



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Mayara Cristina Cordeiro

**A perspectiva da VBR e do VRIO a partir da gestora de um clube de
futebol nordestino**

Maceió – Alagoas
2022

Mayara Cristina Cordeiro

A perspectiva da VBR e do VRIO a partir da gestora de um clube de futebol nordestino

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Alagoas como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Everaldo Silva da Costa.

Maceió – Alagoas
2022

Catálogo na Fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 – 1767

C794p	Cordeiro, Mayara Cristina. A perspectiva da VBR e do VRIO a partir da gestora de um clube de futebol nordestino / Mayara Cristina Cordeiro. – 2022. 48 f. : il. Orientador: Carlos Everaldo Silva da Costa. Monografia (Trabalho de Conclusão Curso em Administração) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2022. Bibliografia: f. 43-46. Apêndices: f. 47-48. 1. Visão Baseada em Recursos. 2. Modelo VRIO. 4. Clubes esportivos. 5. Liderança e mulheres. I. Título. CDU: 658:796.332(812/813)-055.2
--------------	--

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por sempre estar ao meu lado e me dar forças para continuar acreditando nos meus sonhos e nunca me fazer desistir.

A minha família, especialmente meus pais Joci e Marcelo e minha irmã Marcela, por todo apoio e incentivo.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Carlos Everaldo, por aceitar e transmitir seu conhecimento, pela paciência e compreensão em todos os momentos.

A todos os professores que fizeram parte dessa jornada e contribuíram para a minha formação.

Aos meus colegas de turma que foram tão importantes durante todo esse período, compartilhando sonhos e sempre incentivando, em especial a Isabel Melo, Matheus Montereí, Inara Lobo, Julianne Lopes, Camyla Cardoso, Rony Lima, Helder Junior, Gabriel Lacerda, Cahyo Barbosa, Wilson Junior, Felipe Lopes e Alephi Pimentel. E colegas de outras turmas, que de alguma forma, contribuíram positivamente na minha formação acadêmica, especialmente membros do Centro Acadêmico ao qual fiz parte.

Aos amigos de longas datas, que estão ao meu lado tanto em momentos alegres quanto difíceis: Leonara Figueiroa, Jonas Rodrigo, Sara Ferreira, Hemilly Marques, Adriano Omena, Vislane Florêncio e Wellington Tavares.

E a todos que colaboraram para o desenvolvimento desta pesquisa.

RESUMO

O objetivo do estudo é relacionar as características da Visão Baseada em Recursos (VBR) e o modelo VRIO com um clube de futebol, analisando a estrutura organizacional e a utilização dos recursos de um clube na perspectiva da gestão feminina. A fundamentação teórica utilizada foi baseada nos dois temas, que procura entender como a organização pode utilizar estrategicamente os recursos que possui para alcançar vantagem competitiva, mantendo suas características diferenciadas de seus concorrentes. Na metodologia, além da pesquisa bibliográfica, foi realizada uma entrevista com a gestora do clube, tendo os resultados apresentados em um quadro contendo a caracterização da VBR e modelo VRIO e os dados coletados na entrevista, mostrando que o clube em questão apresenta a maioria dos aspectos considerados. Por serem temas ainda pouco estudados, esta pesquisa contribui para que pesquisadores busquem explorar mais os temas relacionados aos recursos das equipes, auxiliando gestores esportivos a utilizá-los estrategicamente para alcançar vantagem em relação aos rivais, além de temas relacionados à gestão feminina nos clubes de futebol e na área esportiva em geral.

Palavras-chave: VBR. VRIO. Clubes de futebol. Gestão feminina.

ABSTRACT

This study's objective is to relate the Resource-Based View (RBV) characteristics and the VRIO model within a soccer club. It is based on analyzing the organizational structure and the use of the club's resources from the perspective of female management. The theoretical foundation was based on the two themes, which seek to understand how the organization can strategically use its resources to achieve a competitive advantage, maintaining its characteristics differentiated from its competitors. In the methodology, in addition to the bibliographical research, the manager of the studied club was interviewed and, as a result, it was possible to design a chart containing the characterization of the VRB and VRIO model and the data collected, showing that the club presents most of the aspects considered. Although the object of this study is still underexplored then, it contributes to researchers seeking to study more topics related to team resources, intending to help sports managers use the strategically to gain an Advantage over rivals, discussing topics related to management, debating about the presence of women in soccer clubs and sports in general.

Keywords: RBV. VRIO. Soccer clubs. Female management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução das Receitas dos Clubes Brasileiros de 2012 a 2021	10
Figura 2 - Abertura da Receita Total de 2012 a 2021	11
Figura 3 - Resumo Nacional - Proprietários e Iluminação	12
Figura 4 - Resumo da Região Nordeste - Proprietários e Iluminação	13
Figura 5 - Receita dos clubes com Marketing + Comercial de 2010 a 2019	14
Figura 6 - Receitas comerciais dos clubes em 2021	15
Figura 7 - Evolução do volume de marcas patrocinadoras de uniforme para clubes da série A	16
Figura 8 - Comparativo: patrocínios de clubes da série A (bancos, casas de apostas e criptomoedas) 2020	17
Figura 9 - Comparativo patrocínios de clubes da série A (bancos, casas de apostas e criptomoedas) – 2022	18
Figura 10 - Mulheres em cargos de gestão nos clubes de futebol	23
Figura 11 - Estádio Professor Jodilton Oliveira Souza	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ranking Digital Clubes Brasileiros de Futebol - Setembro/2022	20
Quadro 2 - Participação das fontes de receita, em %, por clube	21
Quadro 3 - Caracterização da VBR e do VRIO	30
Quadro 4 - Caracterização da RBV acrescentado aspectos operacionais e itens	34
Quadro 5 - Caracterização do VRIO acrescentado aspectos operacionais e itens	37
Quadro 6 - Dados coletados	38

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Recursos	11
1.1.1	Estádios	11
1.1.2	Produtos	13
1.1.3	Formação de Atletas	15
1.2	Competitividade	16
1.2.1	Patrocínios	16
1.2.2	Marca Própria	18
1.2.3	Sócio-Torcedor	19
1.2.4	Arenas Multiuso	19
1.2.5	Recursos de Mídia	20
1.3	Gestão	22
1.3.1	Profissionalização	22
1.3.2	Transparência Financeira	22
1.3.3	Gestão Feminina	23
1.4	Justificativa	24
1.5	Objetivos	25
1.5.1	Objetivo Geral	25
1.5.2	Objetivos Específicos	25
1.6	Estrutura do Trabalho	25
2	REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1	Visão Baseada em Recursos	26
2.2	Modelo VRIO	28
2.2.1	Valor	28

2.2.2	Raridade	28
2.2.3	Dificuldade de Imitação	29
2.2.4	Organização	29
3	METODOLOGIA	31
4	DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS: RESPOSTA AOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS	32
4.1	Análise do bloco 1: Visão Baseada em Recursos	32
4.1.1	Recursos tangíveis e intangíveis, competitividade e características individuais	32
4.2	Análise do bloco 2: Modelo VRIO	35
4.2.1	Valor, raridade, dificuldade de imitação e organização	35
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
	REFERÊNCIAS	43
	APÊNDICE A	47

1 INTRODUÇÃO

Em todo ambiente organizacional competitivo, as organizações buscam identificar os recursos que estão presentes na organização para explorá-los de modo estratégico.

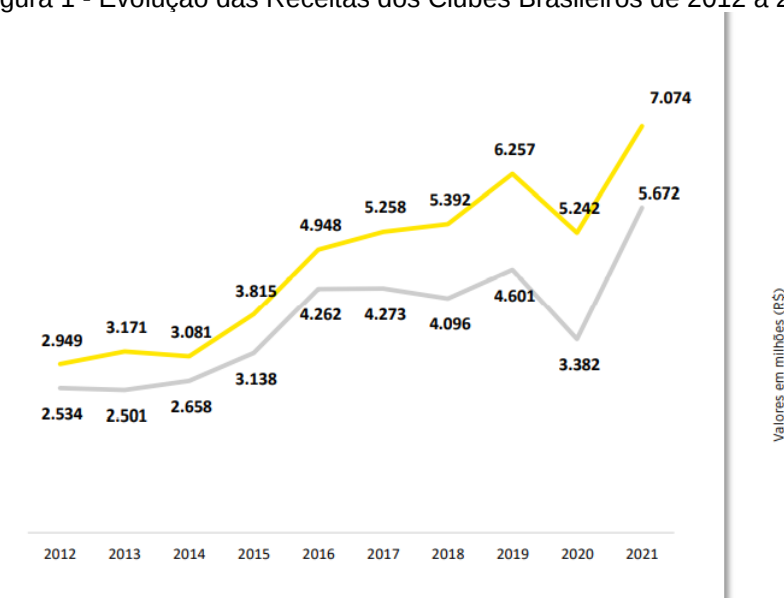
Em Administração, uma das formas de identificar tais recursos se dá por meio da Visão Baseada em Recursos (VBR), que busca entender como as empresas conseguem se organizar e obter vantagem competitiva. Para identificar possíveis ganhos, é necessário que a organização avalie os recursos disponíveis e consiga diferenciá-los da concorrência (DALFOVO, et. al., 2017).

Esses recursos, de acordo com Barney e Hersterly (2007), precisam ser valiosos, raros, de difícil imitação e organizados devidamente. A riqueza da VBR é que a mesma procura analisar os recursos tanto tangíveis quanto intangíveis.

O ambiente organizacional do futebol não foge a este contexto a ser explorado pela VBR, por ser esta modalidade legitimada como parte de um fenômeno cultural popular, e que com o crescimento midiático dos últimos tempos, começou a ser estudado para além “das quatro linhas”, impulsionando uma lógica de funcionamento do clube como empresa e que busca agregar todo tipo de recurso a um benefício financeiro.

A Ernst & Young (2022) publicou a análise financeira de clubes brasileiros, o gráfico de evolução das receitas totais, entre os anos de 2012 e 2021, mostra que houve um crescimento de 140% (Figura 1).

