



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE (FEAC)

Leandro Barros dos Santos

Análise dos aspectos da VBR no futebol brasileiro:
clubes nordestinos da Série C em 2020

Maceió, AL

2022

LEANDRO BARROS DOS SANTOS

**Análise dos aspectos da VBR no futebol brasileiro:
clubes nordestinos da Série C em 2020**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado por Leandro Barros dos
Santos como requisito parcial para
conclusão do curso de Administração da
FEAC/UFAL

Orientador: Carlos Everaldo S. da Costa

Maceió, AL
2022

S237a Santos, Leandro Barros dos.
Análise dos aspectos da VBR no futebol brasileiro : clubes nordestinos da Série C em 2020 / Leandro Barros dos Santos. – 2022.
29 f. : il.

Orientador: Carlos Everaldo S. da Costa.
Monografia (Trabalho de Conclusão Curso em Administração) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2022.

Bibliografia: f. 27-29.

1. Visão baseada em recursos. 2. Futebol. 3. Administração. I. Título.

CDU: 658:796.332



ATA DE APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC

Declaramos que LEANDRO BARROS DOS SANTOS, Matrícula nº 20110225, aluno do Curso de Administração, concluiu e apresentou o **TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**, com carga horária de 80 horas, sob o título de: "**Análise dos aspectos da VBR no futebol brasileiro: clubes nordestinos da Série C em 2020**", sob orientação do Prof. Dr. Carlos Everaldo Silva da Costa, obtendo a nota final 9,2 (Nove vírgula dois), conforme avaliação da Banca Examinadora abaixo:

BANCA EXAMINADORA	NOTA
Carlos Everaldo Silva da Costa (orientador)	9,0
Valdemir da Silva (membro interno)	9,0
Carlos André Silva Carneiro (membro interno)	9,5
Raidan Iago dos Santos (membro externo)	9,5
José Alberto de Oliveira Santos (membro externo)	9,0
NOTA FINAL	9,2

BANCA EXAMINADORA – ASSINATURAS

1.  Documento assinado digitalmente
CARLOS EVERALDO SILVA DA COSTA
Data: 04/03/2022 16:35:05-0300
Verifique em <https://verificador.it.br> _____ Presidente/Orientador.
2.  Documento assinado digitalmente
Valdemir da Silva
Data: 04/03/2022 16:43:48-0300
Verifique em <https://verificador.it.br> _____ Membro.
3.  Documento assinado digitalmente
CARLOS ANDRE SILVA CARNEIRO
Data: 06/03/2022 18:44:04-0300
Verifique em <https://verificador.it.br> _____ Membro.
4. Raidan Iago dos Santos _____ Membro externo.
5. José Alberto de Oliveira Santos _____ Membro externo.

Maceió, 04 de março de 2022.

Prof. Dr. Madson Bruno da Silva Monte
Coordenador do Curso de Administração

RESERVADO À COORDENAÇÃO	
NO SISTEMA EM	ASSINATURA
/ /	

RESUMO

Esse trabalho teve como objetivo descrever a gestão de clubes nordestinos que disputaram a série C em 2020, pelo olhar da Visão Baseada em Recursos. A fundamentação teórica foi baseada na Visão Baseada em Recursos (VBR). A metodologia utilizada foi de abordagem qualitativa básica, com perspectiva funcionalista, em que se adaptou o delineamento metodológico de um estudo publicado em 2018, este realizado com clubes do mundo inteiro. Os dados para este estudo com clubes nordestinos foram todos secundários, coletados dos sites oficiais dos clubes entre julho e agosto de 2021 e analisados entre setembro de 2021 e janeiro de 2022. E o resultado do estudo mostra que dos clubes pesquisados apenas um se aproxima de um modelo de gestão que utiliza seus recursos pela perspectiva da VBR. Palavras-chave: VBR. Futebol. Administração.

ABSTRACT

This study aimed to describe the management of northeastern clubs that competed in the C series in 2020, through the eyes of the Resource-Based View. The theoretical foundation was based on the Resource-Based View (RBV). The methodology used was of a basic qualitative approach, with a functionalist perspective, in which the methodological design of a study published in 2018, carried out with clubs around the world, was adapted. The data for this study with Northeastern clubs were all secondary, collected from the clubs' official websites between July and August 2021 and analyzed between September 2021 and January 2022. And the result of the study shows that of the clubs surveyed, only one is close to a management model that uses its resources from the perspective of the VBR.

Keywords: VBR. Soccer. Management.

AGRADECIMENTOS

À minha esposa Luciana, de forma especial, e aos meus filhos Lucas Gabriel e Luan Vítor, que foram meu leme e minhas velas, nesta longa navegação.

À minha mãe e à minha irmã, por sempre estarem comigo em momentos de alegria e de dificuldades.

Agradeço a todos os professores da Universidade pela dedicação constante ao ensino e, especialmente, ao professor Carlos Everaldo, meu orientador, pelo apoio e incentivo necessários à conclusão deste trabalho, e sobretudo pela paciência despendida em meio a algumas dificuldades pelo caminho.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Síntese da Visão Baseada em Recursos.....	11
QUADRO 2 – Panorama dos clubes do nordeste no Campeonato Brasileiro da Série C em 2020.....	12
QUADRO 3 – Aspectos da VBR e seu atendimento pelos clubes.....	13
QUADRO 4 – Análise da VBR (Patrimônio).....	15
QUADRO 5 – Análise da VBR (Marca).....	16
QUADRO 6 – Análise da VBR (Comunicação).....	18
QUADRO 7 – Análise da VBR (Produtos).....	19
QUADRO 8 – Análise da VBR (Equidade).....	20
QUADRO 9 – Análise da VBR (Concorrência).....	21
QUADRO 10 – Análise da VBR (Desempenho).....	22
QUADRO 11 – Análise da VBR (Patrocínios).....	23
QUADRO 12 – Atendimento aos aspectos da VBR.....	25

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: VBR.....	8
2.1	DEFINIÇÕES/CONCEITOS.....	8
2.2	FERRAMENTAS.....	10
3	METODOLOGIA.....	12
4	DISCUSSÃO DOS DADOS.....	13
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
	REFERÊNCIAS.....	27

1. INTRODUÇÃO

Segundo a plataforma *Landscape* da Federação Internacional de Futebol - FIFA, o Brasil possui, atualmente, 656 clubes profissionais de futebol. O Brasil possui quatro divisões no Campeonato Brasileiro, séries que vão desde a principal, denominada Série A, até a quarta, denominada Série D. As Série A, B e C do Campeonato Brasileiro possuem, cada uma, vinte equipes na disputa, já a Série D possui sessenta e oito equipes. São 128 equipes disputando, anualmente, alguma das quatro divisões do Futebol Nacional, ou seja, outras 528 equipes de futebol profissional ficam de fora desta disputa, competindo, em sua maioria, campeonatos locais.

Todos os clubes do futebol profissional precisam de recursos para continuar funcionando e arcando com suas despesas, com os que disputam as Séries Nacionais, essa necessidade é ainda maior, visto que disputar, por si só, um campeonato em um país gigante como o Brasil, requer elevados valores para cobrir custos com mão de obra e deslocamentos.

