentável e uma alternativa do sucesso ou fracasso do desporto (Gerrard, 2003), pois uma gestão habilidosa pode dar o plano certo (Bar-Eli et al., 2008).

No entanto, quando os ambientes são dinâmicos, estes tipos de recursos não persistem ao longo do tempo e podem não gerar uma fonte de vantagem competitiva sustentável (Gerrard, 2005). A VBR concentra assim a sua atenção na natureza dos recursos que criam vantagem competitiva sustentável para a organização e executa uma diferenciação entre os recursos que estão disponíveis para todas as organizações (recursos gerais) e os recursos que são únicos e irreplicáveis por outras organizações (recursos específicos) (Gerrard, 2003). Por essa razão, a VBR e a noção de vantagem competitiva estão ligadas ao desempenho (D. L. Smart & Wolfe, 2000) e é a quantidade e qualidade da dotação de recursos específicos que explica o desempenho organizacional superior dessa organização. No entanto, este desempenho superior não depende somente da dotação de recursos, mas também da eficiência desses recursos. A compreensão dos recursos estratégicos utilizados para alcançar a vantagem competitiva sustentável, permite uma perspetiva estratégica sobre a posição competitiva dos concorrentes (Gerrard, 2003).

A definição de recursos inclui todos os ativos organizacionais, como as capacidades, processos, atributos, informações e classifica-os como recursos de capital, humanos, físicos e organizacionais (Espitia-Escuer & Garcia-Cebrian, 2020). Tais recursos são controlados pela organização e permitem-lhe conceber e implementar estratégias com o intuito de melhorar a sua eficiência e eficácia (Truyens et al., 2014).

Neste sentido, Wicker e Breuer (2011) realizaram uma investigação em torno dos recursos dos clubes desportivos sem fins lucrativos da Alemanha e indicaram que esses clubes têm recursos escassos, definindo assim a sua capacidade organizacional. Os recursos foram caracterizados de acordo com quatro dimensões de capacidade: recursos humanos, recursos financeiros, recursos de rede e relacionamento e ainda recursos de processos e infra-estruturas. No mesmo sentido, Varmus e Kubina (2015) também concluíram que os clubes mais pequenos estão muitas vezes sob pressão para terem mais jogadores de formação, espectadores, visitantes e muitos patrocinadores, evidenciando a forma como a escassez de recursos pode comprometer o seu desempenho.

Deste modo, o raciocínio para determinar a estratégia e a estrutura para as equipas de futebol é baseado nos recursos que essas equipas dispõem (Espitia-Escuer & Garcia-Cebrian, 2020). Bar-Eli et al. (2008) concluíram que o Bayern de Munique FC e Maccabi Tel-Aviv BC alcançaram vantagem competitiva através da obtenção de direitos de mídia a longo prazo, através dos estádios, desempenho superior, gerentes lendários e jogadores excelentes. Segundo a perspectiva destes autores, as ações destes clubes encaixam-se bem, no modelo da VBR e o uso dos seus ativos estratégicos ajudaram a obter e manter vantagem competitiva sustentável. As semelhanças entre as estratégias podem estar relacionadas com a capacidade de proteger fatores estratégicos nos seus mercados e usá-los para ganhar e sustentar a posição competitiva. Também D. L. Smart e Wolfe (2000) estudaram a forma como os recursos contribuem para a competitividade sustentável da *Pennsylvania State University* chegando à conclusão de que as histórias, confiança, relacionamento e cultura podem causar vantagem competitiva sustentável.

Uma vez que o futebol sofreu transformações nas suas estruturas internas: físicas, estruturais e simbólica (Costa, Costa, Angelo, & Moraes, 2018), foi necessário reforçar a ideia de que os outros clubes não são mais adversários, mas sim competidores, ou seja, os clubes deixam de ser adversários apenas dentro de campo e passam também a ser competidores fora dele (Ogbonna & Harris, 2014). Torna-se assim fundamental ter conhecimento sobre os recursos internos e externos que criam uma vantagem competitiva sustentável para os clubes de futebol profissional, com o objetivo de compreender o desempenho desses clubes também fora de campo (Costa et al., 2018). Neste panorama, outras áreas são disputadas, como contratos mais rentáveis com os patrocinadores e media, tentando assim tornar a marca do clube e as suas ações difíceis de imitar, únicas e capazes de atrair recursos externos, além da obtenção de rentabilidade (Costa et al., 2018). Pode então perceber-se que os ativos intangíveis têm uma grande importância na eficácia das atividades de uma organização e no

desempenho financeiro da mesma, sendo a “marca” um dos ativos intangíveis mais importantes. Construir marcas fortes é atualmente uma prioridade de marketing para muitas organizações (Rezaei & Kiani, 2018).

Deste modo, para expandir os negócios de forma contínua são necessárias capacidades e recursos que permitam um caminho de crescimento, desafiando assim as organizações ao desenvolvimento de iniciativas empreendedoras. Os negócios relacionados ao futebol podem assim permitir alavancar os recursos existentes (por exemplo instalações, marcas, jogadores ou finanças), experiências ou laços sociais de modo a construir empreendimentos relacionados com o futebol (Holzmayer & Schmidt, 2020).

A OE pode ser utilizada pelas organizações como um mecanismo de resposta a um ambiente hostil, com o objetivo de manter ou melhorar o desempenho (Ramírez, López, & Melgarejo, 2016) onde estão envolvidas atividades empreendedoras, tais como a apresentação de novos produtos e serviços que podem ser uma boa estratégia para enfrentar crises (Hammerschmidt, Durst, Kraus, & Puumalainen, 2021). Para Devece, Peris-Ortiz, & Rueda-Armengot (2016), a OE no setor do desporto tem potencial para apresentar um desempenho superior durante as recessões, sendo que as organizações empreendedoras têm mais propensão para sobreviver e na fase de recuperação apresentarem maiores taxas de crescimento, tamanho e criação de emprego. Deste modo, é expectável que uma postura pró-ativa que esteja focada na criação de produtos e serviços inovadores poderá afetar positivamente os resultados operacionais (Ramírez et al., 2016). Também a inovação e a proatividade, que são consideradas duas sub-dimensões da OE que podem melhorar o desempenho organizacional em tempo de crise (Ramírez et al., 2016). Assim, Hammerschmidt et al. (2021) consideram o empreendedorismo como uma abordagem estratégica fundamental para a sustentabilidade das organizações.

Torna-se então fundamental seguir uma abordagem de aprendizagem permanente, nomeadamente de aprendizagem da cultura organizacional, uma vez que pode representar benefícios nos resultados organizacionais e na vantagem competitiva, influenciando assim os resultados dos negócios (Martinez, Barnhill, Otto, & Mosso, 2019).

Contudo, apesar das ligações entre os recursos organizacionais e a capacidade de desempenho, bem como a sua relação com a vantagem competitiva, se estarem a tornar cada vez mais evidentes na literatura, ainda assim existe uma menor aplicação no contexto específico do desporto, particularmente no âmbito do futebol (Truyens, De Bosscher, & Sotiriadou, 2016).

Face ao exposto, o objetivo deste estudo é analisar a influência das orientações organizacionais nos clubes de futebol que participam nas competições profissionais portuguesas.

Capítulo 3

Metodologia

3.1. Conceção da investigação, descrição dos casos e contexto

O presente estudo envolveu cinco clubes de futebol que participaram nas competições profissionais portuguesas na época desportiva 2020/2021. Dos clubes envolvidos, três competiram na Liga NOS e os restantes dois clubes competiram na Liga Portugal 2 SABSEG.

Foi seguida uma abordagem qualitativa, através da aplicação de uma entrevista semi-estruturada (Anexo) adaptada do estudo de Lonial e Carter (2015) e organizada com um total de 67 questões referentes às orientações organizacionais (Tabela 1).

Tabela 1. Questões referentes às orientações organizacionais

Tema	Dimensões	Nº de Questões
Orientação Empreendedora	Inovação	3
	Risco	3
	Proatividade	2
Orientação para o Mercado	Geração de Inteligência	6
	Disseminação de Inteligência	6
	Capacidade de Resposta	7
Orientação para a Aprendizagem	Compromisso com a aprendizagem	6
	Visão compartilhada	6
	Mente aberta	6
Recursos	Físicos	3
	Humanos	2
Performance	Financeira	5
	Mercado	3
	Qualidade	3

3.2. Recolha e tratamento de dados

Foram contactados através de email e telefone os 34 clubes que envolvidos nas competições profissionais portuguesas nas últimas 5 épocas desportivas. Contudo, apenas 5 clubes mostraram disponibilidade em participar no estudo (Tabela 2).

Tabela 2- Clubes presentes no estudo

Clube	Ano de fundação	Escalão	SAD/SDUQ	Competição nos últimos 5 anos
1	1904	Liga NOS	SAD*	Liga NOS
2	1921	Liga NOS	SAD*	Liga NOS
3	1933	Liga NOS	SAD*	Liga NOS
4	1887	Liga SABSEG	SDUQ**	Liga Portugal 2 SABSEG
5	1923	Liga SABSEG	SDUQ**	Liga Portugal 2 SABSEG

*SAD- Sociedade Anónima Desportiva

** SDUQ- Sociedade Desportiva de União de Quotas

Os dados foram recolhidos entre janeiro de 2021 e junho de 2021. Esta fase incluiu a preparação para a recolha de dados e entrevistas.

As entrevistas semiestruturadas foram aplicadas aos participantes, que pertencem à estrutura dos clubes (Tabela 3). A cada clube foi solicitada a possibilidade de se entrevistar mais do que um representante. Um total de sete indivíduos foram entrevistados, com a duração das entrevistas a variar entre 30 minutos e 40 minutos. Das entrevistas, duas foram feitas através de videochamada, três através de chamada telefónica e duas presencialmente.

Tabela 3- Caracterização dos Inquiridos

Nº	Cargo	Clube	Idade	Permanência no Clube	Duração da Entrevista
1	Treinador de Guarda-redes	3	43 anos	3 anos	40 minutos
2	Diretor de Operações	4	23 anos	1 ano	35 minutos
3	Vice-Presidente	5	45 anos	8 anos	35 minutos
4	Departamento de Futebol Profissional	2	42 anos	4 anos	35 minutos
5	Treinador-adjunto principal (equipa B)	1	51 anos	11 anos	35 minutos
6	Relações Públicas	3	34 anos	7 anos	30 minutos
7	Administrativa/ vogal da direcção	5	43 anos	17 anos	40 minutos

Posteriormente as entrevistas foram transcritas, de forma a recolher as principais informações acerca dos clubes.

Numa terceira fase, o conteúdo das entrevistas foi analisado e retiradas as principais conclusões.

Capítulo 4

Resultados

Neste capítulo são apresentados e analisados os resultados retirados das entrevistas. O alinhamento da apresentação dos resultados segue a ordem da entrevista, onde primeiro se encontram as questões sobre a OE, posteriormente os resultados correspondentes à OM , de seguida da OA , dos recursos e por fim a performance.

