

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO  
GESTÃO DO ESPORTE**

**MARCIUS KOEHLER**

**CONTRIBUIÇÕES DE UMA REDE PARA RETENÇÃO DE TALENTOS EM  
PEQUENOS CLUBES DE FUTEBOL**

**São Paulo / SP  
2016**

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO  
GESTÃO DO ESPORTE**

**MARCIUS KOEHLER**

**CONTRIBUIÇÕES DE UMA REDE PARA RETENÇÃO DE TALENTOS EM  
PEQUENOS CLUBES DE FUTEBOL**

**São Paulo / SP  
2016**

**Marcius Koehler**

**CONTRIBUIÇÕES DE UMA REDE PARA RETENÇÃO DE TALENTOS EM  
PEQUENOS CLUBES DE FUTEBOL**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho - UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração – Gestão do Esporte**.

Orientador: Ph.D. Edmilson de Oliveira Lima

**São Paulo / SP  
2016**

Koehler, Marcius.

Contribuições de uma rede para retenção de talentos em pequenos clubes de futebol. / Marcius Koehler. 2016.

123 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2016.

Orientador (a): Prof. Dr. Edmilson de Oliveira Lima.

1. Pequenas empresas. 2. Redes. 3. Retenção de talentos. 4. Legislação esportiva.

I. Lima, Edmilson de Oliveira.

II. Título.

CDU 658:796

**MARCIUS KOEHLER**

**CONTRIBUIÇÕES DE UMA REDE PARA RETENÇÃO DE TALENTOS EM  
PEQUENOS CLUBES DE FUTEBOL**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho - UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração – Gestão do Esporte**.

Orientador: Ph.D. Edmilson de Oliveira Lima

---

Prof. Ph.D. Edmilson de Oliveira Lima – Universidade Nove de Julho – UNINOVE (orientador)

---

Prof. Dra. Maria Tereza Silveira Böhme – Universidade de São Paulo – USP (membro externo)

---

Prof. Dr. Ary José Rocco Junior – Universidade Nove de Julho – UNINOVE (membro interno)

---

Prof. Dr. Marcos Hashimoto – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP  
(Suplente/externo)

---

Prof. Dr. João Manuel Casquinha Malaia Santos – Universidade Nove de Julho – UNINOVE  
(Suplente/interno)

São Paulo, 11 de março de 2016

**Dedicatória**

Dedico este trabalho a todas as pessoas que direta ou indiretamente me apoiaram: meus pais, amigos, professores e principalmente a minha esposa por sempre estar ao meu lado e meu filho simplesmente pelo seu sorriso de príncip

**Agradecimentos**

Agradeço àquelas pessoas que nos últimos dois anos, não pensaram duas vezes quando precisei de seu auxílio, que com seu apoio me fizeram superar os obstáculos nesta caminhada acadêmica.

Agradeço a meus pais, Edison e Evanira, que sempre me deram forças para que eu atingisse meus ideais a eles um abraço muito especial, sem palavras. Dedico este trabalho aos meus irmãos e cunhados, que apesar do pouco contato, sempre torceram por mim.

Agradeço também a Alderico e Lourdes, meus sogros, que a medida do possível, me deram suporte ao cumprimento de minhas necessidades de trabalho.

Agradeço e dedico este trabalho a toda minha turma do Mestrado, com as quais ao longo de um ano intenso de convivência conquistei grandes amigos e espero continuar essa amizade para sempre.

Não poderia deixar de agradecer ao Coordenador do Programa, Dr. Benny Kramer Costa, professora Dra. Vania Nassif e meu orientador Ph.D. Edmilson de Oliveira Lima pelo apoio que sempre necessitei. Da mesma forma estendo meu obrigado aos demais professores que me auxiliaram nesta caminhada, em especial os professores Fernando A. Fleury, Ary Rocco e João Malaia, pois sem eles esta pesquisa não existiria.

Agradeço principalmente à pessoa mais importante: Ana Maria, que sempre, desde que nos conhecemos tenho contado com seu apoio e sua torcida para que tudo o que almejo seja realizado, não somente pelo apoio durante o Mestrado, mas durante mais de uma década, agradeço a você toda a paciência e força para administrar nossa família na minha ausência, que não foram poucas.

## **Resumo**

Esta dissertação tratou do tema redes no contexto do futebol brasileiro de base. O estudo abordou pequenas organizações envolvidas no Movimento de Futebol de Base Brasileiro - MFBB iniciado pela própria Confederação Brasileira de Futebol – CBF voltado para discutir os problemas das categorias de base, principalmente os de assédio e “roubo” de jovens talentos e gerar propostas de melhorias. Este movimento resultou na formação de uma rede de clubes de base organizados mais tarde pela Associação Brasileira de Executivos do Futebol – ABEX Futebol. A pesquisa realizada foi um estudo multi-caso, de natureza qualitativa, do tipo exploratório, com o objetivo de explicitar como a formação em rede contribuiu para a retenção de talentos em pequenos clubes do futebol brasileiro. O tratamento dos dados foi coletado principalmente com entrevistas semi-estruturadas em profundidade e analisados em tabelas (Word). Foram entrevistados dois representantes da ABEX, representantes de três clubes inseridos na rede e três empresários agenciadores de atletas de futebol. Baseou-se em análises intra-caso e inter-caso realizadas para se comparar os dados e obter resultados de pesquisa válidos para o conjunto da amostra. Como resultado de pesquisa, constatou-se que a rede de relação dos clubes de base tem grande influencia na retenção de jovens atletas. Foram identificados e analisados outros elementos no estudo que auxiliaram para que o objetivo de pesquisa fosse atingido. Além disto, percebeu-se que a rede de relação, principalmente para os pequenos clubes estudados tiveram papel importante na retenção do jovem talento ou no recebimento da indenização proveniente da sua saída.

**Palavras-chave:** Pequenas empresas; Redes; Retenção de talentos; Legislação esportiva.

## **Abstract**

This work dealt with the topic networks in the basic context of Brazilian football. The study addressed small organizations involved in the Brazilian Base Football Movement - MFBB initiated by the Brazilian Football Confederation - CBF returned to discuss the problems of basic categories, mainly of harassment and "theft" of young talent and generate improvement proposals . This movement resulted in the formation of a network of grassroots clubs organized later by the Brazilian Football Association Executives - ABEX Football. The research was a multi-case study, qualitative, exploratory type, in order to explain how the network training contributed to the retention of talent in small clubs of Brazilian football. Processing of the data was collected mainly with semi-structured interviews and analyzed in tables (Word). We interviewed two representatives of ABEX, representatives of three clubs entered the network and three bookies entrepreneurs soccer athletes. It was based on intra-case analysis and inter-case performed to compare the data and obtain search results valid for the whole sample. As a result of research, it was found that the network interface of the base club has great influence on the retention of young athletes. They were identified and analyzed other elements that helped in the study for the research goal was reached. In addition, it was noticed that the relationship network, particularly for small clubs studied played an important role in young talent retention or receipt of compensation from its output.

**Keywords:** Small businesses; Networks; Retaining talent; Sports law.

AAPP – Associação Atlética Ponte Preta

ABEX Futebol – Associação Brasileira de Executivos do Futebol

CBF – Confederação Brasileira de Futebol

ECA – Associação de Clubes da Europa

Lei 6.915/98 – Lei Pelé

MEI - Microempreendedor Individual

MPE - Micro e Pequena Empresa

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PE – Pequena Empresa

PME – Pequena e Média Empresa

MFBB – Movimento do Futebol de Base Brasileiro

<b>1 Introdução</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1 Problema de pesquisa</b> .....	<b>17</b>
<b>1.2 Questão de pesquisa</b> .....	<b>18</b>
<b>1.3 Objetivos</b> .....	<b>18</b>
<i>1.3.1 Geral</i> .....	<i>18</i>
<i>1.3.2 Específicos</i> .....	<i>18</i>
<b>1.4 Justificativa para estudo do tema</b> .....	<b>19</b>
<b>1.5 Estrutura do trabalho científico</b> .....	<b>21</b>
<b>2 Referencial Teórico</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1 Pequenas empresas</b> .....	<b>23</b>
<i>2.1.1 Conceitos e critérios</i> .....	<i>23</i>
<i>2.1.2 Características</i> .....	<i>27</i>
<b>2.2 Redes</b> .....	<b>28</b>
<i>2.2.1 Princípios de redes</i> .....	<i>30</i>
<i>2.2.2 Características de redes</i> .....	<i>31</i>
<i>2.2.3 Tipologia de redes</i> .....	<i>32</i>
<i>2.2.4 Estratégicas em redes</i> .....	<i>33</i>
<i>2.2.5 Redes de pequenas empresas</i> .....	<i>36</i>
<i>2.2.6 Redes de organizações esportivas</i> .....	<i>39</i>
<b>2.3 Retenção de talentos</b> .....	<b>45</b>
<b>2.4 Legislação esportiva brasileira</b> .....	<b>48</b>
<b>3 Procedimento Metodológico</b> .....	<b>57</b>
<b>3.1 Delineamento da pesquisa</b> .....	<b>57</b>
<b>3.2 Amostras</b> .....	
<b>3.3 Procedimentos de coletas</b> .....	<b>60</b>

3.4 Procedimentos de análise de dados .....	61
4 Análise Intra-Caso dos Dados.....	63
4.1 Descrições do caso do Paraná Clube.....	63
4.1.1 Análise.....	67
4.2 Descrições do caso da Associação Portuguesa de Desportos.....	70
4.2.1 Análise.....	72
4.3 Descrições do caso da Associação Atlética Ponte Preta.....	74
4.3.1 Análise.....	77
4.4 Descrições do caso da Associação Brasileira de Executivos do Futebol.....	79
4.4.1 Análise.....	82
4.5 Descrições do caso das empresas de agenciamento de jogadores de futebol.....	87
4.5.1 Empresa Lipatin Sports.....	87
4.5.2 Empresa MMC Sports Consulting.....	88
4.5.3 Empresa Forza Carreira Esportiva.....	90
4.5.4 Análise.....	93
5 Análise Inter-Caso dos Dados.....	97
5.1 Principais semelhanças e divergências entre os casos estudados.....	98
5.2 Outras comparações entre os casos estudados.....	100
6 Conclusões e Recomendações.....	103
Referências Bibliográficas.....	108
Apêndice A.....	116
Apêndice B .....	117
Apêndice C.....	118
Apêndice D.....	120
Apêndice E.....	122

## 1 Introdução

As categorias formadoras de atletas dos clubes brasileiros são conhecidas como “categorias de base”. São divididas de acordo com a idade, sendo: pré-mirim, mirim, infantil, juvenil e juniores; com idade até 11 anos, 13 anos, 15 anos, 17 anos, 20 anos, respectivamente. A busca pelo talento e a trajetória para profissionalização pode ser iniciada antes mesmo dos 10 anos de idade, nas escolinhas de futebol e nas equipes de futsal (Filgueira, 2006).

Investir nas categorias de base é de suma importância para os clubes obterem lucro e sustentabilidade. A transferência de jogadores contribui com parcela significativa nas receitas dos principais clubes do país perdendo somente para as cotas de TV e patrocínio (lucro) e os clubes que conseguirem, ao longo do tempo, formar equipes competitivas com suas próprias revelações terá vantagem competitiva porque será uma equipe com menor custo, composta por atletas com maior potencial de venda e maior percentual de direitos econômicos do clube (sustentabilidade) (Silva & Campos Filho, 2006; Fernandes, 2000; BDO RCS, 2010).

A partir do entendimento da importância do investimento nas divisões de base, como um caminho para a equalização financeira dos clubes, se justifica o tratamento estratégico como unidade de negócio. Sendo assim, se torna relevante a necessidade dos investimentos para detecção, captação e manutenção de jovens atletas para que sejam aproveitados nas equipes principais, se tornando pilar para a conquista de resultados relevantes para os clubes profissionais (Paoli, P.B., Silva, C.D., & Soares, A.J.G., 2008).

Mas, todo este investimento nas categorias de base, é ameaçado pela Lei Pelé (1998), no Art. 29, que determina que os Clubes não possam reter jogadores de futebol menores de 14 anos, que não tenham contrato ou vínculo profissional com a entidade desportiva. De acordo com este dispositivo, a entidade de prática desportiva formadora do atleta terá o direito de assinar com ele, somente a partir dos 16 anos, o primeiro contrato profissional.

Os jovens jogadores de futebol são detentores de talentos variáveis, fator que os difere no mercado e determinam seu valor de troca no futuro. Possuem técnica singular e são

colocados em circulação no mercado globalizado do futebol, desde cedo, desfazendo vínculos e criando novas relações sociais. A fragilidade da legislação esportiva brasileira a baixo dos 16 anos de idade, a expectativa de muitos jovens brasileiros de ascensão social e econômica (Simões & De Rose Junior, 1999; Hirata & Pilatti, 2007), o assédio de empresários e o aliciamento por parte dos grandes clubes, influenciam diretamente o atleta, que são tratados como mercadoria dinamizando o mercado de transferências.

Como veremos, são vários os elementos que influenciam e que determinam a permanência ou não do atleta no clube. Muitas vezes esta saída do atleta (transferência) é realizada de forma imoral, que chamaremos no estudo de “roubo”, como o exemplo citado por Márcio Martins no dia 18 de Janeiro de 2011 na galaticosonline.com:

A direção do Vitória denunciou durante a disputa da Taça São Paulo e da Copa Votorantin, em São Paulo, aproveitando a presença da imprensa nacional, o roubo de jogadores de sua divisão de base. Empresários e até representantes de outros clubes oferecem vantagens à família dos atletas e, antes de completar os 16 anos, são levados de graça da Toca do Leão. Muitos saem na calada da noite ou até mesmo nem retornam das férias de final de ano (<http://www.galaticosonline.com/noticia/18/01/2011/11858-vistoria-denuncia-roubo-de-seus-jogadores-na-base.html>, recuperado em 24, abril, 2015).

Pois bem, inúmeros são os casos de jovens talentosíssimos que são assediados e “roubados” de seus clubes, sem a devida indenização ao clube de origem. Esta ação é realizada na maioria dos casos pelo tripé formado por dirigentes do clube receptor, o agente (empresário) e a própria família do atleta. O objetivo do clube é cada vez mais detectar talentos, para prepará-los e depois de formados, possam gerar retorno econômico em função de negociações com outros clubes, gerando receita para novos investimentos (Holanda, A.P., Meneses, A.F., Mapurunga, P.V.R., De Luca, M.M.M., & Coelho, A.C.D., 2012). O objetivo do empresário é ser remunerado pela intermediação, que esta atrelada a quantificação do valor do atleta, ou seja, de sua qualidade técnica. E o objetivo da família, não é diferente, buscar melhor condição estrutural e financeira, para possível ascensão social.

Para tanto, mostrou-se necessário atentar-se para as últimas modificações da lei Pelé, principalmente a relacionada ao certificado de clube formador, que desencadeou uma reação às dificuldades de retenção de atletas e de obtenção da certificação principalmente por parte dos pequenos clubes. As exigências para se tornar clube formador foram desenvolvidas levando-se em consideração o contexto e a realidade dos grandes clubes, enquanto os pequenos apresentam particularidades que dificultam sua aplicação direta (Bezerra, 2010). Há de se lembrar que as micro, pequenas e médias empresas não são grandes empresas em miniatura, desta forma os pequenos clubes diferem dos grandes, pela dificuldade de disponibilizar recursos financeiros, de pessoal e infra-estrutura (Welsh & White, 1981).

As dificuldades que a legislação gerou para os pequenos clubes, a falta de orientação aos clubes e federações de como formalizar a certificação, a ausência na Lei de um mecanismo de proteção para retenção de talentos menores de 14 anos de idade e os casos excessivos de assédio e “roubo” de jovens atletas forçou a Confederação Brasileira de Futebol -CBF organizar um seminário para facilitar o entendimento da Lei e discutir os problemas diários do futebol nas categorias de base. O seminário foi organizado em março de 2012, e teve participação de 19 (dezenove) gestores de clubes de base da Série A e 18 (dezoito) gestores de clubes de base da Série B do Campeonato Brasileiro do respectivo ano. O assunto mais debatido foi sobre como proteger o jovem talento dos assédios e aliciamentos de clubes e empresários. Ficou definido na ocasião que a partir daquela data, todos iriam agir a este respeito de forma ética. Só aceitariam o atleta em seus clubes se ele estivesse com a liberação do clube de origem em mãos. A surpresa para todos, e principalmente para a CBF, foi que os presentes se uniram, criaram o Movimento do Futebol de Base Brasileiro – MFBB, elegeram cinco representantes e dois suplentes dos clubes e um representante da CBF para integrar comissão que intermediaria junto a CBF e Federações os ajustes e propostas estabelecidas pelo movimento. Como pauta

prioritária para os próximos encontros estabeleceu a discussão sobre a formalização de um código de ética e conduta (Ata do I Seminário Nacional de Categorias de Base – CBF, 2012).

Com a relevância dos temas e crescente força do movimento, a comissão eleita pelo MFBB, definiu que ao invés de formarem uma nova entidade, seriam incorporados juridicamente pela Associação Brasileira de Executivos do Futebol – ABEX Futebol (Ata do VII Encontro dos Gestores de Futebol de Base, 2013). A cada reunião do movimento, ingressavam novos clubes, como o Red Bull Brasil, Grêmio Osasco Audax e Sport Clube Ivoti.

As relações interclubes estimulada pelo MFBB e liderada pela ABEX, provocou gradativamente significativa mudança no campo organizacional do futebol brasileiro de base, nos mais variados temas, com ênfase nos aspectos relacionados à transferência de jovens talentos, configurando um ambiente em rede.

A pesquisa de campo em três clubes com categorias de base nos deu a oportunidade de conhecer e observar o compartilhamento de informações, de conhecimentos e de habilidades, que não afetam a competitividade entre eles, devido estabelecimento ordenado nas inter-relações (Perrow, 1992; Human & Provan, 1997; Casarotto & Pires, 1999), principalmente para os pequenos clubes, que apesar de todas as dificuldades característica de uma pequena organização, através dos princípios de rede, interagem e realizam iniciativas de cooperação, quebrando paradigmas na condução do futebol. É por meio dessa colaboração que as organizações interagem com o atual ambiente de negócios, buscando assim maior competitividade de mercado, já que a atuação isolada necessitaria de muito mais recursos (Grandori & Sonda, 1995). Esta análise se deu no Paraná Clube – Curitiba, Associação Portuguesa de Desportos – São Paulo e Associação Atlética Ponte Preta – Campinas, além dessas observações, analisou-se a ABEX Futebol e mais três empresas agenciadores de atletas.

O arcabouço teórico sobre legislação esportiva brasileira, ambiente de redes e pequenas organizações serviu de base para as análises, na medida em que questões foram surgindo ao

longo do trabalho para ajudar a responder como o MFBB (rede) conseguiu aumentar a retenção dos talentos nos pequenos clubes de futebol de base brasileiro. As publicações da mídia especializada, através de jornais, websites e blogs guiaram nesta caminhada, bem como, as atas produzidas nos encontros do MFBB. Entrevistas com os profissionais dos clubes, ABEX e empresários foram realizadas formalmente, porém com muita dificuldade, pois existe uma transferência de responsabilidade entre gestores e agenciadores, acusados de aproveitadores, que apenas visam lucro.

Trata-se, assim, de um tema emergente, pois com o fracasso do futebol brasileiro na Copa do Mundo de 2014, a sociedade passou a refletir em diversos níveis sobre assuntos que não eram aprofundados comumente, em que diferentes enfoques pode levar a discussões polêmicas. Esse é o desafio do presente trabalho. Aprofundar o conhecimento, ampliar o domínio, oferecer uma visão mais profunda sobre o tema referente aos relacionamentos de pequenos clubes de futebol e sua retenção de talentos da base. Espera-se, dessa forma, que a confecção deste trabalho possa trazer contribuições tanto do ponto de vista prático, facilitando a formação e fortalecimento de novos relacionamentos interorganizacionais, como do ponto de vista científico, desenvolvendo análises aprofundadas e inovadoras sobre o tema em questão.

### **1.1 Problema de pesquisa**

Apesar da grande quantidade de pesquisas sobre a influência do tamanho na estrutura das organizações das empresas, poucas abordam este tema dentro das organizações desportivas, um vazio importante na literatura, apesar da preponderância destas entidades no desenvolvimento do esporte nos países.

Nesta pesquisa entende-se por pequeno clube de futebol como pequena organização com característica distinta, onde os critérios quantitativos e qualitativos descritos na literatura diferem destas organizações esportivas no tipo de serviço executado, e principalmente na falta de adoção de melhores práticas gerenciais e de governança.

Uma característica semelhante às pequenas organizações é a escassez de recursos, possuem grandes dificuldades financeiras, conseqüentemente não cumprem com as exigências da legislação para obtenção da certificação de clube formador junto a CBF. Assim, não conseguem reter o talento, pois seus atletas estão expostos ao assédio e aliciamento, que resultam na perda deste jovem jogador, sem nenhuma indenização que pelo menos pague o valor investido na sua formação.

## **1.2 Questão de pesquisa**

Como que o Movimento do Futebol de Base Brasileiro – MFBB, liderada pela Associação Brasileira de Executivos do Futebol - ABEX Futebol, contribuiu para retenção de talentos em pequenos clubes de futebol de base?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Geral**

Descrever como que o Movimento do Futebol de Base Brasileiro – MFBB, liderado pela Associação Brasileira de Executivos do Futebol – ABEX Futebol contribui na retenção de talentos em pequenos clubes de futebol.

### **1.3.2 Específicos**

- Descrever a participação de pequenos clubes de futebol no Movimento de Futebol de Base Brasileiro - MFBB liderado pela ABEX;
- Explicar as eventuais melhorias na retenção de talentos de pequenos clubes de futebol derivadas de sua participação no movimento (rede);
- Gerar recomendações para que os pequenos clubes de futebol aproveitem oportunidades de aperfeiçoamento a partir de sua participação no MFBB.

## **1.4 Justificativa para estudo do tema**

A motivação pessoal para a realização deste estudo advém da experiência como Coordenador Geral das Categorias de Base do Paraná Clube; como participante do Movimento

do Futebol de Base Brasileiro – MFBB liderado pela ABEX; por ter presenciado vários casos de assédio e aliciamento de jovens talentos e vivenciado as dificuldades dos pequenos clubes na manutenção destes menores. A experiência como pesquisador no mestrado instigou a curiosidade em estudar os princípios de rede (Castells, 1999) e se intensificou com as leituras no campo de redes voltados às pequenas organizações (Babiak, 2007), onde foi possível traçar uma analogia da teoria com a prática, pois percebeu-se que os pequenos clubes de base, utilizaram-se dos princípios de rede, como um recurso estratégico para retenção dos jovens talentos.

Defrontamos com um campo de estudo fértil para investigações, mas ainda pouco explorado de forma mais abrangente, principalmente na realidade esportiva brasileira. A presente investigação busca contribuir tanto com a comunidade científica da área quanto com os profissionais responsáveis pelas categorias de base, com informações pertinentes relacionadas à cooperação interorganizacionais para retenção de jovens talentos nos escalões de base, do país. Para tanto, o presente estudo almeja analisar como o MFBB (rede) contribuiu para retenção de talentos em pequenos clubes, ampliando o olhar para a descrição da participação destes pequenos clubes de futebol na rede liderada pela ABEX; na explicação das eventuais melhorias na retenção de talentos derivadas de sua participação na rede e na geração de recomendações para que as pequenas organizações aproveitem oportunidades de aperfeiçoamento a partir de sua participação na rede.

Ao avançar no delineamento da investigação, esta pesquisa, pautada na Teoria de Redes e de Pequenas Organizações, visa analisar o processo de retenção de jovens talentos de futebol, através de uma pesquisa exploratória e descritiva, utilizando-se do método qualitativo, realizando um estudo de múltiplos casos. A coleta de dados será através de um roteiro de entrevista semiestruturada, com gestores de três clubes considerados pequenos pelo autor, dois representantes da ABEX e três empresários agenciadores de atletas. Também será analisado

questões da Legislação Desportiva Brasileira, atas das reuniões do MFBB, matérias em jornais, sites e conversas por e-mail trocados entre os gestores buscando inferências confiáveis de dados e informações que permitam uma melhor compreensão da rede e de sua contribuição na retenção de jovens atletas. A escolha deste delineamento metodológico se deve em virtude que consistirá uma investigação rigorosa em pequenos clubes inseridos na rede, a fim de prover um profundo e completo entendimento do objeto, detalhando circunstâncias em que elas se encontram e a natureza dos fenômenos que a compõem (Eisenhardt, 1989).

Espera-se que as informações apresentadas nesta investigação possam fornecer indicativos relevantes e contribua com o avanço das pesquisas empíricas, auxiliando na compreensão do processo de retenção de talentos em pequenos clubes, através do ambiente de rede na realidade brasileira, em especial na modalidade de futebol (Thilbault, Frisby & Kikulis, 1999; Thilbalt & Harvey, 1997; Wolfe, Meenaghan & O'Sullivan, 1997; Babiak, 2007; Hutt, Stafford, Walker & Reingen, 2000; Berret & Slack, 1999, 2001; Pieters, Knobben & Pouwels, 2012; Edensor & Millington, 2008; De Carvalho, Marques & Carvalho, 2009; Alves & Pieranti, 2007; Aidar & Leoncini, 2000; Gulati, 1998).

Nesse cenário investigativo, ao analisar mais profundamente as considerações apresentadas e refletir mais intensamente sobre o ambiente de rede, pondera-se que o estudo de pequenas organizações esportivas sob o delineamento da retenção de talentos poderá trazer significativos elementos para a compreensão desse fenômeno, ampliando a literatura teórica e empírica da área.

Assim, o projeto aqui apresentado é oportuno de modo a proporcionar uma melhor compreensão da temática rede em pequenas organizações, municiando o entendimento prático da rede do MFBB na retenção de jovens talentos. O trabalho ao evidenciar novas recomendações de aperfeiçoamento, poderá contribuir ainda mais no fortalecimento das relações entre os clubes, gerando por consequência a diminuição de ações oportunistas de

assédio e aliciamento de jogadores menores de idade por parte dos clubes e estimulará a realização de ações coletivas orquestradas pela rede junto a CBF e Federações.

### ***1.5 Estrutura do trabalho científico***

Esta pesquisa está organizada em seis capítulos, sendo o primeiro capítulo, a introdução do trabalho, onde identifica a pergunta e os objetivos de pesquisa e destaca a importância e a relevância do tema estudado.