Entre clubes que disputam uma mesma série nacional, uma das maneiras de se avaliar as melhores formas de se manter nela é, do ponto de vista da gestão, por meio da Visão Baseada em Recursos - VBR, visto que, apesar da questão econômica externa ter grande impacto na gestão dos clubes, boa parte das diferenças se dá por meio da avaliação interna de seus recursos disponíveis.

Em 2020 a região Nordeste possuía 39 clubes entre os 128 que disputavam uma das quatro séries do Campeonato Brasileiro, o que corresponde a 30,47%. À medida que vai se elevando a Divisão, vai diminuindo a participação de equipes nordestinas, visto que, segundo dados da CBF, em 2020 vinte e três equipes nordestinas disputaram a Série D, seis equipes disputaram a Série C, seis equipes disputaram a Série B e quatro equipes disputaram a Série A. Nas divisões principais, os clubes nordestinos não possuem muito histórico de destaque, especialmente na Série A, onde possuem apenas 3 títulos e na Série B, onde também possuem 3 títulos (BARBOSA, 2020).

Apesar de possuir apenas 20% dos clubes e atletas na principal divisão nacional, na Série A do Campeonato Brasileiro de 2020 o Nordeste possuía quatro dentre os vinte clubes que o disputaram, 20% do total, e 131 dos 675 atletas (GE,

2020), a região nordeste é conhecida por formar muitos atletas com destaque nacional e internacional (COSTA, 2019; BARBOSA, 2020).

Devido a pandemia em 2021 e que se mantém em 2022, o estudo foi realizado a partir de dados de clubes em 2020. E, com base nessas informações, o estudo tem como objetivo geral descrever a gestão de clubes nordestinos que disputaram a série C em 2020, pelo olhar da Visão Baseada em Recursos (VBR).

Os objetivos específicos foram: i) selecionar clubes nordestinos que disputaram a série C e que possuem informações em site ou redes sociais capazes de servirem de base de dados; ii) elencar aspectos da VBR para servirem de orientação (categorias constitutivas); e iii) agrupar os clubes estudados em relação aos que mais e menos possuem recursos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: VBR

Desde a década de 1980, a *Resource-based view (RBV)*, ou Visão Baseada em Recursos (VBR), figura entre as principais teorias de estratégia, tendo em vista enfatizar que os recursos de uma organização geram vantagem competitiva, especialmente se aproveitando das imperfeições do mercado, que geram condições para o desenvolvimento de recursos únicos (PENROSE, 1995).

2.1 DEFINIÇÕES/CONCEITOS

Denomina-se VBR a análise dos recursos internos pela própria organização, onde se observam os fatores que demonstram o desenvolvimento e o crescimento das organizações (PENROSE, 1995).

Diferente da análise econômica tradicional, que considera o preço e a utilização dos recursos como predeterminados, na VBR as decisões organizacionais são determinadas pelo planejamento interno na utilização dos recursos e não pelo mercado externo e de produtos (KRETZER; MENEZES, 2006), ainda que o diferencial interno de uma organização impacta no comportamento de uma outra - tipo concorrente - do mesmo segmento.

Segundo Carvalho, Prévot e Machado (2014, p. 508), para a VBR, “os recursos são a base que permite a diferenciação entre empresas e a vantagem de algumas sobre outras em termos de desempenho e crescimento, tendo como base a

heterogeneidade organizacional.”

A VBR é uma perspectiva estratégica, fundamentada na ideia de que seleção, obtenção e disposição de recursos, cujos os mesmos gerem competências únicas ou de difícil imitação resulta em diferenciação e vantagem competitiva (CRUBELLATE; PASCUCCI; GRAVE, 2008). Ou seja, leva sempre em consideração os recursos e capacidades da empresa, utilizados como vantagem competitiva, desde que controlados adequadamente (BARNEY; HESTERLY, 2007), assim como a heterogeneidade organizacional (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014).

Os recursos, para a VBR, são ativos tangíveis e intangíveis, utilizados pela organização para elaborar e pôr em ação suas estratégias. Como recursos tangíveis, entende-se aquilo que é palpável, de fácil identificação, como estoques, equipamentos, instalações, produtos, que possuem avaliação mais objetiva. Como intangíveis, tem-se algo de avaliação mais subjetiva e complexa, como marca, reputação, conhecimento e/ou cultura organizacional (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014).

Para serem estratégicos, gerando vantagem competitiva, os recursos devem ser valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis (BARNEY, 1991), garantindo que a empresa, no longo prazo, mantenha posição sustentável em relação às concorrentes e que, conforme Dalfovo et al (2017), possibilite mais ganhos e lucros, sem deixar de lado a constante análise e prospecção de novos recursos, mantendo a organização competitiva.

Com o maior conhecimento acerca da VBR, as organizações passaram a olhar mais para si. Ainda que não ignorem o ambiente e demais fatores externos e de mercado, perceberam que em condições iguais de ambiente, dificilmente conseguiriam vantagem competitiva dentro de um mesmo setor ou em um mesmo mercado, se não possuíssem recursos exclusivos, que as diferenciam das concorrentes (PENROSE, 1959; BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2007).

A diferenciação estratégica vem justamente na utilização diferenciada desses recursos, pois nem todos se encaixam na análise da VBR, tampouco possuí-los e não saber utilizá-los de forma diferenciada gerará vantagem competitiva real. E é neste momento que algumas organizações se destacam, como citam Barney e Hesterly (2007, p. 65):

[...] se uma empresa possui recursos e capacidades valiosos que

outras poucas empresas possuem, e se essas outras empresas consideram muito custoso imitar esses recursos e capacidades, a empresa que possui esses ativos tangíveis e intangíveis pode obter uma vantagem competitiva sustentável.

Com isso, destaca-se que a VBR foca nas condições internas, dando as elas responsabilidade superior sobre o desempenho, fundamentando-se na gestão de recursos tangíveis e intangíveis, levando em consideração a heterogeneidade dos negócios e em variáveis setoriais que geram vantagem competitiva (BARNEY, 1991).

A VBR tem como principal característica o foco nos recursos e nas capacidades estratégicas internas da organização e, além de identificar quais recursos garantem vantagem competitiva, indica onde os recursos devem ser distribuídos (AUGUSTO; SOUZA; CARIO, 2013).

2.2 FERRAMENTAS

Os estudos da VBR, iniciados por Barney (1991), indicam que, além da criação, a manutenção da vantagem competitiva torna-se crucial para as organizações, por meio de quatro indicadores: “Valor, Raridade, Imitabilidade e Substitutibilidade (VRIS)” (BARNEY, 1991, p. 99).

Posteriormente surge o modelo Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (VRIO), inserindo a organização e a capacidade desta em possuir políticas e procedimentos de modo a dar suporte aos seus recursos e capacidades (BARNEY; HESTERLY, 2007), permitindo uma maior observação prática, deixando mais claro que tão importante quanto possuir os recursos é estar preparado e saber utilizá-los para conseguir melhor desempenho e vantagem competitiva sustentável.