4.1. Orientação Empreendedora

No que diz respeito à dimensão agregada designada por Orientação Empreendedora (OE), a Figura 1 mostra os principais resultados de cada questão (Categorias de 1ª ordem), e a respetiva correspondência às suas dimensões (Temas de 2ª ordem).

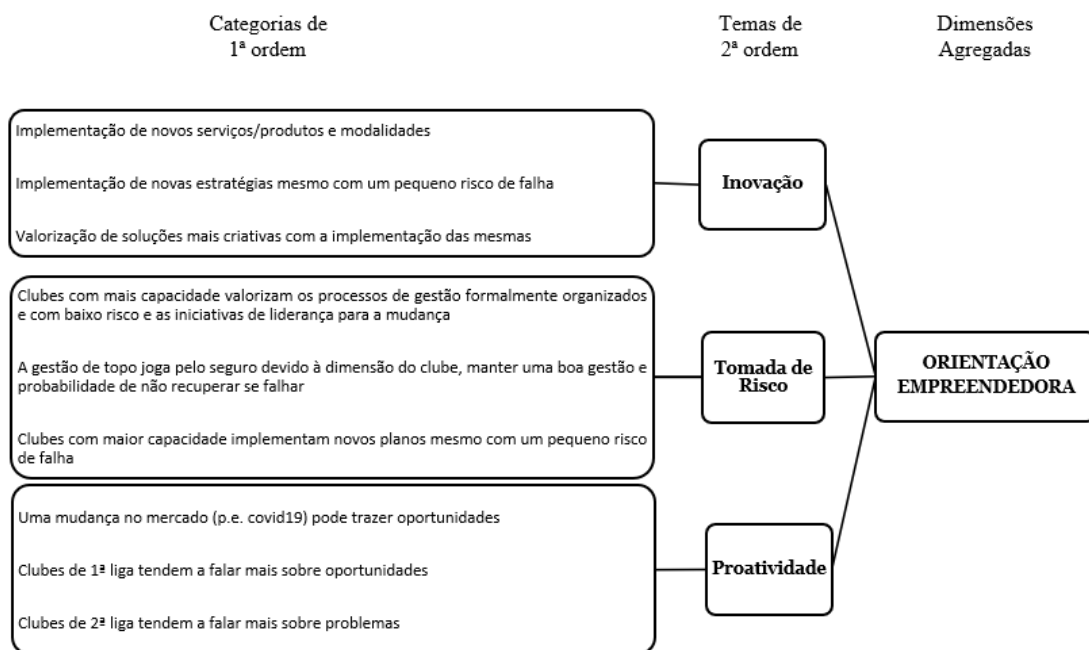


Figura 1- Dados estruturais da OE

Já na Tabela 4, é possível observar as respostas ilustrativas que foram obtidas nas respetivas dimensões da OE.

Tabela 4- Respostas ilustrativas da OE

Tema	Subtema	Respostas Representativas
Orientação Empreendedora	Inovação	<p>De que modo é que o clube desenvolve e/ou implementa novas atividades, produtos/serviços de merchandising ou até novas modalidades <i>“De ano para ano tentamos implementar novas modalidades, sempre com a certeza de que temos todas as condições para tal. Também tentamos implementar todos os anos novos produtos” (6)</i> <i>“Somos um clube mais virado para dentro e desenvolve/ implementa pouco novas atividades, produtos e serviços” (7)</i></p>
		<p>A gestão de topo encoraja a implementação de novas estratégias, mesmo que possam falhar? Como? <i>“Sim. Mesmo com um baixo risco de falha, as novas estratégias podem ser implementadas” (4)</i> <i>“Quando a implementação é feita com certeza, essa é encorajada. Quando pode falhar, não” (3)</i></p>
		<p>No seu clube, quando um problema é resolvido, as novas soluções mais criativas são valorizadas? De que forma? <i>“Sim, com a implementação dessas ideias” (2)</i></p>
	Risco	<p>Os processos de gestão mais valorizados são os formalmente organizados e com baixo risco, ou as iniciativas de liderança para a mudança? Existe alguma razão para isso? <i>“Um misto. Quando é para melhor, escolhe-se o que é mais adequado”(4)</i> <i>“Normalmente são os formalmente organizados com baixo risco. Quando estão implementados, aí sim se pode pensar em iniciativas de liderança para a mudança. Esta ideologia é definida devido aos riscos que se pode correr” (3)</i></p>
		<p>A gestão de topo gosta de “jogar pelo seguro”? Porquê? <i>“Sim. Se existir uma grande probabilidade de falha não se implementam novos planos. Ao falhar depois pode não haver capacidade de recuperar” (2)</i> <i>“Sim. Para não correr riscos desnecessários e manter sempre uma boa gestão no clube” (3)</i> <i>“Sim. Dada a dimensão do clube, o risco tem que ser calculado” (4)</i></p>
		<p>Os planos são implementados apenas se existir uma certeza de que irão funcionar? <i>“Só se existir uma grande probabilidade de sucesso é que são implementados” (2)</i> <i>“Quando existe um baixo risco de falha são implementados” (6)</i> <i>“Sim, para não se correr riscos” (7)</i></p>
	Proatividade	<p>Acredita que uma mudança no mercado (como por exemplo a situação pandémica do Covid-19 ou a Superliga) irá criar oportunidades positivas para o clube? Porquê? <i>“Sim. A vários níveis poderão surgir novas oportunidades” (2)</i> <i>“Não. Uma mudança no mercado como por exemplo o Covid-19 irão trazer problemas ao clube, dado que está no interior e será mais difícil de reagir” (3)</i> <i>“Sim. As crises como o Covid-19 trazem sempre oportunidades. Quando se sobrevive a uma crise, com certeza que haverá crescimento” (4)</i></p>
		<p>Os membros do clube tendem mais a falar de oportunidades ou de problemas? Porquê? <i>“Existe uma tendência em falar sobre problemas, porque são mais que as oportunidades” (2)</i> <i>“Devido à grandeza do clube, fala-se mais em oportunidades” (5)</i> <i>“Depende. Quando se fala em problemas é de forma positiva” (6)</i></p>

4.1.1. Inovação

Os resultados indicam que a maioria dos clubes valoriza a inovação, sendo que a maioria dos clubes tende a implementar novas modalidades, produtos e serviços, e normalmente essa implementação parte do departamento de marketing. Foi possível verificar que a gestão de topo desses clubes parece encorajar a implementação de novas estratégias mesmo que estas possam falhar.

“O gabinete de Marketing reúne e apresenta ideias e também feedback e propostas de empresas e chega-se a um consenso. Também se tenta cativar adeptos mais novos com merchandising” (4)

Apesar destes dados, entre os clubes estudados encontra-se o clube 5 que neste subtema mostra características diferentes dos restantes clubes, em que afirma que é um clube virado para dentro e desenvolve/ implementa pouco novas atividades, serviços e modalidades. Por outro lado, é ainda mencionado que quando as estratégias podem falhar, a gestão de topo não encoraja a implementação. Foi ainda possível verificar que todos os clubes estudados valorizam a criação de novas soluções, mais criativas, quando existe um problema com a implementação dessas mesmas soluções.

4.1.2. Risco

Nesta sub-dimensão foi possível verificar que a maioria dos clubes assume alguma tomada de risco, valorizando tanto os processos de gestão formalmente organizados e com baixo risco, bem como as iniciativas de mudança para a liderança. É dada a indicação de que os planos são implementados quando têm um baixo risco de falha.

“Normalmente os planos são para dar certo. Por isso, quando a percentagem de falha é baixa são implementados” (1)

No entanto, o clube 5 assume-se como um clube cauteloso que não “investe” na tomada de risco. Normalmente valoriza os processos de gestão organizados com baixo risco e os planos só serão implementados se não existir risco de falha.

Apesar de existirem diferentes posturas acerca da tomada de risco, em todos os clubes a gestão de topo gosta de jogar pelo seguro, para não correr riscos desnecessários.

4.1.3. Proatividade

Nesta sub-dimensão, foi possível verificar que os clubes que competem na Liga NOS (1,2 e 3) tendem a falar mais de oportunidades do que de problemas. O que já não acontece nos clubes que competem na Liga SABSEG, que admitem que nos seus clubes existe uma maior tendência para falar sobre problemas do que de oportunidades.

Foi ainda possível verificar que não existe um consenso no que diz respeito às mudanças no mercado poderem criar oportunidades para o clube. Os clubes 2,3 e 4 acreditam que uma mudança no mercado poderá trazer novas oportunidades e os clubes 1 e 5 não acreditam que isso possa acontecer. Vários motivos são apontados, nomeadamente o caso de o clube 1 indicar que foi bastante fustigado na última época desportiva, por questões relacionadas com a pandemia Covid-19, bem como o facto de o clube 5 afirmar que a localização geográfica do clube pode ser uma agravante, uma vez que se localiza no interior do país.

“Não. Fomos bastante fustigados com o Covid-19 e isso apenas trouxe muitos problemas” (5)

“Não, uma mudança no mercado como por exemplo a situação pandémica irá trazer problemas ao clube, dado que está situado no interior de Portugal e será mais difícil reagir” (3)

4.2. Orientação para o Mercado

No que diz respeito à dimensão agregada designada por Orientação para o Mercado (OM), a Figura 2 mostra os principais resultados de cada questão (Categorias de 1ª ordem), e a respetiva correspondência à sua dimensão (Temas de 2ª ordem).

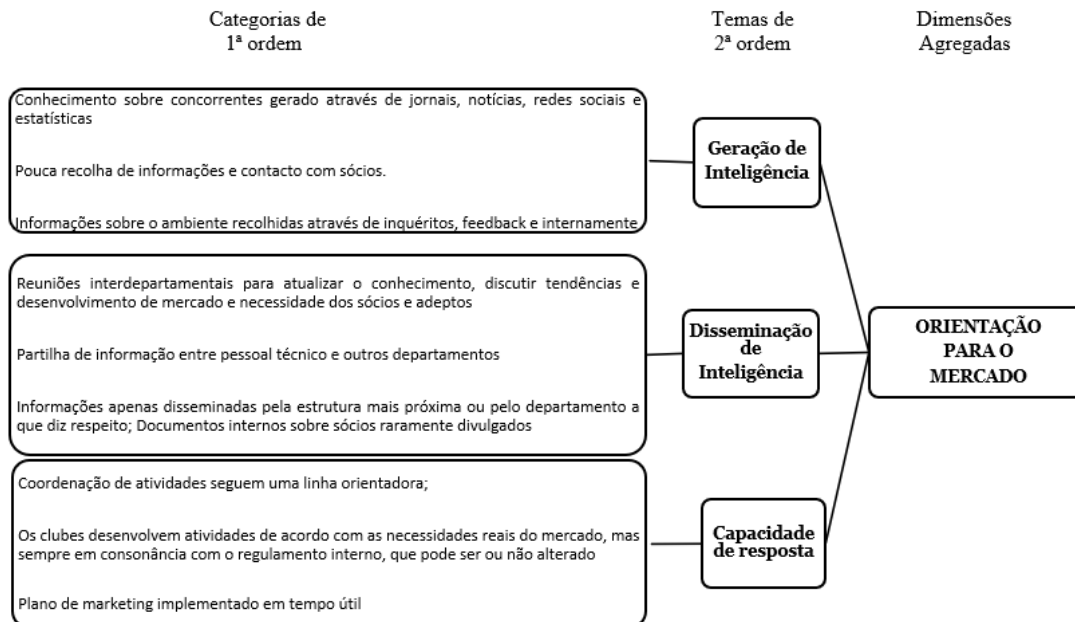


Figura 2- Estrutura de Dados da OM

Já na Tabela 5, é possível observar respostas ilustrativas que foram obtidas nas respetivas dimensões da OM.

