

PROPOSIÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO PARA ANÁLISE DA CADEIA PRODUTIVA DO FUTEBOL

Rosiane Serrano (IFRS)

rosianeserrano@gmail.com

Daniel Pacheco Lacerda (UNISINOS)

dlacerda@unisinós.br

Ricardo Augusto Cassel (UFRGS)

cassel@producao.ufrgs.br

Aline Dresch (UNISINOS)

aldresch@gmail.com



Atualmente, observa-se a baixa agregação de valor na cadeia do esporte, pois este segmento não é compreendido sistemicamente, mas como elementos desintegrados e independentes. Assim, as empresas do segmento esportivo estão adaptando-se às necessidades do cliente visando ampliar seu mercado competitivo. Índícios sugerem a necessidade de representar e compreender a cadeia produtiva do esporte em sentido mais amplo. Para tanto, este artigo propõe um modelo teórico (framework) que busca compreender a organização da cadeia produtiva do esporte em termos sistêmicos e integrados. Para responder aos objetivos propostos nesse artigo foi modelada a cadeia produtiva do futebol. O método de pesquisa utilizado é o teórico conceitual. No que tange o método de trabalho, este estudo foi desenvolvido com base nos procedimentos indicados para a condução da Revisão Sistemática da Literatura. Com base na revisão realizada não foram encontrados trabalhos que apresentem a modelagem da cadeia produtiva do esporte como um todo. Ainda assim, os documentos analisados serviram de subsídio para o entendimento das circularidades e das interconexões que envolvem o contexto esportivo, bem como para o desenvolvimento do modelo teórico. Este modelo proposto é expresso sob duas perspectivas de análise: a cadeia principal e a auxiliar. Por fim, foi possível verificar a relevância do esporte no cenário internacional e nacional, bem como a influência exercida pelo esporte propicia que o mesmo seja observado como um fator de desenvolvimento social e econômico.

Palavras-chave: Cadeia produtiva do esporte, futebol, revisão sistemática de literatura

1 Introdução

O mercado esportivo apresenta-se em diversos segmentos, pode-se afirmar que é uma cadeia complexa, com inter-relações e circularidades. Isto é explanado por Vila, Darcy e Alén (2014), os quais apresentam a importância do esporte no setor de turismo, o legado deste ao final de um evento e, em especial, apontam o envolvimento de diversos setores da economia visando oportunidades de negócios. Ademais, evidencia-se o esporte como uma área economicamente importante para o país. Ao não se observar o esporte como uma área prioritária, deixa-se de identificar o valor social e econômico deste (DACOSTA, 2006; KAUPPI; MOXHAM; BAMFORD, 2013).

Esta afirmação é corroborada por Vila, Darcy e Alén (2014), ao exporem que poucas empresas apresentam potencial de exploração das potencialidades que um evento esportivo pode gerar em termos econômicos. A baixa cultura de armazenamento e divulgação de informações acerca do esporte, gera dificuldades de análise da sua participação no contexto econômico, de tal modo que “estima-se” que o esporte arrecade 1,7% do PIB nacional, em diversos setores (DACOSTA, 2006). Mundialmente estimou-se, em 2012, que a indústria esportiva movimentaria US\$ 141 bilhões de dólares, sendo um segmento com potencial geração de receitas (KLAYMAN, 2008). Em venda de tickets de eventos esportivos, o valor varia de US\$ 7 bilhões a US\$ 60 bilhões (KAUPPI; MOXHAM; BAMFORD, 2013). No que tange às despesas referente a patrocínio mundial, no ano de 2011 chegou a US\$ 48.600 milhões, sendo que o esporte representa 6,2% deste valor (MENG-LEWIS; THWAITES; PILLAI, 2013).

Vila, Darcy e Alén (2014) expõem que o pequeno número de pesquisas com relação a eventos esportivos, dificulta o estabelecimento de estratégias e planos de ação, que visem aproveitar as oportunidades de mercado. Há certa dificuldade de mensurar os determinantes de demanda, pois com a baixa incidência de dados, resulta em uma análise imprecisa dos mercados esportivos profissionais (BORLAND; MACDONALD, 2003). Como consequência, não se tem o conhecimento das possíveis nuances desta cadeia, resultando em um baixo atendimento das necessidades do comprador, ou seja, não se sabe claramente como, onde e por que oferecer determinado produto aos consumidores.