O segundo capítulo traz o referencial teórico abordando assuntos acerca do tema da pesquisa: pequenas empresas, redes, redes de pequenas empresas, redes de organizações esportivas, retenção de talentos e, por fim, legislação esportiva brasileira.

O terceiro capítulo apresentou o procedimento metodológico utilizado para a realização da presente pesquisa, delineando a pesquisa, apresentando a população e amostra da pesquisa e os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados.

O capítulo quatro apresenta a análise intra-caso com a análise em profundidade de cada um dos clubes estudados.

No capítulo cinco, a análise inter-caso foi realizada com o objetivo de verificar semelhanças e diferenças sobre os casos pesquisados.

No capítulo seis, realizaram-se as conclusões e recomendações, discutindo os principais resultados encontrados em comparação com o referencial teórico, encerrando a pesquisa sugerindo temas para pesquisas futuras.

## **2 Referencial Teórico**

Esta seção consiste em uma revisão dos trabalhos mais atuais aos seminários, iniciando pelo tema pequenas empresas, através de livros, artigos, dissertações e teses. O referencial teórico possibilita fundamentar e dar consistência, verificando todo o ambiente do estudo proposto, norteando a pesquisa, identificando o estado do problema, sob o aspecto de outros estudos e pesquisas já realizados (Marconi & Lakatos, 2010).

### **2.1 Pequenas empresas**

#### ***2.1.1 Conceito e critérios***

Os pequenos negócios empresariais são formados pelas micro e pequenas empresas (MPEs) e pelos microempreendedores individuais (MEIs). Não existe um critério universal aceito para classificar as organizações. Vários indicativos podem ser utilizados para a

classificação de cada categoria de empresa, mas eles não podem ser generalizados para todos os tipos de contexto (Lima, 2001).

Segundo Lima (2001), as pequenas empresas (PE), juntamente com as micro e médias empresas, possuem grande importância sócio-econômica no Brasil, relacionado à distribuição de empregos e renda. No Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas. As MPEs respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado, o equivalente aproximado de 16 (dezesesseis) milhões (SEBRAE, 2011).

O SEBRAE utiliza critério quantitativo de classificação de pequenas empresas de acordo com a receita bruta anual e o número de empregados. Baseia-se na Lei 123/06 que define a faixa de receita bruta anual entre 360 mil e 3,6 milhões de reais. Quanto ao número de empregados utiliza o critério do IBGE, na qual define que para empresas pequenas que atuam na área do comércio e serviços é a faixa de 10 a 49 empregados e para empresa pequenas da área da indústria é a faixa de 20 a 99 empregados.

Encontra-se estudos qualitativos na definição de PME, como os três critérios propostos por Fillion (1990). São eles: independência da propriedade e da administração, administração personalizada e pequena parcela de mercado. O critério da independência da propriedade e da administração reflete a relação estreita entre o capital e a administração. Portanto é quando a pessoa encarregada da administração da PME é também seu proprietário, na qual toma decisões que põem em risco seu próprio dinheiro (proprietário-dirigente). O critério da administração personalizada classifica a PME, quando o proprietário faz a administração à sua própria maneira, imprimindo assim sua personalidade sobre a empresa. O último dos três critérios discutidos por Fillion é a pequena parcela de mercado. Este critério restringe a possibilidade de classificação como microempresa e PME a empresas que não são dominantes no mercado com relação a seus concorrentes.

Slack (1997), afirma que a característica central para definição de tamanho, relevante para qualquer tipo de organização, inclusive esportiva, é medida pelo número de empregados, ou das receitas totais. Taylor, Barrett e Nichols (2009) complementam que clubes esportivos diferem em termos de tamanho, tanto entre países, como dentro dos países, mas possuem problemas organizacionais semelhantes, como o recrutamento e retenção de membros e a situação financeira. Os estudos de Koski (1995) mostram que o tamanho tem impacto sobre o funcionamento dos clubes esportivos. Verificou-se que os clubes com mais membros tinham mais vantagens competitivas, porém, problemas maiores com recrutamento e retenção de colaboradores. Dentro de uma perspectiva teórica, os efeitos que o tamanho da organização pode ter sobre o funcionamento do clube esportivo não foram definidos de forma sistêmica, pois as possíveis economias de escala e economias de escopo que são conceitos comuns na literatura econômica e tipicamente associada ao tamanho da organização, ainda não foram consideradas no setor esportivo (Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer, 2010).

Wicker, Breuer, Lamprecht e Fischer (2014) afirmam que estudos específicos relacionando economias de escala e de escopo no cenário de clube esportivo têm sido em grande parte negligenciado. Encontra-se Wicker e Breuer (2013), utilizando a teoria econômica de escala e de escopo para explicar vários fatores que influenciam o funcionamento das organizações. Citam que o fundamental fator é o tamanho das organizações. O conceito de economias de escala está entre os fundamentais conceitos da microeconomia. Baseiam-se quando a empresa consegue diminuir seu custo, aumentando a produção de um determinado bem ou serviço, ou seja, diminuir o seu custo marginal produzido em relação ao seu custo médio (Besanko et al., 2010). Na indústria do esporte, encontram-se alguns estudos de economia de escala relacionados aos benefícios na construção de instalações desportivas (Solberg & Preuss, 2007), da indústria de fabricação de esqui (Corrocher & Guerzoni, 2009) e do departamento de esportes nas faculdades beneficiando as economias de escala (Frazier, 2012). A economia de

escopo possui um conceito semelhante, pois é definida quando a empresa realiza uma economia, aumentando a variedade de bens e serviços que produz (Besanko et al., 2010). Segundo Anheier (2010), os custos são mais baixos de produção, quando uma firma produz uma variedade de bens em conjunto com mais empresas, do que produzir estes bens ou serviços separadamente, ou seja, custos totais combinados são reduzidos por causa de sinergias entre produtos. Na indústria do esporte, temos o caso da fabricação de esqui que se beneficiou da economia de escopo, uma vez que produziram uma variedade de esquis semelhantes, porém específico para cada nível de praticante, como por exemplo: para iniciantes e profissionais (Corrocher & Guerzoni, 2009).

Os clubes esportivos diferem de tamanho entre si e principalmente entre os países. Allisson (2001) relata que os clubes esportivos na Escócia possuem em média 133 membros. Ao passo que Lamprecht, Fischer e Stamm (2012), relatam que os clubes esportivos na Suíça possuem em média 175 membros. Taylor et al., (2009) afirmam que os clubes esportivos no Reino Unido são ligeiramente maiores com um tamanho médio de 224 membros. Na Alemanha, os clubes são ainda maiores, possuem em média cerca de 400 membros, em virtude da maioria ser poliesportivo, ou seja, fornecem mais de um esporte (Wicker & Breuer, 2011, 2013). Desta forma, o tamanho médio dos clubes esportivos difere em virtude da quantidade e tipos de esportes (Lamprecht et al., 2012; Nichols & James, 2008). No Brasil temos clubes que são exclusivos de futebol e clubes esportivos que desenvolvem outras modalidades esportivas, bem como, atividades de lazer e cultura.

Existem estudos mais antigos, que identificam quatro medidas operacionais para definição de tamanho das organizações. A primeira medida é a capacidade física, ou seja, têm em conta suas características físicas, por exemplo, em investigações em hospitais, o imperativo empírico mais comum utilizado foi o número de leitos, mas igualmente aplicável poderia ser a capacidade de torcedores de um estádio. A segunda medida esta relacionada ao volume de uma

organização de entradas ou saídas. A utilidade desta medida é que ela reflete a quantidade de atividade no núcleo técnico da organização em um determinado momento. O número de associados de uma organização fornece um exemplo de entrada organizacional; as vendas anuais de uma empresa de calçados esportivos especiais representam uma medida da produção. A terceira categoria são os recursos disponíveis, ou seja, indicadores dos ativos líquidos da organização. Esta categoria representa o resultado de atividade passada e o potencial para perspectivas futuras. A quarta categoria é a mais citada, sua medida de tamanho está relacionada ao número de pessoal disponível para organização, ou seja, "número de empregados" (Kimberly, 1976; Yuchtman & Seashore, 1967).

Para Hall (1982) o número de empregados representa a melhor medida de tamanho, porque é uma medida de fácil acesso e quantificável, que pode ser aplicado a todos os tipos de organismos. Mas, apesar de ser visto como um método fácil, o significado contextual da medida pode variar entre as diferentes organizações, ou seja, como distinguir entre colaboradores voluntários, registrados e prestadores de serviços.

Existem estudos que para melhorar a validade dos resultados, incluiu conceitualmente a medida renda total da organização, que embora relacionado, é distinto da medida números de empregados e avaliam os efeitos do tamanho, correlacionando várias dimensões de estrutura, principalmente as mais importantes: especialização, padronização e centralização (Hall, 1982; Miller & Droge, 1986). Estas dimensões também foram aplicadas à análise de organizações de desporto amador (Frisby, 1985; Slack e Hinings, 1987, 1992).

Entende-se que as medidas operacionais para análise de tamanho, bem como, os critérios quantitativos e qualitativos descritos acima, não se enquadram para os clubes de futebol, pois diferem das demais organizações no tipo de serviço executado e pela falta de adoção de melhores práticas gerenciais e de governança. Por exemplo, o Paraná Clube, que é o 31<sup>a</sup> no ranking da CBF de 2015, só de direitos de televisão no ano arrecadou 3,5 milhões, possui mais

de 200 funcionários, possui um conselho diretor para as tomadas de decisão, enfim, fora dos critérios apresentados.

Será escolhido um clube de cada série do Campeonato Brasileiro (A, B e C), com títulos de campeão ou vice-campeão nacional e com a menor cota de televisão na série. Estes clubes serão considerados de pequeno porte neste trabalho.

### ***2.1.2 Características***

As pequenas organizações vêm sendo há muito tempo, alvo de atenção de analistas econômicos devido a seu potencial de geração de renda e de emprego. São valorizadas pelas suas características de flexibilidade e rapidez de adaptação às demandas do mercado (La Rovere, 1999). Mas, com a globalização cada vez mais evidente, dificultou ainda mais a competitividade das pequenas empresas, em um mercado instável, muitas vezes desconhecido, que força mudanças não planejadas e riscos não calculados. Novas iniciativas de desenvolvimento em busca da sustentabilidade de micro e pequenas empresas fizeram surgir as Redes de Cooperação (Pereira, 2005; Wegner, 2005; Verschoore, 2004).

Segundo Pereira (2005), esta forma de cooperação em rede define-se pela interação social que envolve mais de uma empresa, na qual realizam ações conjuntas em prol de interesses comuns. Os estudos referentes a esta interação buscam contribuir para o aperfeiçoamento de técnicas de gestão, sistemas de governança, fatores de competitividade e outros (Verschoore, 2003; Carvalho, 2005; Verschoore & Balestrin, 2006).

As redes são uma das formas para aumentar a competitividade, melhorando o desenvolvimento das empresas através da troca de informações; da participação em eventos e feiras para divulgação do produto; da adaptação e melhoria nos processos internos da empresa; da maior pressão sobre os fornecedores, possibilitando a diminuição de preços; da elaboração de marketing em conjunto para obter ganhos de economia de escala, portanto, maior poder às

empresas dentro das redes se comparadas à sua posição anterior isolada no mercado (Balestrin & Vargas, 2004).

## **2.2 Redes**

O termo “rede” emerge principalmente das áreas da antropologia e da sociologia. Na antropologia, encontram-se, por exemplo, a interação entre indivíduos através de grupos. Na sociologia, verificam-se muitas relações existentes a partir de grupamentos específicos, como associações coletivas (Cândido & Abreu, 2000).

Segundo Castells (1999), rede é um conjunto de nós interconectados, formando uma nova morfologia social da sociedade, que modifica significativamente a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura. Já para Fombrun (1982), rede é um conjunto de fluxos, de trocas de informações, entre um grupo de nós. Para Marcon e Moinet (2000), no campo de estudos das ciências sociais, definem o termo “rede” como um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente. Rosenfeld (1997) define redes como sendo atividades colaborativas de negócios realizadas por organizações, com intuito de gerar Pesquisa e Desenvolvimento - P&D e solução de problemas.

A Teoria de Redes interage com a Teoria da Organização, Teoria da Comunicação e Teoria dos Pequenos Grupos. A Teoria da Organização estuda a estrutura, funcionamento e desempenho das organizações, bem como, o comportamento de grupos e indivíduos dentro delas. A Teoria da comunicação são estudos que pesquisam os efeitos, origens e funcionamento do fenômeno da Comunicação Social em seus aspectos tecnológicos, sociais, econômicos, políticos e cognitivos. A Teoria dos Pequenos Grupos estudam as dinâmicas dos componentes como: objetivos, motivação, comunicação, processo decisório, relacionamento, liderança e inovação, que influenciam na ação de forças de um determinado grupo (Grandori & Soda, 1995). Portanto, uma rede pode ser vista como um conjunto de nós ou posições, ocupada por diversos tipos de organizações, ligadas por relacionamentos interdependentes entre as posições.

As redes destacam-se como sendo uma das possibilidades de aumentar a estabilidade, agilidade, conhecimento e aprendizagem, redução dos custos, inovações, eficácia, ampliação da escala, desenvolvimento de recursos e capacitações. O Brasil possui alguns bons exemplos de prática de redes, como por exemplo, o Programa Redes de Cooperação no Rio Grande do Sul e o Pólo Coureiro-Calçadista de São Paulo. No esporte um bom exemplo é a própria rede ABEX, onde todas as vantagens propiciadas pela interação não são internalizadas por apenas uma organização, mas sim pelo conjunto de organizações associadas. A obtenção dos objetivos faz com que as firmas envolvidas superem as dificuldades estruturais e conquistem espaços nos diferentes mercados (Dotto, Wittmann & Verschoore, 2003). Mas estes resultados gerados pela rede dependem de empresas e empresários com capacidade empreendedora, dispostos a encarar grandes desafios, abertos a conviver em grupo (interdependência) e buscarem órgãos especializados que auxiliem no fomento à iniciação da prática de redes, crescimento, expansão e desenvolvimento das mesmas (Neto, 2000).

Os benefícios criados pela rede passam a ser uma vantagem competitiva conjunta dos associados que cooperaram para gerá-lo, tornando-as mais competitivas frente àquelas que não fazem parte da união empresarial. Percebe-se que quanto maior o número de associados, maiores são as possibilidades de geração dos benefícios, porém, quanto menor o número de organizações envolvidas, mais exclusivas as vantagens se tornam (Olson & Fernandez, 1999).

### ***2.2.1 Princípios de rede***

As composições em redes, as alianças e as novas formas organizacionais são vistas como estratégias dos empresários para enfrentar à turbulência, a incerteza e a complexidade do ambiente organizacional, com a intenção de reduzir estes impactos em proporções controláveis. A operacionalização destas estratégias é feita por meio de cooperação, porém encontra-se variadas explicações teóricas para justificar sua existência (Olave & Amato Neto, 2001).

Segundo Gray e Wood (1991), a cooperação acontece quando um grupo de empresas ou pessoas identifica um problema e em conjunto se envolvem, dividem responsabilidades, ditam normas, compartilham estruturas para decidir ações relacionadas à problemática. Para Bandeira (1999), a cooperação permite o crescimento de laços de confiança e a percepção dos benefícios advindos de soluções conjuntas geradas por práticas colaborativas dos envolvidos. Já para Sloczinski (2003), a cooperação exige, além da colaboração, trabalho coletivo, onde as interações de informações e conhecimento busquem atingir os objetivos comuns a todos.

Desta forma, a cooperação surge como uma forma de parceria, na qual as organizações se dispõem a trabalhar juntas por período determinado, na busca de melhorias específicas nos negócios. A parceria pode facilitar o empreendimento de uma aliança mais duradoura, na medida em que as organizações se aproximam, os contatos tornam-se recorrentes e os objetivos assumem proporções maiores dentro um processo natural de evolução (Lorange, 1996).

Segundo Cândido (2001), a cooperação das organizações, é a aplicabilidade dos princípios de redes como a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento, a integração e a complementaridade. Para Gulati (1998) as alianças estratégicas formam redes através de arranjos voluntários entre firmas, envolvendo troca, compartilhamento ou codesenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços. A utilização destes princípios entre organizações geram laços de confiança, onde para Sabel (1991) a confiança nunca poderá ser intencionalmente criada e sim gerada a partir de uma estrutura ou de um contexto relevante e comum entre as partes. Perrow (1992) complementa que embora a confiança não possa ser criada, ela poderá ser encorajada por uma estrutura ou por um contexto criados deliberadamente.

A intensidade e a frequência da interação entre os atores de uma rede são maiores do que os que não pertencem a ela. Quanto mais intenso a interação, menor o espaço temporal nas

inter-relações dos seus atores, promovendo fatores altamente estratégicos para a competitividade das organizações (Castells, 1999; Fayard, 2000).

### ***2.2.2 Características de redes***

Segundo Marcon e Monet (2000), as principais características para o bom desenvolvimento da rede seria possuir “fluidez”, ou seja, capacidade de flexibilidade e adaptabilidade, mesmo entre unidades geograficamente dispersas; “ao tempo”, onde a rede assegura a permanência das ligações entre atores; “ao ponto de vista social”, na qual a rede permite relação entre atores em condições diferentes, sem implicar a mudança dessa condição; e “ao ponto de vista organizacional”, que a rede pode tornar-se alternativa à forma rígida de organização. A “razão de ser” da rede, também é uma característica, pois ela pode ser formada por questões política, religiosa, filosófica, científica, econômica, cultural e/ou social, ou seja, esse atributo encontra-se por vezes incorporada nos membros da rede e orienta, habitualmente, as escolhas éticas, em que a rede evolui e inspira seus projetos. Esses princípios e valores incorporados nos membros da rede, mencionados por Marcon e Monet, ficaram evidentes no artigo publicado sobre o movimento dos gestores de base do futebol brasileiro, onde foi analisado se a escolha de diminuir o assédio e aliciamento de jovens atletas no Brasil foi iniciativa dos atores ou dos membros da rede (Koehler & Lima, 2015).

Marcon e Moinet (2000), ainda citam a agilidade das interconexões dos atores da rede, como outra característica das redes para reduzir a dispersão de esforços e permitir ganho de tempo, ou seja, “Capacidade de realizar economias relacionais” e “Capacidade de aprendizagem” coletiva, onde, cada um evolui em função do outro.

### ***2.2.3 Tipologia de redes***

Uma das mais citadas tipologias de redes tem sido a tipologia proposta por Grandori e Soda (1995), na qual classificam as redes como:

A. Redes sociais: não há um acordo formal pré-determinado, pois as relações entre elas não são regidas por contratos. A simetria se dá em arranjos horizontais entre empresas e a assimetria através da coordenação vertical;

B. Redes burocráticas: têm a formalização presente nos relacionamentos entre empresas, a simetria pode ser alcançada quando todos os participantes possuem o mesmo poder na rede, diferentemente das redes burocráticas assimétricas que possuem diferenciação com relação às condições na rede. Exemplos de redes burocráticas simétricas podem ser os consórcios e de redes burocráticas assimétricas, as franquias;

C. Redes proprietárias: as empresas podem se associar através de contratos formais, com simetria de poder para as duas partes. No caso das redes proprietárias assimétricas, uma das empresas exerce maior poder sobre a outra.

Segundo Knorringa e Meyer-Stamer (1999), as redes são classificadas como “formais” nas quais são regidas por meio de termos contratuais, que estabelecem regras de conduta entre os atores e redes, e “informais” nas quais são regidas por encontros informais entre os atores econômicos (empresas, organizações profissionais, instituições, universidades, associações etc.), que possuem problemas semelhantes. Esses encontros permitem a troca de experiência e de informação sobre as bases da livre participação.

Também se encontra tipos de redes segundo Casarotto Filho e Pires (1999) e Pereira (2005), como:

A. Relacionamentos verticais ou redes *top down*: há uma complementaridade da cadeia, na qual cada empresa será responsável por uma parte no processo, ou seja, pode haver concentração na capacidade-chave da empresa. Este modelo se caracteriza pelo comando de todo o processo pela empresa principal ou empresa-mãe, sendo as demais apenas coadjuvantes, dependentes, com baixa ou inexistência de poder de influência.

B. Redes horizontais ou flexíveis: são classificadas pela colaboração de duas ou mais empresas do mesmo segmento na indústria. O objetivo não é a complementaridade, mas sim a colaboração para as empresas atingirem economias de escala ou outras capacidades conjuntas, portanto, não há predomínio de poder, onde todas estão unidas por um mesmo objetivo.

Portanto, as redes surgem sobre diferentes formas, em diferentes contextos e favorecem a concentração de esforços em prol de um objetivo, sem privar a liberdade de ação estratégica de seus membros (Castells, 1999).

#### ***2.2.4 Estratégias em rede***

Segundo Kasa (1999), dependendo do objetivo estratégico da empresa, da sua posição no mercado, a saída para fazer frente a outras empresas seria a formação de relacionamentos cooperativos. Esta afirmação é confirmada por Pereira (2005), quando diz que a cooperação em rede é a melhor maneira das organizações obterem vantagens competitivas sustentáveis.

Esta aproximação das empresas acontece por diversos motivos, seja ela pela necessidade de aprendizado, pela busca de novas habilidades, novos processos tecnológicos, maior privilégio e acesso rápido a informações, fazendo com que as percepções quanto à sua vantagem competitiva variem (Balestrin & Vargas, 2004).

As empresas utilizam a estratégia em rede para aumentar o desempenho competitivo, pois cooperando, somam os esforços para concorrer com as grandes. Identificam-se quatro aspectos estratégicos que favorecem as empresas em rede: o primeiro aspecto são as transações diretas entre as firmas da rede, onde as principais inter-relações são de compra e venda de produtos, de compartilhamento de informações tecnológicas, de soluções de problemas, que cria um ambiente de trabalho amistoso e de confiança, no esporte, o produto pode ser o atleta; o segundo aspecto é a credibilidade organizacional, ou seja, ganho de legitimidade externa pelo fato das empresas estarem associadas à rede; o terceiro aspecto é o acesso a novos mercados, tecnologias

e suprimentos; e o quarto e último aspecto é a possibilidade de melhorar o desempenho financeiro em curto espaço de tempo (Human & Provan, 1997).

Nas relações econômicas entre as organizações existem custos de transação que tornam mais caro o subcomponente em relação à produção pela própria empresa. Esses custos são originados pelas ineficientes transações de determinada organização com o seu mercado, sobretudo pelas seguintes razões: racionalidade limitada do tomador de decisões, incerteza sobre o futuro e possibilidade de comportamento oportunista por parte de determinados atores econômicos. A falta de confiança nas relações da empresa com o seu ambiente e a possibilidade de comportamento oportunista por parte de alguns agentes representam questões centrais na geração dos custos de transação (Williamson, 1979). Agora, dentro de uma estratégia em rede, os custos de transação podem ser reduzidos através da confiança nas inter-relações dos atores, tornando a existência das redes economicamente viáveis (Jarillo, 1988).

Segundo Mowery e Rosenberg (1991), a confiança gerada em um ambiente em rede facilita a resolução de problemas, em virtude da agilidade da informação e da livre troca de conhecimento. Esta transferência de conhecimento é um processo interativo de fluxo de informações em duas vias, concebida pela atividade contínua de pesquisa, pelo conhecimento tecnológico e pela demanda dos consumidores. Assim, a colaboração em rede facilita as empresas complementarem suas habilidades diversas, transmitirem e receberem informações rapidamente e compartilharem conhecimentos tecnológicos (Rogers & Kincaid, 1981; Powell, Koput & Smith-Doerr, 1996).

Estrategicamente as empresas aderem ao sistema em rede para ampliar o potencial de barganha, aumentar a oferta de serviços especializados e dividir os riscos devido às ações compartilhadas pelos integrantes da rede. A rede permite que a empresa tenha uma especialização flexível nas atividades-chave, deixando ao encargo da própria rede as demais atividades, favorecendo a aprendizagem coletiva. Os custos podem diminuir em função de

economias de escala e a complementaridade de ativos, onde as empresas conseguem obter recursos não disponíveis internamente através da disposição em rede. O envolvimento entre as empresas gera a inovação e o desenvolvimento tecnológico, surgindo o capital social e a confiança, necessários para que a cooperação se solidifique. Encontra-se também uma estratégia não econômica para aderir a uma rede, quando alguns incentivos, de cunho não econômico estimulam o interesse em participar de uma rede, como por exemplo, pelo motivo de fundo social, ou seja, que possam trazer respeito e prestígio. Outra estratégia, por ser um processo coletivo, o consumo acontece independentemente de todos os agentes terem contribuído para a sua produção, ou seja, participam dos benefícios da relação em grupo, mesmo não contribuindo para a sua produção. Buscam a maximização dos lucros através do grupo a que pertencem, porém, não se comprometem em dividir os custos para obtê-los. (Olson & Fernandez, 1999).

Todas as vantagens estratégicas geradas para os indivíduos que estão na rede, criam um mecanismo de pressão social que podem fazer com que o oportunismo diminua na rede (Verschoore, 2003). Os objetivos estratégicos das organizações podem ser afetados, por ações oportunistas, pela falta de confiança nos parceiros, pelo número de agentes envolvidos, por problemas de coordenação e de poder, e impasses entre individualidade e cooperação (Pereira, 2005). O aumento dos participantes da rede na tentativa de gerar maior economia em escala pode estimular o surgimento de ações oportunistas. Quanto mais membros são adicionados na rede, menor é sua participação individual perante o grupo, ou seja, verifica-se uma relação inversa entre oportunismo e participação.

Portanto, a partir dessas evidências teóricas, é possível constatar que a configuração em rede pode facilitar o alcance de objetivos estratégicos que dificilmente seriam alcançados individualmente, ou seja, as organizações poderão coexistir em um mesmo ambiente, cooperando racionalmente, a fim de alcançarem objetivos comuns. Este é o princípio que nutre

o desenvolvimento das redes, mesmo ocorrendo no meio do processo ações estratégicas oportunistas.

### ***2.2.5 Redes de pequenas empresas***

A evolução do cenário competitivo através da abertura de mercados, da entrada de novos concorrentes, mão-de-obra mais barata, insumos comprados em grande escala, avanços tecnológicos significativos e outros incentivos que fizeram com que empresas se tornassem sustentáveis e esmagassem seus concorrentes. Estas empresas conseguiram sua sustentabilidade, reorganizando ou descobrindo novas alternativas de desenvolvimento em meio à turbulência e instabilidade do mercado (Kasa, 1999). Ainda segundo Kasa (1999), as pequenas empresas tiveram dificuldade para obter a sustentabilidade, e buscaram sua manutenção no mercado através da característica mais forte das pequenas empresas, a flexibilidade, que facilitou a união entre elas.