Tabela 5- Respostas ilustrativas da OM

Tema	Subtema	Respostas Representativas
Orientação para o Mercado	Geração de Inteligência	<p>No clube, como é que é gerado o conhecimento sobre os concorrentes? <i>“No plantel é através de vídeos e estatísticas” (1)</i> <i>“Através do acompanhamento do trabalho nas redes sociais e reunimos com os concorrentes num sentido de cooperação, devido ao nosso atraso. Também é gerado através de notícias e estatísticas” (2)</i> <i>“As estratégias são mais ou menos conhecidas. Depois há um departamento mais virado para a recolha dessas informações” (4)</i></p>
		<p>Como são vistos os efeitos das mudanças no ambiente do clube perante os sócios e adeptos? <i>“Devido à história, os sócios são mais conservadores e como tal as mudanças poderão não ser bem aceites” (2)</i> <i>“Dada a dimensão do clube, os sócios e adeptos só conhecem a palavra “vitória” e qualquer mudança que não seja ganhar os adeptos não vêm bem” (5)</i> <i>“Não costumam aceitar bem e com facilidade as mudanças” (7)</i></p>
		<p>No clube, é passado algum tempo com os fornecedores (fornecedor de equipamento, p.e.) de forma a aprender mais sobre vários aspetos do clube? Se sim, quanto tempo? <i>“Sim. Dada a nossa história, normalmente até são os fornecedores a querer reunir com o clube”(2)</i> <i>“Sim. O tempo depende” (7)</i></p>
		<p>No clube, apenas algumas pessoas recolhem informações sobre os sócios e adeptos ou é um trabalho de toda a estrutura? De que forma essas informações são recolhidas? <i>“As informações estão presentes na ficha de sócio, mas também existe um provedor do sócio” (4)</i> <i>“As informações estão presentes na ficha de sócio e e estão inseridas numa base de dados” (6)</i></p>
		<p>Existe alguma recolha e avaliação de informações sobre tendências sociais gerais que podem afetar o ambiente? De que forma? <i>“Sim. Através de inquéritos e feedbacks” (4)</i> <i>“Sim. Normalmente é uma recolha de informação interna” (6)</i></p>
		<p>Os sócios e adeptos são contactados para avaliarem as atividades do clube? Se sim, quantas vezes ao ano? <i>“Em geral não. Normalmente esses contactos são feitos com atletas da formação” (2)</i> <i>“Sim. Cada vez que o clube pretende realizar alguma mudança, os sócios são inquiridos através de um questionário” (4)</i></p>
		Disseminação de inteligência
	<p>Existem reuniões multifuncionais para discutir tendências e desenvolvimento de mercado? Se sim, com que periodicidade e que de forma? <i>“Sim. De forma informal” (2)</i> <i>“Sim, quase todas as semanas” (3)</i> <i>“Sim. A periodicidade é dependente” (7)</i></p>	
	<p>São divulgados documentos internos que fornecem informações sobre os sócios e adeptos? Se sim, com que periodicidade e de que forma (newsletter, email,...) <i>“Sim. Num circuito fechado, através de email” (4)</i> <i>“Não” (6)</i></p>	
	<p>Existe discussão sobre as necessidades futuras dos sócios e adeptos entre o pessoal do marketing e outros departamentos? Explique <i>“Sim, mas não tão regular como as reuniões interdepartamentais” (4)</i> <i>“Sim. A periodicidade pode variar” (6)</i> <i>“Sim. Normalmente acontece nas reuniões de direção” (7)</i></p>	

Capacidade de Resposta	<p>O pessoal técnico do clube partilha informação sobre tecnologia (de apoio aos processos de gestão com a estrutura e de apoio ao treino com a equipa técnica) para novas atividades/serviços com outros departamentos? Se sim, com que periodicidade e que de forma? <i>"Sim. No caso do plantel, o analista desenvolver uma tecnologia e passou essa informação aos técnicos" (1)</i> <i>"Sim. Muitas vezes através de apresentações e briefings" (4)</i></p>
	<p>As informações sobre o mercado são disseminadas por toda a estrutura? De que forma? <i>"Apenas pela estrutura mais próxima" (3)</i> <i>"Num circuito fechado, através de passa a palavra" (4)</i> <i>"Não" (6)</i></p>
	<p>De que forma as atividades dos vários departamentos são coordenadas dentro do clube? <i>"Seguem uma hierarquia. As informações partem do presidente e vão seguindo" (3)</i> <i>"O diretor geral propõe uma atividade e depois vai percorrendo a estrutura. Se for do futebol, chega ao diretor do futebol" (4)</i></p>
	<p>Caso um adversário, principalmente direto em nível de classificação, lançasse uma campanha intensiva direcionada aos sócios e adeptos, seria implementada uma resposta de forma rápida? De que maneira? <i>"Se fosse um tema que interessasse sim. No entanto é raro acontecer, dado às diferentes necessidades do clube" (3)</i> <i>"No clube não se olha muito para o lado. Iria depender do tema" (6)</i></p>
	<p>Nas atividades que desenvolvem, existe algum tipo de dependência das políticas internas ou seguem-se pelas necessidades reais do mercado? Se sim, explique o porquê <i>"Mais pelas políticas internas" (3)</i> <i>"Tenta-se ir de acordo com o mercado, mas sempre dependentes do regulamento interno pois é nele que estão as bases de comportamento do clube" (4)</i></p>
	<p>Quando existe um novo plano de marketing, têm a capacidade de o implementar em tempo útil? Como? <i>"Neste momento, lançar um plano de marketing é necessário ser muito pensado, dado ao momento que se está a passar. Mas sim" (3)</i> <i>"Sim, Irá depender do tipo de plano" (4)</i></p>
	<p>De modo geral, o clube, tende a demorar mais ou menos tempo do que os adversários a mudar a política reguladora (por exemplo o regulamento interno) ? Porquê? <i>"A política reguladora está pré-definida e em princípio não será mudada" (3)</i> <i>"O regulamento interno está em permanente atualização" (6)</i></p>
	<p>Se fossem acusados publicamente de práticas prejudiciais, responderiam às críticas de forma imediata? De que forma? <i>"Sim. Seria através do departamento de comunicação através de um comunicado. Mas sempre com o apoio do departamento jurídico para cumprir todos os requisitos legais" (4)</i> <i>"O clube não tem por hábito vir comentar as notícias que saem sobre o clube, mas depende do tema" (6)</i></p>
	<p>Quando se trata de negociar com novos fornecedores, esse processo é feito de forma rápida? Como? <i>"É feito de forma rápida, com uma durabilidade a médio/longo prazo" (3)</i> <i>"Depende do tipo de produto" (4)</i></p>

4.2.1. Geração de Inteligência

Nesta sub-dimensão, foi possível verificar que os clubes estudados têm por hábito gerar conhecimento sobre os concorrentes, através de vídeos, estatísticas e notícias, sobre si próprios, através do tempo passado com os seus fornecedores e sobre o ambiente que os rodeia, recolhendo informações sobre tendências sociais que podem afetar o ambiente.

“O clube está numa plataforma que envia diariamente os jornais e é a partir daí que são recolhidas as informações” (6)

No que diz respeito aos sócios, faz-se a interpretação que é uma questão a melhorar em praticamente todos os clubes estudados, dado que apenas se recolhem informações dos sócios na ficha de sócio, sendo que estes não são contactados para avaliarem as atividades do clube. Apenas o clube 2 se mostra mais ativo neste ponto dado que têm um provedor do sócio, e contactam com eles quando pretendem fazer uma mudança.

Todos os clubes estudados indicaram que a perceção dos sócios e adeptos perante as mudanças podem depender do tipo de mudanças, dado existirem sócios mais conservadores ou os clubes se situarem em cidades pequenas.

4.2.2. Disseminação de Inteligência

Neste subtema, foi possível verificar que os 5 clubes presentes neste estudo realizam reuniões entre departamentos para a atualização do conhecimento, nomeadamente sobre os requisitos regulamentares e multifuncionais, para discutir tendências e desenvolvimento do mercado, bem como para discutir as necessidades futuras dos sócios e adeptos.

Apesar de existir esta consonância, as informações não circulam por toda a estrutura. Apenas os clubes 1 e 2 afirmaram que são divulgados documentos internos sobre sócios e adeptos, ainda que seja apenas num circuito fechado. Já as informações do mercado são disseminadas nos clubes 1,2 e 5, mas apenas pela estrutura mais próxima.

“Sim, pela estrutura mais próxima” (7)

No que diz respeito à partilha de tecnologia, em todos os clubes estudados existe a partilha de tecnologia entre o pessoal técnico com outros serviços.

“Sim. Sempre que há novidades através de apresentações” (2)

4.2.3. Capacidade de Resposta

Em todos os clubes estudados, as atividades dos vários departamentos são coordenadas de forma semelhante, geralmente seguindo uma linha orientadora.

Ao existir um plano de marketing, este seria implementado em tempo útil. Dependendo do tipo de plano as ferramentas necessárias iriam ser aplicadas, no entanto, quando confrontados com uma campanha intensiva do adversário apenas o clube 4 afirmou que implementaria uma resposta de forma rápida, sendo que os outros clubes afirmaram ter necessidades diferentes, e terem como política agir e não reagir.

“Não. Temos como política agir e não reagir” (4)

Contudo, quando fossem acusados de práticas prejudiciais, todos os clubes reagiriam. A maioria dos clubes organizaria essa reação por via do departamento de comunicação e jurídico, no entanto os clubes 3 e 5 afirmaram que não têm por hábito comentar notícias que envolvam o clube, contudo essa decisão dependeria do tema.

No que diz respeito às políticas internas, os clubes têm diferentes visões. Enquanto existem clubes a afirmar que o regulamento interno está pré-definido e não se mexe, os clubes 2 e 3 afirmaram que o regulamento interno está em permanente atualização. Apesar de alguns clubes demonstrarem “rigidez” no seu regulamento interno, apenas o clube 5 afirmou que tende a reger-se pelas políticas internas, enquanto os restantes clubes regem-se pelas necessidades do mercado, ou pelas duas.