Em consonância, verifica-se o aumento da competição global, produtos esportivos com reduzidos ciclos de vida, altas taxas de descarte, justificando a crescente preocupação com o alinhamento da cadeia de fornecimento deste materiais (FIXSON, 2005; SUBIC et al., 2012; YU-KUN; MIN-HANG, 2009). A fim de se adaptar a nova concorrência do mercado, no que tange aos processos de produção, gestão de alta qualidade, flexibilidade e baixo custo, as cadeias de fornecimento esportivas tiveram que considerar um novo formato de gestão, ou seja, este segmento passou a visualizar a cadeia como um todo (YU-KUN; MIN-HANG, 2009). Por conseguinte, diferentes mercados e produtos podem ter necessidades especiais afetando seus respectivos princípios de gestão da cadeia de fornecimento (APPELQVIST et al., 2013; ROSCOE; BAKER, 2014).

Identifica-se a baixa agregação de valor na cadeia do esporte, pois este segmento não é compreendido sistemicamente, mas como elementos desintegrados e independentes. Contudo, alguns indícios sugerem a necessidade de representar e compreender a cadeia produtiva do esporte em sentido mais amplo. Para tanto, este artigo propõe um modelo teórico (*framework*) que busque compreender a organização da cadeia produtiva do

esporte em termos sistêmicos e integrados.

Para responder aos objetivos propostos nesse artigo foi modelada a cadeia produtiva do futebol. Esta cadeia foi escolhida, pois além de ser o mais popular do mundo, representa um montante significativo em termos de recursos investidos (MADICHIE, 2013; RATTEN; RATTEN, 2011). Assim sendo, o trabalho está estruturado em quatro seções, além desta introdução. Na próxima seção será apresentado o referencial teórico sobre as facetas do esporte enquanto um negócio, em seguida os procedimentos metodológicos utilizados para condução deste estudo. Na quarta seção será apresentado o modelo proposto que representa a cadeia produtiva do futebol e, por fim, as conclusões e oportunidades de trabalhos futuros.

2 Facetas do esporte enquanto um negócio

Segundo Ratten e Ratten (2011), o esporte é uma atividade internacional e empreendedora por natureza. É considerado um negócio significativo, pois concentra instalações, contratos de televisão e folhas de pagamento elevadas (KAUPPI; MOXHAM; BAMFORD, 2013; MADICHIE, 2013), todos aspectos resultantes de um representativo número de interessados. Borland e MacDonald (2003) afirmam, por meio de uma revisão da literatura, que a demanda esportiva tem atraído a atenção do cenário econômico. Poupaux e Breuer (2009) identificam que os determinantes da demanda são afetados pela incerteza do resultado e pela dificuldade de acesso. Incluem variáveis visando compreender se a proximidade dos locais aumenta a demanda e se o investimento para a construção de novos espaços esportivos é rentável (POUPAUX; BREUER, 2009). Remetendo para a cadeia produtiva, a demanda por espaço físico, a proximidade e as variáveis que envolvem este segmento influenciam-se mutuamente. Neste sentido, é possível identificar as diversas facetas da indústria do esporte, as quais ocorrem em diferentes níveis de negócio e paralelamente (KAUPPI; MOXHAM; BAMFORD, 2013).

Assim, as empresas do segmento esportivo estão adaptando-se às necessidades do cliente visando ampliar seu mercado competitivo. Criam-se demandas novas, para diversos segmentos esportivos, baseando-se na intensidade do esporte praticado (ROSCOE; BAKER, 2014). Evidencia-se a necessidade de um alinhamento na cadeia de abastecimento, visando atender a diferenciação imposta pelas novas demandas, tais como, a diversificação das modalidades de abastecimento e o próprio transporte aéreo, com o intuito de agilizar o *lead time* de entrega (FIXSON, 2005; ROSCOE; BAKER, 2014).

Para Roscoe e Baker (2014) o desenvolvimento de uma visão mais aprofundada sobre segmentação da cadeia de abastecimento auxilia no posicionamento da empresa com relação ao produto produzido, sendo realizado por intermédio do mercado varejista. Extrapolando para a cadeia produtiva do esporte, corrobora-se com esta afirmação, onde o cliente (fã) é quem a movimenta, porém o reconhecimento deste passa pelo mercado varejista. Outra afirmação de Roscoe e Baker (2014) prepondera que dentro de uma empresa podem coexistir vários tipos de cadeia de suprimentos e estas serem usadas como ferramentas de venda de produtos, o que é aceitável, tendo em vista o tipo de produto ofertado.