As dificuldades crescentes em termos de competitividade, fatia de mercado (*Market share*), escala de produção, compras de matérias primas, divulgação, entre outras enfrentadas por pequenas empresas, fazem com que a melhor forma de desenvolvimento neste mercado competitivo seja a união entre elas (Jarillo, 1988). Fukuyama (1995), complementa que a melhor forma de desenvolvimento, independente do tamanho das organizações, será as estruturas em rede combinando as vantagens de cada uma.

As pequenas empresas estão geralmente inseridas em ambiente hipercompetitivo que propicia o surgimento das redes mediante um cenário de dificuldades, como a falta de obtenção de crédito, impostos excessivos, pouca qualificação para planejar e executar o marketing da empresa entre outras. Essas dificuldades podem ser amenizadas pela atuação conjunta e de cooperação entre as empresas, almejando tornarem-se eficientes e competitivas, surgindo a lógica da configuração em rede. Esta união através das redes também estimula outras empresas

pela possibilidade de atingir vantagens competitivas devidas o aumento ou soma das capacidades que a empresa não teria se atuasse individualmente (Balestrin & Vargas, 2004).

Segundo Perrow (1992), o sucesso das redes de PMEs é explicado pelo fator da economia de escala, da confiança e da cooperação, que coexistem com a competição e aumentam a eficiência coletiva. Sabel (1991), também compartilha que a confiança e a cooperação possivelmente representam papel central no sucesso alcançado pelas redes de PMEs, pois a confiança nunca poderá ser intencionalmente criada, e sim gerada a partir de uma estrutura ou de um contexto adequado. Perrow (1992) complementa dizendo que a confiança não pode ser criada, mas, ela pode ser encorajada por uma estrutura ou por um contexto desenvolvido deliberadamente. Segundo Balestrin e Vargas (2004), existem algumas características que propiciam um ambiente positivo no contexto das redes de PMEs que geram confiança entre as firmas: compartilhamento de conhecimento, tecnologia e informação; similaridade entre processo e técnicas das firmas; relações em longo prazo; pouca diferença entre tamanho, poder ou posição estratégica das firmas; periódica rotação de lideranças para representar o conjunto de firmas; similar recompensa financeira para as firmas e empregados dentro delas; e vantagem econômica pelo aumento das vendas e pelos ganhos marginais. Estas características dificilmente são encontradas no ambiente esportivo.

As redes de PMEs diferem das grandes empresas em razão de haverem fortes relações entre os seus membros, que permanecem independentes, mesmo trabalhando em atividades conjuntas, com foco em objetivos comuns e formadas por várias firmas individuais, ao contrário das redes das grandes empresas, que são formadas por duas ou três organizações. Estas relações são coordenadas geralmente sem formalidades pelas próprias firmas da rede, sendo que o critério de participação na rede é enfatizado pela proximidade geográfica, operam em seguimento específico de mercado, na qual as firmas-membros combinam competências centrais para o alcance de objetivos organizacionais comuns que não alcançariam de forma

individual, ao contrário das grandes empresas, na qual a coordenação é exercida por meio de contratos formais e não existe a necessidade de proximidade geográfica (Human & Provan, 1997). Segundo Lipnack e Stamps (1993) as estratégias de rede vêm produzindo bons resultados para o desenvolvimento econômico de pequenos empreendimentos, e complementam que quando se constrói relacionamentos entre redes atuantes no mercado e se organizam em grande escala, geram um real impacto na economia da região.

Existem estudos que apresentam alguns problemas nas relações em rede, como o citado por Gulati e Singh (1998), na qual descrevem as primeiras dificuldades que surgem, relacionadas às formas que os esforços e os custos de produção são divididos, bem como, como os ganhos são apropriados. Para Olson e Fernandez (1999), mesmo que todos os membros do grupo tenham interesses comuns em alcançar os benefícios, nem todos possuem interesse em pagar o custo do provimento desse benefício coletivo. Esta postura gera conflitos internos, prejudicando as relações cooperativas, durante um período, pois, naturalmente as empresas buscam a melhor organização nas atividades colaborativas, coordenando os esforços coletivos para alcançarem os propósitos pré-determinados. Estes esforços envolvem um elevado grau de interdependência entre os agentes, gerando obrigações (direitos e deveres), ou seja, mudam suas condutas, aceitando determinadas responsabilidades, transparecendo algum nível de segurança.

Portanto, as redes de pequenas empresas surgem a partir de um cenário de dificuldades, como já mencionado e unem-se em busca de uma vantagem competitiva, devido a soma das capacidades que a empresa não teria se atuasse individualmente.

### ***2.2.6 Redes de organizações esportivas***

Após estudo das redes empresarias e das redes em pequenas organizações, inicia-se análise de redes em organizações esportivas, pois o esporte possui características específicas que o diferenciam de qualquer outra indústria.

As organizações esportivas utilizam com maior frequência o modelo de rede interorganizacional, que auxiliam em seu desenvolvimento, interferindo diretamente em seu desempenho (Thibault; Frisby & Kikulis, 1999). Segundo Thibault e Harvey (1997), as redes se relacionam de várias formas, níveis e graus de interesse, como por exemplo, o estudo realizado por Wolfe; Meenaghan; O'Sullivan (1997), que apresentou rede de interações em que o clube, a mídia e o patrocinador influenciam diretamente o relacionamento e o balanço do poder dentro da rede. Ou o estudo sobre os Centros Esportivos Canadenses e sua relação em rede, na qual mostra a diversidade de interesses das organizações de vários setores para se envolverem em um relacionamento em rede (Babiak, 2007).

Segundo Babiak (2007), a existência de confiança em uma rede pessoal prévia entre atores das organizações, é fundamental para o surgimento e desenvolvimento de uma rede. Para Hutt et al. (2000), essa rede pessoal mencionada por Babiak, formam condições ideais para o surgimento de redes no esporte. O que acelera o envolvimento das organizações esportivas para se relacionar em rede, é a intenção clara de captar recursos financeiros, devido à dependência de recursos externos para se desenvolver. Em virtude desta alta dependência de fontes de recursos financeiros de terceiros, é necessário que as organizações esportivas estabeleçam relacionamentos eficazes, duradouros com os prestadores desses recursos financeiro para ficarem mais próximos da sustentabilidade (Berret & Slack, 1999, 2001). Ainda de acordo com estes autores, muitas organizações esportivas desenvolvem relacionamentos durante anos, para gerar a confiança e viabilidade do patrocínio, tornando-se sua principal fonte de recursos.

Os patrocinadores possuem diversas formas para investir seu dinheiro de patrocínio, tornando o ambiente das organizações esportivas altamente incerto. Esta incerteza pode ser superada pelas relações organizacionais, desenvolvendo confiança mútua (Granovetter, 1985). Segundo Love e Roper (2001), as relações criam laços e quanto mais laços forem conquistados,

maior a influencia no comportamento de outras organizações e mais facilmente terão acesso a recursos externos. Desta forma, aumentam a visibilidade e o estado percebido que lhes proporciona oportunidades de parceria com as organizações mais centrais, além do acesso há vários fluxos de conhecimentos de vários contactos (Gulati, 1999). O estudo de Pieters et al. (2012) falam sobre os relacionamentos de laços fortes e fracos de organizações esportivas com patrocinadores. Argumentam que os laços fortes influenciam positivamente a quantidade recebida de patrocínio devido ao desenvolvimento da confiança, da troca de informação, reciprocidade, perspectiva de parceria em longo prazo e ganho financeiros entre as partes. Já os laços fracos iniciam os primeiros contatos com os patrocinadores. Dizem que os laços fracos são importantes também, pois é onde a relação em rede entre organização esportiva e patrocinador começa, mas, que devem passar a ter relações duradouras de laços fortes. Ainda complementam que as teorias de rede se encaixam perfeitamente no contexto esportivo desde que conheçam e considerem dois fatores importantes que são: 1) exposição das atividades desenvolvidas por essa organização na mídia; 2) a taxas de participação das pessoas nas atividades esportivas oferecidas por essa organização. Ambos os fatores devem considerar tanto os participantes diretos, no caso os praticantes esportivos, como os participantes indiretos, como é o caso dos espectadores e consumidores das atividades oferecidas por essas organizações esportivas (Berrett & Slack, 1999).

Para Granovetter (1973), ao definir a força de um laço, concluiu que laços intensos proporcionam relações estáveis facilitando o desenvolvimento de confiança e a fiabilidade um com o outro. Já Ahuja (2000), diz que quanto maior o número de laços mantidos, melhor o desempenho organizacional. Já Oerlemans e Knoben (2010) alertam dizendo que o número excessivo de relações dificultam a eficiência gerencial das organizações, gerando uma desvantagem competitiva. Outro fator levantado por Gertler (2003), é a fraca intensidade relacional gerada pela distância espacial entre organizações, ou seja, quanto mais distantes as

organizações, mais difícil organizar e construir confiança. Desta forma, as relações locais levam vantagens em comparação com as relações não-locais, pois terão os mesmos hábitos comuns, normas e costumes, além de reduzir custos de transação e melhorar a colaboração oportunista. Isto é confirmado por Edensor e Millington (2008) que dizem que os patrocinadores que estão mais próximos, historicamente, socialmente e emocionalmente são mais envolvidos do que organizações patrocinadoras não-locais. Os autores também comentam que os fortes laços entre equipes de futebol e as comunidades ao seu entorno, são percebidos como símbolo de orgulho na região.

Segundo De Carvalho et al. (2009), as organizações esportivas competem e cooperam simultaneamente, mas, se uma organização sobressair em relação às outras, durante um campeonato, tornará o resultado final previsível, desvalorizando a competição, pois o produto não atrairá audiência. Entende-se que o esporte atrai audiência para mídia, bem como, a mídia constrói audiência para o esporte. Como o esporte tem sido uma ferramenta de sucesso utilizado pelos canais de televisão para atrair audiência e vender serviços, também se tornou instrumento de divulgação para o marketing corporativo gerando novas receitas para as organizações. “Estas receitas foram potencializadas, com o surgimento dos canais a cabo e por satélite, dos produtos” pay-per-views, as tecnologias digitais e conseqüentemente influenciando os esforços das organizações esportivas na captação de patrocínio. Segundo Wolfe, Meenaghan e O’Sullivan (2002) o poder das redes esportivas, está migrando para a mídia. Não há dúvida de que, mesmo que a mídia impressa e o rádio sejam importantes, a dominante é a TV e que muitas organizações esportivas dependem diretamente do orçamento da televisão (de Carvalho et al., 2009). Segundo Alves e Pieranti (2007), as organizações esportivas brasileiras dependem muito da mídia televisiva, pois é ela que fortalece suas relações com patrocinadores, portanto, os patrocínios são raros para o esporte amador e de formação, que carecem de visibilidade.

Outro fator para captação de patrocínio, segundo Berrett e Slack (1999), é o número de praticantes e adeptos da modalidade e sua relação com a marca da organização e do patrocinador. Ainda segundo os autores, as organizações esportivas devem buscar diversificar as suas fontes de financiamento para as suas atividades, traçando estratégias e monitorando o que influencia o setor privado. Isto é facilitado, através das redes interorganizacionais (Babiak, 2007). Para Gulati (1998), as alianças estratégicas em rede interorganizacional podem favorecer as organizações esportivas a melhorarem sua captação de recursos privados. Segundo Berrett e Slack (1999), as organizações esportivas sempre estão em busca de recursos imediatos para sua sobrevivência, não havendo planejamento estratégico em longo prazo. Desta forma, é importante que as organizações identifiquem seus pontos fortes e fracos para traçar estratégias que possam ajudar a atrair patrocinadores.

As redes interorganizacionais são excelentes instrumentos para as organizações esportivas alcançarem seus objetivos, se desenvolverem e otimizarem seus recursos financeiros (Berrett & Slack, 1999; Babiak, 2007; Pieters et al., 2012; Gulati, 1998). O ponto crucial no sucesso da rede reside no consumidor, pois as organizações esportivas (atores) devem se preocupar em fornecer a satisfação a este stakeholder. Os atores devem ter como características flexibilidade e adaptabilidade para atender os diferentes tipos de interesses e objetivos, além de evidenciar as parcerias, para tentar equalizar o jogo de poder e diminuir os conflitos gerados pelo volume de dinheiro negociado (Wolfe et al., 1997, 2002).

Dentro desse grande mercado esportivo está o negócio futebol. As organizações responsáveis pelo desenvolvimento e promoção do futebol no Brasil são os clubes, entidades associativas sem fins lucrativos, que possuem uma gestão arcaica e ineficiente. Mesmo com o crescimento do futebol e a profissionalização dos jogadores ao longo dos anos, os clubes permaneceram com uma administração amadora, com diretores não remunerados que não conseguem atender as exigências do negócio futebol. Essa deficiência administrativa é atribuída

pela forma arcaica de gerir os negócios, com estagnação de idéias, desequilíbrio financeiro e sistema parlamentarista com grande influencia política na gestão (Fernandes, 2000).

O futebol tem uma ocupação significativa na programação de TV e gera grande valor de receita publicitária. Embora o futebol brasileiro não utilize diretamente os conceitos de rede, possuem uma cadeia de relacionamento composta por clubes e outra cadeia composta pelo “poder institucionalizado” da FIFA, a CBF e as federações estaduais (Aidar & Leoncini, 2000).

Desta forma, verifica-se que o futebol apresenta características específicas que enriquece a discussão sobre os relacionamentos interorganizacionais. Sua estrutura peculiar, sua configuração socioeconômica única, a abundância de notícias nos jornais e televisão ajudam a tornar ainda mais nebulosa a rede que sustenta o espetáculo e que movimentam grandes valores, o que acaba por trazer naturalmente os temas do poder e da dependência, e dos conseqüentes desequilíbrios entre os atores envolvidos.

Uma rede de futebol interessante encontrada durante as pesquisas foi a da Associação dos Clubes Europeus – ECA que promove fortemente o futebol de formação, através de um relatório que aponta os benefícios de uma política para categorias de base. A interação entre os clubes através da associação gerou uma rica fonte de informação, e uma poderosa ferramenta de contribuição para melhoria dos clubes de formação. Cada clube de futebol desenvolvia sua própria filosofia nas categorias de base e não havia muita diferença um do outro nesta frente. O setor das categorias de base da associação iniciou uma abordagem mais coordenada, em particular na área de coaching. Na sequência dos trabalhos observaram a necessidade de emitir um modelo de melhores práticas, que levou ao surgimento do relatório sobre as academias de juventude na Europa.

A concorrência entre os clubes sempre existiu para detectar os novos talentos, mas duas mudanças-chave no futebol intensificaram essa situação. A primeira dessas alterações tem a ver com a aplicação das regras pela UEFA do fair play financeiro (FFP), que forçam os clubes

européus, independente do tamanho, a viverem dentro de suas possibilidades, forçando a possuírem uma academia eficiente e produtiva no desenvolvimento dos jovens atletas. A segunda mudança é o limite do tamanho do elenco. Inúmeras competições européias de clubes estão limitando o elenco para 25 jogadores, sendo ilimitado o número de jogadores com idade inferior a 21 anos.

A ECA fundada em 2008 tem conseguido muito para os clubes, apesar de sua história relativamente curta. Tornou-se com a cooperação do compartilhamento de experiências de 96 clubes uma plataforma projetada e focada no desenvolvimento de jovens com o objetivo de fornecer conselhos para os clubes e oferecer um meio de disponibilizar diferentes abordagens e vivências de trabalho nas categorias de base. O secretário geral da ECA, Sr. Michele Centenaro comenta que embora não exista uma solução única para o sucesso nas categorias de base, a cooperação entre clubes concorrentes traz o aprendizado uns com os outros, resultando em um futebol mais vibrante, afastando o futebol das enormes taxas de transferências e salários inflacionados dos jogadores, graças ao desenvolvimento da juventude no sentido de garantir seu sucesso futuro dentro e fora do campo.

Neste mesmo sentido, a rede brasileira objeto de nosso estudo, surgiu na vontade dos clubes de resolverem em conjunto os problemas das categorias de base do futebol brasileiro. Uma das maiores discussões entre os atores desta rede foi sobre o conflito entre clubes, empresários e pais de atletas, em virtude do assédio e o “roubo” de atletas das entidades formadoras. Portanto, compartilharam opiniões para desenvolver um mecanismo de proteção aos menores atletas, visando melhor retenção dos talentos nos clubes.

### **2.3 Retenção de talentos**

O talento pode ser entendido como um ser complexo de características individuais de desempenho, com várias capacidades inter-relacionadas, qualidades evolutivas e psíquicas, dependente das condições ambientais favoráveis para otimização deste desempenho (Bento,

1989). O talento é a matéria-prima essencial dentro das organizações, pois como na área empresarial ele traz criatividade e implementação de soluções diferenciadas, no esporte, não é diferente. Ele realiza jogadas criativas e se utiliza de sua qualidade técnica para contribuir com a equipe nos momentos de dificuldade para encontrar alternativas que facilitem o acesso ao gol.

As pessoas são os elementos que dão vida à instituição, pois fazem os processos funcionarem e levam o crescimento da empresa por meio das tomadas de decisão. As instituições necessitam de que a mente humana seja colocada em ação a fim de viabilizar o progresso da empresa. Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos. Quanto mais talentoso a mente humana, mais sucesso terá a organização. Portanto, é fundamental gerir o talento humano, pois este tipo especial que possui diferencial valoriza e colabora com o sucesso da organização (Chiavenato, 2003).

No caso do atleta de futebol, ele é trabalhado desde cedo, muitas vezes a partir de dez anos de idade. O talento, percebido pelo capital futebolístico naturalizado a partir da habilidade corporal destacada por aqueles que observam, não é identificado imediatamente e valorizado de tal forma a garantir um futuro brilhante para um jovem aspirante de futebol. É gasto muito tempo e trabalho até que esteja pronto para satisfazer a necessidade do clube e de seus torcedores (Palmiéri, 2009).

As organizações através do setor de Recursos Humanos estudam ações para atrair e reter estes talentos. Esta preocupação vem aumentando, pois as mudanças no cenário competitivo, também estão causando mudanças nos valores e atitudes, principalmente nos mais jovens que procuram desafios com maior autonomia e liberdade no trabalho. Neste contexto, a atração e retenção de jovens talentos também têm desafiado os clubes de futebol, na qual criaram departamentos específicos de captação de atletas, tornando-se um setor de nível estratégico. As organizações buscam alternativas para captar jovens talentos, para treiná-los e capacitá-los de acordo com a missão, visão e valores da organização. Nessa busca os jovens são selecionados

por ferramentas de identificação e atração como os programas de trainees e de estágio, no caso do esporte, são realizadas as tradicionais peneiras (Bohme, 1994). Segundo Bohme (2000) o talento passa por três etapas denominadas: detecção, seleção e promoção. A detecção de talentos refere-se aos processos utilizados para encontrar um número grande de indivíduos, dispostos a serem submetidos à formação esportiva básica. A seleção de talentos, por outro lado, é o meio utilizado para determinar quais indivíduos detectados possuem condições de passar de um nível para o outro no treinamento em longo prazo. E a promoção de talentos, é toda a medida objetiva que favorece o desenvolvimento do jovem talento selecionado para um esporte de alto rendimento.

Tão importante quanto identificar talentos, é investir no seu treinamento e desenvolvimento (Lorsch & Tierney, 2003). O treinamento tem acompanhado o desenvolvimento das técnicas de gestão de pessoas, deixando de ser somente teórico e técnico, para assumir uma metodologia que proporcione maior aplicabilidade dos conceitos, transmitindo ao colaborador habilidades necessários para o desempenho do trabalho (Dessler, 2003).

Os jovens talentos sofrem freqüentes assédios e aliciamentos do mercado competitivo, em virtude da escassez de boa qualificação. Em uma empresa comercial, perder um ativo é vital, pois com a saída do colaborador da organização, ela não terá o benefício da qualidade produtiva, como ainda poderá que o mesmo trabalhe ativamente contra (Mayo & Torres, 2003).

Algumas empresas são mais capazes de manter seu pessoal do que outras. A remuneração, por si só, pode não ser motivo suficiente para manter e reter os talentos na organização é necessário uma combinação de variáveis que atendam as necessidades destes, como terem um ambiente de trabalho agradável, receptivo, seguro, com justa remuneração e benefícios sociais. A organização deve preocupar-se em reter os talentos, evitando a rotatividade, pois na perda de

um talento para o mercado, a empresa perde todo o tempo e os recursos que foram investidos, além de toda a experiência profissional adquirida durante o período (Silva, 2006).

No futebol o assédio e aliciamento sobre jovens atletas, não é diferente, as famílias são atraídas por promessas de um futuro promissor e os clubes formadores deste talento ficam muitas vezes sem o retorno financeiro deste investimento de anos (ativo). Os clubes criam inúmeras ações para captar, mas, possuem grandes dificuldades na manutenção do talento, pois exige uma série de cuidados especiais, entre os quais sobressai a relação com o empresário e os pais do atleta, que estão mais preocupados com a compensação monetária, do que outros benefícios como higiene, segurança e educação.

A organização de sucesso no ponto de vista de recursos humanos é aquela que desenvolve os meios necessários para dar as pessoas um lugar de destaque no seu negócio fazendo com que elas se tornem o seu ativo mais importante. O desafio não é apenas captar, mas, conseguir desenvolver todo o potencial do talento e investir em sua retenção (Chiavenato, 2003). Investir nas pessoas se tornou um desafio para a empresa e ao mesmo tempo um dever, pois, ela não sobrevive sem seus bens intangíveis, o capital humano.

#### **2.4 Legislação esportiva brasileira**

Neste sub capítulo apresentaremos de forma resumida as principais mudanças da legislação esportiva brasileira.

Muitas foram as legislações que trataram do esporte brasileiro ao longo dos anos, destacando-se o Decreto-Lei 3.199 de 1941, que criou normas gerais para reestruturar o desporto com a criação do Conselho Nacional de Desportos. A cada gestão governamental do país, ocorriam mudanças no cenário político, que interferiam diretamente na transformação dos valores sociais e forçavam as alterações nas regras do esporte, dentre as quais se sobre saiu a Lei 6.354/76, que tratava sobre as relações de trabalho do atleta profissional de futebol a partir dos 16 anos de idade.

Art. 5 - Ao menor de 16 (dezesseis) anos é vedada a celebração de contrato, sendo permitido ao maior de 16 (dezesseis) anos e menor de 21 (vinte e um) anos somente com o prévio e expreso assentimento de seu representante legal (Lei 6.354, 1976).

Art. 11 - Entende-se por passe a importância devida por um empregador a outro, pela cessão do atleta durante a vigência do contrato ou depois de seu término, observada as normas desportivas pertinentes (Lei 6.354, 1976).

Em 1988, com a reforma constituinte, o artigo 217 da Constituição Federal outorgou ao desporto com *status* constitucional e condensou os postulados que constituem a estrutura da legislação desportiva brasileira, em três pontos principais: o dever do Estado em fomentar as práticas desportivas como “direito de cada um”; garantir a autonomia desportiva das entidades de administração e de prática desportiva; e de reconhecer a Justiça Desportiva.

Cinco anos mais tarde, o esporte deixa o status e alcança o patamar constitucional, com a promulgação da Lei nº 8.672, em 6 de julho de 1993. A lei ficou conhecida como “Lei Zico” e instituiu normas gerais sobre o desporto, com diretrizes mais democráticas, reservando espaço para a autonomia desportiva e a liberdade de associação. A legislação desportiva até o momento era centrada no desporto de rendimento, e passou com a Lei Zico a atender também o desporto praticado na escola, o de participação e lazer. A Justiça Desportiva ganhou uma estrutura mais consistente. Extinguiu-se o Conselho Nacional de Desportos, removendo o autoritarismo desportivo, passando para um regime que através de instrumentos legais facilitou a operacionalidade e funcionalidade do ordenamento jurídico-desportivo.

A Lei 8.672 (1993) só foi mencionar sobre atleta em formação, somente no art. 23, referente ao contrato de trabalho e seu prazo “O Contrato de Trabalho do atleta profissional terá prazo determinado, com vigência não inferior a três meses e não superior a trinta e seis meses”.

Art. 23 parágrafo único - De modo excepcional, o prazo do primeiro contrato poderá ser de até quarenta e oito meses, no caso de atleta em formação, não-profissional, vinculado à entidade de prática, na qual venha exercendo a mesma atividade, pelo menos durante vinte e quatro meses (Lei 8.672, 1993).

O foco principal da “Lei Zico” era desburocratizar o esporte e possibilitar maior autonomia as entidades desportivas em relação ao Estado, mas, antes de sua aprovação final, o

projeto sofreu muitas modificações, causadas pela pressão de clubes e dirigentes, entre elas a retirada do artigo que pregava o fim da Lei do passe e a obrigação de transformação dos clubes em empresas. Portanto, a proposta de renovação do cenário do esporte brasileiro não se concretizou através da lei nº. 8.672/93, pois várias das atribuições dispostas no texto foram alteradas. As maiores mudanças só chegariam com a posterior aprovação da Lei Pelé.

Em 24 de março de 1998, surge a Lei 9.615 (1998), revogando a Lei 8.672 (1993). A “Lei Pelé” como é conhecida, manteve a maioria dos dispositivos estabelecidos pela “Lei Zico” e trouxe outras contribuições para o desporto nacional. Uma das principais mudanças foi o fim do ‘passe’ dos atletas profissionais, criando a relação empresário/atleta; o fortalecimento do ‘bingo’; e a obrigatoriedade de transformação dos clubes em empresas. Em seu art. 3º, descreve as manifestações do esporte e considera as atividades de base do futebol como manifestação de desporto de rendimento, organizado e praticado de modo não profissional, de forma semiprofissional.

Art. 3 - O desporto pode ser reconhecido em qualquer das seguintes manifestações:

I - desporto educacional, praticado nos sistemas de ensino e em formas assistemáticas de educação, evitando-se a seletividade, a hipercompetitividade de seus praticantes, com a finalidade de alcançar o desenvolvimento integral do indivíduo e a sua formação para o exercício da cidadania e a prática do lazer;

II - desporto de participação, de modo voluntário, compreendendo as modalidades desportivas praticadas com a finalidade de contribuir para a integração dos praticantes na plenitude da vida social, na promoção da saúde e educação e na preservação do meio ambiente;

III - desporto de rendimento, praticado segundo normas gerais desta Lei e regras de prática desportiva, nacionais e internacionais, com a finalidade de obter resultados e integrar pessoas e comunidades do País e estas com as de outras nações.