Todos os clubes afirmaram que o processo de negociação com fornecedores geralmente é rápido, mas irá depender do tipo de produto.

4.3. Orientação para a Aprendizagem

No que diz respeito à dimensão agregada designada por Orientação para a Aprendizagem (OA) a Figura 3 mostra os principais resultados de cada questão (Categorias de 1ª ordem), e a respetiva correspondência à sua subdimensão (Temas de 2ª ordem).

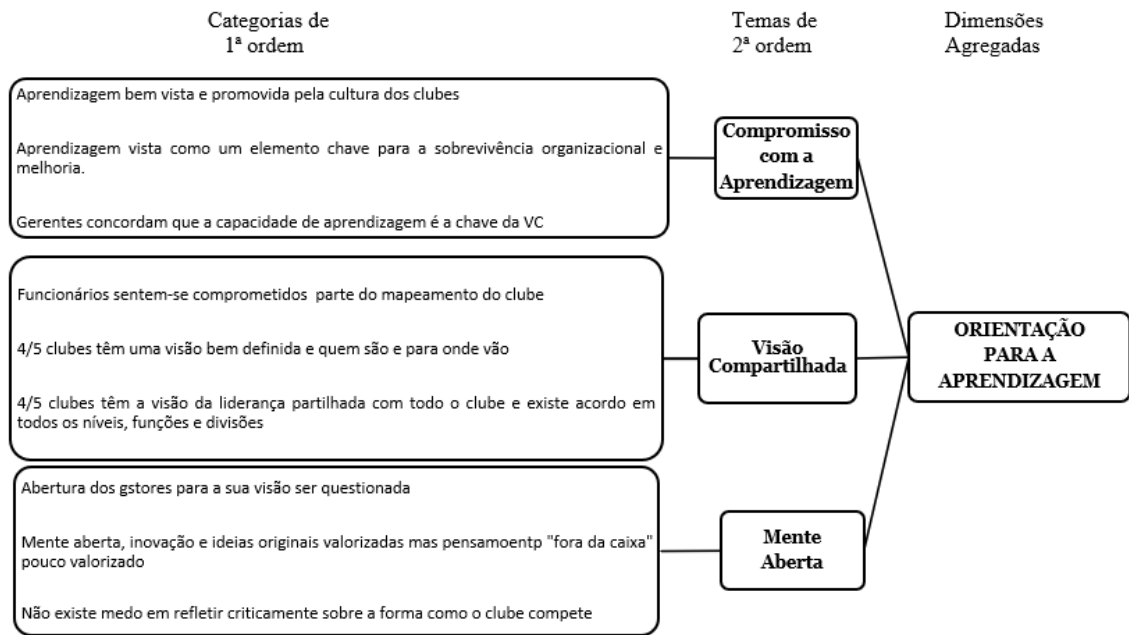


Figura 3- Estrutura de Dados da OA

Já na Tabela 6, é possível observar respostas ilustrativas que foram obtidas nas respetivas dimensões da OA.

Tabela 6- Respostas ilustrativas da OA

Tema	Subtema	Respostas Representativas
Orientação para a Aprendizagem	Compromisso com a Aprendizagem	De que forma é vista a aprendizagem dos funcionários (secretariado, departamentos, equipa técnica e staff) do clube? <i>“É vista como uma coisa boa, mas existem vários pontos de vista dos funcionários. Normalmente os funcionários mais novos vêm de melhor forma” (2)</i> <i>“É vista de boa forma. Quando há formação esta é aproveitada” (3)</i>
		A cultura do clube promove a aprendizagem dos funcionários do clube como uma das principais prioridades? De que forma? <i>“Normalmente no nosso clube a aprendizagem é feita de forma proativa” (2)</i> <i>“Sim. Através de formações e valoriza a experiência” (5)</i>
		A aprendizagem no clube é vista como um elemento-chave necessário para garantir a sobrevivência organizacional? Explique essa abordagem <i>“Sim. O mundo do futebol é semelhante às empresas e por isso a aprendizagem é vista como um elemento-chave para a sobrevivência organizacional” (4)</i> <i>“Sim. Devido às mudanças no mercado (6)</i>
		O Clube segue a abordagem de que se pararem de aprender, o futuro enquanto clube fica colocado em risco? Explique <i>“Sim. Com as mudanças no mercado, a aprendizagem torna-se importante para o clube não ficar em risco” (2)</i>
		Qual a opinião dos gerentes sobre a capacidade de aprendizagem ser a chave para uma vantagem competitiva? <i>“Alimentam essa afirmação” (1)</i> <i>“Sabem que é importante, no entanto não dão a devida importância ao facto da aprendizagem ser a chave para a vantagem competitiva” (2)</i>
		Dentro dos valores básicos do clube, a aprendizagem está incluída como sendo um elemento-chave para a melhoria? Explique <i>“Sim. Quanto mais se sabe, mais preparado se está para qualquer tipo de mudança no ambiente e há mais possibilidade de melhoria” (3)</i> <i>“Sim. Com a mudança constante no mercado, quanto mais se souber mais se evolui e melhora”(4)</i>
		Visão Compartilhada
	Sente que os funcionários estão comprometidos com os objetivos do clube? Explique <i>“Sim. Todos os funcionários se sentem comprometidos com o clube e os seus objetivos” (3)</i> <i>“Sim. Para se trabalhar no clube têm que se sentir comprometidos com os seus objetivos” (5)</i>	
	Os funcionários consideram-se parceiros no mapeamento da direção do clube? Explique <i>“Sim. Todos se sentem parte do clube” (7)</i>	
	A visão da liderança superior é partilhada com todo o clube? De que forma? <i>“Não. Ainda é uma coisa muito restrita” (2)</i> <i>“Sim. Todos os elementos do clube têm conhecimento da visão da liderança do clube” (4)</i>	
	Em todos os níveis, funções e divisões existe um acordo total sobre a visão do clube? Explique <i>“Sim. A visão é feita pelos superiores do clube e todos devem aceitar” (3)</i> <i>“Sim. Quando os funcionários ingressam no clube, incorporam a visão do clube” (4)</i> <i>“Não” (6)</i>	

		<p>O clube tem uma visão bem definida? Qual? <i>“Mais ou menos” (2)</i> <i>“Sim. Consolidar o clube, fazer obra e colocar o clube na 1ª liga nos 100 anos” (3)</i></p>
Mente Aberta		<p>Existe uma abertura dos gestores do clube para a sua visão ser questionada? Esse acesso faz-se facilmente? De que forma? <i>“Sim. Quando existe alguma questão por parte de um funcionário, o responsável do departamento questiona os gestores do clube” (4)</i> <i>“Sim. O acesso faz-se de forma fácil pela proximidade que todos têm no clube” (6)</i></p>
		<p>A mente aberta é valorizada na sua unidade de atuação? De que forma? <i>“Sim, com a aplicação de novas ideias” (6)</i></p>
		<p>Existe algum incentivo aos funcionários por parte dos gestores para pensarem “fora da caixa”? De que forma? <i>“Sim. Os funcionários são motivados a pensar fora da caixa” (4)</i> <i>“Não” (7)</i></p>
		<p>Na cultura do clube, a inovação constante é enfatizada? De que forma? Pode dar exemplos? <i>“Sim. Com a aplicação de novas ideias” (1)</i> <i>“Sim. Com a aplicação de ideias inovadoras, como por exemplo o BenficaLab” (5)</i></p>
		<p>Existe medo em refletir criticamente sobre as suposições que temos sobre a forma como o clube compete? Explique <i>“Não. Como há muitos funcionários que estão no clube há mais tempo que a direção, esse problema não existe” (2)</i> <i>“Quando os resultados são maus existe” (3)</i> <i>“Não, pelo contrário. Existem momentos para refletir” (5)</i></p>
		<p>Existe valorização das ideias originais? De que forma? <i>“Sim. Essas ideias são as escolhidas” (1)</i></p>

4.3.1. Compromisso com a Aprendizagem

Nesta sub-dimensão, é possível verificar que os clubes estudados valorizam a aprendizagem, assumindo que é um elemento-chave para a sobrevivência organizacional, a chave para a vantagem competitiva. Contudo, apenas o clube 4 não admite a aprendizagem como um elemento-chave para a melhoria. Todos os clubes admitem que se pararem de aprender, o futuro pode ficar em risco.

“Como falado anteriormente, apesar de se saber da importância da aprendizagem, não é um dos elementos-chave para a melhoria.” (2)

Em todos os clubes estudados a aprendizagem dos funcionários é bem vista.

4.3.2. Visão Compartilhada

Nesta sub-dimensão, chega-se à conclusão que em todos os clubes os funcionários sentem-se comprometidos com os objetivos do clube e sentem-se parceiros do mapeamento da direção do clube.

No que diz respeito à visão do clube, apenas o clube 4 afirma que não tem uma visão bem definida e que cada departamento tem conceitos diferentes de quem é o clube e para onde vai. Ainda neste campo, apenas os clubes 3 e 4 afirmaram que não existe um acordo total sobre a visão em todos os níveis, funções e divisões.

Verifica-se ainda que dentro do clube existem “bolhas” no que diz respeito à partilha da visão da liderança. Apesar de existirem clubes que indicam que a visão da liderança é partilhada com todo o clube, o clube 4 diz que essa visão não é partilhada e o clube 5 afirma que apenas é partilhada com a estrutura mais próxima

“Sim. Com a estrutura mais próxima” (3)

4.3.3. Mente Aberta

Nesta sub-dimensão, pode verificar-se que todos os clubes estudados valorizam a mente aberta, a inovação e as ideias originais, no entanto nem todos incentivam os funcionários a pensar “fora da caixa”

Também o acesso aos gestores se faz de forma fácil e não existe medo de refletir sobre a forma como o clube compete.

“Sim. Os gestores estão disponíveis a ser questionados.” (2)

4.4. Recursos

No que diz respeito à dimensão agregada designada por Recursos a Figura 4 mostra os principais resultados de cada questão (Categorias de 1ª ordem), e a respetiva correspondência à sua dimensão (Temas de 2ª ordem).