Kauppi, Moxham e Bamford (2013) descrevem que para produzir um ótimo desempenho além do campeonato, é necessário que as especificidades da indústria do esporte sejam reconhecidas nas práticas de gestão. Uma das

formas de reconhecimento pode estar centrada na questão do esporte como meio de promoção de marketing. Neste contexto, verifica-se uma oportunidade para a empresa ou organização anunciar seus produtos e serviços (BYON; LEE; BAKER, 2014). Madichie (2013) expõe que a cada US\$ 1 dólar gasto com patrocínio para o evento esportivo, US\$ 5 dólares eram gastos com outras formas de marketing, incluindo televisão e rádio. Corroborando, Kauppi, Moxham e Bamford (2013) destacam que a indústria do esporte não se limita a ligas e competições, mas também às instalações desportivas, ou seja, tudo o que é oferecido para uso do público.

Portanto, este breve referencial, apresentou o contexto do esporte enquanto um negócio, sua representatividade. Na seção seguinte apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados.

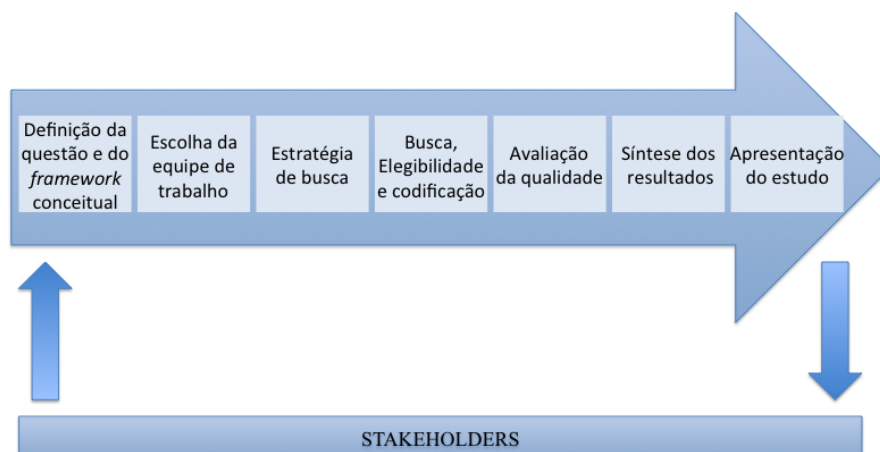
3 Procedimentos Metodológicos

Conforme, Marconi e Lakatos (2008) não há ciência sem o emprego de métodos científicos. Para, Silva e Menezes (2005), a pesquisa não é um trabalho previsível, nem totalmente controlável. Nesse sentido, Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2015) descrevem a necessidade de adotar alguns procedimentos para garantir a confiabilidade dos resultados de uma pesquisa científica. Além disso, para conduzir uma pesquisa científica, há muitos métodos que podem ser adotados, cada um deles apresenta vantagens e desvantagens e sua escolha é dependente do tipo de questão de pesquisa, controle sobre os eventos que decorrerão ao longo da pesquisa, foco e objetivo do estudo (YIN, 2010).

As pesquisas podem ser classificadas e conduzidas de diferentes formas. Este estudo, em especial, é de natureza teórica e tem uma abordagem qualitativa. O método de pesquisa utilizado é denominado “teórico conceitual”, o qual se propõe a realizar discussões conceituais a partir da literatura, revisões bibliográficas e modelagens conceituais (NAKANO, 2010).

No que tange o método de trabalho, este estudo foi dirigido com base nos procedimentos indicados por Morandi e Camargo (2015) para a condução de uma ampla Revisão Sistemática da Literatura. Estas revisões são consideradas estudos secundários especialmente utilizados para mapear, encontrar, avaliar criticamente, consolidar e agregar os resultados de estudos primários relevantes acerca de uma questão ou tópico de pesquisa específico (MORANDI; CAMARGO, 2015). A Figura 1 apresenta o método de trabalho e, posteriormente é descrito, de maneira detalhada, como o estudo foi conduzido.

Figura 1: Método para revisão sistemática de literatura



Fonte: Morandi e Camargo (2015)

A definição do tema originou-se de um projeto de pesquisa amplo, denominado “Desenho, análise e identificação de melhorias da cadeia produtiva do esporte na Região Sul do Brasil”, financiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Assim, delimitou-se a “cadeia produtiva do futebol” para o presente estudo. No que tange ao *framework* conceitual, esta pesquisa caracterizou-se como configurativa, pois foram utilizadas palavras-chave definidas *a priori*, de acordo com o tema. No contexto da equipe de trabalho, os envolvidos foram os pesquisadores participantes do projeto de pesquisa, os quais apresentavam domínio no tema e na abordagem metodológica.