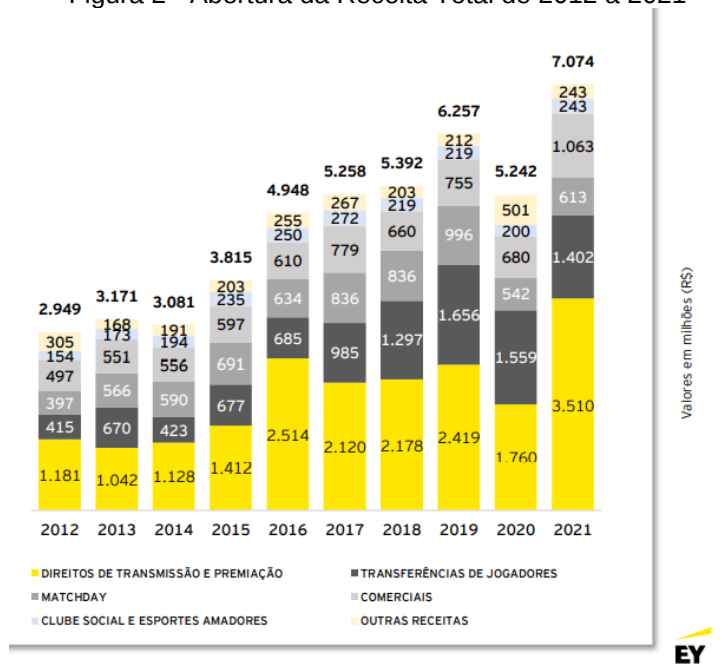
Figura 1 - Evolução das Receitas dos Clubes Brasileiros de 2012 a 2021



Fonte: Ernst & Young (2022)

O mesmo estudo, trouxe um gráfico apresentando cada receita e o crescimento delas, também entre os anos de 2012 e 2021 (Figura 2). O direito de transmissão e premiações é a maior fonte de receita dos clubes.

Figura 2 - Abertura da Receita Total de 2012 a 2021



Fonte: Ernst & Young (2022)

Nesse contexto, serão apresentados aspectos relacionados aos clubes de futebol brasileiros que podem ser levados em consideração no que diz respeito a VBR, com foco no Nordeste brasileiro.

1.1 Recursos

Sobre os recursos, estão envolvidos os aspectos: estádios; produtos; e formação de atletas.

1.1.1 Estádios

Em 2016, a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), através da sua Diretoria de Competições, cadastrou 789 estádios de futebol no Brasil.

Os dados são mostrados no Cadastro Nacional de Estádios de Futebol (CNEF). O Sudeste é a região que possui o maior número, com 259 estádios, seguido da região Nordeste, que tem 241. E o CNEF mostra também quem são os proprietários desses estádios. A maioria deles (59%) pertence aos municípios; 34,5% são particulares; 6% estaduais e 0,5% federais.

O estádio com maior capacidade de público é o Estádio Jornalista Mário Filho, o Maracanã, localizado no Rio de Janeiro e tem capacidade para 78.838 pessoas.

A figura 3 mostra um resumo nacional, em números, a quantidade de estádios por região, os proprietários e se os estádios possuem ou não iluminação.

Figura 3 - Resumo Nacional - Proprietários e Iluminação

[illegible]

Fonte: CNEF (2016).

Como mostrado também na figura 1, na região Nordeste, dos 241 estádios, 79 deles não possuem iluminação, o que representa 32,8%. A tabela da figura 4 apresenta em detalhes onde estão localizados esses estádios na região. Em Sergipe estão a maioria dos estádios sem iluminação, seguido de Alagoas e Bahia.

Os clubes que mais faturaram com marketing e comercial entre 2010 e 2019, ainda de acordo com a pesquisa da Pluri Consultoria foram Flamengo, com receita de R \$733,8 milhões, e Corinthians com R \$730,7 milhões, conforme mostra a figura 5. Dos clubes nordestinos, o Bahia (BA) aparece em 14º, com a receita de R \$81,3 milhões; o Sport (PE) em 16º com R \$73,7 milhões; Vitória (BA) em 17º com R \$68,6 milhões e em 21º o Santa Cruz (PE) com R \$29 milhões. Os clubes Fortaleza e Ceará (CE), também foram analisados na pesquisa, porém as informações a partir de 2010 não estavam disponíveis.

Figura 5 - Receita dos clubes com Marketing + Comercial de 2010 a 2019

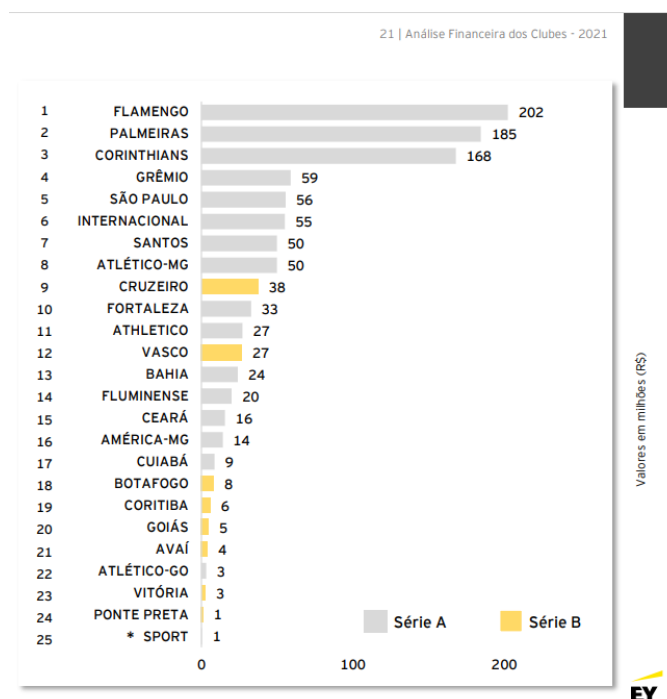


Fonte: Pluri Consultoria (2020).

O estudo publicado pela Ernst & Young (2022), sobre a análise financeira dos clubes de brasileiro, em 2021, trata como receitas comerciais, as que envolvem, além de patrocínios e publicidades, a venda de camisas, lojas e royalties de produtos licenciados.

Conforme mostra a figura 6, o clube que apresentou maior receita comercial em 2021 foi o Flamengo, com R \$202 milhões. Dos clubes nordestinos, o Fortaleza se destaca com um faturamento de R \$33 milhões em receitas comerciais.

Figura 6 - Receitas comerciais dos clubes em 2021



Fonte: Ernst & Young (2022).

Dos 25 clubes no estudo, 5 são do Nordeste (Fortaleza, Ceará, Bahia, Vitória e Sport), representando 20% do total de clubes analisados.

1.1.3 Formação de Atletas

A CBF possui uma ferramenta chamada Certificado de Clube Formador (CCF), que é uma premiação aos clubes que cumprem as exigências para o desenvolvimento dos atletas do clube.

Segundo a Universidade do Futebol (2021), para garantir o certificado, os clubes precisam apresentar os seguintes requisitos: relação de técnicos e preparadores físicos responsáveis; participação em competição oficial; frequência escolar dos atletas; apresentar programa de treinos e; garantir a saúde dos atletas. Esse certificado dá ao clube o direito de ter a preferência na assinatura do primeiro contrato do atleta e caso o jogador assine com outro clube, tem direito à indenização.

De acordo a CBF (2022), até agosto de 2022, 31 clubes possuíam o certificado de clube formador, dentre eles, os nordestinos: Associação Desportiva Bahia de Feira (BA), Ceará Sporting Club (CE), Esporte Clube Bahia (BA) e Fortaleza Esporte Clube (CE).

1.2 Competitividade

Sobre competitividade, há temas importantes, como: patrocínios, marca própria, sócio-torcedor, arenas Multiuso e Recursos de Mídia.

1.2.1 Patrocínios

Diversas marcas investem em clubes do futebol brasileiro. De acordo com o mapa de patrocínios divulgado pelo Ibope Repucom (2022), houve um aumento de 109% dos patrocínios pontuais em 2021 em relação ao ano de 2020. O número de patrocinadores aumentou de 145 para 172 estampados nos uniformes dos clubes da série A do campeonato brasileiro. Para demonstrar, a figura 7 mostra o intervalo entre 2017 e 2021.

Figura 7 - Evolução do volume de marcas patrocinadoras de uniforme para clubes da série A

Evolução do volume de marcas patrocinadoras de uniforme

20 clubes da Série A do Campeonato Brasileiro (2017-2021)



Var.% YoY – variação do volume de marcas únicas em relação ao ano anterior

Taxa de permanência – Percentual de marcas que permaneceram como patrocinadoras de camisa no ano em questão em relação ao ano anterior

* Período de análise se estendeu até o final do Brasileirão em fevereiro de 2021

Mapa do Patrocínio–2021–Uniforme de jogo dos 20 clubes da Série A durante 2021

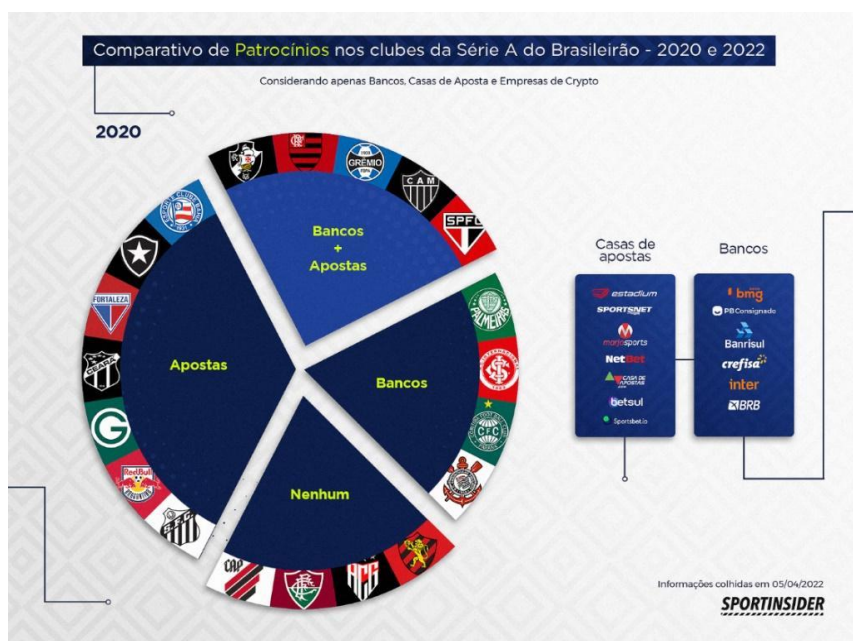
IBOPE | REPUCOM

Fonte: Ibope Repucom (2022).