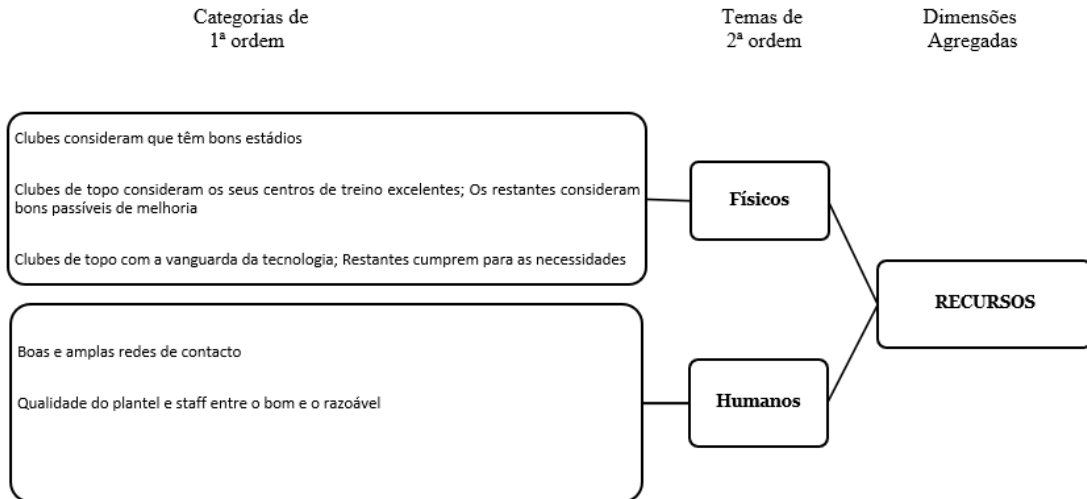


Figura 4- Estrutura de Dados dos Recursos

Já na Tabela 7, é possível observar respostas ilustrativas que foram obtidas nas respetivas dimensões dos Recursos.

Tabela 7- Respostas ilustrativas dos Recursos

Tema	Subtema	Respostas Representativas
Recursos	Físicos	Como percebe a qualidade do estádio do clube? <i>“Estádio de prata. Tem condições excelentes e pode ser considerado um estádio de 1ª liga” (3)</i> <i>“Bom e está a realizar-se investimento para melhoria” (4)</i> <i>“Bom, mas podia ser melhor” (6)</i>
		Como percebe a qualidade do centro de treinos do clube? <i>“Estrutura boa, mas podia ser alvo de melhoria” (2)</i> <i>“Podemos considerar que temos o melhor centro de treinos do país” (4)</i>
		Acha que a nível de tecnologia e equipamentos o clube está bem equipado? Porquê? <i>“Muito. Temos o “top” da tecnologia” (5)</i> <i>“Dentro do mínimo, as condições estão oferecidas” (1)</i>
	Humanos	A rede de contactos do clube é ampla? Como funciona? <i>“É boa. No mundo do futebol há sempre muitos conhecimentos. A rede de comunicação interna faz-se através de email, contacto pessoal,...” (6)</i> <i>“É boa. Internamente os contactos fazem-se maioritariamente através de telefone. Externamente realizam-se através de email e telefone” (7)</i>
		Como percebe a qualidade do plantel/ staff? <i>“Existia um bom grupo de trabalho, mas a qualidade não era a esperada” (3)</i> <i>“Muita qualidade” (5)</i> <i>“Para o que o clube se propôs, era boa” (6)</i>

4.4.1. Físicos

Neste subtema verificou-se que os clubes se encontram satisfeitos com os seus estádios e centro de treinos, no entanto alguns indicam que podiam ser passíveis de melhoria. No que diz respeito aos equipamentos e tecnologia, apenas os clubes com maior capacidade (1 e 2) se encontram totalmente satisfeitos.

“Muito bem equipado. Os equipamentos e tecnologia são a vanguarda.” (4)

4.2. Humanos

Neste subtema, todos os clubes consideram que têm uma rede de contactos boa e ampla, tanto internamente como externamente. Em relação à qualidade do plantel, apenas o clube 5 se mostra insatisfeito, fruto da má época que foi realizada.

“De acordo com a qualidade do plantel/staff, a classificação poderia ser melhor uma posição ou outra acima da alcançada” (1)

4.5. Performance

No que diz respeito à dimensão agregada designada por Performance, a Figura 5 mostra os principais resultados de cada questão (Categorias de 1ª ordem), e a respetiva correspondência às suas dimensões (Temas de 2ª ordem).

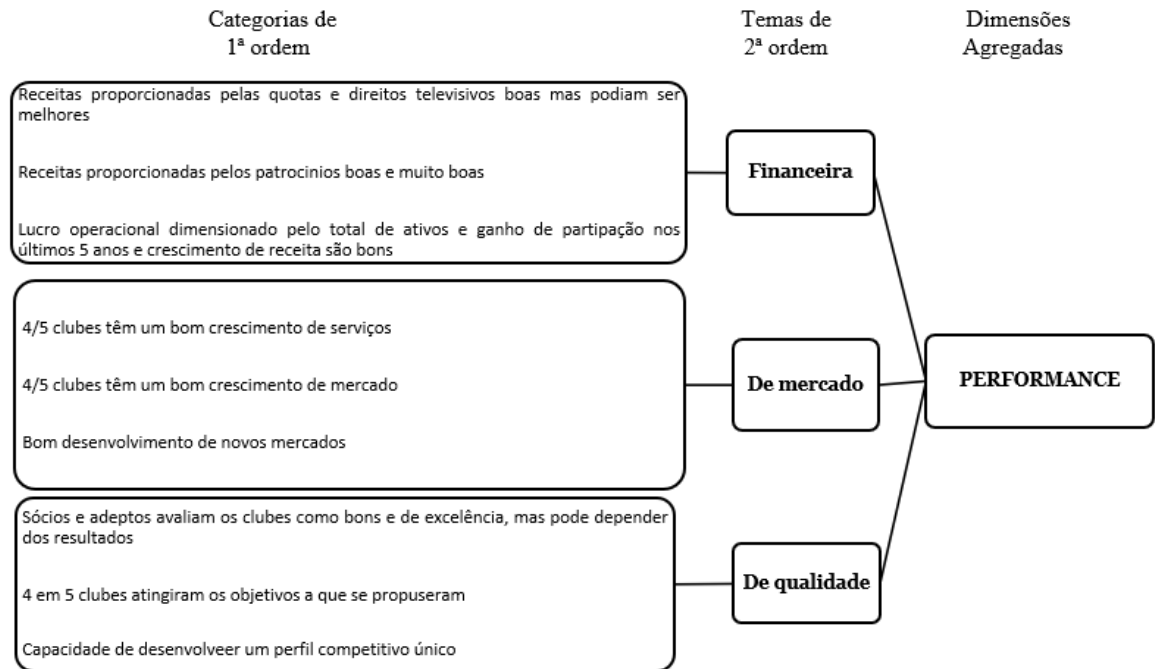


Figura 5- Estrutura de dados da Performance

Já na Tabela 8, é possível observar respostas ilustrativas que foram obtidas nas respetivas dimensões da Performance.

Tabela 8- Respostas ilustrativas da Performance

Tema	Subtema	Respostas Representativas
Performance	Financeira	Como avalia as receitas proporcionadas pelas quotas? <i>“São boas, mas podiam ser melhores” (2)</i> <i>“Boas. Somos o clube com mais associados em Portugal” (5)</i>
		Como avalia as receitas proporcionadas pelos patrocínios? <i>“Boas. Temos bons patrocinadores que apoiam o clube” (1)</i> <i>“Boas. Os patrocinadores são parte substancial do clube e das suas receitas” (4)</i>
		Como avalia as receitas proporcionadas pelos direitos televisivos? <i>“Podiam ser melhores” (3)</i> <i>“Muito bons” (2)</i> <i>“Pouco” (6)</i>
		Como avalia o lucro operacional dimensionado pelo total de ativos? E pelos fundos/ património dos acionistas? <i>“Bom” (4)</i>
		Como avalia o ganho de participação nos últimos 5 anos? Existiu crescimento de receita nesses anos? <i>“Houve crescimento de receita” (3)</i>
		Como avalia o desenvolvimento dos serviços? <i>“Tem havido um bom desenvolvimento de serviços por parte do clube” (4)</i> <i>“No clube tem havido pouco desenvolvimento de serviços”(7)</i>
	Mercado	Como avalia o desenvolvimento de mercado para produtos de merchandising? <i>“O clube está a apostar nesse mercado” (4)</i> <i>“ Bom e o clube acompanha o desenvolvimento” (6)</i>
		Como avalia o desenvolvimento de novos mercados? <i>“Bom e o clube tenta acompanhar e estão reunidas as condições para se desenvolverem novos mercados” (6)</i>
		Como vê a forma como os adeptos/sócios avaliam a qualidade do clube? <i>“De forma controversa. Depende dos resultados” (3)</i> <i>“Vêm como um bom clube” (6)</i>
	Qualidade	O clube atingiu os objetivos a que se propôs? Se não, qual a razão? <i>“Sim, A manutenção na liga SABSEG” (3)</i> <i>“Não. Podem ser considerados vários fatores ao longo da época” (5)</i>
		O clube adquiriu a capacidade de desenvolver um perfil competitivo único? De que forma? <i>“Sim. O valor de plantel é normalmente o mais baixo de 2ª liga, não há investidores e mesmo com estas condicionantes é o clube há mais anos na 2ª liga” (3)</i> <i>“Sim. Atingiu uma capacidade e um perfil de competição único através do crescimento do clube nos últimos anos” (4)</i>

4.5.1. Financeiro

Neste subtema, pode verificar-se que no que diz respeito às receitas associadas à quotização, patrocínios e direitos televisivos, apenas o clube 1 se mostra totalmente satisfeito.

“Apesar de ser bom, acredito que com a centralização dos direitos televisivos não vai existir tanta discrepância e irá tornar a Liga mais competitiva” (1)

Todos os clubes estudados avaliam o lucro operacional entre o “bom” e o “algum”, sendo que todos afirmam que houve crescimento de receita nos últimos anos.

4.5.2. De Mercado

Neste subtema, apenas o clube 5 indica que tem pouco desenvolvimento de serviços e de merchandising, enquanto os outros clubes afirmam que existe um bom desenvolvimento de mercado para serviços e merchandising e tentam acompanhar.

Todos os clubes estudados concordam que o desenvolvimento de novos mercados é bom e tentam acompanhar.

“Bom e tentamos acompanhar” (2)

4.5.3. De Qualidade

Neste subtema, a maioria dos clubes afirmam que os seus sócios e adeptos os consideram como bons clubes, sendo que apenas o clube 5 indica que os sócios vêm o clube de acordo com os resultados.

À exceção do clube 1, todos os clubes atingiram os seus objetivos. Todos os clubes afirmaram que adquiriram a capacidade de desenvolver um perfil competitivo único.

“Sim. Atingiu uma capacidade e um perfil de competição único através do crescimento do clube nos últimos anos” (4)

Capítulo 5

Discussão de resultados

O presente estudo pretendeu perceber como as orientações organizacionais exercem influência nos clubes de futebol que competem nas competições profissionais portuguesas, com base na abordagem VBR.

A VBR conceitua a estratégia em função do acesso das organizações aos recursos e a eficiência com que esses recursos são estruturados e utilizados pela organização (Gerrard, 2005; Truyens et al., 2014). A diferença dos níveis de eficiência pode estar relacionada com as características dos recursos e a sua organização, nomeadamente desenho organizacional, distribuição de tarefas e comunicação (Espitia-Escuer & Garcia-Cebrian, 2020). De forma a ser eficaz, a gestão de uma organização desportiva deve ter em conta os aspetos internos e externos do contexto do seu ambiente (Petronel & Florentina, 2013).