No modelo VRIO, o “V” tem a ver com o valor que os recursos possuem, com a dificuldade de ser obtido e o quanto de capacidades ele agrega à organização (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A Raridade se relaciona com a disponibilidade desses recursos entre a concorrência (BARNEY; HESTERLY, 2007), e quanto menor o número de concorrentes que os possuem, terão como característica serem exclusivos.

A Imitabilidade diz respeito ao quão difícil será copiar tal recurso (BARNEY; HESTERLY, 2007). Sendo impossível ou custoso imitá-lo, tornar-se-á uma vantagem competitiva.

A organização torna-se indispensável para a boa utilização dos recursos (BARNEY e HESTERLY, 2007), dependendo se possui estrutura necessária para bem explorá-los.

O Quadro 1 apresenta uma síntese da Visão Baseada em Recursos, de acordo com a fundamentação teórica utilizada, focando nos principais conceitos/definições e ferramentas.

Quadro 1 – Síntese da Visão Baseada em Recursos

Aspectos	Fundamentação	Fonte
Utilização dos recursos	Envolve planejamento interno na utilização dos recursos	Kretzer e Menezes (2006)
Recursos Diferenciados	Permitem a diferenciação entre empresas	Carvalho, Prévot e Machado (2014)
	Geram competências únicas ou de difícil imitação resultando em vantagem competitiva	Crubellate, Pascucci e Grave (2008)
	Indica heterogeneidade organizacional	Carvalho, Prévot e Machado (2014)
Tipos de recursos: tangíveis e intangíveis	Tangíveis: o que é palpável, de fácil identificação, como estoques, equipamentos, instalações, produtos, que possuem avaliação mais objetiva.	Carvalho, Prévot e Machado (2014)
	Intangíveis: avaliação mais subjetiva e complexa, como marca, reputação, conhecimento e/ou cultura organizacional	
VRIO Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização	Valor: valor que os recursos possuem, com a dificuldade de ser obtido e o quanto de capacidades ele agrega à organização	Barney e Hesterly (2007)
	Raridade: disponibilidade desses recursos entre a concorrência	
	Imitabilidade: quão difícil é copiar tal recurso	
	Organização: se possui estrutura necessária para a boa utilização e exploração dos recursos	

Fonte: elaboração própria

Com base na fundamentação teórica, alguns aspectos elencados (Utilização dos recursos diferenciados; recursos tangíveis e intangíveis; e VRIO) se destacam, tendo em vista o uso de ferramentas para o melhor uso do recurso, assim como dos gestores responsáveis para tomar essas decisões.

3. METODOLOGIA

Segundo dados da FIFA, o Brasil é o país que mais possui clubes profissionais, 656, seguido do México (com 245), Turquia (com 126), Argentina (com 124) e Itália (com 100).

Desse modo, fora os 40 clubes que compõem as principais divisões nacionais, as séries A (20 na 1ª divisão) e B (20 na 2ª divisão) nacionais, imaginou-se que a escolha de clubes da série C (3ª divisão) refletiria mais fielmente a situação e a caracterização do futebol brasileiro, pois ainda estão à margem de todo o processo midiático e de patrocínio em relação aos das séries A e B.

Os clubes da série D (4ª divisão) não foram foco para este estudo, tendo em vista que há uma rotatividade maior de participação e manutenção nesta, tendo em vista que a participação dos clubes se dá pela classificação dos mesmos nos campeonatos estaduais e isso pode ser alterado todo ano.

Ou seja, há uma estabilidade maior no que diz respeito à participação de clubes das séries A, B e C, pois o critério de rebaixamento é semelhante, ao passo que na série D, fora os 4 clubes que ascendem à série C, todos os demais não têm garantia de participação no ano seguinte.

Além disso, sobre esses clubes da série C serem do Nordeste é porque esta região possui poucos clubes em destaque - ainda que formem muitos jogadores - e por isso merecem atenção no que diz respeito à gestão, pois imagina-se que sejam clubes com estrutura organizacional gerencial com carências em relação à profissionalização, o que vem a ser uma lacuna a ser explorada pela área do conhecimento Administração.

Para este estudo de abordagem qualitativa, os dados do trabalho foram coletados nos sites oficiais dos clubes, observando detalhadamente todos os *links* e seções contidos neles, desde notícias e dados em geral do clube, sua história, estrutura, ações, dados sobre torcida, sócios, competições, até as ligações entre os sites e as redes sociais dos clubes.

Foram escolhidos clubes nordestinos para descrever como estes lidam com seus recursos. E o Quadro 2 demonstra o panorama dos clubes selecionados.

Quadro 2 – Panorama dos clubes do nordeste no Campeonato Brasileiro da Série C em 2020

Clube	Posição	Estado	Facebook	Instagram	Twitter	Site
Esporte Clube Jacuipense	11*	BA	(@ecjacuipenseoficial)	ecjacuipense	@ecjacuipenseba	https://www.esportoclubejacuipense.com.br

Ferroviário Atlético Clube	12*	CE	(@ferroviario)	ferroviarioac	@ferroviario	https://www.ferroviario.com.br
Sociedade Imperatriz Desportos	20*	MA	(@timeimperatrizoficial)	imperatriz.oficial	@imp_oficial	http://www.novocavalodeaco.com
Botafogo Futebol Clube	15*	PB	(@botafogopb)	botafogopb	@botafogopb	https://botafogopb.com.br
Treze Futebol Clube	17*	PB	(@trezefc)	trezefcoficial	@trezefcoficial	https://trezefc.com.br
Santa Cruz Futebol Clube	5º	PE	(@santacruzfc)	santacruzfc	@santacruzfc	https://www.santacruzpe.com.br/

Fonte: elaboração própria

Os dados - todos secundários - foram coletados entre julho e agosto de 2021 e vinculados e adaptados ao estudo quantitativo já publicado sobre o tema, o de Costa et al (2018) - pela na Revista de Administração da USP (RAUSP) - que aplicou um modelo a clubes do mundo inteiro. E a análise foi realizada entre setembro de 2021 a janeiro de 2022.

4. DISCUSSÃO DOS DADOS

A discussão dos dados tem em vista realizar um comparativo entre os clubes selecionados em relação ao uso dos recursos. Os clubes são: Jacuipense (1); Ferroviário (2); Imperatriz-MA (3); Botafogo-PB (4); Treze-PB (5); e Santa Cruz-PE (6).

Dentre todos os clubes analisados na disputa da Série C do Campeonato Brasileiro de 2020, nenhum deles conseguiu acesso à Série B de 2021, sendo o Santa Cruz-PE o que ficou mais próximo, terminando a competição na 5ª posição, já que apenas os quatro primeiros conseguem acesso. No entanto, dois clubes foram rebaixados para a Série D em 2021, por terem ficado entre os quatro últimos colocados, o Treze-PB e o Imperatriz-MA.

Dentre os times nordestinos que disputaram a Série C do Campeonato brasileiro em 2020, o Imperatriz terminou a competição na 20ª posição, último lugar no Campeonato Brasileiro, sendo rebaixado para a Série D do ano seguinte. Segundo os dados coletados e disponíveis, o clube não demonstra possuir características vinculadas à VBR, tanto em sua estrutura quanto em relação à gestão.