Os segmentos com destaque nos patrocínios dos uniformes foram o imobiliário, construção e acabamento, com 30 marcas; o financeiro, com 20 e o de saúde, também com 20. Dos patrocinadores master, que entregam mais valor e ganham mais destaque, os sites de apostas esportivas lideram, apresentando 6 marcas.

O Sport Insider (2022) mostrou um comparativo entre os anos de 2020 e 2022 em relação aos patrocínios de casas de apostas, bancos e criptomoedas. Em 2020, apenas 20% dos clubes da série A do campeonato brasileiro não eram patrocinados por bancos ou casas de apostas e não tinham clubes com patrocínios de criptomoedas.

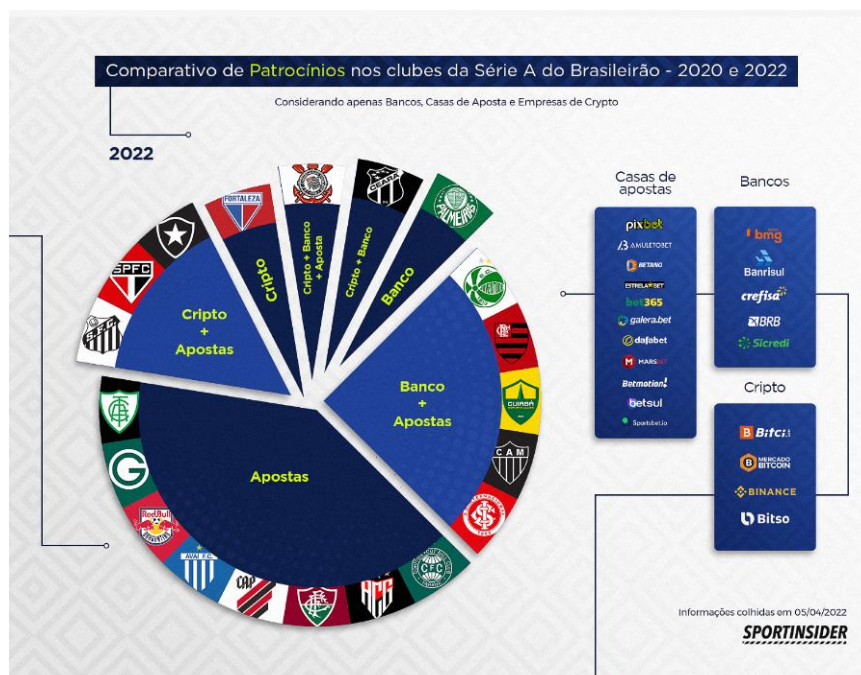
Figura 8 - Comparativo: patrocínios de clubes da série A (bancos, casas de apostas e criptomoedas) 2020



Fonte: Sport Insider (2022)

Em 2020, cinco clubes da série A tinham como patrocinadores bancos e casas de apostas, sete clubes eram patrocinados por casas de apostas, dentre eles os nordestinos Bahia, Fortaleza e Ceará. Quatro clubes da série A tinham apenas bancos como patrocinadores e quatro clubes, dentre eles o Sport (PE), não tinha nenhum desses segmentos entre seus patrocínios.

Figura 9 - Comparativo patrocínios de clubes da série A (bancos, casas de apostas e criptomoedas) - 2022



Fonte: Sport Insider (2022).

Já no ano de 2022, além dos bancos e casas de apostas, as criptomoedas também entraram como patrocinadores dos clubes da série A do campeonato brasileiro. Todos os clubes tinham patrocínios de pelo menos um dos três segmentos. Dos clubes nordestinos, Fortaleza tinha patrocínio de criptomoedas e o Ceará, além de criptomoedas, também tinha banco como patrocinador.

1.2.2 Marca Própria

Um mapeamento realizado pela Jambo Sport Business (2020) mostrou as fornecedoras de materiais esportivos aos clubes de futebol do mundo. Dentro do futebol brasileiro, alguns desses clubes deixaram suas parcerias com grandes marcas e passaram a ter marcas próprias. O documento mostra que os clubes que estavam disputando a série A do campeonato brasileiro na temporada 2020/2021 e que possuem marca própria são: Atlético-GO, Bahia, Ceará, Coritiba, Fortaleza e Goiás.

De acordo com uma matéria publicada por Toni Assis, no site Terra (2021), entre a série A e B do campeonato brasileiro, existem 14 clubes com marca própria. Além dos já citados, Juventude, CRB, Náutico, Vitória, Brasil de

Pelotas, Brusque, Vila Nova e Ponte Preta também estão na lista de clubes de futebol brasileiros que têm a própria marca em seus materiais.

Investindo em marca própria, os clubes conseguem uma fonte de renda a mais, pelo fato de que toda a receita de vendas dos produtos fica com o próprio clube. Por outro lado, todos os custos com fabricação e distribuição dos produtos, por exemplo, também entrarão no planejamento do clube.

1.2.3 Sócio-torcedor

O programa de sócio-torcedor auxilia os clubes no aumento de sua renda e leva aos torcedores alguns benefícios. A GOAL (2022) apresentou uma matéria que mostra o ranking dos clubes com maior número de sócio-torcedores. O Corinthians (SP) é o clube com maior número, apresentando no mês de agosto de 2022 154.194 sócios. Do Nordeste, o clube com maior número de sócio-torcedores é o Ceará, com 50.996, no ranking aparece em 10º colocado.

Segundo Campos e Mello (2020), melhorando os benefícios que o programa de sócio-torcedor pode oferecer aos torcedores, o clube consegue aumentar o número de sócios e melhorar sua renda nessa fonte de receita, pois muitas vezes o clube tem uma grande torcida, mas não consegue converter em número de sócio-torcedores.

1.2.4 Arenas Multiuso

As arenas multiuso envolvem além das partidas de futebol, eventos voltados à cultura e lazer. Um seminário promovido pela Comissão de Turismo e Desporto, em 2012, que foi denominado “Brasil Pós-Copa 2014: Legado e Gestão de Estádios”, discutiu sobre os eventos esportivos que o Brasil sediou, Copa do Mundo em 2014 e os Jogos Olímpicos em 2016, e dentre os assuntos, a rentabilidade das arenas multiuso para os clubes de futebol. Sérgio Landau, que administrava a arena multiuso do Engenhão (Rio de Janeiro), afirmou neste seminário, que com pequenos eventos e gravações, até abril de 2012, havia faturado mais de R \$1 milhão de reais.

1.2.5 Recursos de Mídia

A comunicação dos clubes de futebol brasileiros por meio das redes sociais tem aumentado a cada ano. De acordo com o IBOPE Repucom (2022), os aplicativos Instragram e o TikTok representam o maior número de novas inscrições nos perfis dos clubes de futebol. A mesma pesquisa mostrou que os 5 clubes que mais aumentaram seus números nas redes sociais foram Flamengo, Corinthians, Palmeiras, Santos e Vitória, este último atingindo 1 milhão de seguidores no Instragram e, com isso, subindo uma posição no ranking geral (Quadro 1).

Quadro 1 - Ranking Digital Clubes Brasileiros de Futebol - Setembro/2022

SÉRIE	#	Clube	Combinado	Facebook	Twitter	Instragram	YouTube	TikTok
A	1	Flamengo	49.270.539	13.131.418	9.547.601	14.741.520	6.550.000	5.300.000
A	2	Corinthians	30.518.911	11.004.863	7.319.242	8.144.806	1.750.000	2.300.000
A	3	São Paulo	19.010.641	6.832.479	4.803.397	4.674.765	1.700.000	1.000.000
A	4	Palmeiras	16.357.586	4.782.465	3.661.269	4.183.852	1.830.000	1.900.000
B	5	Vasco	11.191.762	3.110.849	2.605.582	1.965.331	1.110.000	2.400.000
A	6	Santos	10.536.300	3.816.160	3.036.516	1.952.324	1.130.000	601.300
B	7	Grêmio	9.858.572	3.362.568	3.048.856	2.281.548	820.000	345.600
A	8	Atlético-MG	9.695.135	3.368.829	2.566.266	2.412.340	559.000	788.700
B	9	Cruzeiro	8.809.994	3.064.066	2.505.182	2.089.146	506.000	645.600
A	10	Internacional	6.997.093	2.595.566	1.875.849	1.679.378	340.000	506.300
B	11	Chapecoense	5.997.521	3.600.000	617.500	1.593.221	39.600	147.200
A	12	Fluminense	5.188.233	1.524.815	1.484.440	1.055.878	694.000	429.100
B	13	Sport	4.509.876	1.078.539	1.668.266	1.012.471	154.000	596.600
A	14	Botafogo	4.326.612	1.359.999	1.437.650	788.163	382.000	358.800
B	15	Bahia	3.999.720	1.125.597	1.551.674	918.949	153.000	250.500
A	16	Athletico Paranaense	3.443.520	1.087.601	1.173.805	601.214	220.000	360.900
C	17	Vitória	3.237.684	644.824	1.200.680	1.019.080	80.100	293.000
A	18	Ceará	3.222.795	998.403	429.059	1.149.433	177.000	468.900
A	19	Fortaleza	3.116.030	967.961	405.796	1.054.473	213.000	474.800
A	20	Coritiba	1.941.117	452.884	974.276	269.457	98.800	145.700
A	21	Goiás	1.597.911	324.000	661.375	366.736	99.300	146.500
D	22	Santa Cruz	1.479.535	539.000	272.468	400.467	78.800	188.800
C	23	Paysandu	1.284.131	426.170	219.983	446.778	89.100	102.100
C	24	Remo	1.250.998	459.000	146.385	440.613	88.500	116.500
	25	Ibici	1.154.846	*	316.409	421.337	18.100	399.000
A	26	Red Bull Bragantino	1.142.836	372.547	117.437	515.852	10.100	126.900
C	27	Figueirense	1.130.763	281.761	665.572	183.430	*	*
B	28	Criciúma	913.158	192.354	575.654	119.850	12.800	12.500
A	29	Avai	907.622	261.832	235.858	194.432	29.000	186.500
B	30	Náutico	757.634	213.387	175.324	217.923	31.000	120.000
B	31	Ponte Preta	704.471	285.007	210.795	147.769	18.900	42.000
B	32	CSA	681.434	173.292	66.868	301.574	33.100	106.600
A	33	América-MG	666.766	164.409	180.680	205.077	17.700	98.900
C	34	ABC	615.441	230.992	133.421	198.028	29.700	23.300
D	35	Paraná	599.812	203.617	124.947	109.348	26.100	135.800
B	36	Vila Nova	579.353	118.000	116.948	160.605	28.800	155.000
	37	Portuguesa	558.701	195.000	100.930	172.971	12.900	76.900
A	38	Cuiabá	552.571	135.411	62.262	250.798	16.700	87.400
D	39	América-RN	552.083	232.693	107.296	166.809	35.400	9.885
B	40	CRB	545.980	154.094	103.983	233.203	21.200	33.500
B	41	Sampaio Corrêa	541.028	187.051	36.142	208.735	19.500	89.600
A	42	Juventude	495.527	190.594	92.322	135.011	10.600	67.000
A	43	Atlético-GO	476.113	103.000	127.780	180.233	13.100	52.000
B	44	Guarani	470.319	100.704	54.160	131.055	13.800	170.600
C	45	Botafogo-SP	468.912	190.559	46.677	83.076	14.500	134.100
	46	Joinville	425.341	225.000	107.083	83.703	7.620	1.935
C	47	Brasil de Pelotas	346.563	170.964	72.864	90.835	11.900	*
C	48	Botafogo-PB	338.831	92.228	40.014	126.589	30.800	49.200
C	49	Confiança	337.857	59.000	23.761	157.896	47.000	50.200
	50	Audax-SP	319.449	194.738	2.524	119.084	2.220	883