Como estratégia de busca foram adotados os seguintes critérios: i) termos de busca: conjunto de palavras-chave em português e inglês, as quais apresentavam aderência e relevância em relação ao tema proposto; ii) fontes de busca: bases de dados eletrônicas e posteriormente ampliou-se a busca para algumas fontes pertencentes à *grey literature*; iii) seleção: inicialmente foi analisado o título do artigo, palavras-chave e o resumo, em seguida selecionou-se os artigos para leitura na íntegra. No quesito temporal, não foram limitados períodos específicos para análise; iv) extensão de busca: a estratégia adotada foi a saturação; v) viés: para minimizar o viés utilizou-se termos de busca considerando palavra exata, com o operador booleano “and”; vi) proposta de protocolo: os estudos retornados nas pesquisas foram catalogados, inseridos em um banco de dados visando a não repetição e a elegibilidade para este artigo.

Em seguida foi realizada a operacionalização, ou seja, a busca, elegibilidade e codificação dos estudos encontrados. Portanto, do universo de estudos localizados, primeiramente foi realizada a análise dos títulos, palavras-chave e resumo, considerando como critério de inclusão a aderência e relevância em relação ao tema, tais como os que abordavam cadeia produtiva e de suprimentos no contexto esportivo, ou descreviam sobre eventos e futebol. Critérios de exclusão observou-se os documentos que não abordassem o citado acima ou que centraram-se em outros contextos. Arquivou-se os estudos selecionados para leitura na íntegra, sendo analisados *a posteriori* considerando novamente os critérios de inclusão.

A avaliação da qualidade foi realizada em conjunto com os demais pesquisadores envolvidos. Assim os documentos selecionados foram apresentados, verificando as dimensões de qualidade na execução do estudo, adequação à questão e ao foco da revisão. Por fim, os textos foram categorizados atribuindo pesos a cada um deles, visando o uso destes documentos na proposição do *framework*.

Para a síntese dos resultados adotou-se como método a síntese crítica interpretativa, centrado na epistemologia do idealismo subjetivo, buscou-se explorar os estudos encontrados. A avaliação da qualidade dos estudos primários foram centradas no conteúdo do documento, a similaridade dos estudos primários foram sintetizadas de forma heterogênea. A extensão da iteração ocorreu durante todo o processo de análise e os produtos gerados foram interpretados considerando a relevância dos dados no estudo.

4 Resultados obtidos e modelo de análise da cadeia produtiva do futebol

Nesta seção serão apresentados os principais dados obtidos a partir da revisão sistemática da literatura. Além disso, serão apresentados os resultados da revisão e os principais produtos gerados a partir das análises.

Considerando as etapas do método de trabalho apresentadas anteriormente, no que tange à estratégia de busca, primeiramente foram definidos os termos de busca, conforme Figura 2. As palavras-chave apresentam-se em dois idiomas, utilizadas individualmente e combinadas.

Figura 2: Palavras-chave e combinações utilizadas



A partir das palavras-chave pesquisadas foram obtidos os retornos apresentados na Tabela 1. Assim, a coluna denominada resultados, esboça o número total de artigos e trabalhos retornados ao utilizar as palavras-chave apresentadas anteriormente, totalizando 940 documentos. Todos estes documentos tiveram seu título analisado a fim de realizar uma primeira triagem, contudo apenas 104 documentos estavam aderentes ao tema da pesquisa. Todos estes tiveram seus resumos analisados. Após leitura dos resumos, foram selecionados 31 documentos para a leitura na íntegra, pois estes apresentavam relevância para o estudo proposto por este artigo.

Tabela 1: Resultados da busca

Base de dados	Resultados	Resumos analisados	Textos analisados
Ebsco	38	10	2
Science Direct	495	11	3
Scielo	190	4	-
Emerald	10	10	6
Wiley	95	25	-
Grey Literature	95	44	20
Total	940	104	31