Quadro 3 – Aspectos da VBR e seu atendimento pelos clubes

Aspectos	Fundamentação	Fonte	1	2	3	4	5	6
Como os recursos	Envolve planejamento interno na utilização dos recursos	Kretzer e Menezes (2006)	-	X	-	X	-	X

são utilizados								
Recursos diferenciados	Permitem a diferenciação entre empresas	Carvalho, Prévot e Machado (2014)	-	X	-	X	X	X
	Geram competências únicas ou de difícil imitação resultando em vantagem competitiva	Crubellate, Pascucci e Grave (2008)	-	X	-	X	-	X
	Indica heterogeneidade organizacional	Carvalho, Prévot e Machado (2014)	-	X	-	X	-	X
Tipos de recursos	Tangíveis: o que é palpável, de fácil identificação, como estoques, equipamentos, instalações, produtos, que possuem avaliação mais objetiva.	Carvalho, Prévot e Machado (2014)	-	X	-	X	X	X
	Intangíveis: avaliação mais subjetiva e complexa, como marca, reputação, conhecimento e/ou cultura organizacional	Carvalho, Prévot e Machado (2014)	-	-	-	X	-	X
VRIO	Valor: valor que os recursos possuem, com a dificuldade de ser obtido e o quanto de capacidades ele agrega à organização	Barney e Hesterly (2007)	-	X	-	-	X	X
	Raridade: disponibilidade desses recursos entre a concorrência	Barney e Hesterly (2007)	-	-	-	X	X	X
	Imitabilidade: quão difícil é copiar tal recurso	Barney e Hesterly (2007)	-	X	-	X	-	X
	Organização: se possui estrutura necessária para a boa utilização e exploração dos recursos	Barney e Hesterly (2007)	-	X	-	X	X	X

Fonte: elaboração própria

Outro clube que apresenta baixo atendimento aos aspectos da VBR é o Jacuipense, time baiano que terminou a competição em 11º lugar. Este, não atende a nenhum dos aspectos elencados.

O Ferroviário, time cearense que terminou a Série C 2020 na 12ª posição, demonstra aderência em quase todos os aspectos, de acordo com a VBR, tendo pouca ênfase na raridade por não possuir características únicas, especialmente nos recursos intangíveis.

O Botafogo-PB, terminou a competição em 2020 na 15ª posição, tem potencial de desenvolvimento e de uso dos recursos, de acordo com a VBR. Demonstra ser uma marca forte na região nordeste por possuir recursos próprios que atendem aos

aspectos teóricos, com muitos produtos, marca própria e boa divulgação. No entanto, não possui estádio próprio, o que impede possuir outros recursos, deixando a desejar na estrutura organizacional.

O Treze-PB, foi um dos rebaixados para a Série D, em 2020, acabando a posição na 17ª posição. Na análise dos aspectos da VBR, atende parcialmente aos aspectos, pois apesar de possuir estádio próprio, não demonstra possuir estrutura organizacional para bem utilizar seus recursos que poderiam ter potenciais a serem explorados.

O Santa Cruz-PE, que terminou a competição no ano de 2020 na 5ª colocação, atende a todos os aspectos. Segundo dados disponíveis possui recursos diferenciados, tipo únicos, raros e de difícil imitação, cuja estrutura organizacional demonstra ser propícia para bem utilizá-los, de acordo com o VRIO. Possui recursos tangíveis e intangíveis identificáveis, bem distribuídos e utilizados. A Valorização no mercado aparenta deixar a desejar pelo baixo número de patrocinadores à época, cujas marcas eram todas nacionais.

Após essa apresentação condensada, serão detalhados tais aspectos vinculados a VBR.

No Quadro 4, que trata do patrimônio (estrutura física/equipe), percebe-se que nenhum dos seis clubes demonstra em seus sites a utilização da estrutura de seu estádio para fins comerciais, levando em consideração que três deles, Ferroviário, Botafogo-PB e Santa Cruz, possuem estádio próprio. Nenhum dos seis informa se oferece cursos de qualificação profissional, seja para a qualificação de seus colaboradores, seja para a qualificação do público externo. Acerca da priorização da preparação de atletas de base, apenas dois investem nessa Categoria, o Ferroviário e o Botafogo-PB.

Quadro 4 – Análise da VBR (Patrimônio)

Dimensão	Itens (variáveis)	Parâmetros	Jacuiense	Ferroviário	Imperatriz	Botafogo-PB	Treze	Santa Cruz
Patrimônio (estrutura física/equipe)	O clube utiliza a estrutura física (estádio) para outros fins comerciais que não os jogos	Utilização comercial dos locais do clube	-	-	-	-	-	-
	O clube prioriza a preparação de atletas de base	Categorias de base	-	Sub 17	-	Sub 19	-	-
				Sub 15		Sub 17		
				Sub 13		Sub 15		
Fábrica de craques	Escolinha de futebol belo							

				(sub 7 a sub 17)		(sub 6 a sub 14)		
	O clube oferece cursos para a qualificação profissional de seus funcionários	Oportunidade de qualificação dos colaboradores	-		-	-	-	-
	Clube tem estádio próprio	Estádio próprio		Joga no Estádio Elzir Cabral (próprio) e na Arena Castelão (do estado do Ceará.			Estádio Presidente Vargas	Arruda
	O clube oferece cursos de qualificação profissional (estágios, cursos de curta duração, especialização etc.) do público externo	Oportunidade de qualificação do público externo	-	-	-	-	-	-

Fonte: elaboração própria

Os seis clubes pouco investem no patrimônio, seja ele físico ou na equipe, como recurso que lhe garanta vantagem competitiva, não há menção de utilização da importante estrutura que representa um estádio próprio para fins comerciais, tampouco relevante utilização de suas categorias de base que garanta potencial retorno, visto que, mesmo os dois clubes que nela investem, nos canais de pesquisa, apenas informam que as possuem. Ademais, não há investimento em qualificação profissional, demonstrando falta de interesse na capacitação de sua mão de obra.

Com o surgimento do modelo VRIO e a inserção da organização e a capacidade dela, além de possuir estrutura, políticas e procedimentos que dão suporte aos seus recursos internos (BARNEY; HESTERLY, 2007), saber utilizá-los torna-se fundamental para obter uma vantagem competitiva sustentável, visto que de nada adianta possuir estrutura e sua utilização é aquém do seu potencial.