Data da coleta: 31/AGOSTO/2022 - somente dados das páginas oficiais dos clubes.
Não são considerados dados declarados, apenas os contadores oficiais das próprias plataformas.
O ranking inclui os 20 clubes da Série A, incluindo os 30 demais clubes de futebol com as maiores bases digitais do País em 2022.
Informações coletadas: Facebook: seguidores da página; Twitter: seguidores; Instragram: seguidores; YouTube: inscritos; TikTok: seguidores.
* Clube não possui conta oficial nesta plataforma ou não divulga o número de inscritos em seu canal.

Fonte: Ibope Repucom (2022).

No ranking geral, o Sport (PE) é o clube nordestino que primeiro aparece, possuindo um combinado (número de inscrições nas redes sociais que foram pesquisadas - Facebook, Twitter, Instagram, Youtube e TikTok) de mais de 4 milhões de inscritos.

Esse tipo de comunicação com os torcedores se torna importante para os clubes em termos financeiros, quando, além de levar a torcida para o estádio em dias de jogos, conseguem, principalmente, transformá-los em sócio-torcedores. Segundo o levantamento feito pela Sport Value (2022), apresentado no quadro 2, o sócio-torcedor e a bilheteria estão entre as principais fontes de receita dos 20 clubes estudados no ano de 2021.

Quadro 2 - Participação das fontes de receita, em %, por clube

RK	Clubes	Direitos de TV e premiações			Jogadores			Patrocínios			Social e ST			Bilheteria			Outras		
		2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
1	Flamengo	32%	33%	26%	36%	29%	42%	8%	14%	15%	12%	19%	10%	12%	4%	3%	0%	0%	5%
2	Palmeiras	18%	28%	15%	36%	34%	55%	19%	22%	19%	14%	10%	6%	8%	1%	1%	5%	5%	3%
3	Atlético-MG	30%	20%	20%	34%	46%	55%	6%	15%	10%	6%	13%	4%	5%	1%	8%	19%	5%	2%
4	Corinthians	11%	40%	6%	44%	34%	53%	17%	15%	25%	8%	7%	11%	15%	2%	3%	5%	3%	2%
5	Grêmio	24%	28%	32%	41%	38%	42%	8%	8%	9%	19%	17%	11%	0%	0%	0%	8%	10%	5%
6	São Paulo	26%	42%	26%	34%	35%	52%	5%	5%	7%	11%	9%	8%	10%	2%	2%	3%	7%	15%
7	Santos	54%	35%	26%	28%	46%	56%	6%	10%	12%	3%	4%	3%	6%	1%	0%	4%	3%	2%
8	Internacional	31%	24%	23%	35%	36%	45%	11%	11%	10%	17%	24%	16%	4%	1%	1%	2%	4%	5%
9	Fluminense	40%	26%	33%	41%	45%	53%	4%	5%	6%	8%	12%	7%	6%	2%	1%	2%	11%	1%
10	Athletico-PR	34%	61%	11%	41%	23%	67%	5%	4%	6%	7%	7%	8%	6%	1%	2%	7%	4%	6%
11	Bahia	24%	17%	17%	43%	41%	59%	8%	8%	9%	10%	23%	10%	9%	4%	1%	6%	8%	5%
12	Vasco da Gama	5%	15%	32%	55%	51%	40%	7%	8%	11%	20%	19%	17%	7%	1%	0%	5%	5%	0%
13	Fortaleza	5%	12%	2%	40%	37%	65%	6%	8%	5%	15%	13%	8%	10%	2%	3%	23%	28%	16%
14	Ceará	14%	26%	19%	52%	51%	57%	9%	8%	10%	10%	10%	8%	13%	1%	2%	2%	5%	4%
16	Cruzeiro	37%	19%	14%	35%	33%	31%	9%	27%	26%	10%	16%	11%	6%	1%	2%	2%	5%	16%
17	Botafogo	18%	26%	29%	47%	46%	39%	4%	4%	7%	10%	9%	12%	5%	1%	2%	15%	14%	11%
19	Atlético-GO	3%	7%	3%	50%	76%	88%	15%	7%	3%	17%	0%	0%	7%	0%	1%	8%	9%	5%
20	América-MG	13%	10%	2%	32%	55%	71%	18%	4%	14%	36%	29%	9%	1%	2%	4%	0%	0%	0%

Fonte: Sports Value (2022).

Dos clubes que aparecem no estudo, a maior porcentagem de participação das fontes de receita de social e sócio-torcedor com 17% é do Vasco da Gama, enquanto o Atlético-MG tem 8% de participação de bilheteria em suas fontes de receita. Dos clubes nordestinos presentes, Bahia, Fortaleza e Ceará, as participações das fontes de receita do Bahia, 10% são de social e sócio-torcedor e 1% de bilheteria; no Fortaleza, o social e sócio-torcedor aparece com 8% e a bilheteria com 3% e; do Ceará, social e sócio-torcedor com 8% e bilheteria 2%.

1.3 Gestão

Sobre Gestão, os aspectos apresentados são: profissionalização, transparência financeira e gestão feminina.

1.3.1 Profissionalização

A carreira profissional esportiva abrange diversos aspectos: processos seletivos, treinamentos, estudos sobre os fundamentos, além da participação em competições. No Brasil, a CBF é responsável pela “supervisão e regulação do futebol” (ELIAS, et. al. 2021). A estrutura da CBF é composta pela presidência, vice-presidência e as diretorias: de competições; de coordenação; comercial; de comunicações; de patrimônio; de registro, transferências e licenciamento de clubes; de relações institucionais; financeira; e jurídica.

A Lei Nº 9.615 de 24 de março de 1998, conhecida como Lei Pelé, caracteriza a realização da prática esportiva no modo profissional “pela remuneração pactuada em contrato formal de trabalho entre o atleta e a entidade de prática desportiva”.

No que se refere à gestão, atualmente diversas entidades oferecem cursos, dentre elas, a própria CBF. A Escola de Gestão e Negócios da CBF Academy disponibiliza cursos na área de Estratégia e Finanças no Futebol, Gestão de Escolas de Futebol e Futsal, Gestão de Futebol, Marketing e Vendas no Futebol, dentre outros.

1.3.2 Transparência financeira

De acordo com a Lei nº 9.615/98 (com alterações na Lei nº 10.672/03), é de obrigação dos clubes de futebol a transparência financeira e administrativa.

Segundo Queiroz et. al. (2018), o futebol envolve altas despesas e receitas e, devido a isso, muitos dos clubes acabam tendo problemas com sua administração financeira, muitas vezes gastando além do que permite seus orçamentos.

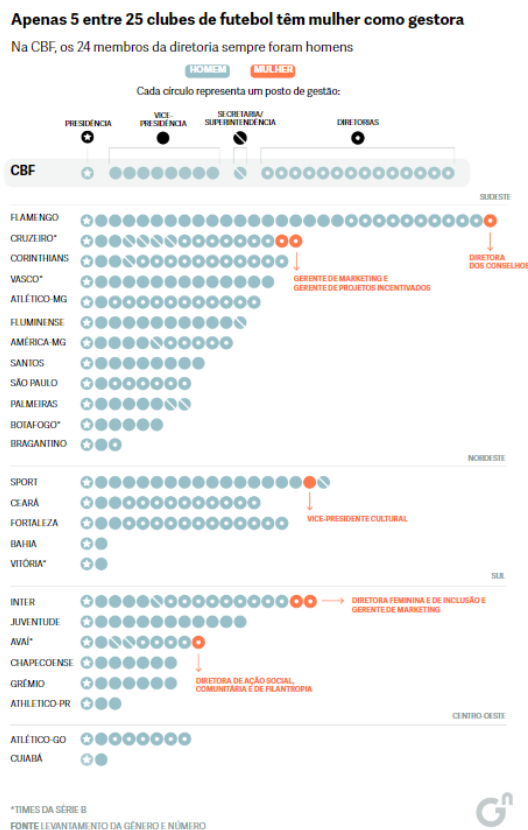
1.3.3 Gestão feminina

Com o passar do tempo e a luta pela igualdade de gênero na sociedade, as mulheres passaram a ocupar espaços nas empresas, exercendo atividades que antes eram dominadas por homens. Apesar disso, de acordo com Nascimento (2018), ainda existe desigualdade em níveis hierárquicos mais altos nas empresas, sendo a maioria dos cargos estratégicos ocupados por homens.

No ambiente futebolístico não é diferente, ainda são poucas as mulheres que ocupam cargos de liderança nos clubes. Dos 20 clubes da série A do campeonato brasileiro, apenas um tem uma mulher como presidente, Leila Pereira, eleita presidente do Palmeiras no final de 2021.