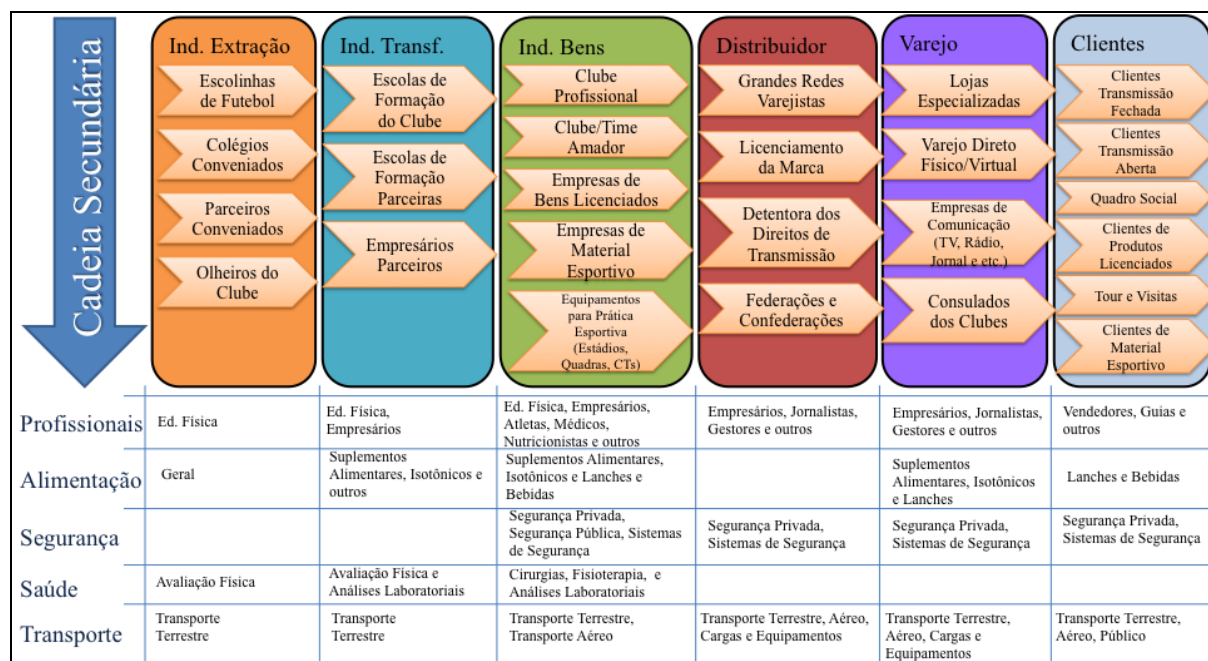
Os 31 documentos selecionados estão apresentados no **Quadro 1**. Assim, alguns estudos identificaram e discutiram o emprego de recursos em eventos esportivos, impacto para o local (BERNDT et al., 2013; CROMPTON, 1995; GIBSON et al., 2005; JAGO et al., 2010; PRESENZA; SHEEHAN, 2013). Outros, Identificam fatores estressores em mega-eventos esportivos (ODIO; WALKER; KIM, 2013), lições a empresários sobre o mundo esportivo (BERRONE, 2011), relações de valor entre usuários sob o esporte diante de mudanças de preço e patrocínio (CALABUIG et al., 2014; HERSTEIN; BERGER, 2013; MENG-LEWIS; THWAITES; PILLAI, 2013). Bem como, foram expostos os determinantes da participação em eventos esportivos (BORLAND; MACDONALD, 2003; BYON; LEE; BAKER, 2014; POUPAUX; BREUER, 2009; RAMCHANDANI; COLEMAN, 2012). No que tange, cadeia de suprimento, determinados artigos focam em produtos esportivos (APPELQVIST et al., 2013; FIXSON, 2005; MAMIC, 2005; ROSCOE; BAKER, 2014; YU-KUN; MIN-HANG, 2009) e em diversos segmentos, um contexto geral (FARAHANI et al., 2014). Apontou-se também artigos com foco em gestão de operações na indústria esportiva (KAUPPI; MOXHAM; BAMFORD, 2013), em produção sustentável (SUBIC et al., 2012). Apresentam um framework para o entendimento do processo de difusão e apropriação da inovação em organizações esportivas (NEWELL; SWAN, 1995), exploração de marketing esportivo internacional (RATTEN; RATTEN, 2011), o futuro do futebol (MADICHIE, 2013; TAKS et al., 2013). Por fim, há apresentação de cenários e tendências sobre o esporte no Brasil (DACOSTA, 2006).