Parágrafo único. O desporto de rendimento pode ser organizado e praticado:

I - de modo profissional, caracterizado pela remuneração pactuada em contrato formal de trabalho entre o atleta e a entidade de prática desportiva;

II - de modo não-profissional, compreendendo o desporto:

a) semiprofissional, expresso em contrato próprio e específico de estágio, com atletas entre quatorze e dezoito anos de idade e pela existência de incentivos materiais que não caracterizem remuneração derivada de contrato de trabalho;

b) amador, identificado pela liberdade de prática e pela inexistência de qualquer forma de remuneração ou de incentivos materiais para atletas de qualquer idade (Lei 9.615, 1998).

A Lei Pelé depois de apresentar as manifestações do desporto no seu Art. 3, trata um pouco de entidade formadora somente no Art. 29 “A entidade de prática desportiva formadora de atleta terá o direito de assinar com este o primeiro contrato de profissional, cujo prazo não poderá ser superior a dois anos”. Depois a Lei só retorna a mencionar sobre a atividade semiprofissional no art. 36 e 37.

Art. 36 - A atividade do atleta semiprofissional é caracterizada pela existência de incentivos materiais que não caracterizem remuneração derivada de contrato de trabalho, pactuado em contrato formal de estágio firmado com entidade de prática desportiva, pessoa jurídica de direito privado, que deverá conter, obrigatoriamente, cláusula penal para as hipóteses de descumprimento, rompimento ou rescisão unilateral.

§ 1º Estão compreendidos na categoria dos semiprofissionais os atletas com idade entre quatorze e dezoito anos completos.

§ 2º Só poderão participar de competição entre profissionais os atletas semiprofissionais com idade superior a dezesseis anos.

§ 3º Ao completar dezoito anos de idade, o atleta semiprofissional deverá ser obrigatoriamente profissionalizado, sob pena de, não o fazendo, voltar à condição de amador, ficando impedido de participar em competições entre profissionais.

§ 4º A entidade de prática detentora do primeiro contrato de trabalho do atleta por ela profissionalizado terá direito de preferência para a primeira renovação deste contrato, sendo facultada a cessão deste direito a terceiros, de forma remunerada ou não.

§ 5º Do disposto neste artigo estão excluídos os desportos individuais e coletivos olímpicos, exceto o futebol de campo (Lei 9.615, 1998).

Art. 37 - O contrato de estágio do atleta semiprofissional obedecerá a modelo padrão, constante da regulamentação desta Lei (Lei 9.615, 1998).

Com a extinção do passe pela Lei Pelé, reduziu de forma significativa o volume de receitas oriundas das negociações com atletas. Os chamados “direitos liberatórios” eliminaram a figura do passe e deram maior liberdade ao jogador para negociar o seu contrato por determinado período e estabelecer multas rescisórias, assegurando maior permanência do atleta no clube. Podendo o jogador mudar de clube sem taxa de transferência após o final do contrato ao qual está vinculado (Carlezzo, 2000). Foi um período de verdadeira revolução no campo da relação profissional entre jogadores e clubes, pois com a extinção do passe propiciou que cada vez mais cedo os jovens talentos deixassem os clubes que os revelaram e partissem para o exterior.

No ano de 2000, surge a Lei 9.981 (2000) que altera o Art. 3, no seu parágrafo único, item II, revogando as letras (a) e (b).

Art. 3, item II - de modo não-profissional, compreendendo o desporto:

a) semiprofissional, expresso em contrato próprio e específico de estágio, com atletas entre quatorze e dezoito anos de idade e pela existência de incentivos materiais que não caracterizem remuneração derivada de contrato de trabalho;

b) amador, identificado pela liberdade de prática e pela inexistência de qualquer forma de remuneração ou de incentivos materiais para atletas de qualquer idade (Lei 9.615, 1998).

Art. 3, item II, parágrafo único - de modo não-profissional, identificado pela liberdade de prática e pela inexistência de contrato de trabalho, sendo permitido o recebimento de incentivos materiais e de patrocínio. (Lei nº 9.981, 2000).

No Art. 29 original da Lei Pelé, fala que a entidade de prática desportiva formadora terá o direito de assinar com o atleta o primeiro contrato de profissional, cujo prazo não poderá ser superior a dois anos. Já na Lei 9.981 (2000) acrescenta no Art. 29, o § 2º exigindo da entidade de prática desportiva formadora que comprove estar com o atleta por ela registrado como não-profissional há, pelo menos, dois anos, sendo facultada a cessão deste direito a entidade de prática desportiva, de forma remunerada. Revoga também o Art. 36 e 37 citado acima, que falava um pouco sobre a atividade semiprofissional e substitui pelo Art. 38, falando apenas que qualquer cessão ou transferência de atleta profissional ou não-profissional depende de sua formal e expressa anuência. Portanto, a Lei de 2000 no seu geral, livrou os clubes novamente da obrigatoriedade de sua transformação em empresas como, ainda, estipulou uma série de restrições à atuação de investidores e patrocinadores nos clubes de futebol.

Em 2001, a Medida Provisória 2.141 modificou o Art. 29 visando proteger a entidade desportiva formadora dando direito de assinar contrato a partir de dezesseis anos de idade, com prazo não superior a cinco anos.

§ 3 - Apenas a entidade de prática desportiva formadora que, comprovadamente, firmar o primeiro contrato de trabalho com o atleta por ela profissionalizado, terá direito de exigir, do novo empregador, indenização de:

I - formação, quando da cessão do atleta durante a vigência do primeiro contrato, que não poderá exceder a duzentas vezes o montante da remuneração anual, vedada a cobrança cumulativa de cláusula penal;

II - promoção, quando de nova contratação do atleta, no prazo de seis meses após o término do primeiro contrato, que não poderá exceder a cento e cinquenta vezes o montante da remuneração anual, desde que a entidade formadora permaneça pagando salários ao atleta enquanto não firmado o novo vínculo contratual (Incluído pela Medida Provisória nº 2.141, de 2001).

Em 2003, nova lei alterou significativamente o ambiente para as entidades desportivas. A lei 10.672 (2003) previu a possibilidade de transformação das associações desportivas em clube-empresa. Trouxe a obrigatoriedade da aprovação das contas por auditores independentes e em assembléia geral de associados. Além disso, versava sobre a responsabilização dos dirigentes em caso de má administração dos clubes. A Lei concentrou-se, no tema do modelo de exploração e gestão do futebol profissional, alterando a “Lei Pelé” para dispor que estas atividades constituem exercício de atividade econômica, sujeitando-se à observância dos princípios da transparência financeira e administrativa e da moralidade na gestão desportiva, dentre outros, independentemente de sua forma de constituição jurídica. Relacionado às atividades semiprofissionais, novamente a Lei Pelé sofreu alteração no Art. 29.

Art. 29. A entidade de prática desportiva formadora do atleta terá o direito de assinar com esse, a partir de dezesseis anos de idade, o primeiro contrato de trabalho profissional, cujo prazo não poderá ser superior a cinco anos. (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 3º A entidade de prática desportiva formadora detentora do primeiro contrato de trabalho com o atleta por ela profissionalizado terá o direito de preferência para a primeira renovação deste contrato, cujo prazo não poderá ser superior a dois anos. (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 4º O atleta não profissional em formação, maior de quatorze e menor de vinte anos de idade, poderá receber auxílio financeiro da entidade de prática desportiva formadora, sob a forma de bolsa de aprendizagem livremente pactuada mediante contrato formal, sem que seja gerado vínculo empregatício entre as partes. (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 5º É assegurado o direito ao ressarcimento dos custos de formação de atleta não profissional menor de vinte anos de idade à entidade de prática de desporto formadora sempre que, sem a expressa anuência dessa, aquele participar de competição desportiva representando outra entidade de prática desportiva. (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 6º Os custos de formação serão ressarcidos pela entidade de prática desportiva usufruidora de atleta por ela não formado pelos seguintes valores: (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

I - quinze vezes o valor anual da bolsa de aprendizagem comprovadamente paga na hipótese de o atleta não profissional ser maior de dezesseis e menor de dezessete anos de idade; (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

II - vinte vezes o valor anual da bolsa de aprendizagem comprovadamente paga na hipótese de o atleta não profissional ser maior de dezessete e menor de dezoito anos de idade; (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

III - vinte e cinco vezes o valor anual da bolsa de aprendizagem comprovadamente paga na hipótese de o atleta não profissional ser maior de dezoito e menor de dezenove anos de idade; (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

IV - trinta vezes o valor anual da bolsa de aprendizagem comprovadamente paga na hipótese de o atleta não profissional ser maior de dezenove e menor de vinte anos de idade. (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

Infelizmente a Lei de 2003, apesar de sua estrutura adequada e suficiente para a regulação da exploração e gestão do futebol profissional, não conseguiu resolver os graves problemas dos negócios do futebol, que continua operando através de uma estrutura de governança arcaica, frágil a ações corruptas, cuja base é formada por clubes geralmente geridos por dirigentes que se prevalecem das regras estatutárias das “entidades sem fins lucrativos”, que os protegem das normas tributárias e da responsabilidade civil e penal pelos atos praticados à frente das entidades do futebol.

A legislação esportiva brasileira continuou sofrendo alterações com a Lei 11.118 (2005), e em 2011 com a Lei 12.395 (2011), na qual abordou questões específicas de retenção de jovens talentos (certificação), na tentativa de harmonizar e compatibilizar a legislação em busca da pacificação da relação jurídica existente entre atletas menores e seus clubes ou entidades formadoras, de modo que esses atletas tivessem bons contratos sem prejuízo de sua formação geral, e os clubes recebessem pelos investimentos realizados. A certificação pela CBF visou proteger os clubes formadores de perderem jovens talentos, estabelecendo que o clube formador deva especificar, no contrato com o atleta, todas as despesas vinculadas à sua formação. Definiu a indenização limitada a 200 vezes os gastos comprovados. Se o atleta assinar o primeiro contrato com o clube formador, o direito da primeira renovação deverá ser exercido com a intermediação da federação regional, que deverá ter conhecimento da proposta e da resposta do atleta. Quando outro clube apresentar proposta mais vantajosa, a entidade formadora poderá

propor ao jovem as mesmas condições e, se ele não aceitar, poderá exigir do clube contratante a indenização de 200 vezes o salário mensal pactuado.

ART. 29, §5 - A entidade de prática desportiva formadora fará jus a valor indenizatório se ficar impossibilitada de assinar o primeiro contrato especial de trabalho desportivo por oposição do atleta, ou quando ele se vincular, sob qualquer forma, a outra entidade de prática desportiva, sem autorização expressa da entidade de prática desportiva formadora, atendidas as seguintes condições:

I - o atleta deverá estar regularmente registrado e não pode ter sido desligado da entidade de prática desportiva formadora;

II - a indenização será limitada ao montante correspondente a 200 (duzentas) vezes os gastos comprovadamente efetuados com a formação do atleta, especificados no contrato de que trata o § 4o deste artigo;

III - o pagamento do valor indenizatório somente poderá ser efetuado por outra entidade de prática desportiva e deverá ser efetivado diretamente à entidade de prática desportiva formadora no prazo máximo de 15 (quinze) dias, contados da data da vinculação do atleta à nova entidade de prática desportiva, para efeito de permitir novo registro em entidade de administração do desporto (Lei 12.395, 2011).

Desta forma, a legislação desportiva obriga que a entidade formadora de jovens atletas seja certificada pela CBF, como garantia de que os requisitos legais estão sendo rigorosamente observados. Como se vê, a Lei Pelé nos últimos anos vem sofrendo alterações visando aumentar a governança dos clubes e consolidar um mecanismo de proteção de talentos menores de 16 (dezesseis) anos, pois clubes, empresários e ou responsáveis, realizam a décadas atos imorais e antiéticos, sem beneficiar os clubes formadores.

Em 2013 ocorreu mais uma alteração na Lei Pelé, com o Decreto 7.984 (2013), para aperfeiçoar o programa de formação determinados pela Lei nº 10.672 (2003) e Lei nº 12.395 (2011). O Decreto normatizou o Contrato de Formação Desportiva em sua seção VII, visando aumentar a proteção e a condição de atendimento destes aprendizes.

Art. 49 - Caracteriza-se como entidade de prática desportiva formadora, certificada pela entidade nacional de administração da modalidade, aquela que assegure gratuitamente ao atleta em formação, sem prejuízo das demais exigências dispostas na Lei nº 9.615, de 1998, o direito a:

I - programas de treinamento nas categorias de base e formação educacional exigível e adequada, enquadrando-o na equipe da categoria correspondente a sua idade;

II - alojamento em instalações desportivas apropriadas à sua capacitação técnica na modalidade, quanto a alimentação, higiene, segurança e saúde;

III - conhecimentos teóricos e práticos de educação física, condicionamento e motricidade, por meio de um corpo de profissionais habilitados e especializados, norteados por programa de formação técnico-desportiva, compatível com o desenvolvimento físico, moral e psicológico do atleta;

IV - matrícula escolar e presença às aulas da educação básica ou de formação técnica em que estiver matriculado, ajustando o tempo destinado à efetiva atividade de formação do atleta, não superior a quatro horas diárias, aos horários estabelecidos pela instituição educacional, e exigindo do atleta satisfatório aproveitamento escolar;

V- assistência educacional e integral à saúde;

VI - alimentação com acompanhamento de nutricionista, assistência de fisioterapeuta e demais profissionais qualificados na formação física e motora, além da convivência familiar adequada;

VII - pagamento da bolsa de aprendizagem até o décimo dia útil do mês subsequente ao vencido;

VIII - apólice de seguro de vida e de acidentes pessoais para cobrir as atividades de formação desportiva, durante toda a vigência do contrato, incluindo como beneficiários da apólice de seguro os indicados pelo atleta em formação;

IX - período de descanso de trinta dias consecutivos e ininterruptos, com a garantia de recebimento dos incentivos previstos na Lei coincidente com as férias escolares regulares;

X - registro do atleta em formação na entidade de administração do desporto e inscrição do atleta em formação nas competições oficiais de sua faixa etária promovidas pela entidade; e

XI - transporte (Decreto 7.984, 2013).

### **3 Procedimentos Metodológicos**

### **3.1 Delineamento da pesquisa**

Os estudos na área do esporte, principalmente na gestão do esporte são insuficientes. Especificamente nos relacionados a redes, encontramos uma escassez de estudos (Quantman & Chelladurai, 2008). Desta forma identifica-se no Brasil que as pesquisas na área de redes interorganizacionais ainda possuem potencial evolutivo (Balestrin, Verschoore & Junior, 2010). Esta linha de pensamento é ratificada por Pieters et al. (2012), na qual afirmam que quanto mais estudos houver sobre redes no esporte, mais contribuição para o desenvolvimento da área.

Baseado neste cenário, devido o autor trabalhar com futebol e ter vivenciado as interações entre os clubes de base do futebol brasileiro, surgiu o interesse por essa pesquisa. A motivação em retratar estas relações interorganizacionais em um estudo acadêmico aflorou com as leituras no campo de redes, que propiciou associar o movimento dos clubes de base com as teorias de rede. Identificou que se tratava de uma rede de futebol de base, que servia como recurso estratégico para as organizações, auxiliando no desenvolvimento em diversas áreas.

Este estudo responde à pergunta de pesquisa: Como a rede de clubes de futebol de base brasileira contribuiu para retenção de talentos em pequenos clubes? Desta forma, os objetivos do estudo foram descrever a participação de pequenos clubes de futebol na rede de clubes de futebol de base organizada pela ABEX, explicar as eventuais melhorias na retenção de talentos de pequenos clubes de futebol derivadas de sua participação na rede e gerar recomendações para que os pequenos clubes de futebol aproveitem oportunidades de aperfeiçoamento a partir de sua participação na rede ABEX.

Para atender adequadamente as intenções do pesquisador em estudar de forma aprofundada e contextualizada o fenômeno de redes nos clubes de futebol de base, optou-se ao invés de se utilizar técnicas de quantificação de coleta de dados e mensuração de variáveis, pela utilização do método de pesquisa qualitativa (Triviños, 1987; Pettigrew, 1992). Objetivando

explorar e descrever o tema escolhido nos pequenos clubes de base do futebol brasileiro o autor utilizou o método de estudo multi-caso (Eisenhardt, 1989).

A pesquisa foi do tipo exploratório e descritivo. Exploratória por que proporcionou maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, envolvendo levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram participação direta com a rede e análise de exemplos e documentos que estimulem a compreensão (Vergara, 1998). Descritiva por que descreveu os fatos e fenômenos da realidade da rede (Trivinhos, 1987).

Desta forma, a presente pesquisa qualitativa, teve seu procedimento sistematizado para exploração e descrição do fenômeno estudado, baseado em um estudo de casos múltiplos. O método do estudo de caso consistiu em uma investigação rigorosa em pequenos clubes inseridos em uma rede de futebol de base, a fim de prover um profundo e completo entendimento do objeto, detalhando circunstâncias em que elas se encontram e a natureza dos fenômenos que a compõem (Yin, 2001; Eisenhardt, 1989). Justifica-se este método de pesquisa, porque esta modalidade de estudo de caso examina o fenômeno no seu ambiente natural, utilizando múltiplos métodos de coleta de dados para reunir informação sobre uma ou mais variáveis (Godoy, 1995). Corroborando neste sentido, Eisenhardt (1989) argumenta que o estudo de caso múltiplo é uma estratégia de pesquisa que foca o entendimento de um presente dinâmico, permitindo confrontar e comparar os casos, além de produzir resultados mais convincentes, deixando o estudo mais robusto.

Portanto, o estudo de caso foi uma estratégia de pesquisa utilizada pelo autor, objetivando compreender se a rede contribuiu na retenção de jovens talentos nos pequenos clubes de futebol de base.

### **3.2 Amostras**

Os múltiplos casos que foram analisados neste estudo, abordaram interações entre 3 (três) pequenos clubes que se relacionam através da rede, coordenada pela Associação Brasileira de Executivos de Futebol. Foram entrevistados representantes dos três clubes, dois representantes da ABEX Futebol e três empresários agenciadores de atletas.

A ABEX é uma associação civil, sem fins lucrativos, que tem como principal objetivo zelar pela boa administração do futebol brasileiro, sugerindo medidas que visem seu aprimoramento. A ABEX foi idealizada em maio de 2011 na tentativa de levantar uma bandeira em prol da profissionalização do futebol brasileiro fora das quatro linhas. Em 2012 incorporou a comissão de gestores do futebol de base e começou a coordenar a rede.

Considerando poucos estudos específicos sobre redes no futebol e ainda a falta de estudos caracterizando o que é um pequeno, médio e grande clube de futebol, optou-se pelos seguintes critérios para escolha das amostras de pequenas organizações:

- a) Um clube de cada série do Campeonato Brasileiro (A, B e C);
- b) Com história no cenário do futebol brasileiro (títulos de campeão ou vice-campeão nacional);
- c) Com a menor cota de televisão na série;
- d) Participante da rede de futebol de base; e
- e) Que possuam certificado de clube formador da CBF.

Desse modo, os respondentes desta pesquisa foram o Gerente Administrativo, Coordenador de Esportes e de Escolas Licenciadas e o Coordenador Técnico das categorias de base do Paraná Clube; Gerente de futebol da Associação Portuguesa de Desportos, Gerente de futebol da Associação Atlética Ponte Preta, Vice-presidente e 1ª Tesoureiro da ABEX Futebol, e três empresários agenciadores de atletas da Empresa Lipatin Sports, MMC Sports Consulting e Forza Carreira Esportiva. A opção de escolha desses cargos foi devido à sua relevância para

a instituição e seu envolvimento em todos os processos do clube, o que segundo Flick (2011) se torna fundamental para a pesquisa devido à fidedignidade das informações coletadas.

### **3.3 Procedimentos de coletas**

Para uma melhor compreensão da rede de futebol de base, os principais instrumentos utilizados na coleta de dados, foram:

- A pesquisa bibliográfica, utilizando Legislação esportiva; Talento esportivo; Assédio em jovens talentos esportivos; Código de ética no futebol; Retenção de jovens talentos em pequenas organizações esportivas e Redes de relacionamento esportivo, como palavras-chave, dos quais foram escolhidos os principais trabalhos científicos já realizados sobre os temas, capazes de fornecer dados atuais e relevantes. O levantamento permitiu conhecer mais sobre o que já foi estudado sobre o assunto (Fonseca, 2002);

- A pesquisa documental, muito parecida com os caminhos da pesquisa bibliográfica, serviu de fontes de informação secundária utilizadas para realizar a triangulação dos dados. Utilizou fontes, tais como: matérias em sites e jornais, atas dos encontros da rede e e-mails trocados entre os membros da rede (Fonseca, 2002,). De acordo Flick (2004) a triangulação consiste na utilização de diferentes fontes de dados e de variados métodos de coleta de dados com o objetivo de checar a validade e confiabilidade desses dados por meio de comparações.

- Nas entrevistas em profundidade foi elaborado um roteiro de entrevista para os representantes dos clubes, um roteiro para a associação e um para os empresários. Foram testados antes de utilizá-los, para assegurar bom grau de adequação e de precisão. A entrevista foi uma importante ferramenta para a coleta de dados primários (Martins, 2008). No início das entrevistas foram fornecidas explicações sobre o propósito da pesquisa e suas finalidades (Moustakas, 1994). Elas foram gravadas com consentimento dos entrevistados e transcritas na seqüência para uma melhor análise do seu conteúdo (Martins, 2008; Flick, 2011). As entrevistas foram realizadas pessoalmente na sede do clube, ou por skype, ou por whatsapp. Para assegurar

a integridade e a transparência das informações fornecidas pelos entrevistados, foi enviada por e-mail a transcrição das entrevistas em word, juntamente com o termo de consentimento (apêndice) para ser assinado e reenviado ao autor, fortalecendo a ética do estudo (Flick, 2011). As entrevistas foram baseadas nos seguintes eixos: a) estrutura organizacional; b) legislação esportiva; c) estratégia do clube; d) rede ABEX e e) considerações finais. Na seleção dos respondentes para entrevista, foram utilizados os seguintes critérios: a) ter trabalhado mais de 6 meses no clube; b) entre o período de 2012 a 2015; e c) ter função de liderança, preferencialmente ocupantes de cargos de diretoria, coordenação e/ou gerência, considerando o seu papel e influência direta ou indireta no processo de captação de talentos do clube (Yin, 2001).

### **3.4 Procedimentos de análise de dados**

Conforme Eisenhardt (1989), a análise de conteúdo dos dados foi evidenciada através de ocorrências convergentes que promoveram maior confiabilidade das informações, cruzando dados das fontes utilizadas, procurando destacar aspectos encontrados a partir da triangulação e a busca de padrões entre casos por meio da definição de 5 (cinco) elementos que permitam a identificação e tratamento de questões importantes ligadas diretamente a questão de pesquisa.

Os elementos escolhidos pelo autor serviram para balizar a análise de dados, serviram para evidenciar fontes fundamentais para o estudo, principalmente para a triangulação de dados, aumentando a confiabilidade das informações (Treviño, 1997). A triangulação permitirá atingir a máxima amplitude na exploração, descrição e compreensão do fenômeno, ao se comparar os dados provenientes das entrevistas e documentos analisados, bem como, na triangulação de dados entre as próprias entrevistas.

A medida que as entrevistas eram realizadas, foram sendo transcritas em Word e uma vez que os dados coletados correspondiam aos elementos (Lei Pelé, Rede de relacionamento, código de ética, financeiro e infra-estrutura) as informações observadas eram copiadas para uma tabela

(Word) caracterizadas por elementos (1, 2, 3, 4 e 5), auxiliando na comparação das informações apresentadas pelos respondentes de cada clube, pois assim ficou possível verificar quais são as informações mais significativas e pertinentes (Vergara, 2012).

Realizou-se uma análise aprofundada das relações, dos processos e dos fenômenos, abordando os motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, evitando prévios julgamentos por parte do autor que possam interferir na análise dos dados (Goldenberg, 1997, p. 34).

#### **4 Análise Intra-Caso dos Dados**

O presente capítulo apresenta a análise intra-caso do Paraná Clube, Associação Portuguesa de Desportos, Associação Atlética Ponte Preta, Associação Brasileira de Executivos

do Futebol – ABEX Futebol e três empresas agenciadoras de atletas. Nesta análise, os principais elementos que podem auxiliar a responder a pergunta de pesquisa foram tratados.

#### **4.1 Descrições do caso do Paraná Clube**

O Clube foi fundado em 1989, na fusão entre as principais forças do futebol paranaense: Colorado Esporte Clube e Esporte Clube Pinheiros. O Clube possui títulos importantes na década de 90, onde foi 6 vezes Campeão Estadual (1991, 1993, 1994, 1995, 1996 e 1997), voltando mais tarde a ser Campeão Estadual somente em 2006. Em 1992 foi Campeão Brasileiro da Série B, no ano de 2000, foi Campeão do Módulo Amarelo da Copa João Havelange equivalente hoje ao Campeonato Brasileiro da série B, em 2006 foi até a segunda fase da Copa Sul-Americana e 2007 foram até as oitavas de final da Copa Libertadores da América. Em 2016 o Paraná Clube encontra-se na 34ª posição no ranking da CBF.

O clube em virtude das dificuldades financeiras está se desfazendo de algumas sedes. Em 1998 a **sede Britânia** com 60.000 m<sup>2</sup>, no Guabirota, foi negociada com um hipermercado. Em 2013 a **sede do Tarumã** com 52.000 m<sup>2</sup> foi arrematada em leilão por R\$ 30 milhões, na qual o clube divulgou que usou R\$ 27,1 milhões para pagar dívidas com o INSS, Receita Federal, além de dívidas trabalhistas.

Hoje o clube possui o **Estádio Durival Brito e Silva**, construído em 1947 com uma área de 55.300 m<sup>2</sup>, usado na Copa de 1950. A **Vila Olímpica do Boqueirão** onde fica localizado o estádio Erton Coelho de Queiroz é uma modesta sede social com salão, churrasqueiras, piscinas e um campo de grama oficial fechadas há mais de três anos para os sócios. Esta sede está sendo utilizada somente pelas categorias sub 11, 13 e 15 e também pelas equipes B's, que são atletas que ainda não possuem condições técnicas de permanecerem nas equipes principais da categoria. A **sede social Kennedy**, na Vila Guaíra, com 35.000 m<sup>2</sup>, conta com salão social para bailes e shows, bar executivo, restaurante, memorial tricolor, estrutura de parque aquático e canchas esportivas, musculação e ginástica. O **Centro de Treinamento Ninho da Gralha** com

260.000 m<sup>2</sup>, que em 2016 irá pela primeira vez atender os treinos da equipe principal, sub 19 e 17. A **Subsede Guaratuba** composta por dois terrenos em Guaratuba, que, juntos, somam 485.000 m<sup>2</sup> em área de preservação utilizados como garantia em ações judiciais.