Em junho de 2021, a organização de mídia Gênero e Número, publicou um levantamento da quantidade de mulheres que ocupavam cargos na gestão de clubes de futebol. O estudo apontou que apenas 2,7% dos gestores eram mulheres. Dos 25 clubes que participaram do estudo, apenas 5 tinham mulheres nesses cargos, conforme mostra a figura 10.

Figura 10 - Mulheres em cargos de gestão nos clubes de futebol



Fonte: Gênero e Número (2021).

Como mostra a figura, o Flamengo tinha uma mulher na Diretoria dos Conselhos; o Cruzeiro, uma Gerente de Marketing e uma Gerente de Projetos Incentivados; o Internacional, uma Diretora Feminina e de Inclusão e uma Gerente de Marketing; o Avaí, uma Diretora de Ação Social, Comunitária e de Filantropia. Dentre os clubes nordestinos, apenas o Sport (PE) possuía uma mulher na gestão, ocupando o cargo de vice-presidente cultural.

1.4 Justificativa

A Visão Baseada em Recursos procura entender como as organizações podem atentar para suas vantagens competitivas gerindo seus recursos e competências de forma estratégica e singular. Para isto, é importante conhecer o modelo VRIO, que analisa os recursos da organização e o quanto são valiosos, raros, difíceis de imitar e como eles são organizados.

Desse modo, na teoria, o estudo se justifica por buscar enriquecer o conhecimento científico sobre VBR e VRIO como importantes para o debate e o entendimento sobre o (re)significado que pode ser dado aos recursos organizacionais.

Na prática, a justificativa se dá pelo fato de direcionar a discussão para a área de gestão no futebol, já que os clubes possuem recursos internos como os dirigentes, funcionários, jogadores, estrutura física, seus produtos, assim como a perspectiva simbólica, importante para as estratégias de fidelização dos torcedores, por exemplo. E se os gestores são recursos, há de se considerar a perspectiva feminina nesse contexto.

Dessa forma, o trabalho pode servir como um incentivo para que outras pessoas interessadas na área de gestão esportiva, principalmente mulheres, seja no futebol ou em outros esportes, ampliem sua visão de gestão e que ocupem cargos de liderança.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo Geral

Descrever a perspectiva da VBR e do VRIO a partir da gestora de um clube de futebol nordestino.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Interpretar a relação entre a Visão Baseada em Recursos (VBR) e o clube de futebol nordestino estudado, a partir de sua gestora; e
- Interpretar a relação entre o modelo VRIO (valor, raridade, imitação e organização) e o clube de futebol nordestino estudado, a partir de sua gestora.

1.6 Estrutura do Trabalho

Este trabalho de conclusão de curso está estruturado da seguinte forma: O Capítulo 1 traz a introdução, apresentando aspectos relacionados aos recursos tangíveis e intangíveis de um clube de futebol, à competitividade e à gestão; no Capítulo 2, são apresentadas as características da Visão Baseada em Recursos e do Modelo VRIO; o Capítulo 3 abrange a metodologia utilizada para elaboração do trabalho; no Capítulo 4, é abordada a descrição e interpretação dos dados coletados na pesquisa; e, para concluir, no Capítulo 5 são apresentadas as considerações finais da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico, abordaremos sobre a Visão Baseada em Recursos (VBR), ou RBV, do inglês *Resource Based View*, suas características e importância para as organizações. Para Carvalho, Prévot e Machado (2014), os recursos são capazes de permitir que as empresas tenham vantagem sobre outras, além de se diferenciarem no mercado.

2.1 Visão baseada em recursos

Para obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, as organizações precisam buscar estratégias para gerenciar os seus recursos, trazendo-os para a realidade do mercado (HOHN, et. al., 2021). Com a competitividade cada vez maior, as empresas buscam se sobressair em todas as suas áreas, mantendo os clientes que já possuem e muitas vezes explorando novas oportunidades. De acordo com Barney e Hesterly (2011), a organização adquire vantagem competitiva quando cria valor econômico sobre seus concorrentes.

De acordo com Hayashi, Ito, Prado-Gimenez e Pongeluppe (2018), a visão baseada em recursos é “uma teoria sobre desempenhos extraordinários ou *outliers*, ou pelo menos de posições relativamente defensáveis e sustentáveis ao longo do tempo”. A VBR analisa a organização como sendo um conjunto de recursos, tangíveis e intangíveis, apresentando-os como importantes para a competitividade da empresa. Segundo Dalfovo, Machado, Gonçalves e Baumgartner (2017), é necessário que esses recursos sejam avaliados para que sejam diferenciados de seus concorrentes, pois dessa forma, a organização “consegue identificar possibilidades de ganho e conseqüentemente, aumento de lucro”. Fazendo o devido acompanhamento da organização como um todo se torna possível entendê-la, seus pontos fortes e fracos, para assim, elaborar estratégias.

Barney e Hesterly (2011) citam que os recursos podem ser físicos, quando estão relacionados com a tecnologia e a estrutura da empresa em geral; financeiros, tudo que está ligado ao valor monetário; organizacionais, o que diz respeito à cultura e a forma como a empresa está colocada no mercado; e

individuais, que estão relacionados às características dos indivíduos que fazem parte da organização.

Além de avaliar os recursos da organização, a visão baseada em recursos procura entender como a empresa pode manter suas características diferenciadas das outras organizações do mesmo segmento de mercado. Sabendo disso, a organização consegue “desenvolver seus recursos, valorizando o que pode ser mais vantajoso” (JUNGES e DAL-SOTO, 2017).

Segundo Carvalho, Prévot e Machado (2014), o objeto de estudo da RBV é a análise interna da organização, pois permite que se compreenda essa vantagem competitiva e as características individuais. Esses autores também citam que “os recursos são a base que permite a diferenciação entre empresas e a vantagem de algumas sobre outras em termos de desempenho e crescimento”, ou seja, cada empresa tem sua particularidade que a distingue e pode ser usada como vantagem em relação às outras .

Para Crubellate, Pascucci e Grave (2008), a empresa deve apresentar uma estratégia a partir dos recursos disponíveis, a forma de selecioná-los e como utilizá-los para serem vantajosos, e eles apresentam como foco principal da visão baseada em recursos, a análise das condições internas da organização, como esses recursos são obtidos e aplicados.

A visão baseada em recursos é importante para a gestão estratégica da organização, pois os recursos quando gerenciados e unidos estrategicamente, criam valor econômico para a empresa (GONÇALVES, COELHO e SOUZA, 2011). Gomes (2019) cita que para que as organizações tenham vantagem competitiva, os recursos devem “acrescentar valor positivo às organizações, ser únicos ou raros entre os concorrentes atuais e potenciais, ser imperfeitamente imitáveis e não apresentarem a possibilidade que as organizações competidoras os substituam”. Esses recursos, de acordo com Wright, Kroll e Parnell (2011) devem estar alinhados para que a empresa se destaque no mercado.

Alguns autores, como Barney e Hersterly (2007), propõem o modelo VRIO, que adota quatro características analisadas na RBV: o valor, a raridade, a dificuldade de imitação e a organização. Essas características visam analisar as competências da empresa e a capacidade dos seus recursos.

2.2 Modelo VRIO

O modelo denominado como VRIO busca analisar se os recursos da organização possuem valor, são raros, difíceis de imitar e se a organização consegue explorá-los de forma estratégica. (GOHR et. al., 2011)

Esses recursos precisam ser heterogêneos, mesmo que as empresas sejam do mesmo segmento. O valor está ligado à parte externa da empresa, à sua concorrência. Para ser considerado valioso, o recurso precisa trazer alguma perspectiva dentro do mercado para a organização. O recurso raro é o que poucas empresas possuem, o que de acordo com Hayashi, Ito, Prado-Gimenez e Pongeluppe (2018), não pode ser sustentado por muito tempo como vantagem competitiva, visto que pode ser copiado pela concorrência da organização. Os recursos difíceis de imitar são aqueles que os concorrentes não conseguem copiá-los ou tem dificuldade para fazê-lo. Mesmo possuindo todos esses recursos é necessário que a empresa saiba explorá-los. Segundo Bezerra et. al., 2020, o último elemento do modelo VRIO, “viabiliza a empresa para tirar o máximo de proveito dos seus recursos que são valiosos, raros e inimitáveis”.

2.2.1 Valor

Quando se tem recurso valioso a empresa precisa enxergar alguma oportunidade de mercado ou reduzir o impacto de ameaças da concorrência. De acordo com Gonçalves, Coelho e Souza (2011), para classificar um recurso ou capacidade como valioso, deve-se analisar se o mesmo é capaz de identificar oportunidades ou ameaças externas. Caso o recurso não tenha essas características pode ser considerado fraco para a empresa.

2.2.2 Raridade

Para ser considerado raro, o recurso deve pertencer a um pequeno grupo de empresas. Essa característica do modelo VRIO, “analisa se o recurso ou capacidade está acessível para os concorrentes, não sendo um recurso comum” (GOMES, 2019).

2.2.3 Dificuldade de imitação

A dificuldade de imitação de determinado recurso permite à organização uma vantagem em relação à concorrência, pois para obtê-lo, a é necessário um investimento maior. Gohr, Medeiros e Santos (2014) citam que deve ser levado em consideração “fatores como o histórico único da empresa, a complexidade social como confiança, cultura e recursos sociais, além de patentes que reservam o direito sobre este recurso”. Essa característica pode ser uma vantagem a longo prazo para a empresa.

2.2.4 Organização

Além de ter recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, a organização precisa estar preparada para utilizá-los de forma a obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Para Marujo (2020), essa característica observa se a empresa está “explorando e organizando os recursos devidamente”.

O modelo VRIO busca na característica de organização relacionar o que a empresa está aproveitando da capacidade de seus recursos de gerar vantagem em relação à concorrência, devendo buscar inovação nas suas estratégias (BEZERRA et. al, 2020). Em todos os segmentos, o mercado tem se tornado cada vez mais competitivo, as empresas que inovam, tanto nos seus processos como em produtos ou serviços, se destacam e conquistam mais consumidores. Dessa forma, não adianta a empresa possuir recursos competitivos e não saber organizá-los de forma que possua vantagem sobre seus concorrentes.