Deste modo, a competição entre organizações impulsiona as organizações a adaptarem-se, renovarem-se, reconfigurarem-se e recriarem os seus recursos e capacidades de acordo com o meio ambiente (Wang & Ahmed, 2007). Assim, as organizações que efetivamente implementam essas capacidades, podem vir a desempenhar altos níveis de mercado (Lonial & Carter, 2015).

Considerando que as organizações podem seguir várias orientações, pesquisadores notaram particularmente a importância da OE, OM e OA e a sua relação correspondente com os resultados da organização (Atuahene-Gima & Ko, 2001).

Ambientes competitivos e tecnológicos em rápida mudança e incerteza por causa dos participantes atuais exigem que as organizações desenvolvam e comercializem novas oportunidades (Lonial & Carter, 2015). Desenvolver uma vantagem competitiva sustentável requer um espírito empreendedor devido à necessidade de reformular a organização e este é um processo realizado por organizações que são inovadoras, proativas e assumem riscos (Matsuno et al., 2002). Deste modo, é possível observar através dos resultados obtidos, que os clubes estudados, na sua maioria utilizam a OE, com o desenvolvimento de novos serviços, produtos e até atividades, assumem riscos e são proativos. Apesar de 4 em 5 clubes utilizarem a OE, um clube afirma que é mais virado para o seu contexto interno, não inovando em produtos e serviços, não sendo proativo e não assumindo riscos, partindo do princípio que só se aplica novas estratégias e ideias se estas não tiverem risco de falha. Pode concluir-se que esta postura pode ser devido a estes processos serem

dispendiosos e demorados (Dess, Lumpkin, & Covin, 1997; Hart, 1992; Pelham, 2000; D. T. Smart & Conant, 1994). Contudo, os ativos podem ser implementados de uma forma mais eficaz em outros empreendimentos (Lumpkin & Dess, 2001; Merlo & Auh, 2009), devido à limitação de orçamentos para a realização de pesquisas de desenvolvimento de novos produtos e outras restrições financeiras (Verhees & Meulenbergh, 2004), dado que o clube assume que as receitas são poucas (dados obtidos na dimensão performance) e não querer correr riscos.

Quando se fala na OM está a mencionar-se a estratégia de marketing, sendo que a segmentação é necessária para campanhas mais direcionadas e eficientes, devendo assim ser tratada em detalhe. Muitas vezes os clubes aderem à micro-segmentação para utilizarem os seus recursos, o que nos dias de hoje é complicado, devido ao comportamento altamente dinâmico dos clientes (Varmus & Kubina, 2015). Os resultados indicam que todos os clubes “investem” neste ponto, dado que relataram que discutem as necessidades dos sócios e adeptos. No entanto, existem falhas no que diz respeito ao contacto com os sócios. Apenas o clube 2 indicou que tem um provedor de sócio que contacta os sócios quando pretende executar alguma mudança no clube, o que comprova que apesar de os clubes utilizarem as redes sociais (Facebook, Instagram e Twitter) para a comunicação com os seus adeptos, continua a existir o desafio de se conseguir uma configuração apropriada do mix de comunicação para atingir o segmento desejado e alcançar o efeito desejado (Varmus & Kubina, 2015).

Os clubes estudados afirmaram que é raro implementarem uma resposta rápida quando os concorrentes lançam uma campanha intensiva, pois não olham para o que os adversários fazem, o que pode ir de encontro à afirmação de Barney (2014) em que diz que para uma organização procurar vantagem competitiva é melhor ser excelente em desenvolver e explorar os seus próprios recursos e capacidades, do que ser excelente em imitar os recursos e capacidades de outras empresas.

Deste modo, os clubes desportivos profissionais tentam executar estratégias que melhorem o seu desempenho desportivo. No contexto particular do futebol, a implementação de novas tecnologias desempenha um papel importante (Escamilla-Fajardo, Núñez-Pomar, Ratten, & Crespo, 2020).

No que diz respeito à pesquisa de mercado e geração de inteligência, os clubes implementam esta orientação, afirmando que têm reuniões interdepartamentais para atualizar o conhecimento sobre requisitos regulamentares e para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado, passando algum tempo com fornecedores, indicando uma procura de vantagem competitiva sustentável. Contudo, no subtema da disseminação de inteligência, verificam-se algumas falhas, mostrando que os clubes ainda têm “bolhas”, pois os clubes que disseminam a informação sobre o mercado,

apenas o fazem pela estrutura mais próxima, o que pode comprometer a vantagem competitiva, como se pode constatar na OA. Estes dados vão de encontro com a abordagem de Lechner e Gudmundsson (2008), ao mencionarem que as organizações ainda necessitam de desenvolver estratégias de criação de valor que residam em toda a cadeia de valor de uma organização e que explorem as ligações entre os elementos da cadeia de valor com o objetivo de criar uma vantagem competitiva sustentável.

Seguindo esta constatação, os cinco clubes estudados indicam que o pessoal técnico partilha informação sobre tecnologias para as atividades, acontecendo também esta troca de informação no sentido inverso, como é o caso do clube 3 em que o analista criou uma nova metodologia de trabalho e passou essa informação aos técnicos.

A responsabilidade de criar, nutrir e explorar recursos e capacidades VRIN também deve ser aceite pelos funcionários da organização e assim criar vantagem competitiva, que é demasiado importante para permanecer propriedade apenas da alta administração, na medida em que os funcionários de uma organização podem ter autonomia para desenvolver e explorar estes recursos e capacidades no cumprimento das suas responsabilidades de trabalho (Barney, 2014). Esta afirmação mostra que nos clubes estudados este ponto é valorizado e que os clubes respeitam esta lógica, pois nos 5 clubes a mente aberta é valorizada, a inovação é enfatizada, existe a valorização de ideias originais. Para além disso os funcionários são incentivados a pensar “fora da caixa”, com exceção do clube 5.

Fontes potenciais de vantagem competitiva estão em toda a parte de uma organização. Cada departamento, filial e outra unidade organizacional tem uma função que deve ser definida e compreendida. Todos os funcionários devem reconhecer o seu papel em ajudar a organização a atingir e manter vantagem competitiva (Porter, 1985). Os clubes presentes no estudo apesar de afirmarem que os seus funcionários se sentem comprometidos com os objetivos do clube e se sentem parte do mapeamento da direção do clube, no clube 3 e 4 não existe acordo total sobre a visão em todos os níveis, o que pode comprometer esta orientação.

Contudo, os funcionários de uma organização devem ter conhecimento dos costumes, hábitos e crenças, pois estas afetam o funcionamento da organização. A cultura organizacional pode ser descrita como um processo de aquisição de conhecimento e habilidades que se podem traduzir em vantagem competitiva no mercado (Matic & Maksimovic, 2020). Os funcionários de um clube podem oferecer uma fonte única de vantagem competitiva que é difícil de imitar pelos concorrentes (Mnzava, 2013). Cabe aos gestores apoiar, habilitar e acelerar a criação, disseminação e uso do conhecimento na organização (Matic & Maksimovic, 2020). Os cinco clubes presentes neste estudo vêm a aprendizagem de forma positiva, sendo vista como um

elemento-chave para a aprendizagem do clube. Acreditam que se o clube parar de aprender o seu futuro pode ser colocado em risco indicando que a aprendizagem é a chave para a vantagem competitiva, embora possam não dar a devida importância, como é o caso do clube 4. No que diz respeito à visão do clube, observou-se que o clube 4 não tem uma visão bem definida, o que se pode causar perda de vantagem competitiva, pois não têm bem definido quem são e para onde vão.

De acordo com D. L. Smart e Wolfe (2000), uma organização tem a capacidade de sustentar uma vantagem competitiva explorando os seus recursos humanos e físicos de uma forma mais completa do que as outras organizações. Contudo, apenas o clube 1 e o clube 2 se mostraram totalmente satisfeito com os recursos físicos, dado que afirmaram que têm estádios de excelência, centros de treinos de excelência e a vanguarda dos equipamentos tecnológicos. O clube é visto como um lugar em casa, um lugar de comunicação e socialização, o que o pode tornar numa rede (Digel, 2010). Todos os clubes estudados afirmam que têm uma boa e ampla rede de comunicação, quer interna quer externa. No que diz respeito à qualidade do plantel e do staff na época 2020/2021, apenas o clube 5 não se mostrou satisfeito, indicando que apesar de haver um bom grupo de trabalho, a qualidade não foi a esperada, o que pode ser causa da época pouco consistente do clube, em que acabou em 12^o lugar na tabela classificativa. Esta avaliação é feita seguindo a linha de pensamento de Martinez et al. (2019) que diz que as organizações dão a estrutura para treinar, desenvolver e melhorar o comportamento dos funcionários que são operacionalizados através de perceções de qualidade de serviço. Também os gerentes podem colocar ênfase na capacidade de gerar talentos por meio do investimento em sistemas de treino e desenvolvimento de capacidades (Fainshmidt, Smith, & Guldiken, 2017).

Foi ainda possível verificar através das entrevistas que os clubes presentes no estudo com maior afirmação no futebol português indicam que a receita proporcionada pelos direitos televisivos é muito boa. Estes resultados vão de encontro à afirmação de Jensen, Turner e McEvoy (2015) onde indica que as variáveis que refletem o sucesso podem ter um desempenho significativo sobre as taxas de direitos televisivos.

Face ao exposto os resultados encontrados parecem apontar para a necessidade de as organizações desportivas articularem todas as orientações organizacionais para uma maior performance.

Capítulo 6

Conclusão e Implicações

Este estudo teve como objetivo analisar e identificar como é que as orientações organizacionais exercem influência nos clubes de futebol envolvidos nas competições profissionais portuguesas (Liga NOS, Liga Portugal 2 SABSEG), seguindo a abordagem baseada nos recursos.

Foi possível concluir que parece existir uma relação entre as orientações organizacionais, os recursos implementados nos clubes e a sua performance. Pode ainda concluir-se que os clubes que implementam todas as dimensões das orientações organizacionais parecem ter os melhores recursos físicos e tecnológicos, ter melhor performance, quer a nível financeiro, de mercado e de qualidade. Os clubes que apesar de implementarem todas as orientações organizacionais, não implementam na totalidade as suas dimensões e não dispõem dos melhores recursos físicos e tecnológicos parecem conseguirem alcançar igualmente vantagem competitiva sustentável. No entanto, estes clubes não conseguem ser melhores que os clubes que implementam a totalidade das dimensões. No que diz respeito à performance, sugere-se que os clubes que apesar de terem falhas na aplicação da OM, OA e recursos conseguem implementar na totalidade a OE apresentaram uma boa performance de mercado. Por sua vez, foi possível concluir que o clube que apesar de implementar a OM e OA (não na sua totalidade) mas não implementa na sua atividade a OE, indicou níveis de performance de mercado baixos.