Quadro 1: Artigos selecionados para leitura na íntegra

Sequência	Autores	Título do Artigo
1	Filgueiras (2008)	Optimização do design total de malhas multifuncionais para utilização em vestuário desportivo
2	Gibson et al. (2005)	Research Note: the economic impact of sports, sporting events, and sports tourism in the U.K. The dream TM model
3	Yu-Kun e Min-Hang (2009)	A survey of SCM system in sports enterprises
4	Subic et al. (2012)	Capability framework for sustainable manufacturing of sports apparel and footwear
5	DaCosta (2006)	Cenário de tendências gerais dos esportes e atividades físicas no Brasil
6	Borland e MacDonald (2009)	Demand for sport
7	Poupaux e Breuer (2009)	Does higher sport supply lead to higher sport demand? A city level analysis
8	Crompton (1995)	Economic impact analysis of sports facilities and events: eleven sources of misapplication
9	Leoncini (2001)	Entendendo o negócio futebol
10	Ratten e Ratten (2011)	International sport marketing: practical and future research implications
11	Vila et al. (2014)	Jogos olímpicos e paraolímpicos no Brasil: aprendendo com Barcelona e Sidney
12	Mamic (2005)	Managing global supply chain: the sports footwear, apparel and retail sectors retail sectors
13	Kauppi et al. (2013)	Should we try out for the major leagues? A call for research in sport operations management
14	Roscoe e Baker (2013)	Supply chain segmentation in the sporting goods industry
15	Newell e Swan (1995)	The diffusion of innovations in sport organizations: an evaluative framework
16	Appelqvist et al.(2013)	Turnaround across diverse global supply chains using shared metrics and change methodology. The case of Amer Sports Corporation
17	Farahani et al. (2014)	Competitive supply chain network design: An overview of classifications, models, solution techniques and applications
18	Fixon (2005)	Product architecture assessment: a tool to link product, process, and supply chain design decisions
19	Calabuig et al. (2014)	Effect of price increases on future intentions of sport consumers
20	Jago et al. (2010)	Optimising the potential of mega-events: an overview
21	Berrone (2011)	Business lessons from the soccer World Cup
22	Ramchandani e Coleman (2012)	The inspirational effects of three major sport events
23	Herstein e Berger (2013)	Much more than sports: sports events as stimuli for city re-branding
24	Presenza e Sheehan (2013)	Planning tourism through sporting events
25	Odio et al. (2013)	Examining the stress and coping process of mega-event employees
26	Berndt et al. (2013)	Resident co-creation: the case of the 2010 Soccer World Cup
27	Taks et al. (2013)	Visitor composition and event-related spending
28	Meng-Lewis et al. (2013)	Consumers' responses to sponsorship by foreign companies
29	Madichie (2013)	Ode to a "million dollar" question: does the future of football lie in the Middle East?
30	Byon et al. (2014)	A cross-cultural study of purchase intention of sponsored products based on American and Korean spectators of the 2010 FIFA World Cup South Africa
31	Klayman (2008)	Global sports market to hit \$141 billion in 2012

Com base na revisão sistemática realizada não foram encontrados trabalhos que apresentassem a modelagem da cadeia produtiva do esporte como um todo. Porém, os documentos analisados serviram de subsídio para o entendimento das circularidades e das interconexões que envolvem o contexto esportivo, possibilitando propor o modelo apresentado na Figura 3.

Figura 3: Modelo Conceitual da Cadeia Produtiva do Esporte – Futebol



Conforme, observado na Figura 3, o modelo proposto é expresso sob duas perspectivas de análise: a cadeia principal e a auxiliar. A cadeia principal, representa as etapas/atividades ligadas diretamente ao desenvolvimento do atleta e do clube. A cadeia a auxiliar apresenta o suporte ao atendimento das necessidades do atleta e do clube. A seguir serão explicitadas as principais características destas duas perspectivas.

A perspectiva 1, denominada cadeia principal, é formado por seis eixos, a saber: i) a indústria extrativa, que representa a base para a formação do atleta; ii) a indústria de transformação, ou seja, quando este atleta aprimora seus conhecimentos passando a ter uma representatividade para os envolvidos; iii) a indústria de bens, quando o atleta está formado, há um interesse de empresas no que tange licenciamento de marca, produção de equipamentos e materiais esportivos; iv) o distribuidor, que representa o processo de disseminação e promoção do atleta e da marca envolvida, por meio dos produtos, licenciamento e do clube; v) varejo, representa o processo de comercialização dos bens tangíveis e intangíveis; vi) clientes, é composta pela apropriação do que é ofertado pela cadeia do esporte.