Para obter vantagem competitiva sustentável, a organização precisa entender quão significativos são os recursos que possui e utilizá-los para a sua gestão estratégica. (BEZERRA et. al, 2020). Organizando estrategicamente os seus recursos, a empresa consegue alcançar os objetivos e metas estabelecidos.

Quadro 3: Caracterização da VBR e do VRIO

Aspectos			Definições constitutivas	Fonte
RBV	Recursos	Tangíveis	“Identificáveis de forma objetiva e fáceis de avaliar”	Gonçalves, Coelho e Souza (2011)
		Intangíveis	“Identificação e mensuração mais difíceis. Capazes de sustentar ou enfraquecer a competitividade da empresa”	Gonçalves, Coelho e Souza (2011)
	Competitividade		“A capacidade das firmas de estabelecer estratégias que compreendam tanto o contexto externo (mercado e sistema econômico) quanto o interno (sua organização) a fim de manter ou superar a sua participação no mercado no processo de competição.”	SILVA (2001)
	Características Individuais		“base que permite a diferenciação entre empresas e a vantagem de algumas sobre outras em termos de desempenho e crescimento”	Carvalho, Prévot e Machado (2014)
VRIO	Valor		“capacidade ou o recurso deve-se perguntar se o mesmo é capaz de permitir a exploração de uma oportunidade externa ou neutralizar os possíveis efeitos de uma ameaça externa.”	Gonçalves, Coelho e Souza (2011)
	Raridade		“analisa se o recurso ou capacidade está acessível para os concorrentes, não sendo um recurso comum”	Gomes (2019)
	Dificuldade de imitação		“considera fatores como o histórico único da empresa, a complexidade social como confiança, cultura e recursos sociais, além de patentes que reservam o direito sobre este recurso”	Gohr, Medeiros e Santos (2014)
	Organização		“observa se a empresa está explorando e organizando devidamente os seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar”	Marujo (2020)

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

3 METODOLOGIA

O estudo qualitativo, foi de caráter descritivo-interpretativo, com uma proposta dedutiva, ou seja, pré-estabeleceu aspectos do VBR e VRIO, interpretou os dados a partir da narrativa da gestora do clube de futebol e foi deduzindo o que se aproximava as características inerentes de ambos. Segundo Laurindo e Silva (2017), nesse tipo de pesquisa, o pesquisador, por estar diretamente em contato com o sujeito da pesquisa, precisa ter determinado cuidado e expressar com precisão seus objetivos.

A narrativa da gestora, como dado primário, ocorreu por meio de entrevista semi-estruturada, com perguntas vinculadas aos aspectos da VBR e do VRIO, ou seja, foi dividida em dois blocos:

- i) VBR: recursos tangíveis e intangíveis, contendo perguntas que envolviam as ações de comunicação realizadas pelo clube, os tipos de produtos comercializados, patrimônios físicos que o clube possui, gestão de categorias de base, capacitação dos profissionais; competitividade, com questões sobre clubes rivais e; características individuais, tratando sobre o desempenho do clube; e
- ii) VRIO: valor, trazendo uma pergunta sobre adesão de torcedores; raridade, tratando sobre o que considera que o clube possui e seus rivais não; dificuldade de imitação, com uma pergunta sobre marca própria e; organização, contendo perguntas sobre patrocínios, tomada de decisões, dirigentes e finanças.

A gestora entrevistada, foi contatada através da rede social Instagram em agosto de 2022 e a entrevista, realizada pelo Google Meet e com gravação de áudio, aconteceu no dia 13 de setembro de 2022, com duração de 40 minutos.

4 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS: RESPOSTA AOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

4.1 Análise do bloco 1: Visão Baseada em Recursos

4.1.1 Recursos tangíveis e intangíveis, competitividade e características individuais

Procurando entender como o clube utiliza seus recursos, inicialmente foi questionado sobre as ações realizadas para comunicação com os torcedores, que é tratada como um recurso intangível. A gestora afirmou que a maior parte é realizada através das redes sociais do clube e que *“apesar da torcida do clube não ser muito grande, consegue chamá-los ao estádio para apoiar”*. Ela completou dizendo que os torcedores podem se comunicar também através do telefone.

No que se refere aos recursos tangíveis, foram questionados sobre os produtos comercializados pelo clube e os patrimônios físicos que o clube possui. Sobre os produtos que o clube comercializa, a gestora informou que atualmente apenas camisas estão sendo vendidas e as vendas são feitas na sede do clube durante a semana e em dias de jogos expostas na frente do estádio para que os torcedores tenham contato imediato. Já em relação aos patrimônios físicos, o clube possui um estádio próprio (Figura 11), com centro de treinamento, academia e alojamento. Perguntada se tem perspectiva de adquirir outros patrimônios, a gestora informou que *“por ser um clube que foca mais na formação de atletas, no momento não”*.

Sobre equipe, neste bloco, foi questionado como são feitas as escolhas dos profissionais do clube, capacitação dos mesmos e gestão das categorias de base. De acordo com a gestora, o clube foi adquirido por um grupo de empresas e com isso alguns gestores que já trabalhavam com o presidente da empresa e atual presidente do clube, passaram a fazer parte da gestão do clube e como possuem também o ramo de Educação no grupo, os profissionais do clube estão sempre participando de cursos. Em relação à gestão de categorias de base, a gestora afirmou que *“o clube aloja atletas a partir dos 14 anos, que é o permitido,*

e possui espaço físico para que esses atletas possam permanecer treinando". Ela também informou que o clube possui o certificado de clube formador da CBF.

Em relação à competitividade, o foco das questões foram os clubes rivais. Na primeira pergunta, quando questionada quais os clubes são vistos como rivais e como o clube entende essa rivalidade, a gestora citou um clube da mesma cidade, que possui uma torcida considerável, mas que *"a rivalidade só é vista mesmo em campo, uma rivalidade saudável quando tem clássico"*. Questionada se além do desempenho em campo, a gestão desse clube rival também é avaliada de alguma forma, ela informou que não, porque a gestão do outro clube se encaminha mais para o lado político.

Referente às características individuais, foi perguntado sobre os desempenhos do clube em geral observados desde o início do trabalho da gestão atual. A gestora informou que assumiram o clube em 2009 e conseguiram conquistar títulos estaduais nos anos de 2011 e 2013, após isso, foi dado início ao projeto de construção do estádio, tendo isso como prioridade. Em 2018, foi inaugurado o centro de treinamento e em 2019 e 2021 o clube conquistou o vice-campeonato estadual.

Figura 11 - Estádio Professor Jodilton Oliveira Souza



Fonte: Site Oficial Associação Desportiva Bahia de Feira (2022)

Quadro 4: Caracterização da RBV acrescentado aspectos operacionais e itens

Fundamentação teórica					Metodologia	
Definições constitutivas				Fonte	Aspectos operacionais	Itens
RBV	Recursos	Tangíveis	“Identificáveis de forma objetiva e fáceis de avaliar”	Gonçalves, Coelho e Souza (2011)	Patrimônio Produtos	Estádio Camisas Produtos personalizados Equipe
		Intangíveis	“Identificação e mensuração mais difíceis. Capazes de sustentar ou enfraquecer a competitividade da empresa”	Gonçalves, Coelho e Souza (2011)	Marca Comunicação	Patrocínios Canais de comunicação
	Competitividade		“A capacidade das firmas de estabelecer estratégias que compreendam tanto o contexto externo (mercado e sistema econômico) quanto o interno (sua organização) a fim de manter ou superar a sua participação no mercado no processo de competição.”	SILVA (2001)	Desempenho Concorrência	Títulos Sócios-torcedores Clubes rivais
	Características Individuais		“base que permite a diferenciação entre empresas e a vantagem de algumas sobre outras em termos de desempenho e crescimento”	Carvalho, Prévot e Machado (2014)	Patrimônio Produtos Comunicação Desempenho	Estádio Camisas Produtos personalizados Equipe Canais de comunicação Sócios-torcedores Títulos

Fonte: Adaptado de M.F. Costa et al. / RAUSP Management Journal 53 (2018) 23–34.

4.2 Análise do bloco 2: Modelo VRIO

4.2.1 Valor, raridade, dificuldade de imitação e organização

No segundo bloco de perguntas, foram tratadas as características referentes ao modelo VRIO. Em relação ao valor, o foco foi tratar sobre a adesão de torcedores (homens e mulheres) para apoiar o clube, a gestora enfatizou que o clube tem um equilíbrio em relação ao número de torcedores homens e mulheres, *“por ter escolinha de futebol, muitas famílias vão ao estádio acompanhar os jogos e apoiar o clube”*. Tratando de sócio-torcedores, o clube ainda não possui, a gestora contou que *“tem perspectiva futura de programa de sócio-torcedor e atualmente o clube tem feito ações para levar cada vez mais o torcedor ao estádio”* e citou o exemplo de um jogo importante do clube em que promoveram a entrada gratuita de mulheres no estádio.

No quesito raridade, a gestora foi perguntada sobre o que o clube possui e os rivais não. Ela respondeu que *“em relação ao principal rival da cidade, o estádio próprio, em que os atletas tem tudo no mesmo lugar”*.

Sobre dificuldade de imitação, foi questionado se o clube possui marca própria e como isso impacta no clube. A gestora informou que o clube ainda não tem marca própria e compra o material de terceiros e que o impacto é diretamente no planejamento financeiro do clube.

Em relação ao tópico organização, que envolve a gestão em geral do clube e como estão se organizando, as perguntas foram focadas em patrocínios e na equipe (dirigentes, setores, contratação de jogadores, tomada de decisões). Perguntada como é realizada a captação de patrocínios, a gestora afirmou que os patrocínios são as empresas do grupo no qual o clube pertence e os investimentos são feitos em maior parte pela própria empresa, mas que o clube também tem apoio da prefeitura da cidade, em menor parte. Em relação a tomada de decisões, ela afirmou que *“são feitas reuniões com todos os dirigentes do clube para serem tomadas as decisões necessárias”* e as decisões consideradas mais importantes são *“planejamento financeiro e contratação de jogadores”*. Perguntada sobre quantos dirigentes o clube possui e suas áreas, a gestora informou que o clube possui Presidente, Vice-presidente, Conselho Deliberativo e Diretoria Administrativa. Sobre remuneração, afirmou que *“todos*

os profissionais do clube são remunerados e com contrato CLT”. Quando questionada sobre como são realizadas as contratações de jogadores, ela informou que o clube tem um planejamento financeiro para contratações, enfatizando que eles não superam esse planejamento, completou dizendo que *“muitos jogadores já estão no clube de outras temporadas e são feitas renovações de contratos, alguns vem da base e são feitas contratações pontuais dentro do orçamento”*. Para finalizar, foi questionado sobre o setor financeiro do clube e a gestora informou que a parte financeira é feita pela vice-presidência e é feito um balanço anual. Ela afirmou que *“o clube tem planejamento anual de gastos, faz os orçamentos para contratação de jogadores e dá prioridade à folha de pagamento”*.