A quota de Tv para o Campeonato Brasileiro está próximo aos 4 (quatro) milhões e terá um acréscimo progressivo até 5 milhões, nos próximos anos. O Clube apresenta hoje aproximadamente 100 funcionários, número este que altera constantemente em virtude da grande rotatividade gerada pela falta de pagamento salarial. Mais aproximadamente 50 atletas com contrato profissional, sendo que em torno de 40% (quarenta) com idade de base.

O Paraná Clube em setembro de 2012 foi certificado pela CBF, como Entidade de Prática Desportiva Formadora de Atleta – categoria “A”, com prazo de validade até setembro de 2014 por ter comprovado todos os requisitos estabelecidos no Art. 29 da Lei Pelé. No período da entrevista o certificado encontrava-se mais de 1 ano vencido. Possui contratos de formação no período de 2013 e 2014, mas, em virtude do vencimento do certificado, não consegue renovar e muito menos gerar novos contratos.

A entidade utiliza os seguintes critérios para definir se irá realizar um contrato profissional ou de formação: faixa etária, condição técnica, necessidade de moradia, maturidade musculoesquelética e orçamento. Esta análise é normalmente feita por toda uma equipe trabalho para ver realmente se vale a pena mesmo o contrato, mesmo ele sendo profissional ou de formação.

O Paraná Clube em virtude da grande crise financeira propicia muitas oportunidades aos garotos da base, como alternativa de redução da folha de pagamento do elenco profissional. Esta oportunidade ao atleta acaba funcionando como uma vitrine, valorizando seus direitos econômicos em futuras negociações. Esta política, fez com que quase zerasse as negociações diretas da base. Toda proposta de empréstimo ou venda de atletas com idade de base é analisada pela diretoria em conjunto com o gerente de futebol e coordenador da base.

Segundo o Coordenador Técnico, hoje o momento das categorias de base do Paraná é bom, comparado com alguns anos atrás.

Foi iniciado um trabalho de reestruturação e principalmente de mentalidade dentro do clube. Tudo isto graças aos profissionais que também trabalharam e se dedicaram no resgate do Paraná como um clube formador. Organizando um pouco mais, com um trabalho ainda mais profissional, com uma seqüência de trabalho, o Paraná deverá colher melhor frutos (Luciano Gusso).

Em relação à estrutura do clube, a Coordenadora de esportes e escolas licenciadas, falou que os atletas iniciam a partir dos 6 anos na categoria sub 7 federado de futsal na sede da Kennedy e vão até a categoria sub 13. Existe também a escolinha de futsal própria do clube que compreende na faixa etária dos 6 aos 15 anos realizado também na sede Kennedy, além das escolas licenciadas. Com dez anos na categoria sub 11 inicia-se um trabalho de transição com o campo. Segundo o Coordenador técnico da base para facilitar adaptação dos atletas com o campo são realizados trabalhos situacionais complementares, com muita coordenação e estímulos espaços temporais para facilitar a evolução neste novo piso.

O Clube não possui um departamento específico de captação de novos talentos, fica muito a cargo hoje da rede de relacionamento do coordenador, supervisor, parceiros (empresários) e da parceria com a Sociedade Esportiva Renovicente, clube amador da cidade de Curitiba. Segundo o Coordenador Técnico é algo que o clube pretende implantar, mas, ainda não foi possível diante da realidade que o clube vive. A base possui avaliações semanais, sendo que cada semana compreende uma categoria (1 semana). O atleta que se destaca fica mais uma semana para definição. Caso ele seja aprovado é direcionado a categoria principal de sua idade. Os alunos não aprovados, mas, que querem aprimorar sua condição técnica e possuem condições financeiras, são encaminhados para equipe B's.

O atleta aprovado fica ainda 30 dias em avaliação na equipe sem vínculo algum. Quando o clube tem certeza da sua aprovação, realiza o seu registro federativo e conforme sua

produtividade firma o contrato de formação. A partir dos 16 anos, se o clube identificar que o atleta atingiu uma maturidade técnica, próximo do perfil de um profissional, é realizado o contrato profissional.

Em relação à transição base para o profissional, o Coordenador Técnico falou que hoje existe um trabalho de integração muito maior que em alguns anos atrás quando iniciou no Clube, com pouca influência política nas decisões. Afirmou que vai ficar ainda melhor pelo fato da equipe principal treinar no mesmo local que a base. Facilitará a análise interdisciplinar (física, técnica e psicológica) do atleta, e propiciará que o atleta não suba prematuramente ao profissional e lá sinta de repente alguma dificuldade. Este trabalho será feito com muito cuidado para que o atleta tenha um período de adaptação e conseqüentemente fique em definitivo.

Segundo os entrevistados, o clube tem evoluído de alguns anos para cá, mas, ainda existe uma distancia grande a onde gostariam de estar, tanto em termos de estrutura, condições de trabalho, como de qualidade. Em virtude da escassez de recursos e pela boa campanha do sub 19 no estadual de 2015, muitos garotos farão parte do elenco profissional na temporada 2016, com perspectiva de até mesmo de jogarem e serem titulares. Apesar de o clube estar em um período de transição de diretoria, existe uma boa integração e um interesse enorme de priorizar as categorias de base, para dar uma seqüência de trabalho, pois acreditam que é o futuro do clube. O planejamento do clube para os próximos anos é manter uma folha salarial do profissional enxuta condizente com as condições do clube, valorizar e profissionalizar as categorias de base, para propiciar novas receitas com a venda de jogadores revelados. De acordo com o Coordenador Técnico, se hoje o clube não esta no melhor momento, isto tem haver com as categorias de base.

Precisamos olhar com carinho, com respeito, com muito cuidado até mesmo com os profissionais que lá trabalham, para que eles possam estar preparados, conseqüentemente, darem um retorno daquilo que o clube espera e que o futebol brasileiro esta precisando. Muito que esta acontecendo com o futebol brasileiro passa pelas categorias de base e uma

atenção especial seria muito importante para o futuro do futebol brasileiro (Luciano Gusso).

#### 4.1.1 Análise

Os dados coletados nas entrevistas com os profissionais do clube demonstraram que a rotina diária nas categorias de base ligadas aos jovens talentos, é influenciada pela rede de relação. A partir daí foram selecionados elementos que envolvem esta rotina relacionada à rede de relação e separado importantes citações dos entrevistados para dar suporte à análise dos dados, objetivando melhor entendimento para o pesquisador e para o leitor, contribuindo para responder a pergunta de pesquisa.

Tabela 1

#### Citações para fundamentar a análise – Paraná Clube.

Descrição dos Elementos	Citações dos entrevistados
<p><b>Elemento 1</b> Lei Pelé: influência da legislação brasileira, no assédio, roubo e retenção de jovens talentos.</p>	<p>“A legislação brasileira melhorou bastante, mas, ainda necessita melhorar em alguns pontos, como por exemplo, o relacionado ao assédio aos garotos menores de 14 anos” (Fabiano Lucena).</p> <p>“Estão acontecendo algumas mudanças dentro da legislação, porque ainda possui algumas falhas, mas, o futebol brasileiro em si, esta passando por um momento de transição. Acredito que seria muito importante para o futebol brasileiro que acontecessem reuniões periódicas entre clubes, CBF, ABEX, Ministério Público, Ministério do Esporte e demais entidades afins, para que pudessem tratar devidamente sobre estas brechas da lei, ajudando cada vez mais a proteger os clubes” (Luciano Gusso).</p> <p>“É importante normatizar a faixa etária menor de 14 anos, pois incentivaria as escolinhas de futebol, fomentando ainda mais este setor, que traria mais retornos aos clubes, facilitaria a captação e diminuiria o investimento dos clubes nas categorias de base” (Vantressa Ferreira).</p>
<p><b>Elemento 2</b> Rede de relacionamento: influência da rede no comportamento dos clubes ligada à retenção de jovens talentos.</p>	<p>“Em 2012 a 2014 o clube participou ativamente dos encontros do MFBB, liderado pela ABEX, mas, com as saídas de alguns profissionais do clube, não estamos nos relacionando como em anos anteriores. Percebemos uma diminuição no assédio, conseqüentemente, uma evasão de atletas menor” (Fabiano Lucena).</p> <p>“Este canal de relacionamento foi muito importante, pois criou uma unidade maior entre os clubes, conseqüentemente uma maior proteção. Pois rapidamente todos ficam sabendo se o clube esta fazendo o trabalho devido e o atleta não está descoberto” (Luciano Gusso).</p> <p>“A rede dos clubes é muito interessante, pois há um compromisso com o código de ética, para suprir a deficiência da lei. A liderança da rede pela ABEX foi importante, pois ela já trabalhava na busca da melhoria das práticas de gestão dos clubes em geral e na ética desportiva. Percebemos um esforço dos clubes envolvidos para acabar com os assédios imorais” (Vantressa Ferreira).</p>
<p><b>Elemento 3</b></p>	<p>“Sabemos do Código de Ética criado, cumprimos, porém, hoje não participamos ativamente na rede. O código trouxe mais tranquilidade aos</p>

<p>Código de ética: influência do código no assédio e roubo de jovens talentos em clubes menores.</p>	<p>clubes, principalmente aos menores, pois, inibiu a prática desonesta de alguns gestores e empresários” (Vantressa Ferreira).</p> <p>“Acreditamos que o código de ética, gerou melhorias na captação e retenção dos clubes, principalmente para os clubes menores. Esta rede deve continuar se relacionando, conversando, discutindo e criando ações de melhorias, baseado em princípios éticos” (Fabiano Lucena).</p> <p>“Esta havendo uma mudança de mentalidade, que nos anos anteriores os clubes não levavam em consideração questões éticas. O código de ética contribuiu para acelerar esta mudança, gerou mais tranquilidade aos clubes menores na retenção de seus talentos e mais respeito entre os profissionais que estão atuando na captação” (Luciano Gusso).</p>
<p><b>Elemento 4</b> Financeiro: salários e bolsa aprendizagens.</p>	<p>“Tivemos atletas que foram assediados e roubados em anos anteriores no clube e se deram bem em suas carreiras. Isto acontece por dinheiro. O empresário promete inúmeras situações ao atleta, que deslumbra algo melhor em sua vida. Ainda não existe um mecanismo efetivo que proteja os clubes totalmente destes empresários” (Fabiano Lucena).</p> <p>“O Paraná Clube ele tenta deixar o atleta mais protegido do assédio dos empresários, limitando a circulação destes em treinamentos e jogos. Tenta criar o máximo de vínculo deste atleta com o clube, incluindo os pais. Este vínculo é muito forte no futsal. Esta nova diretoria tem deixado os salários e bolsas dos atletas em dia, fato que anteriormente resultou na saída de atletas por atrasos de mais de três meses de salários” (Vantressa Ferreira).</p> <p>“Quando nós temos interesse em um atleta de outra agremiação, normalmente entramos em contato com o responsável do clube formador, mostramos o interesse e se colocamos a disposição para uma parceria, tratando o caso com muita transparência e clareza, para que o clube fornecedor não seja prejudicado. O que vai definir a negociação vai ser o interesse da família, se o clube é maior, com mais estrutura e valores melhores de salário ou bolsa e histórico de pagamento em dia” (Luciano Gusso).</p>
<p><b>Elemento 5</b> Infra-estrutura: condições de trabalho.</p>	<p>“O Ministério Público tem atuado muito no estado do Paraná, fiscalizando principalmente as condições de acomodação, higiene e convívio familiar. Não tolerando menores de 14 (quatorze) anos alojados longe do relacionamento familiar. Questões abordadas nas últimas alterações da Lei Pelé, que contribuem na permanência do atleta no clube” (Fabiano Lucena).</p> <p>“Os clubes facilitam o assédio, não dando condições adequadas de treinamento e acomodações para os atletas” (Luciano Gusso).</p> <p>“Uma das formas de aumentar a retenção no clube, principalmente na faixa etária abaixo dos 16 anos é proporcionar um bom ambiente para que ele conseqüentemente tenha uma identificação com a equipe” (Vantressa Ferreira).</p>

**Nota.** Fonte: o autor.

O Clube nos últimos anos vem realizando campanhas não muito expressivas, tanto no estadual, como no brasileiro da série B. Apresenta grandes dificuldades financeiras, vem de renúncia do presidente em março/15, motivada pela pressão da oposição que assumiu o poder na última eleição de setembro/15 para o triênio 2015-2018.

Com a posse da nova Gestão, iniciou um processo de renovação dos líderes nos principais departamentos, gerando muita insegurança e descontentamento por parte dos colaboradores.

Os entrevistados com vínculos trabalhistas desde 2012 com o clube, apresentaram muita insegurança em virtude da instabilidade do emprego ou função, falta de informação intra-setores e desconhecimento do planejamento futuro.

Para a pesquisa, os respondentes foram essenciais, pois tinham vivências ligadas diretamente na formação, captação e retenção de atletas do clube. O Fabiano Lucena formado em Sistema da Informação iniciou no clube como supervisor de TI, conhecia todos os procedimentos operacionais e planejamento dos departamentos e depois passou para o Departamento de Planejamento, responsável pelo desenvolvimento do planejamento estratégico do clube com foco na profissionalização dos setores. Planejou, desenvolveu, implantou e executou a informatização de integração dos departamentos financeiro, contábil, fiscal e RH. Atualmente está como gerente administrativo responsável pela gestão operacional do Estádio nos jogos. A Vantressa Ferreira formada em Educação Física iniciou no clube na supervisão de esportes, responsável pelas escolinhas de futsal e depois acumulou a função de responsável pelas escolas licenciadas. Atualmente está como coordenadora dos esportes sociais e das escolas licenciadas, tem a responsabilidade de identificar os jovens talentos das escolas e enviar a base do clube. Por fim, o Luciano Gusso, ex-jogador, iniciou no clube como coordenador técnico da base, foi técnico do sub 20, auxiliar técnico do profissional, técnico do profissional e atualmente novamente coordenador técnico da base. Atuou diretamente na captação, negociando contratos com pais e empresários, organizou transições de atletas para o profissional e etc...

Ambos reconhecem que a legislação esportiva está se adaptando ainda ao cenário brasileiro, mas, que há ainda brecha jurídica abaixo dos 14 anos. Relataram que até a metade de 2012, havia muito assédio e roubo de atletas por parte de grandes clubes e empresários, mas,

que com a criação do código de ética, isto reduziu muito. Os casos que aconteceram no Paraná foram motivados também pelo descumprimento por parte do clube, como falta de infraestrutura na base e atraso nas bolsas aprendizagens. Afirmam que o código de ética contribuiu muito para os clubes e que o Paraná Clube atuou diretamente na rede entre 2012 a 2014, mas, em virtude da saída de alguns profissionais o clube ficou apenas respeitando as determinações.

#### **4.2 Descrições do caso da Associação Portuguesa de Desportos**

Associação Portuguesa de Desportos é um clube de colônia portuguesa, mais conhecida como “Lusa”, foi fundada em 1920, é um clube poliesportivo com sede na capital paulista e sua modalidade esportiva principal é o futebol. As principais conquistas foram o Campeonato Brasileiro Série B de 2011, o vice-campeonato do Brasileiro de 1996, o título do Torneio Rio-São Paulo de 1952 e 1955 e as 3 conquistas do Campeonato Paulista (1935, 1936 e 1973).

Possui um Centro de treinamento com boa estrutura ao lado do CT do Corinthians. Tem a área do Canindé que é uma área social, com mais de 110.000 m<sup>2</sup> na zona central de São Paulo.

As categorias de base treinam no mesmo CT do profissional. São 8 campos. De um lado o profissional e do outro a base com os respectivos vestiários sendo o refeitório único. A categoria de base é composta pelas categorias sub 20, 17 e 15, abaixo destas o clube possui uma empresa terceirizada chamada de “Talentos”, que faz a gestão do sub 13, 11 e 9. Esta empresa paga royalties ao clube e recebe bônus dos garotos que são aproveitados na base. Além disso, o clube possui as equipes de futsal que estão entre os primeiros do ranking da Federação Paulista de Futsal.

O Coordenador técnico é o responsável pela captação do clube, e a realiza através de parcerias com empresários e observadores técnicos, bem como, pela indicação dos próprios treinadores da base do clube. Não possuem condições financeiras para contratarem observadores técnicos exclusivos do clube.

Em 2015 todas as categorias da base no estadual tiveram participação modesta. A perspectiva do clube é avaliar o elenco da categoria sub 20 na Copa São Paulo 2016 para identificarem possíveis talentos para integrar o grupo principal e ou fazer negócios para fortalecer o caixa do clube.

O elenco varia de 28 a 32 atletas, sendo que cerca de 30% a 40% do grupo profissional tem idade de base. Hoje possuem 12 atletas com esta característica. Procuram realizar os treinos do sub 20 no mesmo horário do profissional, no campo ao lado, com a mesma metodologia e quando possível mesclam o treino com as duas equipes, facilitando desta forma o processo de transição.

É claro que temos problemas, proveniente da falta de recursos financeiros. A Portuguesa vinha de gestões muito amadoras, hoje buscando uma profissionalização. Infelizmente temos que fazer o processo de cima para baixo, do profissional para base. Sendo que o certo é de baixo para cima (Lucas Carvalho Magalhães - Gerente de futebol).

O clube possui o certificado de clube formador, com validade até 2017. Os atletas que não possuem contrato profissional possuem contrato de formação. Hoje a filosofia do clube é fazer com que todos os atletas da base passem pelo profissional antes de uma venda ou empréstimo.

Houve casos de a entidade perder atletas para outros clubes, inclusive do profissional com idade de base, devido ao não cumprimento das condições básicas como salários ou bolsas. “Fato lamentável, mas, não a código de ética, que supere atrasos salariais” (gerente de futebol).

O planejamento da equipe profissional do clube terá um orçamento baseado em um equilíbrio salarial (salário por posição), sendo que as contratações irão obedecer ao limite de folha estipulado. Goleiros 10% da folha, defesa a 30%, volantes a 20%, meias e atacantes 40%. Em relação à base esta se fazendo uma reestruturação por prioridades, de cima para baixo, em virtude das dificuldades financeiras, iniciando pela categoria sub 20, depois sub 17 e em seguida

sub 15. Também está em análise no planejamento à renovação ou não do contrato da terceirizada, responsável pela gestão do sub 9, 11 e 13.

#### 4.2.1 Análise

Os dados coletados nas entrevistas com os profissionais do clube demonstraram que a rotina diária nas categorias de base ligadas aos jovens talentos, é influenciada pela rede de relação. A partir daí foram selecionados elementos que envolvem esta rotina relacionada à rede de relação e separado importantes citações dos entrevistados para dar suporte à análise dos dados, objetivando melhor entendimento para o pesquisador e para o leitor, contribuindo para responder a pergunta de pesquisa.

Tabela 2

#### Citações para fundamentar a análise – Associação Portuguesa de Desportos.

Descrição dos Elementos	Confirmação dos fatos
<b>Elemento 1</b> Lei Pelé: influência da legislação brasileira, no assédio, roubo e retenção de jovens talentos.	“É obvio que a lei tem brechas, mas, não dá para ficar se lamentando por ela, é querer se justificar de uma eventual falha ou futura falha. Temos que tentar oferecer o que temos de melhor ao atleta” (Lucas Magalhães).
<b>Elemento 2</b> Rede de relacionamento: influência da rede no comportamento dos clubes ligada à retenção de jovens talentos.	“Temos bons relacionamentos com os clubes, principalmente através da ABEX. Mas, muito fruto das relações dos executivos, do que dos clubes. São os gestores através da rede de relacionamento que melhoraram a retenção dos clubes” (Lucas Magalhães).  “A rede liderada pela ABEX, ajudou a reter o jovem atleta, evitando a transferência sem indenização, para não falar roubo, pois não sei se a palavra é mesmo, roubo. Mas, acredito que ajudou sim” (Lucas Magalhães).
<b>Elemento 3</b> Código de ética: influência do código no assédio e roubo de jovens talentos em clubes menores.	“Os clubes que não agiram corretamente de acordo com o código foram boicotados em algumas competições. Se tem um código de ética é porque estava acontecendo algo antiético, então irá ajudar sim, se dois cumprirem já contribuiu algo. Não sei definir que estas coisas são ilegais ou apenas antiéticas. Também tem que ver se a família quer respeitar, às vezes o próprio atleta não quer ficar em determinado clube, o que vai fazer amarrar o cara lá” (Lucas Magalhães).
<b>Elemento 4</b> Financeiro: salários e bolsa aprendizagens.	“Sim, já aconteceu no clube. Tivemos, por exemplo, atletas que saíram do profissional dito como roubados, mas, não vejo desta forma. Vejo que foi pelo descumprimento do acordado. Os atletas recebiam 800,00, não descontamos o INSS que é 8% que dá 60,00. Perdemos porque não depositamos este valor. Quando cheguei foi uma debandada entre abril e maio do profissional por estes motivos e na base não foi diferente” (Lucas Magalhães).

	<p>“A lei não protege 100%, mas, não fico chorando dizendo que a culpa é do empresário. A culpa é nossa, do clube, quando você perde um atleta. Se dermos o mínimo de estrutura, um ambiente de trabalho adequado, não precisa ter dinheiro para segurar o atleta. É claro que dar uma bolsa melhor ajuda” (Lucas Magalhães).</p>
<p><b>Elemento 5</b> Infra-estrutura: condições de trabalho.</p>	<p>“Você tem outras maneiras para manter o atleta, como mostrar que ele está em um clube de tradição, que ele vai ter mais oportunidade para jogar e cumprir com que prometeu ao garoto. Se não tiver condições de manter este mínimo sou a favor de não ter a categoria, então mantenha só o sub 20 e o profissional. Não é o ideal, mas, é o que eu posso cumprir. Não adianta eu formar o atleta para perder lá na frente” (Lucas Magalhães).</p> <p>“Eu acho que o clube tem que ter uma política séria na base e cumpri - lá. E o atleta que tiver insatisfeito pode ir embora seja quem for. O Atlético Mineiro tem isto muito forte e dá certo. Uma base forte com toda estrutura do bom e do melhor com teto salarial, o atleta tem que se adaptar” (Lucas Magalhães).</p> <p>“Minha visão é diferente. É a lei do mercado. Se a pessoa receber uma proposta melhor ela vai. Você conquista isto aos poucos, tendo um bom ambiente de trabalho, pagando os salários em dia, consegue a credibilidade e o atleta fica” (Lucas Magalhães).</p>

**Nota.** Fonte: o autor.

O Clube vem de modestas participações nas categorias de base. Apresenta grandes dificuldades financeiras, e vem de uma gestão focada no profissional. O que contribui para as categorias de base é estar localizada no mesmo centro de treinamento, pois qualquer investimento estrutural respinga na base.

O entrevistado se apresenta motivado com o planejamento financeiro apresentado, pois nunca ouviu falar no clube de teto orçamentário. Acredita que é o início de uma gestão responsável e transparente.

O respondente Sr. Lucas Magalhães foi essencial, pois possui também vivências em outros clubes como o Esporte Clube Bahia e Associação Esporte Clube Bahia de Feira na função de gerente e supervisor.

Reconhece brechas na legislação esportiva do Brasil e acha que seria necessário ajustes normatizando a faixa etária abaixo dos 14 anos, equiparando com a iniciação esportiva de outras modalidades como o futsal e ginástica.

Relata que nas gestões anteriores havia muito assédio e roubo de atletas, mas, que com o código de ética, cumprimento dos contratos e melhorias na estrutura e atendimento aos atletas, o clube teve retenção total na base.

Afirma que o código de ética contribuiu muito principalmente para os pequenos clubes, mas, que não considera roubo, quando o Clube não cumpre com sua parte.

Com a saída de alguns profissionais, a entidade não participa ativamente na rede, mas, recebe as informações através do contato que o Lucas tem juntamente com a ABEX.

#### **4.3 Descrições do caso da Associação Atlética Ponte Preta**

A Ponte Preta é uma agremiação esportiva brasileira, sediada em Campinas. Fundada em 11 de agosto de 1900 por um grupo de estudantes, é o time mais antigo do estado de São Paulo e o segundo clube mais antigo do Brasil em atividades ininterruptas.

A associação possui o **Estádio Moisés Lucarelli** com capacidade aproximada de 20.000 espectadores, a **Cidade Pontepretana**, que é uma unidade poliesportiva com 85.000 m<sup>2</sup>, onde ficam o Centro de Treinamento do profissional com dois campos oficiais, salas de musculação, massagens, fisioterapia, fisiologia e nutrição, além de vestiários. A **Unidade Paineiras**, estrutura poliesportiva com 12.000 m<sup>2</sup> utilizada como sede social, com parque aquático, salão social, saunas, american-bar, lanchonete, quiosques, playground, quadras de tênis, campos de futebol society, sala de ginástica, musculação e ginásio de esportes para 2 mil pessoas e o **Recanto da Macaca**, localizado em Jaguariúna, onde fica o Centro de Treinamento das categorias de base, com boa infraestrutura, facilidades e serviços que atendem às necessidades dos futuros talentos do clube. No local, há alojamentos para aproximadamente 80 garotos,

cozinha, refeitório, lavanderia, banheiros, salão de entretenimento, uma academia de musculação de 500 m<sup>2</sup> e dois campos de treinamento, um deles profissional (105 m x 68,5m). Além disso, parcerias com a administração municipal garantem a utilização de cinco campos de futebol da cidade, vagas na rede municipal escolar para os jogadores e a utilização do Estádio Municipal para a realização dos jogos oficiais da base.

Atualmente, disputa o Campeonato Paulista Série A1, Série A do Campeonato Brasileiro e Copa do Brasil. Possui 5 títulos paulista do interior e três vices-campeonatos, Sulamericana, Paulista e Brasileiro série B. Sua quota de TV no paulistão é de R\$1.200.000,00 (Um milhão e duzentos mil reais) e sua quota de TV no brasileirão é de R\$18.000.000,00 (Dezoito milhões), sendo que o contrato com a Globo é anual, pois ela entende que é um clube que tem maior probabilidade de cair para série B, passando para R\$3.000.000,00 (Três milhões). Terminou a temporada 2015 na 17<sup>a</sup> posição no ranking da CBF.