A perspectiva 2, identificada como cadeia auxiliar apresenta o suporte ao atleta e ao clube, sendo dividida em cinco elementos de análise, cada qual atendendo aos seis eixos da cadeia principal. Assim, os profissionais apresentam ligação com todos os elos da cadeia principal, sofrendo variação conforme a intensidade e perfil do profissional. No elemento alimentação, verifica-se que a indústria de extração não possui indicações sobre tipos de alimentos, pois o atleta é considerado “amador”. A segurança apresenta-se relevante nos eixos onde há comercialização de produtos e eventos esportivos. No que tange o elemento saúde, verifica-se que sua atuação esta centrada nos três primeiros eixos, pois visa o suporte à formação do atleta. O transporte apresenta intensidades diferentes, porém está presente em todos os eixos.

Assim, a integração dos elementos da cadeia principal e auxiliar formam a cadeia produtiva do futebol. Porém este modelo apresenta-se incompleto, ou seja, eixos e elementos ainda precisam ser acrescentados, pois dependendo do nível de prática do esporte, pode influenciar o proposto, no caso do futebol.

5 Conclusões e Oportunidades de Estudos Futuros

Com base nas pesquisas desenvolvidas foi possível verificar a relevância do esporte no cenário internacional e nacional. A influência exercida pelo esporte propicia que o mesmo seja observado como um fator de desenvolvimento social e econômico, e conhecer a cadeia produtiva, de forma clara, auxilia na identificação do percentual de participação desta na economia (DaCOSTA, 2006). Bem como, enfatizando a importância desta cadeia, Borland e MacDonald (2003) identificaram uma atenção substancial das áreas de economia e de marketing, no contexto de novos mercados de competição e da importância econômica do desporto. Vila, Darcy e Alén (2014) expõe que há um potencial a ser explorado em termos econômicos pelo esporte em diversos segmentos.

Em especial ao analisar sob o ponto da vista cadeia produtiva do esporte, ao entender as circularidades que a envolvem, resulta em identificar o público envolvido, evidenciando que estes são a essência do esporte (BORLAND; MACDONALD, 2003). Com relação à gestão da cadeia de abastecimento do esporte, esta é a chave para uma integração sistemática, fazendo com que o esporte seja um bom negocio para ambas as partes que dele comungam (YU-KUN; MIN-HANG, 2009).

No que tange a originalidade do estudo, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, conforme apresentado, contudo não foram encontrados documentos que apresentassem um modelo de cadeia produtiva do esporte. Porém os estudos listados serviram de subsídio a construção do modelo conceitual.

Como estudos futuros, propõem-se a validação do modelo, por meio de entrevistas com atores envolvidos na cadeia produtiva do esporte, no contexto do futebol. Identificar quais variáveis influenciam esta cadeia, para posterior modelagem, possibilitando saber onde atuar de forma sistêmica nesta. Por conseguinte, identificar quais problemas ou efeitos indesejáveis que esta cadeia apresenta. Por fim, apresentar uma cadeia produtiva do esporte de forma que represente todos os elos envolvidos, possibilitando uma visão integrada de todos os agentes que a compõe.

Agradecimentos

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

Referências

APPELQVIST, P. et al. Turnaround across diverse global supply chains using shared metrics and change methodology: The case of Amer Sports Corporation. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 33, n. 5, p. 622–647, 2013.

BERNDT, A. et al. Resident co-creation: the case of the 2010 Soccer World Cup. **European Business Review**, v. 25, n. 4, p. 336–350, 2013.

BERRONE, P. Business lessons from the soccer World Cup. v. 9, n. 1, p. 73–78, 2011.