Quadro 5: Caracterização do VRIO acrescentado aspectos operacionais e itens

Fundamentação teórica				Metodologia	
Definições constitutivas			Fonte	Aspectos operacionais	Itens
VRIO	Valor	“capacidade ou o recurso deve-se perguntar se o mesmo é capaz de permitir a exploração de uma oportunidade externa ou neutralizar os possíveis efeitos de uma ameaça externa.”	Gonçalves, Coelho e Souza (2011)	Desempenho	Sócios-torcedores Títulos
	Raridade	“analisa se o recurso ou capacidade está acessível para os concorrentes, não sendo um recurso comum”	Gomes (2019)	Patrimônio Comunicação	Estádio Equipe Qualificação profissional Canal próprio
	Dificuldade de imitação	“considera fatores como o histórico único da empresa, a complexidade social como confiança, cultura e recursos sociais, além de patentes que reservam o direito sobre este recurso”	Gohr, Medeiros e Santos (2014)	Patrimônio Marca Comunicação	Marca própria
	Organização	“observa se a empresa está explorando e organizando devidamente os seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar”	Marujo (2020)	Patrimônio Marca Comunicação Produtos Equidade Concorrência Desempenho	Estádio Qualificação da equipe Patrocínios Canais de comunicação Produtos personalizados Apoio governamental Clubes rivais Sócios torcedores Títulos

Fonte: Adaptado de M.F. Costa et al. / RAUSP Management Journal 53 (2018) 23–34.

No quadro 6, é apresentado, conforme as respostas da gestora, o que o clube atende totalmente, parcialmente e não atende, no que diz respeito aos seus recursos.

Quadro 6: Dados coletados

Fundamentação teórica					Metodologia		Discussão dos dados		
Aspectos			Definições constitutivas	Fonte	Aspectos operacionais	Itens	Atende	Parcialmente	Não atende
RBV	Recursos	Tangíveis	“Identificáveis de forma objetiva e fáceis de avaliar”	Gonçalves, Coelho e Souza (2011)	Patrimônio Produtos	Estádio Camisas Produtos personalizados Equipe	X		
		Intangíveis	“Identificação e mensuração mais difíceis. Capazes de sustentar ou enfraquecer a competitividade da empresa”	Gonçalves, Coelho e Souza (2011)	Marca Comunicação	Patrocínios Canais de comunicação	X		
	Competitividade		“A capacidade das firmas de estabelecer estratégias que compreendam tanto o contexto externo (mercado e sistema econômico) quanto o interno (sua organização) a fim de manter ou superar a sua participação no mercado no processo de competição.”	SILVA (2001)	Desempenho Concorrência	Títulos Sócios-torcedores Clubes rivais		X	
	Características Individuais		“base que permite a diferenciação entre empresas e a vantagem de algumas sobre outras em termos de desempenho e crescimento”	Carvalho, Prévot e Machado (2014)	Patrimônio Produtos Comunicação Desempenho	Estádio Camisas Produtos personalizados Equipe Canais de comunicação Sócios-torcedores Títulos	X		

VRIO	Valor	“capacidade ou o recurso deve-se perguntar se o mesmo é capaz de permitir a exploração de uma oportunidade externa ou neutralizar os possíveis efeitos de uma ameaça externa.”	Gonçalves, Coelho e Souza (2011)	Desempenho	Sócios-torcedores Títulos		X	
	Raridade	“analisa se o recurso ou capacidade está acessível para os concorrentes, não sendo um recurso comum”	Gomes (2019)	Patrimônio Comunicação	Estádio Equipe Qualificação profissional Canal próprio	X		
	Dificuldade de imitação	“considera fatores como o histórico único da empresa, a complexidade social como confiança, cultura e recursos sociais, além de patentes que reservam o direito sobre este recurso”	Gohr, Medeiros e Santos (2014)	Patrimônio Marca Comunicação	Marca própria			X
	Organização	“observa se a empresa está explorando e organizando devidamente os seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar”	Marujo (2020)	Patrimônio Marca Comunicação Produtos Equidade Concorrência Desempenho	Estádio Qualificação da equipe Patrocínios Canais de comunicação Produtos personalizados Apoio governamental Clubes rivais Sócios-torcedores Títulos	X		

Fonte: Adaptado de M.F. Costa et al. / RAUSP Management Journal 53 (2018) 23–34.

No quadro 6, percebe-se, que alguns aspectos operacionais e itens aparecem diversas vezes, por se encaixar na teoria de formas semelhantes. Por exemplo, quando a gestora nos apresenta o estádio, que é um recurso tangível,

como um recurso raro que o clube possui em relação ao principal rival, observa-se que o patrimônio do clube pode representar tanto um bem comum, quanto algo que o clube valoriza mais, dependendo do histórico do clube e visão do gestor.

No que diz respeito aos recursos tangíveis e intangíveis dentro do conceito de VBR e com os aspectos e itens considerados, o clube atende, possuindo estádio próprio, boa comunicação com os torcedores, comercialização de suas camisas e o foco na formação de atletas. Em relação à competitividade, atende parcialmente, por ainda não possuir um programa de sócio torcedor, que é uma fonte de receita para muitos clubes brasileiros, porém existe a perspectiva de um programa futuro e a realização de ações atualmente para atrair torcedores ao estádio pode auxiliar nessa questão. Nas características individuais, considerando diversos itens, o clube atende a esses aspectos.

Em relação ao modelo VRIO, valor foram considerados os itens sócio-torcedores e títulos, o que o clube atende parcialmente. No quesito raridade, a gestora considera o estádio um recurso raro em relação ao principal rival, assim o clube atende. Na dificuldade de imitação, o clube não atende, pois o item considerado foi marca própria, o que o clube não possui. Por fim, relacionado a organização de modo geral, o clube atende por possuir a maioria dos itens considerados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por finalidade descrever a perspectiva da visão baseada em recursos e do modelo VRIO sob o ponto de vista da gestão feminina de um clube de futebol nordestino. Através desses temas, pode-se trazer as características para a realidade do clube de futebol, apresentando o que pode levar o clube a ter vantagem competitiva e mostrando que as teorias podem ser aplicadas em qualquer tipo de organização.

Nesse contexto, a criação de um quadro caracterizando a VBR e o modelo VRIO facilitou a visualização da teoria e a incorporação dos aspectos operacionais e itens que um clube possui proporcionou uma visão geral de como a teoria pode estar ligada à gestão de um clube de futebol.

O primeiro bloco de perguntas, possibilitou uma visão geral do clube, trazendo questões desde comunicação com torcedores até as conquistas do clube. Neste último quesito, é perceptível a valorização que a gestora dá a ter um estádio próprio e centro de treinamento para os atletas, que devido a construção passaram alguns anos sem focar em formar times mais “caros” para competir. Isso mostra também o foco do clube em formação de atletas, enfatizado pela gestora, priorizando proporcionar uma boa estrutura para atletas da base e do profissional.

No segundo bloco, que trouxe mais questões sobre como são organizados alguns recursos do clube, percebe-se que a prioridade do clube está no seu planejamento financeiro, tanto para se ter um controle na contratação de jogadores quanto em relação à sua folha de pagamento em geral.

Considerando que a visão baseada em recursos e a gestão de futebol, principalmente do ponto de vista da gestão feminina, ainda são pouco estudadas, este trabalho colaborou para mostrar que são áreas que têm relação e podem ser mais exploradas, além de auxiliar aos gestores de clubes de futebol a ter um olhar mais estratégico para os recursos que o clube possui, podendo melhorar as tomadas de decisões e buscar vantagem em relação aos seus rivais.

Devido aos poucos cargos de liderança ocupados por mulheres na gestão de clubes de futebol brasileiros, tendo assim, dificuldade para encontrar e contactá-las, este trabalho limitou-se a apenas um clube. Eu, como autora, pesquisando um fenômeno majoritariamente estudado e gerido por homens,

deixo como sugestão para pesquisas futuras explorar mais essa representatividade feminina à frente de cargos de liderança nos clubes de futebol, trazendo a trajetória, vivência e dificuldades enfrentadas.

REFERÊNCIAS

ASSIS, T. Terra. **Clubes abrem mão de parceiras gigantes de material esportivo e abraçam marcas próprias de confecção.** 2021. Disponível em: <Clubes abrem mão de parceiras gigantes de material esportivo e abraçam marcas próprias de confecção (terra.com.br)> Acessado em: 10/09/2022.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BERTOLDO, S. Gênero e Número. **Apenas 2,7% dos gestores de clubes de futebol são mulheres.** 2021. Disponível em: <Gênero e Número | Apenas 2,7% dos gestores de clubes de futebol são mulheres (generonumero.media)> Acessado em: 23/09/2022.

BATISTA, L. S., KUMADA, K. M. O. **Análise metodológica sobre as diferentes configurações da pesquisa bibliográfica.** Rev. Bras. de Iniciação Científica (RBIC), IFSP Itapetininga, v. 8, e021029, p. 1-17, 2021.

BEZERRA, K. F. M.; PEREIRA, Y. V.; SALAZAR, V. S.; MOREIRA, V. F. **Organização de recursos competitivos: análise de um hotel na cidade de Mossoró/RN.** Organizações em contexto, São Bernardo do Campo, ISSN 1982-8756 • Vol. 16, n. 31, jan.-jun. 2020.

BRASIL. Lei Nº 10.672. 15 de maio de 2003. **Altera dispositivos da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, e dá outras providências.** Diário Oficial da União, Brasília-DF, maio/2003.