Quadro 5 – Análise da VBR (Marca)

Dimensão	Itens (variáveis)	Parâmetros	Jacuiense	Ferrovário	Imperatriz	Botafogo-PB	Treze	Santa Cruz
Marca	O clube é muito valorizado no mercado	Quantidade de patrocinadores que tem no site	1	10	11	12	2	4
	O clube tem sido associado a patrocinadores multinacionais	Quantas multinacionais patrocinam o clube	-	-	1	-	-	-

A marca club apresenta características únicas	Marca própria	-	-	-	Belo, loja belo	-	Cobra coral
Ao comparar a marca do clube com outras, noto que é mais forte	Quantidade de patrocínios na camisa, além do brasão	-	5	-	5	-	4
A marca apresenta todos os aspectos fortes do mercado; outras marcas possuem	Patrocinadores que se repetem	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-
O clube trabalha para construir aspectos que diferenciam a marca de outras	Projetos, ações e campanhas	-	-	-	Projeto belo nas escolas	-	-

Fonte: elaboração própria

O Quadro 5 trata da utilização e valorização da marca dos clubes, nele pode-se observar a quantidade de patrocinadores expostos nos sites dos clubes, com variação entre um e doze patrocinadores expostos. Dentre todos os patrocinadores expostos pelos seis clubes, apenas um deles, o Imperatriz, possui a marca de um patrocinador multinacional. Dois clubes possuem marca própria, o Botafogo-PB, com a marca Belo e o Santa Cruz, com a marca Cobra Coral. três clubes não expõem a camisa no site ou não a expõem mostrando patrocinadores estampados nela, dentre os outros três, dois apresentam uma menor quantidade exposta na camisa, em relação ao que contém no site e o Santa Cruz expõe em sua camisa todos os quatro patrocinadores que aparecem também no site oficial do clube. Os clubes possuem patrocinadores únicos, que não se repetem entre os analisados. Dentre os seis clubes, apenas o Botafogo-PB exibe projetos, ações e campanhas, com o projeto Belo nas escolas.

Três dos clubes analisados possuem maior quantidade de patrocinadores em seus sites, demonstrando maior valorização no mercado, Ferroviário, Imperatriz e Botafogo-PB exibem dez, onze e doze patrocinadores, respectivamente, em seus sites. Os outros três clubes apresentam baixa valorização no mercado, com grande diferença para os três citados, Jacuipense, Treze e Santa Cruz, apresentam, respectivamente, um, dois e quatro patrocinadores, com destaque para o fato de o Santa Cruz exibir 100% dos patrocinadores e na camisa do clube.

De acordo com Carvalho, Prévot e Machado (2014), os recursos são classificados, em tangíveis e intangíveis, com os recursos intangíveis figurando como

mais subjetivos e complexos, quais sejam a reputação, o conhecimento, a cultura organizacional e a marca, analisada no quadro anterior. Esta deve ser identificada e seu valor bem utilizado pelo clube para gerar vantagem competitiva.

Quadro 6 – Análise da VBR (Comunicação)

Dimensão	Itens (variáveis)	Parâmetros	Jacuiense	Ferrovário	Imperatriz	Botafogo-PB	Treze	Santa Cruz
Comunicação	A comunicação visa ensinar os valores do clube aos torcedores	Alguma campanha (ex. Xenofobia, violência)	-	-	-	-	-	-
	O clube usa um canal próprio (tv, internet, etc.) para se comunicar com o torcedor	Todos os canais de comunicação e ativos	Site oficial, youtube, twitter	Site oficial, sócio torcedor, instagram, twitter, facebook, youtube	Site oficial	Site oficial, facebook, youtube, twitter, instagram, tiktok	Site oficial, youtube, twitter, instagram, facebook	Site oficial, sócio torcedor, soundcloud, youtube, twitter, facebook, instagram

Fonte: elaboração própria

O Quadro 6 apresenta dados sobre comunicação e a utilização de canais próprios para comunicação com o torcedor e sua utilização para divulgar valores sociais do clube junto aos torcedores. Dentre os analisados, em seus canais, não há menção de campanhas sociais ou de conscientização focadas em ensinar valores aos torcedores. Com relação a utilização de mídias para divulgação, todos utilizam a internet para se comunicar com o torcedor, em seus sites não há informações sobre canais próprios de TV, com exceção do Imperatriz, todos os outros clubes utilizam e divulgam em seus sites links para suas redes sociais oficiais.

Os clubes, segundo o quadro, não utilizam suas redes e mídias para conscientização social de seus torcedores, fator que aparece em destaque em diversos ramos comerciais, sobretudo o esporte, que demonstra constante foco em inserção social, sem distinção de qualquer tipo. Os clubes utilizam site e redes sociais, sem utilização de alguma fonte de comunicação que demonstre diferenciação em relação ao comumente utilizado. Dentre os clubes, o Imperatriz sequer utiliza redes sociais, utilizando apenas o site para comunicação com o torcedor, o que está bem aquém de uma organização que pretende utilizar a comunicação como vantagem competitiva.

Os recursos que geram vantagem competitiva se baseiam na heterogeneidade organizacional, permitindo a diferenciação entre organizações e na vantagem que essas diferenças geram entre elas (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014).

Quadro 7 – Análise da VBR (Produtos)

Dimensão	Itens (variáveis)	Parâmetros	Jacuiense	Ferrovário	Imperatriz	Botafogo-PB	Treze	Santa Cruz
Produtos	O clube visa a diversidade na oferta de produtos / serviços	Loja oficial do clube - diversidade de produtos	Loja: linha uniformes (camisas oficiais, de aquecimento) linha casual (camisas masculina e feminina)	Loja ferrão store: linha uniformes, masculina e feminina (camisas, polo viagem, camisa treino, meião) linha casual (camisa 88 anos, camisa réveillon) linha acessórios e souvenir (boné e caneca)	-	Loja oficial: linha oficial	Loja do Treze	Loja cobra coral: uniformes oficiais, masculino e feminino (Danny Morais, goleiro, meiões, treino, comissão técnica, uniformes 1, 2 e 3). linha casual (camisa, regata, bermuda, jaqueta, camisa uv, meia, porta chuteira) linha retrô (camisas históricas) linha acessórios e souvenir (chaveiros, miniaturas, copos, canecas, mochilas, porta chuteiras, canetas, relógios, embalagens, bonés, máscaras).
	O clube desenvolve outras modalidades esportivas amadoras e / ou profissionais	Modalidades esportivas diversas, sendo amadoras/ profissionais ou olímpicas	-	-	-	Futebol feminino	-	-

Fonte: elaboração própria

O Quadro 7 trata dos produtos ofertados pelos clubes e nas modalidades esportivas desenvolvidas pelo clube, além do futebol. Dos seis clubes, apenas o Imperatriz não exibe informações sobre produtos do clube. O Botafogo-PB e o Treze informam que possuem lojas, mas não demonstram seus produtos em seu site oficial. O Jacuiense e o Ferrovário exibem uma boa quantidade de produtos à venda em algumas linhas específicas, já o Santa Cruz exibe uma extensa linha de produtos divididos em muitas linhas diferentes. Quanto à divulgação de diferentes modalidades esportivas, com exceção do Botafogo-PB, que exibe informações apenas do futebol feminino, os demais clubes não mostram qualquer outra modalidade esportiva ou gênero diferente do próprio futebol.

Três clubes de fato utilizam a venda de produtos como tentativa de vantagem competitiva, os demais não mostram seus produtos ou sequer possuem loja do clube. O destaque fica a cargo do Santa Cruz, que aproveita a visibilidade e sua grande torcida e oferece a eles uma grande diversidade de produtos exclusivos, bem

valorizados por sua torcida e que outros clubes não venderão, seja em lojas físicas, seja em vendas *online*.