O Clube possui aproximadamente 60 (sessenta) funcionários operacionais e gerenciais, no departamento de futebol profissional possui 30 (trinta) atletas e mais 20 (vinte) na comissão técnica e apoio. Na categoria de base são 30 (trinta) atletas mais 5 (cinco) integrantes da comissão técnica por equipe. A estrutura do departamento de base é formado por um vice-presidente de base amador (dirigente estatutário) e um coordenador de base contratado (organograma profissional) e cada comissão formada por um técnico, preparador físico e treinador de goleiros, além do pessoal de retaguarda, massagista e roupeiro para cada categoria. O Centro de treinamento da base atende as categorias sub 15, 17 e 20, iniciando os trabalhos com atletas de 14 anos, eventualmente aos 13 anos. A entidade não possui um departamento específico de captação que realize um sistema de observação, aproveita o pessoal da região, desta forma, possui poucos atletas alojados. O período de avaliação da condição técnica dos atletas é de duas semanas, sendo que na primeira semana já é realizado a primeira dispensa daqueles que não apresentam nenhuma característica interessante, os demais permanecem mais

uma semana para serem escolhidos ou não para compor as categorias de base. O clube não possui observação externa.

Em toda programação semanal da equipe profissional existia um treinamento com a categoria sub 20. O critério para o atleta da categoria sub 20 compor a equipe principal era de exclusiva competência da comissão técnica do futebol profissional. O treinador quando observava uma determinada qualidade técnica no atleta, iniciava o processo de transição convidando-o mais vezes para participar dos treinos do profissional.

A agremiação não tinha característica de clube formador, mas, de 2010 em diante, começou a negociar com mais frequência jogadores revelados no próprio clube. Hoje possui o certificado de formação, sendo que todos os atletas integrantes das equipes de competição possuem contrato profissional ou contrato de formação.

O Clube não realiza planejamento no profissional, somente para as categorias de base.

No futebol profissional, quem fala em planejamento, fala só na mídia, porque efetivamente o futebol profissional depende exclusivamente de resultado. Já na base não, vc consegue fazer planejamento ao menos de médio prazo, que é o nosso caso (Ocimar Bolicenho).

#### ***4.3.1 Análise***

Os dados coletados nas entrevistas com os profissionais do clube demonstraram que a rotina diária nas categorias de base ligadas aos jovens talentos, é influenciada pela rede de relação. A partir daí foram selecionados elementos que envolvem esta rotina relacionada à rede de relação e separado importantes citações dos entrevistados para dar suporte à análise dos dados, objetivando melhor entendimento para o pesquisador e para o leitor, contribuindo para responder a pergunta de pesquisa.

Tabela 3

**Citações para fundamentar a análise – Associação Atlética Ponte Preta.**

Descrição dos Elementos	Confirmação dos fatos
<p><b>Elemento 1</b></p> <p>Lei Pelé: influência da legislação brasileira, no assédio, roubo e retenção de jovens talentos.</p>	<p>“A legislação trouxe uma antiproteção aos clubes, ela protege bem o jogador, mas na verdade prejudica e muito os clubes de futebol. Os clubes que eram os grandes formadores e grandes celeiros de atletas, agora efetivamente não são mais. A Lei Pelé trouxe esse grande problema ao futebol brasileiro, mas na verdade deve ser adequada, pois não é de toda ruim, importante que tenhas um equilíbrio, entre a segurança e a liberdade do atleta, mas também a remuneração e a recompensa daquele clube que investiu tanto no jogador também” (Ocimar Bolicenho).</p> <p>“A Lei não ampara o atleta abaixo dos 16 anos, você só pode fazer um contrato profissional que efetivamente prende o atleta no seu clube a partir dos 16 anos. Abaixo desta idade, basta que termine uma temporada, para que o pai do atleta, que até então ainda é o responsável por ele, opte por trocar de equipe, aí sim conceder aos assédios que por ventura venham acontecer. A Lei não protege os clubes, e deixa o jogador absolutamente a vontade para fazer o que quiser.” (Ocimar Bolicenho).</p>
<p><b>Elemento 2</b></p> <p>Rede de relacionamento: influência da rede no comportamento dos clubes ligada à retenção de jovens talentos.</p>	<p>“Os dirigentes de clubes pouco se falam, até porque como eles são amadores e possuem outras atividades, eles não têm relacionamento entre um e outro. Aí entra a figura dos agentes, que efetivamente acabam ganhando sem muito esforço. Então obviamente esta postura dos gestores se reunirem, no caso da ABEX Profissional a cada trimestre do ano e a ABEX Base se reunir a cada bimestre, faz com que as pessoas se conheçam e obviamente troquem idéias mais freqüentemente, isto com certeza minimizou todo problema existente entre um clube e outro” (Ocimar Bolicenho).</p>
<p><b>Elemento 3</b></p> <p>Código de ética: influência do código no assédio e roubo de jovens talentos em clubes menores.</p>	<p>“A rede liderada pela ABEX Base, chamasse Movimento do Futebol Base Brasileiro – MFBB. Criou-se um conselho de ética, inclusive o próprio Atlético Paranaense sofreu sanção numa competição do Rio Grande do Sul, porque ele havia assediado um atleta e todas as outras equipes se negaram a participar em virtude do que o Atlético não estava respeitando o código de ética, foi um grande passo que se deu, mas, como todo movimento ele não tem personalidade legal. Esta se fazendo as coisas graças a este movimento, que levantou esta hipótese e aí a ABEX amparou este movimento e criou uma diretoria de base dentro dela, e Graças a Deus, até para minha surpresa, favorável, isso tem rendido bastantes frutos e tem funcionado bastante” (Ocimar Bolicenho).</p> <p>“O pequeno clube ele tem o mesmo tratamento que o grande, o que acontecia é que o grande sempre pegava do pequeno e o clube roubado não tinha a quem recorrer. Com o código de ética criado, não existe tamanho de clube. Ninguém pode roubar de ninguém, sem uma devida compensação ou sem um prévio acordo. Então neste sentido os clubes pequenos foram muito favorecidos.” (Ocimar Bolicenho).</p> <p>“Então diminuiu em 90% os assédios que eram feitos em jogadores que não tinham previsão de contrato por função da idade.” (Ocimar Bolicenho).</p>

<p><b>Elemento 4</b> Financeiro: salários e bolsa aprendizagens.</p>	<p>“Concordo que o clube tem que cumprir com suas obrigações em dia, mas, na saída de um atleta por este motivo, o clube também tem o direito de receber pelo que investiu no atleta. Uma boa conversa entre as partes, clube formador, atleta e clube receptor, acredito que se chegue um denominador bom para todos” (Ocimar Bolicenho).</p>
<p><b>Elemento 5</b> Infra-estrutura: condições de trabalho.</p>	<p>“O acordo financeiro com o atleta em dia e mais uma boa estrutura de base, não tem o porquê o atleta sair. Somente para um lugar ainda melhor, como acontece em outras profissões” (Ocimar Bolicenho).</p>

**Nota.** Fonte: o autor.

O Clube vem de modestas participações nas categorias de base. Apresenta um equilíbrio financeiro, e vem de uma gestão focada na profissionalização dos processos. Um projeto que se destaca nesta nova gestão é a estruturação de escolas franqueadas.

O Sr. Ocimar possui também vivências em outros clubes de diferentes tamanhos, inclusive na função de diretor estatutário. O Sr. Ocimar foi presidente do Paraná Clube, gerente de futebol do Clube Atlético Paranaense e do Esporte Clube Bahia, ex-presidente da ABEX e atualmente encontra-se no Esporte Clube Tigres do Brasil/RJ.

Segundo Bolicenho, durante muitos anos, diversos clubes eram conhecidos como "celeiro de craques", pois diversos jogadores brilhavam pelos gramados do Brasil e do mundo. Ele acredita que a diminuição de revelações é reflexo da criação da Lei Pelé, que acabou reduzindo os lucros dos clubes, extinguindo o "passe" do jogador, antes propriedade do seu time. As equipes quase não têm direitos sobre os jogadores, os vínculos dos atletas viraram contratos trabalhistas, com cláusulas para rescisões e extensões contratuais e somente acima dos 16 anos.

Na sua visão, os jogadores ficaram mais expostos aos assédios dos empresários, pois estes passaram a frequentar jogos das categorias de base e ao identificarem um jovem talento, com possibilidade de geração de lucro, ofereciam casas, dinheiro e carros aos jogadores para que assinassem contratos com eles, com inúmeras promessas. Desta forma, os clubes formadores foram perdendo a sua força diante do atleta, que na primeira oportunidade os abandonavam, deixando, muitas vezes, o time formador sem qualquer retorno financeiro, apenas com as

despesas investidas em sua formação. Sem vender jovens talentos, os lucros e as receitas dos times, principalmente os pequenos clubes, foram caindo e as categorias de base se extinguindo.

O entrevistado afirma que para ser considerado time formador, o clube tem que oferecer diversas coisas ao atleta, que muitas vezes os pequenos clubes não conseguem nem propiciar para a equipe profissional. Explica que uma negociação de um jovem talento, todos os envolvidos no treinamento e educação do atleta ao longo dos anos, terão direitos proporcionais de 5% do montante. Acredita que este valor é baixo, pensando nos custos que se tem para manter uma categoria de base. Isto gerou o fechamento de muitas equipes de base. Com os valores indenizatórios estipulados recentemente pela legislação e a força do código de ética na retenção dos jovens talentos, percebo que os clubes estão retornando os trabalhos com as categorias de base.

#### **4.4 Descrições do caso da Associação Brasileira de Executivos do Futebol – ABEX Futebol**

Em torno de 2010, ocorreu um crescimento por parte de algumas equipes na montagem de seu elenco profissional. No final da Copa do Brasil em 2011 entre Vasco da Gama e Coritiba, foi demonstrada esta gestão eficiente, lideradas respectivamente pelo Rodrigo Caetano e Felipe Ximenes. O mercado começou a deixar de contratar pessoas amadoras voluntárias, que apenas tem boa imagem no cenário esportivo (ex-treinadores, ex-jogadores, ex-comentaristas e ex-diretores estatutários) e se voltou a contratar profissionais remunerados capacitados para gerir o departamento de futebol.

Com este pensamento que foi idealizada a ABEX em maio de 2011, em uma conversa inicial entre o Rodrigo Caetano, hoje Executivo de Futebol do Flamengo e Ocimar Bolicenho, hoje Executivo de Futebol do Tigres do RJ. Na época não sabiam exatamente se fariam uma associação ou um sindicato, a idéia existia de tentar levantar uma bandeira em prol da profissionalização do futebol brasileiro fora das quatro linhas, através da capacitação profissional. Esta idéia foi encampada juntamente pelo Cícero Souza, hoje Gerente de futebol

do Palmeiras, Nilton Drumon, conhecido como “Chumbinho” que trabalhou muitos anos no Internacional de Porto Alegre e Felipe Ximenes, hoje gerente de futebol do Goiás.

O grande receio ao criar a ABEX era que a profissão fosse denegrada muito rapidamente caso alguns destes profissionais vendesse 140% de direito econômico, começassem a perder ponto por não cumprirem o regulamento, porque a imagem do executivo ficou muito atrelada a contratação, planejamento e estruturação do departamento do futebol (Cícero de Souza - Vice-presidente).

Com o esforço de todos conseguiram reunir no dia 20 de Julho de 2011, na cidade do Rio de Janeiro, 38 (trinta e oito) profissionais que atuavam na área. O evento contou com a palestra do ex-presidente do Sport Club Internacional, Sr. Fernando Carvalho, com o tema “A Visão do dirigente sobre a importância do executivo de futebol na estrutura dos clubes brasileiros”. Na ocasião já debateram questões éticas sobre a conduta dos profissionais do futebol brasileiro e chegou-se ao consenso que a associação seria o melhor modelo a seguir para que pudessem começar os trabalhos em prol do futebol brasileiro.

Outros encontros se sucederam e em Atibaia/SP no dia 22 de Novembro de 2011 foi fundada a Associação Brasileira dos Executivos de Futebol. A partir daí foram realizados vários encontros sempre com o formato de Palestra e discussão do Plenário sempre com a preocupação de zelar pela boa administração do futebol brasileiro, sugerindo medidas que visem seu aprimoramento e também proporcionem melhor condição para o exercício da atividade profissional dos executivos do Futebol Brasileiro.

A Associação não tem patrimônio físico, não tem sede própria, nem funcionários, utiliza o escritório do advogado que presta serviços jurídicos para a entidade. Portanto seu maior patrimônio é o associado. Existe uma contribuição anual por parte de todos os associados que são em torno de 62 e esta pequena arrecadação subsidia 4 eventos anuais (encontros), onde buscam a construção do conhecimento e galgar alguns espaços na busca da regulamentação da profissão e reconhecimento por parte das principais entidades esportivas organizadoras do futebol.

A estrutura organizacional é distribuída da seguinte forma: Presidente, Vice-Presidente, 1º Secretário, 2º Secretário, 1º Tesoureiro, 2º Tesoureiro, Diretor de Eventos, Diretor de Comunicação, Diretor de Patrimônio, Diretor de Recursos Humanos e Diretor das Categorias de Base. 3 (três) membros do Conselho Fiscal, que integram o corpo diretor da ABEX, divididos em Diretor-Presidente, Diretor Relator e Diretor Secretário, todos para um mandato de 2 (dois) anos.

A ABEX não faz planejamento para as categorias de base, ela desenvolve proposições para que o futebol de base no Brasil seja realmente formador e para que não haja injustiça com os clubes formadores. A ABEX esta construindo junto com uma Universidade Brasileira, um curso de gestão para os profissionais associados, com algumas disciplinas ligadas as categorias de base, principalmente voltadas para os 4 ângulos (administrativo, técnico, captação e transição).

Então o que a ABEX faz é proposições de lei, uma vez que nós já fomos convidados a sentar com dirigentes dos mais altos cargos do país, com ministros e estamos sempre em contato com a CBF, entidade maior que toca o nosso futebol (Rafael Zucon – 1º tesoureiro).

#### **4.4.1 Análise**

Os dados coletados nas entrevistas com os diretores da associação demonstraram que a rotina diária nas categorias de base ligadas aos jovens talentos, é influenciada pela rede de relação. A partir daí foram selecionados elementos que envolvem esta rotina relacionada à rede de relação e separado importantes citações dos entrevistados para dar suporte à análise dos dados, objetivando melhor entendimento para o pesquisador e para o leitor, contribuindo para responder a pergunta de pesquisa.

Tabela 4

#### **Citações para fundamentar a análise – ABEX Futebol.**

Descrição dos Elementos	Confirmação dos fatos
<b>Elemento 1</b>	“No meu ponto de vista, agente ainda mal conseguiu se adaptar a lei Pelé. Os clubes em 2001 na mudança da lei estavam pouquíssimos preparados e hoje a gente vê que

<p>Lei Pelé: influência da legislação brasileira, no assédio, roubo e retenção de jovens talentos.</p>	<p>temos que contar com auxílio governamental para que os clubes possam quitar suas dívidas uma vez que não houve adaptação ao modelo proposto na época. Porém já temos uma evolução da maneira de lidar com os contratos profissionais de atletas mais novos. Primeiro pela bolsa aprendizagem, uma vez que se você é um clube chancelado como formador, tem os direitos sobre futuras negociações do atleta, mesmo ele não sendo profissional. É preciso estar muito perto do atleta, dos procuradores e de seus familiares para que possa mantê-lo no clube, aí futuramente você tem poder de negociação com ele, mas, eu vejo que os clubes estão em constante adaptação a lei, e acho que o mercado brasileiro enfraquecido da maneira que esta, é muito decorrente do que a lei Pelé nos trouxe” (Rafael Zucon).</p> <p>“Com certeza falha! Nós temos casos que o Ministério Público só autoriza alguns estados, alojar jovens acima de 14 anos. Em outro estado isto é vetado. Então identificar um jovem quando esta na fase mais propensa para construir gestos motores e aumentar seu leque de coordenação, que é a fase dos 8 a 12 anos, os clubes são impedidos de desenvolverem e aprimorarem estes talentos. O Ministério Público não permite que você faça no futebol o trabalho que constantemente é feito na natação, na ginástica, no tênis. É meio paradoxal. Então o jovem só pode ser alojado com 14 anos e a própria regulamentação dos contratos de formação ainda não protege totalmente os clubes de futebol, precisaríamos melhorar o poder do contrato de formação, o período do contrato profissional e mais critérios para se fazer o segundo contrato profissional. Acho que agente tem que evoluir muito nisso e a ABEX já tem algumas idéias construídas” (Cícero de Souza).</p>
<p><b>Elemento 2</b>  Rede de relacionamento: influência da rede no comportamento dos clubes ligada à retenção de jovens talentos.</p>	<p>“Eu acho que justamente o benefício para os pequenos clubes é estar associado a esta rede. Uma vez que você, dentro dos encontros, na network, esta a todo o momento conversando com executivos dos principais clubes do país. O que esta facilitando na montagem do time, na seção por empréstimo de atletas não utilizados e etc. A rede tem muitas equipes menores e isto trás uma facilidade para eles, pois conseguem ter acesso eventualmente aos clubes tidos como grandes no país, podendo negociar, antes de perder o atleta por definitivo” (Rafael Zucon).</p> <p>“Eu não tenho dúvida que a ABEX criou uma rede sim. Agora esta rede ela não é corporativista uma vez que a nossa intenção é que as pessoas se associem que estejam junto com todos os outros. A idéia que esta rede sempre aumente, mas como qualquer luta por uma profissionalização num meio, você vai ter as perdas e os ganhos. A gente tem profissionais que já saíram e têm outros tantos que estão chegando e estão se associando, que estão conosco nos encontros, que estão debatendo o futebol brasileiro, fazendo proposição para melhora do futebol no país e esta melhora já verificamos com a diminuição de casos de assédio” (Rafael Zucon).</p> <p>“Acho que a união da ABEX junto ao MFBB contribuiu muito. Nós tivemos há muito tempo atrás, ainda em quanta não associação, uma caça aos gatos muito forte, a onde as equipes trocavam muitos documentos sempre que identificavam jogadores com idades adulteradas e tudo isto foi capa da Placar no ano de 2006. Com a rede todas as</p>

	<p>transferências imorais e ilegais foram barradas. Até este momento, ainda existem novos casos que estão sendo solucionados. Você vai lembrar que diversas vezes equipes como Atlético Paranaense e São Paulo foram ameaçados num boicote de disputarem as principais competições do país caso estas equipes não resolvessem as pendências com os clubes envolvidos” (Cícero de Souza).</p> <p>“Quando você se encontra 4 vezes anualmente olho no olho é muito difícil na frente das demais pessoas receber acusações e não ter a índole suficiente para sustentar de uma forma legal e correta a sua ação. Então a rede inibiu os assédios e aumentou a retenção dos atletas sim, mas, infelizmente o processo ainda esta mais na cabeça de pessoas, deveria estar no processo dos clubes, na própria legislação” (Cícero de Souza).</p>
<p><b>Elemento 3</b></p> <p>Código de ética: influência do código no assédio e roubo de jovens talentos em clubes menores.</p>	<p>“Olha, o código de ética entre os executivos, na verdade ele tem ajudado muito na comunicação entre as equipes, isto trás uma facilidade muito grande para administrar contratos entre as entidades esportivas, porém agente sabe que o poder de cada instituição ele é detido pelo presidente do clube. Portanto, nem sempre as coisas saem de acordo com que os executivos querem, mas, mesmo assim há uma evolução muito grande porque hoje todos se conhecem independente de estarem associados ou não, existe um respeito e uma maneira de tratar as coisas profissionalmente. Mal profissionais existe em qualquer meio, existe na medicina, na advocacia. Em qualquer meio existe o bom e o mal profissional e no futebol não é diferente.” (Rafael Zucon).</p> <p>“Nosso maior patrimônio é o código de ética” (Cícero de Souza).</p> <p>“A gente tem um código de ética baseado na nossa legislação, então a legislação hoje diz que você tem 1 ano de contrato de formação e a equipe tem a prioridade de fazer o primeiro contrato profissional, então a gente estabeleceu que dentro deste período de um ano uma outra equipe queira levar o jogador ilicitamente, nós o boicotamos de competições e acionamos as federações dos respectivos clubes (da onde ele sai e para onde vai) e isto tem melindrado os clubes. Os presidentes dos clubes acabam entendendo se hoje eles estão “roubando”, amanhã eles podem ser roubados e isto na prática foi muito forte e muito contundente. Acredito que a própria legislação ela vá ser alterada, vai aumentar a blindagem em cima do clube formador. Já houve o primeiro texto de lei Pelé onde tem a proteção de 200 vezes o valor investido devidamente comprovado no contrato de formação. A gente acredita que tem que aumentar ainda mais este valor, enfim uma série de ações legais como esta que estou citando que consegue dar uma blindagem. Infelizmente a gente consegue trabalhar só em cima da lei, em algumas situações o presidente que não tem knowhow, o conhecimento de série D, seja da lei Pelé, legislação trabalhista, regulamento específico de competição, eles estão entrando em alguns clubes e começando a praticar uma captação ilegal dentro do mercado, então tão logo eles são comunicados das praticas que estão atuando, principalmente de seus profissionais que estão exercendo, agente tem conseguido minimizar muito, praticamente zerar no Brasil este conceito de transferência ilegal” (Cícero de Souza).</p>

<p><b>Elemento 4</b> Financeiro: salários e bolsa aprendizagens.</p>	<p>“Existe este assédio sim, mas, ele foi muito minorado, a partir do momento que o Ney Franco coordenador das seleções de base e técnico da categoria sub 20 da seleção brasileira, a 3 a 4 anos atrás, decidiu reunir todos os coordenadores de base das séries A e B, na sede da CBF. A partir deste momento praticamente selou-se um trato entre os clubes para que não houvesse uma maneira desleal do clube lidar com atleta de outro clube. Então isto melhorou bastante, mas, ainda existe por parte dos grandes clubes do Brasil, que possuem poder financeiro maior” (Rafael Zucon).</p> <p>“Na realidade dentro da ABEX, através do código de ética a gente breco praticamente todas as transferências ilegais e principalmente as imorais. Quando uma equipe assedia um jovem atleta, esta equipe quando vai participar de uma competição, as demais equipes comprometidas com o código não participam. A legislação em muitos momentos é frágil, os empresários com poder de convencimento, influenciam facilmente os familiares, agem pensando somente neles, e muito momentos não são capacitados para cumprir com a legislação. Falta no Brasil uma ação mais enérgica não só por parte da esfera esportiva mais até da esfera judicial para com estas pessoas. Acredito também que precisamos valorizar muito os pequenos clubes e as escolinhas de futebol, a lei não os protege, pois gastam muito para manter sua estrutura e aí vem uma grande equipe com uma proposta financeira atrativa e leva este atleta sem deixar nenhum tipo de retorno para este clube que lá no início fez toda a captação e formação. Não me parece justo, mas a atual legislação não protege estas escolinhas de futebol nem os clubes pequenos” (Cícero de Souza).</p>
<p><b>Elemento 5</b> Infra-estrutura: condições de trabalho.</p>	<p>“Com relação os benefícios que os pequenos clubes tiveram a respeito aos atletas menores de 14 anos, eu acho que isto não houve uma grande evolução. Uma vez que o objetivo do próprio atleta independente da faixa etária é sempre estar em clubes com infra- estrutura melhor. Então é inevitável que haja uma migração voluntária para as equipes grandes, pelo menos tentar acender as equipes grandes. O que acontece é que hoje a legislação ela ampara o clube que tenha um atestado de formador e eu não acho assim que há uma grande evolução neste sentido para as equipes inferiores. Elas continuam perdendo os atletas, a não ser de repente pela habilidade do próprio gestor destes clubes menores, junto a rede de relação” (Rafael Zucon).</p> <p>“Então melhorou muito esta união de profissionais, conseqüentemente gerou uma união maior dos clubes e a prática ilícita de transferência de jogadores jovens de um clube para outro diminuiu bastante, independente do tamanho” (Cícero de Souza).</p> <p>“È mais fácil reter um atleta menor de 14 anos, porque a probabilidade de errar na avaliação de jogadores na faixa etária de 10 a 13 anos é maior do que nos jovens na faixa dos 15 e 16 anos. A legislação não é muito clara, mas, como todos os clubes são proibidos de alojar meninos menores de 14 anos e fiscalizados pelo Ministério Público do Trabalho, a gente não tem muita informação sobre esta incidência. Mas, quando são clubes que tem o contrato de formação, e os coordenadores participam da rede, rapidamente o clube notifica o outro sobre o assédio” (Cícero de Souza).</p>

**Nota.** Fonte: o autor.

Para o Sr. Cícero há necessidade de uma discussão ampla sobre a reestruturação do futebol brasileiro, sendo o principal pilar a formação de atletas. Porém, afirma que esta reestruturação do processo, ela é inviável, por motivo da Lei nº 12.395/11 (que substituiu a antiga Lei nº 9.615/98), mais conhecida como Lei Pelé.

Na avaliação dele, a Lei Pelé é um entrave para qualquer revolução nas categorias de base do futebol brasileiro, pois deixa os clubes desprotegidos durante o processo de formação dos atletas. A lei praticamente obriga o clube a investir no garoto somente a partir dos 14 anos, quando tem um contrato de formação, enquanto na Alemanha os clubes têm garantias que podem investir no atleta desde os oito anos. Assim, quando se estabelece um vínculo com o atleta, ele já passou por fases importantes do processo de ensino, como em um modelo educacional. Apesar de ter um contrato de formação a partir dos 14 anos, o atleta somente poderá assinar seu primeiro vínculo profissional com o clube a partir dos 16 anos com duração máxima de três anos, ficando o clube vulnerável, pois pode perder todo o investimento realizado no atleta justamente quando ele começa a despontar. Aos 19 anos quando o clube necessita renová-lo, o mesmo já possui empresário, que oferece três vezes o que o atleta pode valer, ficando a entidade formadora sem o retorno técnico e financeiro.

Os Empresários ficam acompanhando os clubes de base em busca de talentos, quando o encontram, se aproveitam da Lei Pelé, que obriga que o primeiro contrato profissional seja assinado com extensão limite de três anos, e somente a partir dos 16 anos. Assim, o clube, principalmente os menores, não consegue igualar a proposta financeira dos investidores e perde o atleta sem recompensa financeira desejada justamente quando ele está prestes a se destacar no mercado.