BRASIL. Lei Nº 9.615. 24 de março de 1998. **Institui normas gerais sobre o esporte e dá outras providências.** Diário Oficial da União, Brasília-DF, março/1998.

CAMPOS, B. P. E., MELLO, J. A. V. B. **Programas sócio-torcedores de clubes do futebol brasileiro.** PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, São Paulo, 9(3), 497-515. Set/Dez 2020.

CARVALHO, D. M., PRÉVOT, F., MACHADO, J. A. D. **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.

CBF. **Certificado de Clube Formador.** 2022. Disponível em: <Certificado de Clube Formador - Confederação Brasileira de Futebol (cbf.com.br)> Acessado em: 17/09/2022.

CNEF. **Cadastro Nacional de Estádios de Futebol.** 2016. Disponível em: <20160122182359_0.pdf (cbf.com.br)> Acessado em: 05/09/2022.

COMISSÃO DE TURISMO E DESPORTO. **Seminário Brasil Pós-Copa 2014: Legado e Gestão dos Estádios**. 2012. Disponível em: <[http://intranet/aplic/SITAQWEB/TextoHTML.asp?etapa=11&nuSessao=\(camara.leg.br\)>](http://intranet/aplic/SITAQWEB/TextoHTML.asp?etapa=11&nuSessao=(camara.leg.br)>) Acessado em: 17/09/2022.

COSTA, M. F., COSTA, C. E., ANGELO, C. F., MORAES, W. F. A. **Perceived competitive advantage of soccer clubs: a study based on the resource-based view**. RAUSP Management Journal 53 (2018) 23–34.

CRUBELLATE, J. M., PASCUCCHI, L., GRAVE, P. S. **Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos**. Revista de Administração de Empresas, vol. 48, out/dez, 2008.

DALFOVO, M. S., MACHADO, M. M., GONÇALVES, A., BAUMGARTNER, A. **A visão baseada em recursos e monitoramento do ambiente e sua influência nas capacidades dinâmicas**. Revista Inteligência Competitiva, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 133-178, abr./jun. 2017.

ELIAS, L. O., SHAMAH, M. E. P., HEIN, A. P., ANDRADE, M. X., CARLET, R., VOSER, R. C. **A profissionalização do futebol: uma reflexão acerca das âncoras de carreira de executivos e gerentes de futebol**. Revista Brasileira de Futsal e Futebol, São Paulo. v.13. n.52. p.193-200. Jan./Fev./Mar./Abril. 2021. ISSN 1984-4956.

ERNST & YOUNG. **Levantamento financeiro dos clubes brasileiros**. 2022. Disponível em: <[analise-financeira-clubes2021.pdf](#)> Acessado em: 29/08/2022.

GOHR, C. F.; MEDEIROS, R. A.; SANTOS, L. C. **Vantagem Competitiva Em Um Apl De Móveis**. Pretexto, Belo Horizonte, v.15, n.4, p. 64-82, 2014.

GOHR, C. F., SANTOS, L. C., BURIN, C. B., MARQUES, M. S., ARAI, R. M. **Recursos estratégicos e vantagem competitiva: aplicação do modelo VRIO em uma organização do setor sucroalcooleiro**. RGO - Revista Gestão Organizacional | Vol. 4 - N. 1 - Jan./Jul. - 2011.

GOMES, G. A. F. G. **Estratégia de vantagem competitiva: um estudo por meio do modelo VRIO aplicado a um hotel**. Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Mossoró, 2019.

GONÇALVES, C. A., COELHO, M. F., SOUZA, E. M. **VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização**. Rev. Ciênc. Admin., Fortaleza, v. 17, n. 3, p. 819-855, set./dez. 2011

HALFEN, I., RATTO, L., MACHADO, F. Jambo Sport Business. **Marcas esportivas nas 20 ligas mais valiosas do mundo 2020-2021**. 2020. Disponível em: <<https://www.slideshare.net/jambosb/presentations>> Acessado em: 10/09/2022.

HAYASHI, P., ITO, N., PRADO-GIMENEZ, F. A. y PONGELUPPE, L. **Entendimentos e desentendimentos da pesquisa empírica da visão**

baseada em recursos: uma abordagem exploratória. Estudios Gerenciales, 34(149), 469-480., 2018.

HOHN, G. S., ZANIN, A., KRUGER, S. D., SANTOS, E. A. **Recursos e Capacidades Organizacionais sob a luz da Visão Baseada em Recursos: um Estudo no Âmbito Industrial.** 21ª USP Internacional Conference in Accounting, São Paulo, julho 2021.

IBOPE REPUCOM. **Mapa de patrocinadores dos clubes da Série A do Campeonato Brasileiro +Botafogo, Cruzeiro e Vasco 2021.** 2022. Disponível em: <Mapa do Patrocínio 2020-21 (iboperepucom.com)> Acessado em: 02/09/2022.

IBOPE REPUCOM. **Ranking Digital dos Clubes Brasileiro - Set/2022.** 2022. Disponível em: <Ranking digital dos clubes brasileiros – Set/2022 – IBOPE Repucom> Acessado em: 21/09/2022.

JUNGES, V. C., DAL-SOTO, F. **Recursos e capacidades estratégicas como fonte de vantagem competitiva no Clube Arranca.** Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe) – ISSN 2177-4153 – Vol. 15 n.1 – Janeiro/Março 2017.

LAURINDO, A. P., SILVA, J. A. P. **Introdução à pesquisa: características e diferenças teórico-conceituais entre estudo qualitativo e quantitativo.** Revista UNIABEU, V.10, Número 26, Agosto-Dezembro de 2017.

MARUJO, F. J. B. **Vantagens competitivas no setor segurador a partir do VRIO: estudo de caso AGEAS SEGUROS PORTUGAL.** Instituto Politécnico de Coimbra. Coimbra, Outubro 2020.

NASCIMENTO, M. A. **Gestão feminina: a liderança feminina nas organizações brasileiras.** Ideias & Inovação. V. 4, N. 2, p. 57-66, Aracaju - Maio/2018.

PLURI CONSULTORIA. **A evolução das receitas no futebol brasileiro.** 2020. Disponível em: <Microsoft PowerPoint - Receitas Comparativo v2.pptx (pluriconsultoria.com.br)> Acessado em: 29/08/2022.

QUEIROZ, Leonardo. Sport Insider. **Os três pilares do patrocínio esportivo contemporâneo.** 2022. Disponível em: <Os três pilares do patrocínio esportivo contemporâneo (sportinsider.com.br)> Acessado em: 04/09/2022.

QUEIROZ, V., GARCIA, P. S., MENDONÇA, S. A. T., GÖTTEMS, I. **Contabilidade esportiva: um estudo sobre o futebol brasileiro.** Revista Fateb Científica. Volume 01 – Número 2 – Janeiro/Dezembro, 2018.

SALES, Arthur. Universidade do Futebol. **O certificado de clube formador e a formação de jogadores.** 2021. Disponível em: <O certificado de clube formador e a formação de jogadores - Universidade do Futebol> Acessado em: 30/08/2022.

SILVA, C. L. **Competitividade e estratégia empresarial: um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990**. Revista da FAE, v. 4, n. 1, 2001.

SIMPLICIO, R., MOURA, R., FERNANDES, T. GOAL. **Ranking de sócio-torcedor no Brasil atualizado: veja os times que lideram**. 2022. Disponível em: <Ranking de sócio-torcedor no Brasil atualizado: veja os times que lideram | Goal.com Brasil> Acessado em: 12/09/2022.

SPORTS VALUE. **Finanças TOP 20 clubes brasileiros 2021**. 2022. Disponível em: <Apresentação do PowerPoint (sportsvalue.com.br)> Acessado em: 21/09/2022.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2011.

APÊNDICE A - Roteiro da entrevista

1. VISÃO BASEADA EM RECURSOS

a. Recursos tangíveis e intangíveis

- Quais ações o clube realiza para se comunicar com os torcedores?
- O clube comercializa algum tipo de produto? (Se sim, como as vendas são organizadas?)
- Quais são os patrimônios físicos (imobiliários) que o clube possui e como são utilizados pelo clube, torcedores e sociedade em geral? (piscina, ginásio) Qual a perspectiva do clube em relação a outros patrimônios físicos, tipo estádio próprio etc?
- Como é feita a escolha dos profissionais do clube, tanto da parte técnica quanto da gestão (diretores, conselheiros, médicos, parte financeira etc)?
- Como é a gestão das categorias de base do clube? (investimentos em atletas, busca por atletas, espaço físico como dormitórios, alimentação etc)
- Os profissionais do clube fazem alguma capacitação? (poderia falar um pouco sobre isso?) Existe alguma formação interna para os jogadores ou gestores?

b. Competitividade

- Quais outros clubes são vistos como principais rivais dentro e fora do estado? Como o clube entende essa questão da rivalidade?
- Além do desempenho em campo, a gestão dos clubes rivais é avaliada/estudada de algum modo?_

c. Características individuais

- Quais os destaques em desempenhos/feitos você tem observado no clube desde quando iniciou o seu trabalho na gestão? (tanto em relação à títulos quanto em relação ao funcionamento do clube)

2. MODELO VRIO

a. Valor

- Como é a adesão dos torcedores - homens e mulheres - para apoiar o clube (financeiramente, voluntariamente)? (adesão de sócios-torcedores - tipos de planos, etc.)

b. Raridade

- O que só o clube possui e que os rivais não?

c. Dificuldade de imitação

- O clube possui marca própria? Qual o impacto disso na sua opinião?

d. Organização

- Como é realizada a captação de patrocínios? (como atraíam os abnegados, sócios etc) (comunicação voltada para a captação)
- Como são tomadas as decisões por parte dos gestores do clube (presidente, conselheiros, torcedores)? (gestão compartilhada)
- Quantos dirigentes o clube possui? E quais áreas? Quais deles são remunerados?
- Como são realizadas as contratações de jogadores? (equilíbrio entre desempenho em campo e finanças do clube)
- Quais decisões são consideradas as mais importantes? Quem são os envolvidos nessas decisões?
- O setor financeiro é gerido por contador do próprio clube ou terceirizado? Como ocorre? É remunerado ou serviço voluntário? As informações financeiras são utilizadas para as decisões do presidente e conselheiros, são apresentadas à torcida (tipo balanço)?