Pode ainda concluir-se que existem diferenças entre os clubes da Liga NOS e os clubes da Liga Portugal 2 SABSEG, bem como dentro de cada divisão. Nos três clubes que competem na Liga NOS, os clubes que ocupam os lugares cimeiros apresentam uma performance financeira bastante superior, comparativamente com clubes que ocupam lugares mais baixos na classificação. Na Liga Portugal SABSEG também se verifica o mesmo, onde o clube 4 que ocupa os lugares cimeiros da tabela classificativa tem uma performance financeira superior comparativamente com outros clubes, como é o caso do clube 5 que de acordo com o historial nos últimos 5 anos luta pela manutenção.

Pode então concluir-se através deste estudo que as orientações organizacionais parecem ter uma influência positiva nos clubes de futebol das competições profissionais portuguesas e quanto maior for o número de sub-dimensões aplicadas,

aliado à qualidade dos recursos físicos e humanos, melhor poderá ser o desempenho do clube.

As conclusões deste estudo podem ser utilizadas para o processo de implementação das orientações organizacionais, nomeadamente pelos clubes de futebol. Com estas conclusões, os clubes podem conseguir perceber como podem implementar as orientações organizacionais e quais as falhas que têm, bem como as forma que poderão ser utilizadas para as colmatar. Pode igualmente contribuir como um incentivo para a aplicação das orientações, dado que as conclusões mostram que a influência que estas exercem é positiva.

Através deste estudo, os clubes ao perceberem a influência das orientações organizacionais e ao aplicarem as mesmas, podem ter mais facilidade em tomar decisões, pois conseguem identificar onde existem falhas e assim com as orientações organizacionais perceber que decisões é melhor tomar para um crescimento da performance do clube. Também dentro da estrutura pode ter implicações, através de uma mudança de foco sobre uma determinada orientação, para a aplicação de todas as orientações com o objetivo de melhorar a performance do clube.

Contudo, os resultados devem ser interpretados com cautela por várias razões. Em primeiro lugar, apesar de terem sido contactados os 36 clubes que competem nas competições profissionais portuguesas, apenas 5 se mostraram disponíveis para participar. Devido às diferenças entre todos os clubes, a influência das orientações organizacionais nos clubes pode sofrer alterações com a inclusão de todos os clubes no estudo, deixando a sugestão de alargar este estudo a todos os clubes que competem na primeira e segunda liga.

Como futuras linhas de investigação sugere-se a avaliação do historial do clube de modo a identificar se já tiveram implementadas as orientações organizacionais anteriormente. Também se sugere analisar as perceções dos entrevistados ao longo do tempo, para fornecer uma análise mais detalhada do clube e da formulação de opiniões a respeito do clube. É também importante a realização de pesquisas mistas (quantitativas/qualitativas) para resultados mais completos. Por fim, também seria útil uma análise longitudinal dos clubes, durante um determinado número de épocas desportivas, para se estudar a variação das orientações organizacionais implementadas ao longo do tempo.

Capítulo 7

Referências Bibliográficas

- Atuahene-Gima, K., & Ko, A. (2001). An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation. *Organization Science*, 12(1), 54-74. doi:10.1287/orsc.12.1.54.10121
- Babu, M. M., Liu, H., Jayawardhena, C., & Dey, B. L. (2019). Impact of market orientation on firm's customer-based performance: the moderating role of employee orientation. *Journal of Marketing Management*, 35(7-8), 662-692. doi:10.1080/0267257X.2019.1585928
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427. doi:10.1177/0092070399274002
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443-464. doi:10.1111/j.1540-627X.2009.00278.x
- Bar-Eli, M., Galily, Y., & Israeli, A. (2008). Gaining and sustaining competitive advantage: On the strategic similarities between Maccabi Tel Aviv BC and FC Bayern München. *European Journal for Sport and Society*, 5(1), 73-94. doi:10.1080/16138171.2008.11687810
- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56. doi:10.5465/AMR.2001.4011938
- Barney, J. B. (2014). *Gaining and sustaining competitive advantage* (4 ed.): Pearson Education.
- Bhuiyan, S. N., Menguc, B., & Bell, S. J. (2005). Just entrepreneurial enough: The moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research*, 58(1 SPEC.ISS), 9-17. doi:10.1016/S0148-2963(03)00074-2
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524. doi:10.1016/S0019-8501(01)00203-6
- Costa, M. F., Costa, C. E., Angelo, C. F., & Moraes, W. F. A. (2018). Perceived competitive advantage of soccer clubs: a study based on the resource-based view. *RAUSP Management Journal*, 53(1), 23-34. doi:10.1016/j.rauspm.2016.08.001
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20. doi:10.1177/002224298805200201
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695. doi:10.1002/(sici)1097-0266(199710)18:9<677::aid-smj905>3.3.co;2-h

- Devece, C., Peris-Ortiz, M., & Rueda-Armengot, C. (2016). Entrepreneurship during economic crisis: Success factors and paths to failure. *Journal of Business Research*, 69(11), 5366-5370. doi:10.1016/j.jbusres.2016.04.139
- Digel, H. (2010). *Perspectives of sport in a global world*. Paper presented at the Procedia - Social and Behavioral Sciences.
- Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J. M., Ratten, V., & Crespo, J. (2020). Entrepreneurship and innovation in soccer: Web of science bibliometric analysis. *Sustainability (Switzerland)*, 12(11), 1-22. doi:10.3390/su12114499
- Espitia-Escuer, M., & Garcia-Cebrian, L. I. (2020). Efficiency of football teams from an organisation management perspective. *Managerial & Decision Economics*, 41(3), 321-338. doi:10.1002/mde.3102
- Fainshmidt, S., Smith, A., & Guldiken, O. (2017). Orchestrating the flow of human resources: Insights from Spanish soccer clubs. *Strategic Organization*, 15(4), 441-460. doi:10.1177/1476127017689969
- Gabriel, C. G., & Alina, C. I. (2014). Research on the Management of Sports Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 140, 667-670. doi:10.1016/j.sbspro.2014.04.490
- Gerrard, B. (2003) What does the resource-based view "bring to the table" in sport management research? : Vol. 3 (pp. 139-144).
- Gerrard, B. (2005). A resource-utilization model of organizational efficiency in professional sports teams. *Journal of Sport Management*, 19(2), 143-169. doi:10.1123/jism.19.2.143
- Hammerschmidt, J., Durst, S., Kraus, S., & Puumalainen, K. (2021). Professional football clubs and empirical evidence from the COVID-19 crisis: Time for sport entrepreneurship? *Technological Forecasting & Social Change*, 165, 1-10. doi:10.1016/j.techfore.2021.120572
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17(2), 327-351. doi:10.5465/AMR.1992.4279547
- Holzmayr, F., & Schmidt, S. L. (2020). Dynamic managerial capabilities, firm resources, and related business diversification – Evidence from the English Premier League. *Journal of Business Research*, 117, 132-143. doi:10.1016/j.jbusres.2020.05.044
- Hult, G. T. M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899 - 906. doi:10.1002/smj.197
- Jensen, J. A., Turner, B. A., & McEvoy, C. D. (2015). Resource valuation of non-profit organizations: the case of the intercollegiate athletics industry. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 12(2), 169-187. doi:10.1007/s12208-015-0132-9
- Kara, A., Spillan, J. E., & DeShields Jr, O. W. (2005). The effect of a market orientation on business performance: A study of small-sized service retailers using MARKOR scale. *Journal of Small Business Management*, 43(2), 105-118. doi:10.1111/j.1540-627x.2005.00128.x
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41. doi:10.1509/jmkg.69.2.24.60761
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18. doi:10.1177/002224299005400201

- Lechner, C., & Gudmundsson, S. V. (2008, 2008-08-01). *Which types of resources are necessary to achieve competitive advantage?*
- Lechner, C., & Gudmundsson, S. V. (2012). Superior value creation in sports teams: Resources and managerial experience. *Management (France)*, 15(3), 283-312. doi:10.3917/mana.153.0284
- Li, Y., Zhao, Y., Tan, J., & Liu, Y. (2008). Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: Evidence from chinese small firms. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 113-133. doi:10.1111/j.1540-627X.2007.00235.x
- Lonial, S. C., & Carter, R. E. (2015). The impact of organizational orientations on medium and small firm performance: A resource-based perspective. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 94-113. doi:10.1111/jsbm.12054
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451. doi:10.1016/S0883-9026(00)00048-3
- Martin, J. H., Martin, B. A., & Minnillo, P. R. (2009). Implementing a market orientation in small manufacturing firms: From cognitive model to action. *Journal of Small Business Management*, 47(1), 92-115. doi:10.1111/j.1540-627X.2008.00263.x
- Martinez, J. M., Barnhill, C., Otto, M., & Mosso, A. (2019). The Influence of Managerial Practices and Job-Related Characteristics on Employee Perceptions of Service Quality and Turnover Intention. *Recreational Sports Journal*, 43(1), 35-42. doi:10.1177/1558866119849313
- Matic, R. M., & Maksimovic, N. (2020). Characteristics of Organizational Learning Culture in Serbian Elite Team Sports. *Journal of Anthropology of Sport and Physical Education*, 4(4), 3-7. doi:10.26773/jaspe.201001
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Özsomer, A. (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 66(3), 18-32. doi:10.1509/jmkg.66.3.18.18507
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Rentz, J. O. (2005). A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales. *Journal of Business Research*, 58(1 SPEC.ISS), 1-8. doi:10.1016/S0148-2963(03)00075-4
- Merlo, O., & Auh, S. (2009). The effects of entrepreneurial orientation, market orientation, and marketing subunit influence on firm performance. *Marketing Letters*, 20(3), 295-311. doi:10.1007/s11002-009-9072-7
- Mnzava, B. (2013). Do intangible investments matter? Evidence from soccer corporations. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(2), 158 - 168. doi:10.1108/20426781311325087
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (2000). The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication. *Journal of Business Research*, 48(1), 69-73. doi:10.1016/S0148-2963(98)00077-0
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2014). Organizational cultural perpetuation: A case study of an english premier league football club. *British Journal of Management*, 25(4), 667-686. doi:10.1111/1467-8551.12037
- Omondi-Ochieng, P. (2019). Africa cup of nations: a resource-based view of football staff. *Managing Sport and Leisure*, 24(4), 193-207. doi:10.1080/23750472.2019.1611469