Para o Sr. Rafael, a legislação precisa proteger de forma equilibrada os direitos dos atletas e os direitos dos clubes, promovendo regras que atendam ambas as partes. Afirma que com a

nova legislação e o código de ética, os clubes não estão sendo prejudicados, porque os custos de formação serão ressarcidos ao clube formador. Ainda segundo o entrevistado, o clube recebe como indenização de 15 a 30 vezes o valor anual pago na bolsa de aprendizagem dependendo da idade do jogador, em caso de transferência. Caso o clube formador não possa firmar o primeiro contrato de atleta profissional, por motivo exclusivo do atleta, poderá pleitear indenização de até 200 vezes o valor dos gastos comprovadamente efetuados durante o processo de formação.

Para os entrevistados no questionamento sobre o impacto da Lei Pelé na formação de atletas, ambos comentam que a reformulação das categorias de base no país deve ser baseada na reestruturação feita pelos Alemães, que passaram por uma grande reformulação, após fracassos em campo em décadas passadas (90). Lá a federação local trabalha junto com os clubes no processo de formação. Acreditam que seria necessária uma legislação própria e específica para formação de atletas.

Cícero, vice-presidente da ABEX, compactua com a opinião de Rafael Zucon e afirma que a Lei atual tenta proteger as partes, mas ainda está longe de ser eficaz. A Lei Pelé visa proteger jogadores e clubes, mas a prática está longe do que está redigido. Talvez a redução da idade para a formação do atleta seja necessária.

Portanto, ambos compactuam que a legislação no Brasil é falha, que a rede de relacionamento ajudou os clubes, mas que é uma iniciativa (ação) dos gestores e não dos clubes. Afirmam que o código criado minimizou as transferências ilegais de atletas menores de idade, mas, que as questões financeiras e estruturais dos clubes são fatores relevantes na decisão da família e do atleta na hora de sair do clube.

#### **4.5 Descrições do caso das Empresas de Agenciamento de Jogadores de Futebol**

##### ***4.5.1 Empresa Lipatin Sports***

Proprietário, Marcelo Lipatin Lopes, 39 anos, ex-atleta profissional de futebol, gerencia carreira de jogadores e treinadores. Possuía credencial FIFA, chancela importante para iniciar o novo empreendimento após término da carreira. Hoje não tem mais vigência a figura do agente licenciado FIFA, é enquadrado legalmente pela CBF como intermediário. A empresa foi fundada em 2010, agencia 21 jogadores e 4 treinadores.

Na identificação de um jovem talento, procura saber o máximo de informações possíveis sobre o atleta, observa vídeos e utiliza muito a percepção de sua experiência como ex-atleta. Antes de abordar o atleta verifica a situação do atleta, se não tem nenhum colega a frente. A proposta de trabalho se baseia praticamente em três pilares, que é o trabalho a favor do atleta, a proximidade ao atleta e os interesses do atleta acima da empresa ou de qualquer um.

Conhece a rede liderada pela ABEX, e acredita ser uma liderança importante para ajudar a profissionalizar o futebol brasileiro que muitas vezes é amador. Não conhece o código de ética criado por este movimento, mas, procura agir com ética, pois possui valores e princípios de vida bem determinados. Acredita mesmo não conhecendo o código especificamente, que seguir os princípios de outros códigos existentes, já colabore na proteção, principalmente dos clubes menores.

Acredita que é necessário ajustes na Lei Pelé, mas, percebe uma evolução de anos anteriores onde o atleta ficava preso ao clube. Também percebe uma ação equivocada de representantes, buscando brechas na lei e orientando erroneamente seus clientes menores de idade, trazendo malefícios para o atleta e para o clube.

Acha que a Lei é frágil, mas, acredita que os profissionais que atuam na avaliação e definem o formato da contratação, contribuem, para deixar o atleta mais exposto. Ex-jogador sem formação acadêmica e acadêmico sem a vivência prática possui dificuldade para detectar e planejar determinados atletas para o futuro. Cita o caso de um atleta de 18 anos da empresa que se profissionalizou e firmou um contrato profissional com prazo de um ano com um clube

de pequeno porte. Se o atleta se destacar e tiver uma proposta melhor, irá embora sem dúvida nenhuma, por isso que acredita que este planejamento deva ser feito por pessoas muito bem capacitadas.

Utiliza um número reduzido de atletas, para que possa trabalhar mais próximo do jogador, dando mais assistência, evitando o assédio de colegas, pois crê que os esportistas são vulneráveis a qualquer tipo de proposta, imaginando o glamour da modalidade.

#### ***4.5.2 Empresa MMC Sports Consulting***

O proprietário Miguel Calluf é filho do professor Munir Calluf, profissional que teve atuação marcante no futebol Paranaense, como treinador, manager e cronista esportivo.

Com uma vivência de mais de 25 anos no meio esportivo, Miguel viu a necessidade de gerenciar a carreira de atletas de futebol, pois verificou uma lacuna muito grande entre clubes e atleta.

Fundou a empresa somente em 2009, tem como parceiro os clubes, e possui uma linha de trabalho sincera e direta com os atletas que agencia sempre procurando buscar soluções atendendo as necessidades dos mesmos. E tem como lema, que a melhor maneira de se estabelecer no mercado esportivo é ter “credibilidade”.

Nos primórdios da empresa freqüentava muito as rodadas das categorias de base da capital paranaense, identificando possíveis talentos. Hoje trabalha mais com atletas semi prontos, identificados através da observação de jogos da série D e C do Campeonato Brasileiro e de alguns clubes do exterior. No início, abordava o atleta após os jogos, mais tarde, os próprios jogadores que nós agenciávamos em alguns momentos faziam a ponte de contato.

Conhece a rede liderada pela ABEX, e inclusive participou de um encontro em Curitiba a convite do Sr. Ocimar Bolicenho. Afirma que para sua empresa a rede ou o próprio código

não interferiu em nada, pois sempre atuou no mercado com ética, nunca tirou um jogador para outro clube de forma ilícita.

Acredita que a Lei Pelé é necessária, que tem que ser aplicada, mas, ainda tem alguns pontos falhos, que deva ser melhorado. Afirma que os clubes menores sofrem um assédio maior, pois os clubes de maior porte além de questões financeiras possuem outros apelos que influenciam na decisão do atleta, como por exemplo, estrutura física. Existe também o assédio de empresários com boas opções de mercado. Nesse sentido argumenta que o código de ética, a rápida comunicação dos gestores na rede e as indenizações determinadas nas últimas alterações da Lei, colaboraram com os pequenos clubes na retenção de seus talentos. Finaliza que também existe o assédio e roubo de atletas entre empresários e gestores, pois argumenta existir muitos maus caráter neste meio.

#### ***4.5.3 Empresa Forza Carreira Esportiva***

Empresa limitada fundada em 2006, que com a saída de um dos sócios, mudou de nome em 2010 para Forza, permanecendo o mesmo CNPJ, ficando apenas um sócio, o Sr. Gianfranco Petruzzello, agente intermediário cadastrado na CBF com a função de fazer a intermediação direta dos atletas com a empresa e dos atletas com o clube.

Hoje a Forza é responsável pelo agenciamento direto de 14 atletas, além de outras intermediações durante a janela de transferência tanto do Brasil para o exterior quanto do exterior para o Brasil.

Acompanha muitos jogos de categorias de base, desta forma cria um relacionamento bom com os clubes amadores e formadores, ligação esta que beneficia a indicação de oportunidades de descoberta de novos talentos. Estes atletas indicados são mapeados e monitorados em algumas competições e a partir do momento que verificasse uma boa qualidade técnica, é

realizada uma reunião com os atletas e seus familiares para obter maiores informações sobre o jogador, minimizando o erro na escolha deste. Num determinado momento, quando identificado que é o momento do atleta e que seu perfil bate com o da empresa é firmado o contrato de agenciamento.

Conheceu a ABEX, seus objetivos e encontros, através da mídia e do relacionamento com alguns dos filiados da associação. Acha uma atitude louvável de reunir estes profissionais do futebol, trazendo uma união maior, uma sintonia melhor. Apenas acredita que a associação deveria ter uma postura mais rígida, mais prática, e não ficar restrita a alguns profissionais e seus encontros periódicos. Ficam limitados em virtude de dependerem efetivamente dos clubes, pois são instrumentos destes por um determinado período, tendo que abraçar muitas vezes as causas da agremiação entrando em conflito com suas ideologias. Em relação ao código de ética, confessa que teve o cuidado de buscar maiores informações no site da ABEX, para verificar em que o código se embasava. Já de início se espantou com a frase que dizia que a relação com os agentes não podem ultrapassar o âmbito profissional, e que os executivos tem que evitar reuniões individuais com os empresários. Acredita que esta atitude nos dias de hoje é ridículo, pois estão todos interligados, o network é diário, e não tem como evitar que o relacionamento ultrapasse e se crie uma amizade. O importante é distinguir isto do âmbito profissional. Acha que a associação não foi feliz em colocar no código que este procedimento é uma atitude antiética.

Sabe também que entre os executivos, possui uma atitude de respeito, transparência, lealdade, que nem sempre funciona, ficam muito no campo da formalidade e pouco da prática, precisam se fortalecer dentro da ABEX e trazer isso para prática ou se flexibilizarem entre eles e entre eles e os agentes. Porque vejo freqüentemente clube negociando com jogador e outro clube atravessando, inclusive aconteceu recentemente na Forza de perdermos uma negociação de um jogador do exterior para o Brasil, onde o negócio quase fechado e veio outro clube

atravessou e fez o negócio, sendo que os dois executivos dos clubes envolvidos faziam parte da ABEX.

Afirma que este movimento em rede liderado pela ABEX e o código de ética, não influenciou em nada na postura da empresa. Possui bons relacionamentos nestes 10 anos de existência, a conduta é a mesma nestes anos, trabalhando oferecendo oportunidades para os clubes, investimentos em atletas mais jovens ou atletas formados, ganhando a minha comissão pela intermediação.

Em relação à Lei Pelé entende que se criou uma polemica muito grande culpando os empresários pela venda e pela evasão de atletas para o exterior, isto parou de um tempo para cá e foi retomado este ano com o crescimento do mercado Chinês. Acha que a Lei Pelé não é frágil, muito pelo contrário. São os clubes que não estão adaptados a lei, os clubes nem sempre obedecem aquilo que a Lei trás, e acabam perdendo seus atletas, e colocam esta responsabilidade nos empresários. A lei é clara, em colocar o primeiro contrato profissional aos 16 anos, antes disto, o clube necessita cumprir várias exigências para se tornar clube formador conforme a lei e muitos deles não conseguem oferecer isto aos atletas. Acredita que os pequenos clubes estão protegidos pela lei, o grande problema é econômico, pois não conseguem pagar salário aos jovens como os grandes clubes, está é a lei do mercado. Não servir normalmente para formar e repassar atletas aos grandes clubes. Os pequenos clubes têm que aceitar esta realidade, fazer este trabalho em grande quantidade, para que no futuro criem uma maior receita e consiga pagar melhor seus atletas, conseqüentemente tentar manter este atleta mais tempo no clube. Até porque o desejo de todo jogador é alcançar sempre algo maior, haja a vista quem joga num pequeno clube brasileiro, sonha em jogar em um grande, quem esta no clube grande, sonha em jogar no exterior, este é o ciclo do futebol.

Na visão da Forza, o que vai reter o atleta na categoria de base de determinado clube, é aquilo que ele vê como espelho na categoria profissional. Normalmente quando o atleta

potencial faz 16 anos, os clubes realizam um contrato profissional de 3 anos de vigência. E a aí aos 19 anos ele é mais uma certeza do que uma promessa. É onde os clubes pecam nesta renovação de contrato ou na oportunidade em dar a este atleta na equipe profissional. Se ele percebe que o clube aproveita os talentos da base, ele não vai querer sair. Isto nem sempre acontece por falta de apoio da diretoria, falta de apoio da comissão técnica, falta de apoio dos próprios torcedores que não tem paciência, aí o atleta se vê na suplência, sem perspectiva de jogar e mostrar seu talento e aí ele quer ir embora. Portanto, a retenção está ligada diretamente a uma boa formação e transição com o profissional. A evasão do jogador se dá por fator econômico, clubes com bolsas maiores, ou por visualizar a falta de oportunidade que terá no profissional.

Confirma que o assédio ou roubo de atletas entre os empresários é muito frequente. Conta que antes do término dos agentes FIFA, tinha a associação dos agentes FIFA do Brasil assim, como a ABEX, tentaram criar um código de ética e reuniões periódicas, mas, não durou muito tempo, pois não tinha eficácia alguma. Os empresários não se respeitavam, a ética não prevalecia, pois o dinheiro falava mais alto, evidente que havia exceções.

#### ***4.5.4 Análise***

Os dados coletados nas entrevistas com os proprietários das empresas de agenciamento de jogadores de futebol demonstraram que a rotina diária da instituição ligada aos jovens talentos, não foi influenciada pela rede de relação. A partir daí foram selecionados elementos que envolvem esta rotina relacionada à rede de relação e separado importantes citações dos entrevistados para dar suporte à análise dos dados, objetivando melhor entendimento para o pesquisador e para o leitor, contribuindo para responder a pergunta de pesquisa.

Tabela 5

#### **Citações para fundamentar a análise – Empresas agenciadoras de atletas de futebol.**

Descrição dos Elementos	Confirmação dos fatos
-------------------------	-----------------------

<p><b>Elemento 1</b></p> <p>Lei Pelé: influência da legislação brasileira, no assédio, roubo e retenção de jovens talentos.</p>	<p>“Precisa haver alguns ajustes na Lei Pelé, mas, sem sombra de dúvida, ela esta muito melhor de anos atrás que o atleta ficava preso no clube, por tempo indeterminado, verdadeira escravidão” (Marcelo Lipatin).</p> <p>“Lei necessária, que tem que ser aplicada, mas, ainda há alguns pontos falhos, algo que tem que ser melhorado” (Miguel Calluf).</p> <p>“Acho que a lei Pelé não é frágil, acredito ser bom para o clube, o que eu vejo que os clubes não estão adaptados a lei e não obedecem ao que ela traz. Os clubes devem parar de se fazer de vítimas, de fugir das suas responsabilidades. A partir do momento que se faz um contrato obedecendo tudo que a lei prevê, dando respaldo ao atleta, pagando salário e multa rescisória, não tem o que reclamar. O grande problema que os clubes não sabem enfrentar a perda do atleta é um ciclo dentro do futebol. A entidade contrata um jogador para que ele produza dentro do campo, e para mais tarde conforme seu desempenho propiciar uma possível venda, ressarcindo ou indenizando o clube por esta saída. Nenhum atleta é eterno no clube. Os dirigentes não entendem este ciclo. Eles não observam quando não utilizam um atleta com contrato de 3 ou 4 anos, deixam o atleta no limbo, ficando o rojão ao empresário para conseguir nova oportunidade em outra agremiação. A lei Pelé tem suas falhas, mas, é muito interessante, não podemos admitir em 2016 comparar com a Lei do Passe que era uma escravidão para o atleta. Se o clube fizer exatamente o que a lei determina, ficará protegido” (Gianfranco).</p>
<p><b>Elemento 2</b></p> <p>Rede de relacionamento: influência da rede no comportamento dos clubes ligada à retenção de jovens talentos.</p>	<p>“O atleta mal instruído, ele acaba sendo direcionado pelo seu agente para cometer erros que realmente vão trazer malefícios para ele e para o clube interessado, pois os clubes e seus respectivos gestores se comunicam rapidamente pela rede de relacionamento, limitando a atuação do empresário mal intencionado” (Marcelo Lipatin).</p> <p>“Conheço, já fui convidado a participar de um encontro, acho que a rede ajudou os pequenos clubes na retenção dos jovens atletas, mas, hoje esta concentrada (panela) apenas nas mãos de algumas pessoas” (Miguel Calluf).</p> <p>“Pouco conheço, fiquei sabendo através do bom relacionamento que tenho com integrantes da ABEX e mídia, sei para que serve e tenho conhecimento das reuniões. Discordo de alguns pontos, mas, acho louvável, porque trouxe uma união e sintonia maior, ajudando os clubes a combater os assédios. Falta uma postura mais forte, esta muito na formalidade dos encontros” (Gianfranco).</p>
<p><b>Elemento 3</b></p> <p>Código de ética: influência do código no assédio e roubo de jovens talentos em clubes menores.</p>	<p>“Não conheço o código de ética da ABEX, mas, a princípio creio que não deve fugir muito que a gente entende o que é correto, por isso acredito que tenha protegido os clubes” (Marcelo Lipatin).</p> <p>“Para mim não mudou nada, porque sempre atuei com ética no mercado, nunca tirei um jogador para outro clube de maneira ilícita, mas, sei que o código limitou muito ações de mal intencionados” (Miguel Calluf).</p> <p>“De maneira nenhuma este código mudou minha postura de agir. Continuarei oferecer jogador, oportunidades, investimentos em atletas mais jovens, ganhando a comissão</p>

	pela indicação, intermediação, é por isso que somos pagos. Condições financeiras e estrutura sobrepõem o código” (Gianfranco).
<p><b>Elemento 4</b> Financeiro: salários e bolsa aprendizagens.</p>	<p>“Tem o assédio, tem a sondagem, acho roubo uma palavra pesada. Temos um número reduzido de atletas para que possamos dar uma assistência e um cuidado melhor para que ele não tenha necessidade de ir para outro colega. Entendo que a cabeça de atleta profissional é em determinados pontos muito vulnerável e se deixa levar por muitas conversas. Mas depende muito de como o atleta é tratado, do cuidado do agente atual tem com o jogador, como um casamento, se o casal esta satisfeito não tem porque buscar fora. Então não julgo, não vejo como roubo, tento olhar para mim, o que deixo de fazer para que o atleta aceite uma conversa externa” (Marcelo Lipatin).</p> <p>“O clube menor sempre sofre o assédio de clube maior ou empresário que quer levar o jogador para um clube de maior expressão. O status e a ascensão financeira do atleta colocam em cheque o código” (Miguel Calluf).</p> <p>“A coisa que mais existe no futebol é a falta de maus caratês trabalhando na área. Roubo entre empresários isto é escancarado” (Miguel Calluf).</p> <p>“O assédio e roubo de atletas menores era extremamente freqüente no mercado entre os clubes, com a rede isto diminuiu, mas, aumentou estas ações imorais entre os empresários por falta de escrúpulos, sempre conquistando os atletas com promessas” (Gianfranco).</p>
<p><b>Elemento 5</b> Infra-estrutura: condições de trabalho.</p>	<p>“Acredito que não seja tanto o problema na lei que não favoreça a retenção dos jovens talentos, o problema maior esta nas dificuldades financeiras e estruturais dos clubes e nas pessoas que atuam na captação e tem a responsabilidade de firmar os prazos de contrato dos jogadores. Na maioria dos casos são ex-jogadores que não buscaram conhecimento ou graduados que não possuem experiência prática. Aí a avaliação sobre o atleta ela é deficitária, por exemplo: tivemos um atleta que completou 16 anos, fez seu primeiro contrato profissional com prazo de dois anos e hoje com 18 anos, já na equipe profissional, o clube quer renovar, sendo que temos proposta melhor para ele. Com certeza irá sair. Se tivessem feito um contrato de 4 ou 5 anos seria diferente” (Marcelo Lipatin).</p> <p>“A estrutura do clube e as oportunidades que este clube oferece ao atleta influenciam diretamente na sua permanência” (Miguel Calluf).</p> <p>“A Lei ela é clara, para o clube ser reconhecido como formador pela CBF tem que cumprir inúmeras exigências. Muitos clubes não oferecem isto aos atletas, este é o grande problema. Os pequenos clubes estão amparados pela lei, o problema é financeiro e estrutural, pois não tem condições de pagar salário para os atletas jovens como os grandes clubes, esta é a lei do mercado. Os pequenos Clubes devem aceitar o papel de formar e repassar para os grandes clubes” (Gianfranco).</p> <p>“O que vai reter o jogador na base é aquilo que ele vê de espelho na categoria profissional. A falta de retenção de jogador na base é fruto por fatores financeiros ou porque no</p>

	clube que esta, ele sabe que não terá oportunidade na categoria profissional” (Gianfranco).
--	---

**Nota.** Fonte: o autor.

Ambos entrevistados afirmam que a lei é necessária, que houve uma grande evolução em relação a Lei do Passe, mas, que ainda carece de ajustes principalmente abaixo dos 16 anos. Para o Sr. Gianfranco os clubes não estão adaptados a Lei, principalmente por falta de princípios de governança em seus regimentos.

È unanime para os empresários que participaram da pesquisa, que a rede de relacionamento liderada pela ABEX não influenciou em nada a atuação deles no mercado de agenciamento de carreira de atletas de futebol, em virtude de sempre agirem com ética com seus clientes. Para o Sr. Marcelo Lipatin apenas percebeu que melhorou a comunicação entre os clubes, onde rapidamente os gestores ficavam sabendo do assédio e os clubes envolvidos conseguem resolver a situação da melhor forma possível. Acredita que ficou ruim para os empresários mal intencionados. Segundo Miguel Calluf, a rede iniciou com quase todos os clubes da série A e B do Campeonato Brasileiro, mas, que hoje percebe que esta funcionando apenas para o interesse pessoal de um grupo restrito de gestores. O Sr. Gianfranco acha louvável o interesse desta rede, porém lamenta que esta atitude não seja dos clubes, mas, sim dos gestores e acredita que deveriam agir com mais contundência no futebol brasileiro, não ficando restritos a algumas reuniões formais.

Os entrevistados continuam afirmando que mesmo com a rede e com o suposto código de ética criado, não houve mudança na forma deles agirem no mercado. Para eles o código de ética serve para inibir os empresários que agem de má fé.

Afirmam que existe o assédio sobre os jovens talentos, e que perceberam com a rede de relacionamento que diminuiu o assédio seguido de “roubo” e aumentou o assédio com negociação entre as partes (clube formador, empresário, atleta e clube interessado). Esta limitação de atuação dos empresários mal intencionados gerou com raras exceções, um assédio

muito forte entre os empresários sobre suas carteiras de atletas (clientes). O Sr. Marcelo prefere trabalhar com um número reduzido de atletas para poder dar um atendimento mais qualificado, evitando assim a aproximação de terceiros. O Sr. Miguel e o Sr. Gianfranco compartilham que existe muito empresário mau caráter.

Segundo os pesquisados, afirmam que perceberam que os pequenos clubes integrantes da rede de relacionamento ficaram mais protegidos, porém, ainda vulneráveis ao assédio financeiro e estrutural, que são fatores determinantes para a família dos atletas. A realidade que o jovem atleta enfrenta na equipe de base, infra-estrutura, atendimento, higiene, valores das bolsas e perspectiva de subir ao profissional são aspectos relevantes na decisão do atleta permanecer no clube.

## **5 Análise Inter-Caso dos Dados**

No capítulo intra-caso apresentado anteriormente, buscou-se analisar, para os clubes, associação e empresas estudadas, os elementos que contribuíram para aumentar a retenção dos jovens atletas nos pequenos clubes de futebol do Brasil. Neste capítulo, a análise dos dados aprofunda-se, incluindo a comparação dos casos com o intuito de encontrar importantes semelhanças e diferenças entre os casos e, assim, buscar resultados mais robustos para a pesquisa.

Os clubes estudados estão localizados em grandes cidades do futebol brasileiro, possuem tradição no Brasil, pois já conquistaram títulos nacionais, recebem as menores cotas de televisão dentro de cada série, e encontram-se em estágios de desenvolvimento distintos. O Paraná Clube é uma entidade que está na trigésima quarta posição no ranking da CBF em 2016 irá disputar a

série B pela nona vez consecutiva, recebe 5 milhões de cota de televisão e enfrenta grandes dificuldades financeiras que esta comprometendo seu grande patrimônio. A Associação Portuguesa de desportos é um clube que está na trigésima segunda posição no ranking da CBF em 2016, irá disputar a série C pela segunda vez consecutiva, perdeu sua cota de televisão, recebe apenas auxílio de transporte, hospedagem e alimentação para os jogos e também enfrenta grandes dificuldades financeiras que comprometeu recentemente seu estádio. Por outro lado, a Associação Atlética Ponte Preta é uma organização que está na décima sétima posição no ranking da CBF em 2016, oscila muito entre a série A e B, irá disputar a série A pela segunda vez consecutiva, recebe a menor cota de televisão da respectiva série no valor de 20 milhões e esta num desenvolvimento crescente devido ao processo de profissionalização de todos os departamentos, principalmente o de futebol.

Um fator interessante a ser destacado é a diferença de experiência entre os profissionais entrevistados. O Sr. Luciano Gusso e o Sr. Marcelo Lipatin possui uma grande vivência prática como jogador de futebol. O Sr. Ocimar Bolicenho e o Sr. Cícero de Souza possuem mais experiência de vida e de trabalho, pois atuaram em várias funções e em várias equipes do país. O Sr. Rafael Zucon e o Sr. Lucas Magalhães, eles vêm desenvolvendo suas competências e experiências há mais tempo do que a Sra. Vantressa Ferreira e o Sr. Fabiano Lucena.

Essa experiência de vida e de trabalho mais avançada faz com que os gestores tenham suas redes de relação mais desenvolvidas e amadurecidas do que os gestores mais novos. Conseqüentemente, os clubes gerenciados por estes contam com mais facilidade para serem reconhecidos como confiáveis no mercado de formação. Isto foi de grande ajuda para o desenvolvimento de a ABEX Futebol ampliar rapidamente sua rede de relacionamentos.

### **5.1 Principais Semelhanças e Divergências Entre os Casos Estudados**

A rede dos gestores auxiliou os pequenos clubes na retenção dos jovens talentos nos três casos de clubes estudados. Para ambos a rede de relação de seus gestores fez diminuir o

assédio e “roubo” de atletas menores de idade. Igualmente como descreveram Gray e Wood (1991), falando que a cooperação acontece quando um grupo de empresas ou pessoas identifica um problema e em conjunto se envolvem, dividem responsabilidades, ditam normas, compartilham estruturas para decidir ações relacionadas à problemática. A cooperação entre os clubes permitiu o crescimento de laços de confiança, que resultou na geração de um código de ética, inibindo práticas ilícitas dos envolvidos. Verificou-se nos clubes estudados que a rede de relação não apenas auxilia na diminuição do assédio e “roubo” de atletas, mas também influência na retenção dos jovens talentos.

Ficou evidente que a liderança da ABEX Futebol foi estabelecida pela proximidade e confiança entre os atores da rede e da associação, sua representação política e principalmente pela condição de oferecer ao MBFF, conseqüentemente a rede, personalidade jurídica. Referente ao tipo de laço relacional entre as organizações observa-se uma rede vertical, que agrupam clubes em diferentes posições na cadeia. Uma explicação é a diversidade de grandes, médios e pequenos clubes se relacionando e coordenados pela ABEX Futebol (Verschoore & Balestrin, 2008).