Os produtos estão, segundo Carvalho, Prévot e Machado (2014) entre os recursos tangíveis, que possuem estoques, são de fácil identificação e de avaliação objetiva, contudo, esses recursos só serão fonte de vantagem competitiva se atenderem aos requisitos do modelo VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Quadro 8 – Análise da VBR (Equidade)

Dimensão	Itens (variáveis)	Parâmetros	Jacuiense	Ferrovário	Imperatriz	Botafogo-PB	Treze	Santa Cruz
Equidade	Os patrocinadores mais renomados do mercado são priorizados	Comparativo entre patrocinadores multinacionais, nacionais, regionais e locais	Regional: 1	Nacionais: 1	Multinacionais: 1	Nacionais: 4	Locais: 2	Nacionais: 4
				Regionais: 1	Nacionais: 1			
				Locais: 8	Regionais: 2	Regionais: 2		
					Locais: 7	Locais: 6		

Fonte: elaboração própria

O Quadro 8 faz referência a equidade, que inclui a quantidade de patrocinadores de cada equipe e relaciona a quantidade com o comparativo se são locais, regionais, nacionais ou multinacionais. O Jacuiense, que possui apenas um patrocinador, tem este incluído no parâmetro regional, o Treze possui apenas dois patrocinadores e são de porte local. Ferrovário e Imperatriz possuem grande quantidade de patrocinadores, porém a maioria locais, com destaque para o único patrocinador multinacional, que consta entre os patrocinadores do Imperatriz. O Botafogo-PB, que possui maior quantidade de patrocinadores, têm seus parâmetros mais divididos, porém um terço deles, nacionais. O Santa Cruz possui apenas quatro patrocinadores, mas todos de porte nacional.

Observa-se que os clubes são bem vistos no mercado local, que corresponde a maioria dos patrocinadores, o único que possui patrocinador multinacional é o Imperatriz, mas parece ser uma exceção, pois os demais patrocinadores, em sua maioria, são locais. O Botafogo-PB é o mais valorizado dentre os 6, tanto pela quantidade de patrocinadores, quanto pelo porte deles, sendo quatro nacionais e 2 regionais. O Santa Cruz tem uma marca forte, pois apesar de possuir apenas quatro patrocinadores, todos eles figuram no cenário nacional.

O valor que os recursos possuem, levando em consideração a dificuldade de obtê-los e o quanto agrega à organização, podem gerar vantagem competitiva

(BARNEY; HESTERLY, 2007). O patrocinador em si não corresponde a um recurso, mas a quantidade e seu porte demonstram valorização da marca do clube e o quanto ela pode ser utilizada para geração de vantagem competitiva sustentável.

Quadro 9 – Análise da VBR (Concorrência)

Dimensão	Itens (variáveis)	Parâmetros	Jacuiense	Ferrovário	Imperatriz	Botafogo-PB	Treze	Santa Cruz
Concorrência	A competição é importante para o desempenho do clube	Competições participantes no ano	Campeonato Baiano	Campeonato Cearense	Campeonato Maranhense	Campeonato Paraibano	Campeonato Paraibano	Campeonato Pernambucano
			-	Copa Fares Lopes	-	-	-	-
			-	-	Copa do Nordeste	Copa do Nordeste	-	Copa do Nordeste
			-	-	Copa do Brasil	Copa do Brasil	-	Copa do Brasil
			Campeonato Brasileiro Série C					

Fonte: elaboração própria

O Quadro 9 corresponde à concorrência, indicando quais competições o clube participou no ano de 2020, além, claro, do Campeonato Brasileiro da Série C, que todos participaram. Os seis clubes participaram da primeira divisão dos campeonatos estaduais de seus estados e o Ferrovário participou de um outro campeonato estadual, a Copa Fares Lopes. Imperatriz, Botafogo-PB e Santa Cruz participaram do Campeonato do Nordeste, torneio regional que reúne os melhores classificados nos campeonatos estaduais do ano anterior. Os mesmos times que participaram do Campeonato do Nordeste também garantiram vaga na Copa do Brasil, pelo mesmo motivo da vaga conquistada para o Campeonato do Nordeste, a classificação no estadual do ano anterior.

Participar de competições regionais e principalmente Nacionais, além do Campeonato Brasileiro da Série C, garante ao clube vantagem competitiva e financeira, especialmente a Copa do Brasil, que possui grande retorno financeiro com público e premiações a cada fase avançada. Os três que participaram do Campeonato do Nordeste e da Copa do Brasil se destacam no quadro de competições.

Os recursos precisam atender ao modelo VRIO, para serem considerados estratégicos e garantir vantagem competitiva (BARNEY, 1991). Atendendo a esse modelo e garantindo posição sustentável, possibilitará ganhos e lucros, mantendo análise e prospecção de novos recursos (DALFOVO et al, 2017).

O Quadro 10 trata do desempenho das equipes nos campeonatos que disputaram em 2020, além de mostrar o destaque que dão ao número de sócios torcedores e se mencionam possuir estrutura física que resulte em diferencial competitivo.

Quadro 10 – Análise da VBR (Desempenho)

Dimensão	Itens (variáveis)	Parâmetros	Jacuiense	Ferroviário	Imperatriz	Botafogo-PB	Treze	Santa Cruz
Desempenho	Concorrentes não apresentam diferenciação superior	Colocações em competições participantes no ano	Campeonato Baiano 4º	Campeonato Cearense 3º	Campeonato Maranhense 5º	Campeonato Paraibano 3º	Campeonato Paraibano 1º	Campeonato Pernambucano 2º
			-	Copa Fares Lopes 1º	-	-	-	-
			-	-	Copa do Nordeste 13º	Copa da do Nordeste 7º	-	Copa do Nordeste 5º
			-	-	Copa do Brasil 64º	Copa do Brasil 51º	-	Copa do Brasil 50º
			Campeonato Brasileiro Série C 11º	Campeonato Brasileiro Série C 12º	Campeonato Brasileiro Série C 20º	Campeonato Brasileiro Série C 15º	Campeonato Brasileiro Série C 17º	Campeonato Brasileiro Série C 5º
	O número de torcedores do clube	Nº de sócios torcedores ativos	-	-	-	302	-	6614
A equidade / estrutura física do clube é um diferencial competitivo	Ct, estádio e demais unidades	-	CT e estádio	-	CT e lojas físicas	CT, estádio e lojas físicas	Estádio	