- Pelham, A. M. (2000). Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 48-67.
- Petronel, M., & Florentina, M. (2013). Sports Organization Management: Between Constraints and Objectives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81, 95-99. doi:10.1016/j.sbspro.2013.06.394
- Phorncharoen, I. (2020). Influence of market orientation, learning orientation, and innovativeness on operational performance of real estate business. *International Journal of Engineering Business Management*, 12, 1-11. doi:10.1177/1847979020952672
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance* New York: Free Press.
- Ramírez, L. M., López, A. T., & Melgarejo, P. A. (2016). The contingent effect of entrepreneurial orientation on small business performance in hostile environment. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 1(12), 69-80.
- Renko, M., Carsrud, A., & Brännback, M. (2009). The effect of a market orientation, entrepreneurial orientation, and technological capability on innovativeness: A study of young biotechnology ventures in the United States and in Scandinavia. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 331-369. doi:10.1111/j.1540-627X.2009.00274.x
- Rezaei, M., & Kiani, F. (2018). An investigation of the psychometric properties of the strong brand questionnaire in sport. *Annals of Applied Sport Science*, 6(3), 53-60. doi:10.29252/aassjournal.6.3.53
- Robinson, L., & Minikin, B. (2012). Understanding the competitive advantage of National Olympic Committees. *Managing Leisure*, 17(2-3), 139-154. doi:10.1080/13606719.2012.674391
- Rossi, L., Breuer, C., & Feiler, S. (2020). Determinants of non-profit sports clubs' perceived competition from commercial sports providers. *Sport Management Review*, 23(4), 736-749. doi:10.1016/j.smr.2019.10.001
- Shilbury, D. (2012). Competition: The heart and soul of sport management. *Journal of Sport Management*, 26(1), 1-10. doi:10.1123/jsm.26.1.1
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318. doi:10.1177/0092070397254003
- Smart, D. L., & Wolfe, R. A. (2000). Examining sustainable competitive advantage in intercollegiate athletics: A resource-based view. *Journal of Sport Management*, 14(2), 133-153. doi:10.1123/jsm.14.2.133
- Smart, D. L., & Wolfe, R. A. (2003) The contribution of leadership and human resources to organizational success: An empirical assessment of performance in major league baseball. *Vol. 3* (pp. 165-188).
- Smart, D. T., & Conant, J. S. (1994). Entrepreneurial Orientation, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance. *Journal of Applied Business Research*, 10(3), 28-38. doi:10.19030/jabr.v10i3.5921
- Truyens, J., De Bosscher, V., Heyndels, B., & Westerbeek, H. (2014). A resource-based perspective on countries' competitive advantage in elite athletics. *International Journal of Sport Policy*, 6(3), 459-489. doi:10.1080/19406940.2013.839954
- Truyens, J., De Bosscher, V., & Sotiriadou, P. (2016). An analysis of countries' organizational resources, capacities, and resource configurations in athletics. *Journal of Sport Management*, 30(5), 566-585. doi:10.1123/jsm.2015-0368

- Varmus, M., & Kubina, M. (2015). Innovative Approaches to Creation of Marketing Communications for Sports Clubs. *Procedia Economics and Finance*, 26, 12-16. doi:10.1016/S2212-5671(15)00794-7
- Vega Martinez, J. E., Martinez Serna, M. C., & Parga Montoya, N. (2020). Dimensions of learning orientation and its impact on organizational performance and competitiveness in smes. *Journal of Business Economics and Management*, 21(2), 395-420. doi:10.3846/jbem.2020.11801
- Verhees, F. J. H. M., & Meulenbergh, M. T. G. (2004). Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134-154. doi:10.1111/j.1540-627x.2004.00102.x
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51. doi:10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x
- Wicker, P., & Breuer, C. (2011). Scarcity of resources in German non-profit sport clubs. *Sport Management Review*, 14(2), 188-201. doi:10.1016/j.smr.2010.09.001
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1314. doi:10.1002/smj.360
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91. doi:10.1016/j.jbusvent.2004.01.001
- Zhou, K. Z., Li, J. J., Zhou, N., & Su, C. (2008). Market orientation, job satisfaction, product quality, and firm performance: Evidence from China. *Strategic Management Journal*, 29(9), 985-1000. doi:10.1002/smj.700

Anexo- Entrevista

1. ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

1.1. Inovação

1.1.1. De que modo é que o clube desenvolve e/ou implementa novas atividades, produtos/serviços de merchandising ou até outras modalidades desportivas?

1.1.2. A gestão de topo encoraja à implementação de novas estratégias, mesmo que possam falhar? Como?

1.1.3. No seu clube, quando um problema é resolvido, as novas soluções mais criativas são valorizadas? De que forma?

1.2. Tomada de Risco

1.2.1. Os processos de gestão mais valorizados são os formalmente organizados e de redução de riscos ou iniciativas de liderança para a mudança? Existe alguma razão para isso?

1.2.2. A gestão de topo gosta de “jogar pelo seguro”?

1.2.3. Os planos são implementados apenas se existir uma certeza de que irão funcionar?

1.3. Proatividade

1.3.1. Acredita que uma mudança no mercado irá criar oportunidades positivas para o clube? Porquê?

1.3.2. Os membros do clube tendem mais a falar de oportunidades ou de problemas? Porquê?

2. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

2.1. Geração de Inteligência

2.1.1. Como é que é gerado o conhecimento sobre os concorrentes no clube?

2.1.2. Como são vistos os efeitos das mudanças no ambiente do clube perante os sócios e adeptos?

2.1.3. No clube, é passado algum tempo com os fornecedores de forma a aprender mais sobre vários aspetos do clube? Se sim, quanto tempo?

2.1.4. No clube, apenas algumas pessoas recolhem informações sobre os sócios e adeptos ou é um trabalho de toda a estrutura?

2.1.5. Existe alguma recolha e avaliação de informações sobre tendências sociais gerais que podem afetar o ambiente? De que forma?

2.1.6. Os sócios e adeptos são contactados para avaliarem as atividades do clube? Se sim, quantas vezes ao ano?

2.2. Disseminação de Inteligência

2.2.1. Costumam existir reuniões entre os vários departamentos para atualizar o conhecimento sobre os requisitos regulamentares? Com alguma periodicidade específica ou sempre que é considerado necessário?

2.2.2. Existem reuniões multifuncionais para discutir tendências e desenvolvimento de mercado? Se sim, com que periodicidade?

2.2.3. São divulgados documentos internos que fornecem informações sobre os sócios e adeptos? Se sim, com que periodicidade e de que forma (newsletter, email,...)

2.2.4. Existe discussão sobre as necessidades futuras dos sócios e adeptos entre o pessoal do marketing e outros departamentos?

2.2.5. O pessoal técnico do clube partilha informação sobre tecnologia para novas atividades/serviços com outros departamentos? Se sim, com que periodicidade?

2.2.6. As informações sobre o mercado são disseminadas por toda a estrutura? De que forma?

2.3. Capacidade de resposta

- 2.3.1. De que forma as atividades dos vários departamentos são coordenadas dentro do clube?
- 2.3.2. Caso um adversário, principalmente direto em nível de classificação, lançasse uma campanha intensiva direcionada aos sócios e adeptos, seria implementada uma resposta de forma rápida? De que maneira?
- 2.3.3. Existe algum tipo de dependência das políticas internas nas atividades que desenvolvem ou seguem-se pelas necessidades reais do mercado?
- 2.3.4. Se existisse um plano de marketing útil, teriam a capacidade de o implementar em tempo útil?
- 2.3.5. O clube, de modo geral, tende a demorar mais ou menos tempo do que os adversários a mudar na política reguladora?
- 2.3.6. Se fossem acusados publicamente de práticas prejudiciais, responderiam às críticas de forma imediata?
- 2.3.7. Quando se trata de negociar com novos fornecedores, esse processo é feito de forma rápida?

3. ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM

3.1. Compromisso com a Aprendizagem

- 3.1.1. De que forma é vista a aprendizagem dos funcionários do clube?
- 3.1.2. A cultura do clube promove a aprendizagem dos funcionários do clube como uma das principais prioridades?
- 3.1.3. A aprendizagem no clube é vista como um elemento-chave necessário para garantir a sobrevivência organizacional?
- 3.1.4. A sabedoria no clube vai de acordo a que se pararem de aprender, o futuro enquanto clube fica colocado em risco?
- 3.1.5. Qual a opinião dos gerentes sobre a capacidade de aprendizagem ser a chave para uma vantagem competitiva?
- 3.1.6. Dentro dos valores básicos do clube, a aprendizagem está incluída como sendo um elemento-chave para a melhoria?

3.2. Visão compartilhada

- 3.2.1. Na sua opinião, o clube tem um conceito bem expresso de quem são e qual é a direção pra a qual seguem?
- 3.2.2. Sente que os funcionários estão comprometidos com os objetivos do clube?
- 3.2.3. Os funcionários consideram-se parceiros no mapeamento da direção do clube?
- 3.2.4. A visão da liderança superior é partilhada com todo o clube? De que forma?
- 3.2.5. Em todos os níveis, funções e divisões existe um acordo total sobre a visão do clube?
- 3.2.6. O clube tem uma visão bem definida?

3.3. Mente Aberta

- 3.3.1. Existe uma abertura dos gestores do clube para a sua visão ser questionada? Esse acesso faz-se facilmente?
- 3.3.2. A mente aberta é valorizada na sua unidade de atuação? De que forma?
- 3.3.3. Existe algum incentivo aos funcionários por parte dos gestores para pensarem “fora da caixa”?
- 3.3.4. Na cultura do clube, a inovação constante é enfatizada?
- 3.3.5. Existe medo em refletir criticamente sobre as suposições que temos sobre a forma como o clube compete?
- 3.3.6. Existe valorização das ideias originais? De que forma?

4. RECURSOS

4.1. Físicos

- 4.1.1. Como percebe a qualidade do estádio do clube?
- 4.1.2. Como percebe a qualidade do centro de treinos do clube?
- 4.1.3. Acha que a nível de tecnologia e equipamentos o clube está bem equipado?

4.2. Humanos

- 4.2.1. A rede de contactos do clube é ampla? Como funciona?
- 4.2.2. Como percebe a qualidade do plantel/ staff?

5. PERFORMANCE

5.1. Financeira

- 5.1.1. Como avalia as receitas proporcionadas pelas quotas? E pelos patrocínios?
- 5.1.2. Como avalia os direitos televisivos?
- 5.1.3. Como avalia o lucro operacional dimensionado pelo total de ativos? E pelos fundos/ património dos acionistas?
- 5.1.4. Como avalia o ganho de participação nos últimos 5 anos? Existiu crescimento de receita nesses anos?

6.2. De Mercado

- 5.2.1. Como avalia o desenvolvimento dos serviços?
- 5.2.2. Como avalia o desenvolvimento de mercado para produtos de merchandising para produtos existentes?
- 5.2.3. Como avalia o desenvolvimento de novos mercados?

5.3. De Qualidade

- 5.3.1. Como vê a forma como os adeptos/sócios avaliam a qualidade do clube?
- 5.3.2. O clube atingiu os objetivos a que se propôs? Se não, qual a razão?
- 5.3.3. O clube adquiriu a capacidade de desenvolver um perfil competitivo único?