- BORLAND, J.; MACDONALD, R. Demand for sport. **Oxford Review of Economic Policy**, v. 19, n. 4, p. 478–502, 2003.
- BYON, K. K.; LEE, S.; BAKER, T. A. A cross-cultural study of purchase intention of sponsored products based on American and Korean spectators of the 2010 FIFA World Cup South Africa. **Sport, Business and Management: An International Journal**, v. 4, n. 2, p. 158–177, 6 maio 2014.
- CALABUIG, F. et al. Effect of price increases on future intentions of sport consumers. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 5, p. 729–733, maio 2014.
- CROMPTON, J. L. Economic Impact Analysis of Sports Facilities and Events: Eleven Sources of Misapplication. **Journal of Sport Management**, 1995.
- DACOSTA, L. P. Cenário de tendências gerais dos esportes e atividades físicas no Brasil. In: **Atlas do Esporte no Brasil**. Rio de Janeiro: Confef, 2006. p. 3–16.
- DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JR., J. A. V. **Design Science Research: A Method for Science and Technology Advancement**. [s.l.] Springer, 2015.
- FARAHANI, R. Z. et al. Competitive supply chain network design: An overview of classifications, models, solution techniques and applications. **Omega**, v. 45, p. 92–118, jun. 2014.
- FIXSON, S. K. Product architecture assessment: a tool to link product, process, and supply chain design decisions. **Journal of Operations Management**, v. 23, n. 3-4, p. 345–369, abr. 2005.
- GIBSON, H. et al. The Economic Impact of Sports, Sporting Events, and Sports Tourism in the U.K. The DREAM™ Model. **European Sport Management Quarterly**, v. 5, n. 3, p. 321–332, set. 2005.
- HERSTEIN, R.; BERGER, R. Much more than sports: sports events as stimuli for city re-branding. **Journal of Business Strategy**, v. 34, n. 2, p. 38–44, 2013.
- JAGO, L. et al. Optimising the potential of mega-events: an overview. **International Journal of Event and Festival Management**, v. 1, n. 3, p. 220–237, 2010.
- KAUPPI, K.; MOXHAM, C.; BAMFORD, D. Should we try out for the major leagues? A call for research in sport operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 33, n. 10, p. 1368–1399, 16 set. 2013.
- KLAYMAN, B. **Global sports market to hit \$141 billion in 2012**. Disponível em: <<http://www.reuters.com/article/2008/06/18/us-pwcstudy-idUSN1738075220080618>>.
- MADICHIE, N. O. Ode to a “million dollar” question: does the future of football lie in the Middle East? **Management Decision**, v. 51, n. 9, p. 1839–1860, 11 nov. 2013.
- MAMIC, I. Managing Global Supply Chain: The Sports Footwear, Apparel and Retail Sectors. **Journal of Business Ethics**, v. 59, n. 1-2, p. 81–100, jun. 2005.
- MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MENG-LEWIS, Y.; THWAITES, D.; PILLAI, K. G. Consumers’ responses to sponsorship by foreign companies. **European Journal of Marketing**, v. 47, n. 11/12, p. 1910–1930, 11 nov. 2013.
- MORANDI, M. I. W. M.; CAMARGO, L. F. R. Revisão sistemática da literatura. In: **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015. p. 141–175.

NAKANO, D. Métodos de Pesquisa Adotados na Engenharia de Produção e Gestão de Operações. In: **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

NEWELL, S.; SWAN, J. The Diffusion of Innovations in Sport Organizations: An Evaluative Framework. **Journal of Sport Management**, v. 9, n. 3, p. 317–337, 1995.

ODIO, M. A.; WALKER, M.; KIM, M. Examining the stress and coping process of mega-event employees. **International Journal of Event and Festival Management**, v. 4, n. 2, p. 140–155, 2013.

POUPAUX, S.; BREUER, C. Does higher sport supply lead to higher sport demand? A city level analysis JEL Classification Codes : L83. **North American Association of Sports Economists**, v. 05, n. 09, p. 12, 2009.

PRESENZA, A.; SHEEHAN, L. Planning tourism through sporting events. **International Journal of Event and Festival Management**, v. 4, n. 2, p. 125–139, 2013.

RAMCHANDANI, G. M.; COLEMAN, R. J. The inspirational effects of three major sport events. **International Journal of Event and Festival Management**, v. 3, n. 3, p. 257–271, 2012.

RATTEN, V.; RATTEN, H. International sport marketing: practical and future research implications. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 26, n. 8, p. 614–620, 2011.

ROSCOE, S.; BAKER, P. International Journal of Logistics Research and Applications : A Leading Journal of Supply Chain Management Supply chain segmentation in the sporting goods industry. **International Journal of Logistics: Research and Applications**, v. 17, n. 2, p. 37–41, 2014.

SILVA, E. L. DA; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SUBIC, A. et al. Capability Framework for Sustainable Manufacturing of Sports Apparel and Footwear. **Sustainability**, v. 4, n. 9, p. 2127–2145, 5 set. 2012.

TAKS, M. et al. Visitor composition and event-related spending. **International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research**, v. 7, n. 2, p. 132–147, 2013.

VILA, T. D.; DARCY, S.; ALÉN, E. JUEGOS OLÍMPICOS Y PARALÍMPICOS EN BRASIL : APRENDIENDO DE BARCELONA Y SIDNEY. **Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 2, p. 222–230, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YU-KUN, F.; MIN-HANG, L. **A Survey of SCM System in Sports Enterprises**. First International Workshop on Education Technology and Computer Science. **Anais...Ieee**, 2009. Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/lpdocs/epic03/wrapper.htm?arnumber=4959099>>. Acesso em: 8 out. 2014