Fonte: elaboração própria

Em 2020 todos os clubes ficaram entre os cinco primeiros colocados em seus campeonatos estaduais, com destaque para o Treze e para o Santa Cruz, que foram finalistas em seus estaduais, ficando na 1ª e 2ª posição, respectivamente. No âmbito estadual, o Ferroviário ainda conquistou o título da Copa Fares Lopes. Na Copa do Nordeste, o time que melhor se classificou foi o Santa Cruz, que terminou a competição em 5º lugar. Na Copa do Brasil o melhor classificado foi também o Santa Cruz, que foi eliminado na segunda fase, assim como o Botafogo-PB, e ficou na 50ª posição, já o Imperatriz ficou na 64ª posição, após eliminação ainda na primeira fase. No Campeonato Brasileiro da Série C, que contou com vinte participantes, o Santa Cruz manteve o melhor desempenho entre as seis equipes analisadas, com a 5ª posição. Os demais clubes ficaram abaixo da metade da tabela de classificação, com o Treze e o Imperatriz ficando entre os quatro últimos colocados, sendo rebaixados

para a Série D. Com relação ao número de sócios torcedores, apenas dois clubes expunham em seu site, o Botafogo-PB, e o Santa Cruz, que registravam 302 e 6.614 sócios ativos, respectivamente. já no quesito estrutura física, o que apresenta melhor desempenho é o Botafogo-PB, que possui CT, estádio e lojas físicas. Com exceção do campeonato estadual, em que foi 2º colocado, o Santa Cruz foi o melhor classificado em todas as outras competições que disputou, se comparado com os outros cinco clubes analisados, demonstrando ser a equipe com melhor desempenho, segundo os parâmetros avaliados.

Com base na heterogeneidade organizacional, os recursos internos permitem melhores desempenho e crescimento, gerando vantagem de algumas sobre outras (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014).

O Quadro 11 expõe todos os patrocinadores apresentados nos sites dos clubes. A cada patrocinador foi atribuída uma pontuação, levando em consideração o seu porte. Ao patrocinador de porte local, foram atribuídos sete pontos, ao patrocinador regional, foram atribuídos 10 pontos, ao patrocinador nacional, foram atribuídos 15 pontos e ao patrocinador multinacional, foram atribuídos 20 pontos.

Os clubes com maior pontuação foram Ferroviário, Imperatriz e Botafogo-PB, que possuem dez, onze e doze patrocinadores, respectivamente, o Santa Cruz, que possui apenas quatro patrocinadores, mas de porte nacional, teve pontuação mediana, já Jacuipense e Treze, que possuem um e dois patrocinadores, respectivamente, tiveram pontuação muito baixa. As pontuações demonstram a valorização da marca do clube, especialmente em âmbito estadual, visto que a maioria de seus patrocinadores, com exceção do Santa Cruz, é local. Com isso, apesar do baixo número de patrocinadores, o Santa Cruz aparenta ser o clube com melhor potencial para relacionamento com instituições de maior porte.

No modelo VRIO, a primeira letra faz referência ao valor que um recurso possui, de acordo com a dificuldade de ser obtido e o quanto ele agrega a organização, a fim de garantir vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007). O quadro demonstra o valor que a marca de cada clube possui, visto que a associação com uma grande quantidade de empresas e de grande porte, pode garantir melhor retorno ao clube.

Quadro 11 – Análise da VBR (Patrocínios)

Patrocinador/ parceiro	Ramo/atividade	Porte	Pontuação	Jacuipense	Ferroviário	Imperatriz	Botafogo-PB	Treze	Santa Cruz
Studio Web	Empresa de mídia	Regional	10	10				10	

Bm9 Sports	Roupa esportiva	Local	7		7				
Laboratório Clementino Fraga	Laboratório de análises clínicas	Local	7		7				
Qorpo	Fisioterapia e reabilitação	Local	7		7				
Liv Saúde	Administradora de sistemas de saúde	Nacional	15		15				
Mittubank	Correspondente financeira	Local	7		7				
Neto Tecidos e Aviamentos	Tecidos e aviamentos	Local	7		7				
New Magic	Confecções	Local	7		7				
Ponto das Cópias	Gráfica	Local	7		7				
Servnac	Empresa de serviços gerais	Local	7		7				
Supplements	Empresa de suplementos	Regional	10		10				
Midiart Comunicação	Empresa de comunicação	Local	7			7			
Hidrozon Refrigeração	Empresa de manutenção	Local	7			7			
Embratex	Empresa de materiais esportivos	Nacional	15			15			
Construtora Redenção	Empresa de construção	Local	7			7			
Feirão Dos Móveis Magazine	Empresa de móveis	Local	7			7			
Avb Aço Verde Do Brasil	Usina siderúrgica	Regional	10			10			
Claro	Empresa de comunicação	Multinacional	20			20			
Credishop	Empresa de crédito	Regional	10			10			
Fiat Milenium	Concessionária de automóveis	Local	7			7			
Baratão Da Construção	Material de construção	Local	7			7			
Start	Mídia e comunicação	Local	7			7			
Cimento Elizabeth	Material de construção	Nacional	15				15		
Armazém Paraíba	Loja de departamentos	Local	7				7		
Canaã Polpa De Frutas	Fábrica de polpas de frutas	Regional	10				10		
Sicred	Cooperativa de crédito	Nacional	15				15		
Brisanet	Empresa de comunicação	Nacional	15				15		
Supermercado do Dia	Supermercado	Local	7				7		
Burityps	Casa de apostas	Nacional	15				15		
Odonto Advanced	Clínica odontológica	Local	7				7		
Joguefácil	Casa de apostas	Nacional	15				15		
Vitrium	Distribuidora de vidros	Regional	10				10		
Hnsn	Unidade hospitalar	Local	7				7		
Timemania	Aposta lotérica	Nacional	15				15		
Bar do Cuzcuz	Bar e restaurante	Local	7					7	
Esportesdasorte.com	Casa de apostas	Nacional	15						15
Krona	Empresa de tubos e conexões	Nacional	15						15
Pitú	Empresa de bebidas	Nacional	15						15
Kicaldo	Empresa alimentícia	Nacional	15						15
Total em pontos			10		81	104	138	17	60

Fonte: elaboração própria

Com base nessa descrição de dados sobre a VBR é possível iniciar as considerações finais em relação aos clubes nordestinos, que disputam a série C, pelo olhar da VBR.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Quadro 12 tem a intenção de agrupar os seis clubes em três grupos, de acordo com o quanto estes atendem aos aspectos da VBR, de acordo com os itens e parâmetros pré-selecionados.

Quadro 12 - Atendimento aos aspectos da VBR

Grupo 1 - Clubes que atendem aos aspectos da VBR	Santa Cruz - PE
Grupo 2 - Clubes que atendem parcialmente aos aspectos da VBR	Botafogo - PB
	Ferroviário - CE
	Treze - PB
Grupo 3 - Clubes não atendem aos aspectos da VBR	Jacuiense - BA
	Imperatriz - MA

Fonte: elaboração própria

No grupo 1 está o Santa Cruz, que atende em grande parte dos aspectos da VBR. No grupo 2, estão Botafogo-PB, Ferroviário e Treze-PB, que atendem parcialmente aos aspectos da VBR. E, no grupo 3, estão Jacuiense e Imperatriz, que atendem minimamente aos aspectos da VBR.

Desse modo, com base no objetivo do trabalho que foi *descrever clubes nordestinos que disputam a série C em 2020, pelo olhar da Visão Baseada em Recursos*, é possível considerar que eles ainda focam pouco no desenvolvimento de aspectos vinculados à VBR, com boa parte dos itens analisados, especialmente nos quadros 4 e 5. Que tratam do patrimônio, estrutura a valorização da marca. Dentre os seis clubes, o que mais possui aspectos vinculados à VBR é o Santa Cruz-PE, que atendeu a todos os aspectos analisados de acordo com o Quadro 3, demonstrando possuir recursos que podem lhe garantir vantagem competitiva, a depender de como

serão utilizados. Percebeu-se que o Santa Cruz foi o clube com melhor desempenho, dentre os seis, nas competições disputadas no ano de 2020, especialmente nas nacionais, Campeonato Brasileiro da Série C e Copa do Brasil, inclusive na Série C ficou apenas uma posição abaixo dos clubes que subiriam para a série superior, a Série B. Ao Santa Cruz, que demonstra possuir condições de manter vantagem competitiva, falta saber melhor utilizar seus recursos, especialmente o número de torcedores e o valor que sua marca possui no cenário regional, para aí sim poder galgar degraus maiores nas próximas temporadas.

Botafogo-PB, Ferroviário e Treze, clubes conhecidos no cenário nordestino, atendem apenas parcialmente aos aspectos analisados da VBR, restando-lhes identificar possíveis recursos internos e gerar condições organizacionais para bem utilizá-los, de modo a garantir-lhes vantagem competitiva. Dentre estes, o Treze foi o que obteve menos desempenho na competição nacional, sendo, inclusive, rebaixado para o Campeonato Brasileiro da Série D.

Os demais clubes analisados, Jacuipense e Imperatriz, que foi o último colocado na competição e também rebaixado à Série D, não atendem aos aspectos da VBR analisados. Os dois clubes sequer demonstram possuir recursos que possam se enquadrar, tampouco condições organizacionais que possam, em um futuro próximo, mudar este cenário. Estes precisam de uma gestão capaz de identificar uma forma de conseguir possuir e identificar os recursos internos para, possuindo uma capacidade organizacional, bem utilizá-los. Sob pena de não voltarem a disputar competições nacionais nos próximos anos.

A metodologia utilizada partiu de um estudo feito com clubes ao redor do mundo, no entanto, partiu de dados secundários. Este tipo de dados necessita da transparência dos clubes em relação a suas informações, o que se faz necessário, inclusive para a imprensa, possíveis patrocinadores, sua torcida e estudiosos.

Sobre as limitações do trabalho, poderia ter havido contato direto com os gestores dos clubes na tentativa de algum entrevista para reforçar os dados coletados ou possíveis novas fontes sobre informações dos clubes, apesar de haver sido analisadas todas as fontes de informação publicadas pelos próprios clubes através de seus sites e redes sociais ativas.

Sobre as sugestões de estudos futuros, seria importante comparar os clubes das séries A, B e D, para se ter um panorama comparativo da situação dos clubes nordestinos, a partir da VBR.

REFERÊNCIAS

AUGUSTO, Cleicielle; SOUZA, José. CARIO, Silvio. Estruturas de governança e recursos estratégicos em destilarias do estado do Paraná: uma análise a partir da complementaridade da ECT e da VBR. **R.Adm.**, São Paulo, v.48, n.1, p.179-195, jan./fev./mar. 2013.

BARBOSA, Danielle; Daniel Alves, Firmino e Pedrinho: confira a lista dos principais jogadores nordestinos da atualidade, 2020. Disponível em <<https://www.torcedores.com/noticias/2020/05/daniel-alves-firmino-pedrinho-jogadores-nordestinos>>, Acesso em: 28 de janeiro de 2022.

BARBOSA, Danielle; Sport é o time nordestino com mais títulos nacionais; veja o ranking, 2020. Disponível em <<https://www.torcedores.com/noticias/2020/05/sport-e-o-time-nordestino-com-mais-titulos-nacionais-veja-o-ranking>>, Acesso em 28 de janeiro de 2022.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Texas, v.17, n.1, p.99-120, Mar. 1991.

BARNEY, J; HESTERLY, W. S. Administração Estratégica e Vantagem Competitiva. São Paulo: **Pearson Prentice Hall**, 2007.

CARVALHO, Daniela; PRÉVOT, Frédéric; MACHADO, João. O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. **R.Adm.**, São Paulo, v.49, n.3, p.506-518, jul./ago./set. 2014.

COSTA, Brenno; Censo do Brasileirão mostra quais estados e regiões têm mais atletas na Série A, 2020. Disponível em: <<https://ge.globo.com/pe/futebol/brasileirao-serie-a/noticia/cento-do-brasileirao-mostra-quais-estados-e-regioes-tem-mais-atletas-na-serie-a-veja-lista.ghtml>>, Acesso em: 28 de janeiro de 2022.

COSTA, Marconi; COSTA, Carlos; ANGELO, Claudio; MORAES, Walter. *Perceived competitive advantage of soccer clubs: a study based on the resource-based view.*

M.F. Costa *et al.* / **RAUSP Management Journal** 53, p. 23-34. 2018.

CRUBELLATE, João; PASCUCCI, Lucilaine; GRAVE, Paulo. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. **RAE**, vol. 48, nº4. 2008.

DALFOVO, Michael; MACHADO, Mirian; GONÇALVES, Andressa; BAUMGARTNER, Andreia. Visão baseada em recursos e monitoramento do ambiente e sua influência nas capacidades dinâmicas. **R. Intelig. Compet.**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 133-178, abr./jun. 2017. ISSN: 2236-210X. Submetido em: 29/12/2016 Aceito em: 4/6/2017.

FIFA; O PRIMEIRO BANCO DE DADOS DIGITAL SOBRE FUTEBOL PROFISSIONAL. Disponível em: <<https://landscape.fifa.com/en/landscape>>, Acesso em 04 de fevereiro de 2022.

KRETZER, Jucélio; MENEZES, Emílio Araújo. A IMPORTÂNCIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS NA EXPLICAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA. **Revista de economia mackenzie**, v. 4, n. 4, 2006.

LIAUSU, Lucas; Lista GE: no Dia do Nordeste, relembre 10 craques da região que brilharam (e brilham) no futebol, 2019. Disponível em <<https://ge.globo.com/pe/futebol/noticia/lista-ge-no-dia-do-nordestino-relembre-10-craques-da-regiao-que-brilharam-e-brilham-no-futebol.ghtml>>, Acesso em: 28 de janeiro de 2022.

OLIVEIRA, Paulo; GONÇALVES, Carlos; DE PAULA, Edmar. Visão Baseada em Recursos da Empresa, Inteligência Competitiva e Balanced Scorecard: em busca da vantagem competitiva sustentável. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 28, p. 60-82, set/dez 2010.

OLIVEIRA, Ronielton; GONÇALVES, Carlos; MARTINS, Henrique. Desempenho Organizacional: Integração do Modelo Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização com a Gestão de Projetos. **Contabilidade, Gestão e Governança**. Brasília · v. 20 · n. 2 · p. 252-275 · mai./ago. 2017

PENROSE, Edith (1995). A teoria do crescimento da firma. Tradução de Tamás Szmrecsányi. Campinas, SP. Editora Unicamp, 2006.