As empresas de agenciamento de jogadores de futebol colaboraram com a formação do MFBB, justamente pelos inúmeros casos de assédio e “roubo” de jovens talentos entre os clubes, influenciados diretamente pelos empresários. Para os agenciadores entrevistados os elementos 2 e 3 não interferiram nos seus jeitos de agir, porém, afirmam que estes, juntamente com o elemento 1, interferiu diretamente nas empresas com atitudes imorais, aumentando o assédio e “roubo” de atletas entre eles do que entre os clubes. Ficou evidente que os empresários são vistos pela rede como influenciadores dos atletas, são considerados os grandes responsáveis pela saída direta dos jogadores. Em quanto que os empresários consideram a rede, como um movimento liderado por um pequeno grupo de paternalistas interessados apenas em permanecer em evidência no mercado.

A análise dos dados mostrou que os elementos 1, 2, e 3 contribuíram nos últimos anos para a retenção de jovens talentos, já os elementos 4 e 5 influenciaram negativamente a retenção, principalmente nos pequenos clubes de futebol. Para a ABEX Futebol e para AAPP, foi o código de ética criado pela rede de relação de clubes que mais auxiliou, influenciou e subsidiou as práticas lícitas de captação de jogadores de futebol. Para o Paraná Clube e a Portuguesa os elementos 4 e 5, são aspectos relevantes que interferem os elementos 1,2 e 3, influenciando a decisão da família na permanência do atleta. Afirmam que os aspectos financeiros e estruturais definem a permanência do atleta. Para os empresários os elementos 4 e 5 sobrepõe os elementos 1, 2 e 3, pois consideram a infra-estrutura e condições financeiras do clube como fator primordial na permanência do atleta no clube.

Foi unanime entre os entrevistados em dizer que a única alternativa para os pequenos clubes enfrentarem as dificuldades financeiras e a alta concorrência com os clubes maiores é de se unirem através desta rede, o que confirma as palavras de Jarillo (1988) que diz que as dificuldades crescentes em termos de competitividade, fatia de mercado (*Market share*), escala de produção, compras de matérias primas, divulgação, entre outras enfrentadas por pequenas empresas, fazem com que a melhor forma de desenvolvimento neste mercado competitivo seja a união entre elas.

A interação dos gestores dos clubes e da ABEX foi de extrema importância para a formação da rede, pois se desenvolveu uma rede classificada por Grandori e Soda (1995) como social, onde não há um acordo formal pré-determinado, as relações entre elas não são regidas por contratos, no caso apenas pelo código de ética e tendo uma assimetria em virtude da liderança da ABEX (coordenação vertical). Convém salientar que conforme o cenário apresentado e de acordo com algumas tipologias de redes de PMEs estudadas pelo autor, é possível classificar esse caso como rede vertical de subcontratação, em que os pequenos clubes de futebol fornecem jovens talentos (serviços e produtos) para outros clubes. O problema é que

estes pequenos clubes perdem seus talentos muito cedo, e a rede criada é uma forma de somar esforços para o alcançar determinados objetivos comuns, como por exemplo, reter o talento por mais tempo, ou na pior das hipóteses ser ressarcido na saída deste, pelos anos de investimento (Marcon & Moinet, 2000).

Como já retratada na análise intra-caso principalmente pela Associação Atlética Ponte Preta, essa grande proximidade e a intensa interação que ocorrem entre os clubes são devido à confiança e o contato direto entre os gestores das equipes de base.

## **5.2 Outras Comparações Entre os Casos Estudados**

Além das grandes semelhanças encontradas nos discursos dos entrevistados dos clubes e da ABEX futebol, observou diferenças importantes de peso para cada elemento. O Sr. Rafael Zucon diretor da ABEX, ex-funcionário da AAPP e hoje supervisor do Coritiba Foot Ball Club e o Sr. Lucas Magalhães associado da ABEX, funcionário da “Lusa”, demonstraram que acima dos elementos 2 e 3 (Rede e Código de Ética), esta a Lei Pelé com suas últimas alterações de estabelecer multas indenizatórias aos clubes formadores lesionados pelo “roubo” de seus atletas e de exigir melhores condições de trabalho (infra-estrutura, salário, equipe multidisciplinar e etc...). O Sr. Cícero de Souza, vice-presidente da ABEX Futebol, atual gerente de futebol do Palmeiras e o Sr. Ocimar Bolicenho, ex-presidente da ABEX Futebol, ex-funcionário da AAPP e atual gerente de futebol do Tigres/RJ, colocam os elementos 2 e 3 como as principais conquistas do futebol brasileiro de base nos últimos anos e grande ferramenta na retenção de jovens talentos nos pequenos clubes de futebol. O Sr. Lucas Magalhães, associado da ABEX Futebol, gerente de futebol da Portuguesa e o Sr. Luciano Gusso, coordenador técnico da base, afirmam que a rede trouxe benefícios aos pequenos clubes, principalmente, em forçar o clube interessado no jovem talento em negociar diretamente com o clube formador, o que não acontecia anteriormente, simplesmente o jogador abandonava o clube de origem. Mas concordam com os empresários, que quando se falam em retenção, os clubes com melhores

condições financeiras e estruturais, terão obviamente percentual maior de permanência destes jovens talentos.

Um fator relevante mencionado pelo Sr. Luciano Gusso, é a dificuldade financeira dos pequenos clubes participarem ativamente da rede, pois as reuniões que acontecem bimestralmente nos eixos RJ, SP ou MG, demandam de gastos com deslocamento, hospedagem e alimentação para o representante do clube, o que limitou a participação direta do Paraná Clube na rede.

Com base na análise inter-caso realizada, para os clubes foram identificados diferentes tipos de influência da rede de relação dos gestores sobre suas atividades de captação e retenção de jovens atletas. Principalmente pela comunicação feita por e-mail e pelo boca-a-boca, gerando um efeito bola de neve da informação. Comunicação muito útil para inibir e bloquear rapidamente ações de assédio de determinado clube ou empresário.

Outro fator a ser destacado é que além da atratividade financeira e estrutural dos grandes clubes, eles possuem o certificado de clube formador chancelado pela CBF, que é conquistado justamente por oferecer condições melhores de trabalho aos atletas. O que os propicia uma maior proteção a sua categoria de base em virtude dos contratos de formação, conseqüentemente, aumentando sua retenção de jovens talentos.

Portanto, os problemas na legislação esportiva referente a atletas menores de idade, ações ilícitas de gestores e empresários foram determinantes para instigar a formação da rede de relacionamento.

## **6 Conclusões e Recomendações**

O estudo realizado possibilitou a resposta da pergunta de pesquisa, ou seja, o objetivo geral da pesquisa foi atingido. A pergunta de pesquisa que motivou o estudo foi a seguinte: como o Movimento do Futebol de Base Brasileiro - MFBB contribuiu para retenção de talentos em pequenos clubes?

Para responder esta questão de pesquisa, alguns objetivos específicos foram estabelecidos como caminho intermediário no estudo. Estes objetivos específicos também foram atingidos na pesquisa, como se vê ao longo da presente dissertação de mestrado.

O primeiro objetivo específico consistiu no estudo em descrever a participação de pequenos clubes de futebol no MFBB liderado pela ABEX. Os itens 4.1, 4.2 e 4.3 (capítulo 4), confirmaram em diferentes momentos a participação dos pequenos clubes escolhidos na rede proposta.

A presente pesquisa compilou diferentes reflexões teóricas sobre o potencial de contribuição da configuração em rede como recurso para os gestores de pequenos clubes de futebol aumentarem sua retenção de jovens talentos.

Os resultados demonstram forte otimismo por parte da maioria dos gestores entrevistados sobre os benefícios que a rede já produziu e, sobretudo, pela expectativa com os resultados futuros que os pequenos clubes poderão alcançar.

Entre os impactos observados pela formação da rede para os pequenos clubes destacasse os econômicos, os comportamentais e os de aprendizagem. Os impactos econômicos são decorrentes dos clubes não perderem mais facilmente seus jovens talentos e ainda poderem negociar indenizações e multas. Já o impacto na aprendizagem foi resultado da forte interação dos clubes e do acesso a palestras de desenvolvimento organizado pela ABEX Futebol. Por último, o impacto no comportamento é observado pela existência de espírito coletivo entre os gestores, fundamental para a existência de cooperação (Balestrin & Vargas, 2004).

Esse objetivo específico foi atingido principalmente por meio da tipologia descrita no estudo, retratando como funcionava a rede de relação. Percebeu-se, a partir dessa tipologia, que a rede de relação atua mais diretamente na fiscalização, divulgação e na incitação das iniciativas de combate ao assédio e “roubo” de atletas.

O segundo objetivo específico consistiu no estudo em explicar as eventuais melhorias na retenção de talentos de pequenos clubes de futebol derivadas de sua participação na rede. Os itens 4.1.1, 4.2.1, 4.3.1, 4.4.1 (Capítulo 4) e 5.1 e 5.2 (Capítulo 5), confirmaram as melhorias na retenção de jovens talentos através dos elementos 1, 2, 3, 4 e 5.

A dificuldade de encontrar um jovem talento no mercado do futebol, mantê-lo motivado e não o perder para os clubes maiores (concorrência) faz parte da rotina dos pequenos clubes.

Com base nos casos estudados, constatou-se que a retenção de jovens talentos foram influenciadas e melhoradas pela rede MFBB nos pequenos clubes do futebol brasileiro.

Para a maioria dos gestores de clubes entrevistados (4), o código de ética estabelecido pelo MFBB, contribuiu diretamente na retenção de jovens talentos nos pequenos clubes do futebol brasileiro. Afirmaram que a rede influenciou no comportamento dos empresários e gestores que agiam sem ética as novas tentativas de assédio, destacados na análise dos elementos 2 e 3.

Para alguns gestores de clubes entrevistados (2), o código de ética estabelecido entre os clubes através da rede de relação, contribuiu indiretamente na retenção de jovens talentos nos pequenos clubes do futebol brasileiro. Afirmam que a rede influenciou indireta o comportamento dos empresários e gestores que agiam sem ética sobre as novas tentativas de assédio, destacados na análise dos elementos 4 e 5. Acreditam que questões financeiras e estruturais são elementos fortes, que influenciam diretamente na permanência do atleta.

Para um gestor de clube entrevistado (1), o código de ética estabelecido entre os clubes através da rede de relação, contribuiu indiretamente na retenção de jovens talentos nos pequenos clubes do futebol brasileiro. Afirmam que a rede influenciou indiretamente o comportamento dos empresários e gestores que agiam sem ética sobre as novas tentativas de assédio, destacados na análise dos elementos 1, 4 e 5. Acredita que além das questões financeiras e estruturais, as últimas mudanças na Lei Pelé sobre as indenizações e multas contribuem diretamente na permanência do atleta no clube.

Esse objetivo específico foi atingido principalmente por meio dos elementos 1, 2, 3, 4 e 5 descritos no estudo, retratando a influência destes elementos no comportamento da rede principalmente relacionado na retenção de jovens talentos nos pequenos clubes de futebol. Quanto mais talento o clube consegue reter, mais sucesso terá a organização, pois, este atleta

irá se valorizar, trazer retorno financeiro e ainda colaborará com o sucesso do clube durante sua permanência (Chiavenato, 2003).

O terceiro objetivo específico consistiu no estudo em gerar recomendações para que os pequenos clubes de futebol aproveitem oportunidades de aperfeiçoamento a partir de sua participação na rede MFBB. Destacasse na rede de relação apresentada, a rápida comunicação entre os atores nos casos de assédio e “roubo” de atletas. O surgimento de novas tecnologias de informação e comunicação (TICs) tornou possível uma maior capacidade e agilidade nas inter-relações dos clubes por todo o país (Balestrin & Vargas, 2004). Quando analisadas as informações obtidas a partir das entrevistas realizadas com os gestores dos clubes, verifica-se uma concordância com relação às vantagens obtidas por meio da união em rede de cooperação do MFBB, com destaque para o fato de ser estabelecido considerável nível de confiança e transparência entre os gestores nos encontros.

Os elementos 1, 2, 3, 4 e 5, foram de grande auxílio para responder o terceiro e último objetivo específico de pesquisa. Esse objetivo foi alcançado principalmente com a análise inter-caso (capítulo 5) e com a discussão dos resultados de pesquisa, demonstrando que a rede de relação MFBB estudada teve uma influência determinante para diminuição nas ações de assédio e “roubo” de jovens talentos nos pequenos clubes de futebol. Como visto anteriormente, estes pequenos clubes, quando conseguem revelar um talento, sofrem freqüentes assédios e aliciamentos no mercado do futebol, em virtude da dificuldade e escassez de se encontrar um jovem talento. Perder este ativo é quase vital para estas organizações esportivas, pois além de não ter o benefício financeiro, não terá a qualidade técnica a seu favor e muitas vezes o terá contra (Mayo & Torres, 2003). O MFBB conseguiu diminuir estes casos de “roubo” principalmente pelos excelentes instrumentos que a rede de relação gerou aos clubes, confirmando as citações de Berret & Slack, 1999, Babiak, 2007, Pieters, Knobben & Pouwels, 2012, Gulati, 1998.

Apesar dos resultados demonstrarem que inicialmente, a adesão ao MFBB (rede) foi dos gestores dos clubes e posteriormente, com o reconhecimento de algumas vantagens, como a possibilidade de maiores trocas de informações, melhorias em processos de formação de atletas, a aquisição de *expertise* para obtenção de negociações e uma maior aprendizagem sobre o processo de governança, ocorreu um envolvimento maior dos clubes no movimento.

De forma geral, as principais iniciativas da rede de relação dos gestores/clubes, contribuiu de forma positiva minimizando o assédio e “roubo” de jovens talentos nos pequenos clubes de futebol. Percebe-se também que clubes que não fazem parte da rede, também foram beneficiados indiretamente, pois todo este movimento gerou uma redução de ações ilícitas ligados ao assédio por todo o país.

Conclui-se que a literatura sobre as vantagens da união de empresas em rede aplica-se a rede de MFBB. Deve-se destacar que o tema redes interorganizacionais está despertando crescente interesse de acadêmicos, empresários e governantes, sobretudo pela possibilidade de sustentar o desenvolvimento e a competitividade de PMEs e regiões (Magalhães, J. D., Daudt, C. G., & Phonlor, P. R., 2009). Nesse sentido, abre-se um leque de necessidades e oportunidades de pesquisas e estudos, tendo em vista que a literatura de pequenas organizações no esporte em rede ainda negligencia os efeitos das relações, assim, sugere-se a ampliação dos estudos de redes de relação em pequenos clubes de futebol acerca das vantagens da grande proximidade e intensidade de relações. Propõe-se o aprimoramento dos conceitos e vantagens deste tipo de rede para o aprofundamento do tema na academia.

Para se ter mais precisão e profundidade para se tratar das questões relacionadas a definição dos atores da rede, são necessárias novas pesquisas específicas sobre a rede de relação, o campo de competências dos gestores e suas ligações com a diretoria. Isto caracteriza uma primeira sugestão de pesquisa do presente estudo. Outra necessidade de pesquisa é relativa à importante influência da rede de relação sobre os demais clubes fora da rede.

Desse modo, embora os resultados empíricos deste trabalho apresentem algumas limitações de verticalidade e extensão, uma vez que dizem respeito a um estudo exploratório no MFBB, suas evidências empíricas reforçam a tese central da pesquisa: a de que os pequenos clubes de futebol poderão utilizar a configuração em rede de cooperação como recurso estratégico de competitividade.

### Referências Bibliográficas

- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative science quarterly*, 45(3), 425-455.
- Aidar, A. C. K., & Leoncini, M. P. (2000). As leis econômicas e o futebol: a estrutura do novo negócio. *A nova gestão do futebol*, 2, 115-134.
- Allison, M. (2001). *Sports clubs in Scotland*. Edinburgh, UK: SportScotland.
- Alves, J. A. B., & Pieranti, O. P. (2007). The state and the formulation of a national sports policy in Brazil. *RAE eletrônica*, 6(1), 0-0.
- Anheier, H.K. (2010). *Nonprofit organizations*. London: Routledge.
- Babiak, K. (2007). Determinants of interorganizational relationships: The case of a Canadian nonprofit sport organization. *Journal of Sport Management*, 21(3), 338.
- Balestrin, A., & Vargas, L. M. (2004). A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(spe), 203-227.
- Balestrin, A., Verschoore, J. R., & Reyes Junior, E. (2010). O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 14 (3), 458-477.
- Bandeira, P. (1999). Participação, articulação de atores sociais e desenvolvimento regional.
- Bento, J.O. (1989). Detecção e fomento de talentos. *Revista Brasileira de Ciência e Movimento*, 3 (3), 84-93.
- Berrett, T., & Slack, T. (1999). Corporate sponsorship and organisational strategy: Bridging the gap. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 1(3), 261.

- Berrett, T., & Slack, T. (2001). A framework for the analysis of strategic approaches employed by non-profit sport organisations in seeking corporate sponsorship. *Sport Management Review*, 4(1), 21-45.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2010). *Economics of strategy*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Bezerra, R. C. R. (2010). Idenização aos clubes formadores de jogadores de futebol face a lei Pelé e as normativas da FIFA.
- BDO CRS Auditores Independentes (2010). Indústria do Esporte: Finanças dos Clubes de Futebol do Brasil. Retirado de pesquisa do site da BDO: <http://www.bdobrazil.com.br/pt/analises/esporte/Finan%C3%A7as%20dos%20Clubes%20Brasileiros.pdf>
- Bohme, M. T. S. (1994). Talento esportivo I: aspectos teóricos. *Rev. paul. educ. fís*, 8(2), 90-100.
- Böhme, M. T. S. (2010). Treinamento a longo prazo e o processo de detecção, seleção e promoção de talentos esportivos. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 21(2).
- Cândido, G. A., & Abreu, A. F. D. (2000). Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório.
- Cândido, G. A. (2001). *Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamento industrial entre pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras* (Doctoral dissertation, Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção.).
- Carlezzo, E. (2000). Lei Pelé, Caso Bosman e o Mercosul. **Acesso em**, v. 16.
- Carvalho, E. D. (2005). Globalização e estratégias competitivas na indústria automobilística: uma abordagem a partir das principais montadoras instaladas no Brasil. *Gestão & Produção*, 12(1), 121-133.
- Casarotto, Filho. N.; PIRES, L. (1999). *Redes de Pequenas e Médias Empresas e desenvolvimento local*. São Paulo: Atlas.
- Castells, M. (1999). *A sociedade em rede*, vol. 1. Editora Paz e Terra.
- Chiavenato, I. (2003). *Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 7 jun. 2015.
- Corrocher, N., & Guerzoni, M. (2009). Product variety and price strategy in the ski manufacturing industry. *Journal of Evolutionary Economics*, 19(4), 471–486. doi:10.1007/s00191-009-0145-9.
- Decreto-Lei nº 3.199, de 14º de abril de 1941. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCivil\\_03/Decreto-Lei/1937-1946/Del3199.htm](http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/Decreto-Lei/1937-1946/Del3199.htm)>. Acesso em: 22 de junho de 2015.
- Decreto-Lei nº 7.984, de 8º de abril de 2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7984.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7984.htm)>. Acesso em: 23 abr 2015.

- De Carvalho, F. A., Marques, M. C. P., & Carvalho, J. L. F. (2009). Redes interorganizacionais, poder e dependência no futebol brasileiro.
- Dessler, G. (2003). *Administração de Recursos Humanos*. Tradução: Cecília Leão Oderich. Revisão técnica: Irene Kazumi Miura.
- Dotto, D. M. R., Wittmann, M. L., & de Souza Verschoore Filho, J. R. (2003). ARRANJOS ORGANIZACIONAIS E DESENVOLVIMENTO REGIONAL-UM ESTUDO DA EXPERIÊNCIA DE REDES DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (BRASIL). *Asociación Uruguaya de Historia Económica (AUDHE), Terceras Jornadas de Historia Económica, Montevideo*.
- European Club Association - ECA (2011). Report on Youth Academies in Europe. [www.ecaeurope.com](http://www.ecaeurope.com).
- Edensor, T. J., & Millington, S. (2008). This is our city: branding football and the myths of locality. *Global Networks*, 8(2), 172-193.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Fayard, P. (2000). *O jogo da interação: informação e comunicação em estratégia*. EDUCS.
- Fernandes, L. F. F. (2000). A gestão dos clubes de futebol como clube empresa: estratégias de negócio.
- Filgueira, F. M. (2006). Aspectos físicos, técnicos e táticos da iniciação ao futebol. *Lecturas: Educación física y deportes*, (103), 47.
- Filion, L. J. (1990). Free trade: the need for a definition of small business. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 7(2), 33-46.
- Flick, U. (2011). *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.
- Fombrun, C. J. (1982). Strategies for network research in organizations. *Academy of Management Review*, 7(2), 280-291.
- Fonseca, J. J. S. (2002). Metodologia da pesquisa científica. *Fortaleza: UEC*, p. 65-75.
- Frazier, J. (2012). Using a single product cost function to predict economies of scale in college athletic departments: the case of private four year institutions. *International Journal of Business and Economics Perspectives*, 7(1), 21-32.
- Frisby, W. (1985). A conceptual framework for measuring the organizational structure and context of voluntary leisure service organizations. *Society and Leisure*, 8,605-613.
- Fukuyama, F. (1995). Social capital and the global economy: A redrawn map of the world. *Foreign affairs*, 74(5), 89-103.
- Gertler, M. S. (2003). Tacit knowledge and the economic geography of context, or the undefinable tacitness of being (there). *Journal of economic geography*, 3(1), 75-99.
- Godoy, A. S. (1995). A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *Revista de Administração de Empresas*, 35(4), 65-71.
- Goldenberg, M. (1997). *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*.
- Grandori, A., & Soda, G. (1995). Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization studies*, 16(2), 183-214.

- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 1360-1380.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 481-510.
- Gray, B., & Wood, D. J. (1991). Collaborative alliances: Moving from practice to theory. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27(1), 3-22.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic management journal*, 19(4), 293-317.
- Gulati, R., & Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative science quarterly*, 781-814.
- Gulati, R. (1999). Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic management journal*, 20(5), 397-420.
- Hall, R.H. (1982). *Organizations: Structure and processes* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hirata, E., & Pilatti, L. A. (2007). RECURSOS FINANCEIROS PÚBLICOS E PRIVADOS EM EQUIPES ESPORTIVAS PROFISSIONAIS: O CASO DO BASQUETEBOL DE LONDRINA (1997-2004). *CONEXÕES: Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP*, 5(2).
- Holanda, A.P., Meneses, A.F., Mapurunga, P.V.R., De Luca, M.M.M., Coelho, A.C.D. (2012). Determinantes do nível de disclosure em clubes brasileiros de futebol. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online)*, Rio de Janeiro, 17 (1), pp.3-17, jan./abril.
- Human, S. E., & Provan, K. G. (1997). An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. *Academy of Management Journal*, 40(2), 368-403.
- Hutt, M. D., Stafford, E. R., Walker, B. A., & Reingen, P. H. (2000). Case study: defining the social network of a strategic alliance. *MIT Sloan Management Review*, 41(2), 51.
- Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic management journal*, 9(1), 31-41.
- Kasa, V. P. (1999). Networks of alliances. In *Seminar in Business strategy and International Business. Helsinki University of Technology. Report of the course*.
- Kimberly, J.R. (1976). Organizational size and the structuralist perspective: A review, critique, and proposal. *Administrative Science Quarterly*, 21, 571-597.
- Knorringa, P.; Meyer-Stamer, J.. (1999). New dimensions in local enterprise co-operation and development: from clusters to industrial districts. In: *Clusters e sistemas locais de inovação. Campinas: UNICAMP*.
- Koehler, M; Lima, E. O. (2015). Movimento Nacional dos Clubes do Futebol Brasileiro de Base: iniciativa institucional ou pessoal. *Anais do IV Congresso de La Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva*. São Paulo, 2015.
- Koski, P. (1995). Organizational effectiveness of Finnish sports clubs. *Journal of Sport Management*, 9(1), 85-95.
- Lamprecht, M., Fischer, A., & Stamm, H.P. (2012). *Die Schweizer Sportvereine: Strukturen, Leistungen, Herausforderungen*. Zürich: Seismo.

- La Rovere, R. L. (1999). As pequenas e médias empresas na economia do conhecimento: implicações para políticas de inovação. *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 145-163.
- Lei n.º 6.354, de 2 de setembro de 1976 (1976). Dispõe sobre as relações de trabalho do atleta profissional de futebol e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6354.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6354.htm)>. Acesso em: 22 jun 2015.
- Lei n.º 8.672, de 6 de julho de 1993 (1993). Institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8672.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8672.htm)>. Acesso em: 18 de março 2015.
- Lei n.º 9.615, de 24 de março de 1998 (1998). Institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Leis/L9615Compilada.htm>>. Acesso em: 20 mar 2015.
- Lei n.º 9.981, de 14 de julho de 2000 (2000). Altera dispositivos da Lei n.º 9.615, de 24 de março de 1998, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9981.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9981.htm). Acesso em 10 abr 2015.
- Lei n.º 10.672, de 15 de março de 2003 (2003). Altera dispositivos da lei n.º 9.615, de 24 de março de 1998, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/2003/10672.htm>>. Acesso em: 22 abr 2015.
- Lei n.º 11.118, de 19 de maio de 2005 (2005). Acrescenta parágrafos ao art. 10 da Lei n.º 9.615, de 24 de março de 1998, e prorroga os prazos previstos nos arts. 30 e 32 da Lei n.º 10.826, de 22 de dezembro de 2003. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11118.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11118.htm)>. Acesso em: 22 abr 2015.
- Lei n.º 12.395, de 16 de março de 2011 (2011). Altera as Leis n.ºs 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto, e 10.891, de 9 de julho de 2004, que institui a Bolsa-Atleta; cria os Programas Atleta Pódio e Cidade Esportiva; revoga a Lei n.º 6.354, de 2 de setembro de 1976; e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112395.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112395.htm)>. Acesso em: 22 abr 2015.
- Lima, E.O. (2001). As definições de micro, pequena e média empresas brasileiras como base para a formulação de políticas públicas. *Anais do II EGEPE*, p. 421-436, Londrina/PR, Novembro, 2001.
- Lipnack, J., & Stamps, J. (1993). *The teamnet factor: Bringing the power of boundary crossing into the heart of your business*. Jeffrey Stamps.
- Lorange, P. (1996). Interactive strategies—Alliances and partnerships. *Long Range Planning*, 29(4), 581-584.
- Lorsch, J. W., & Tierney, T. J. (2003). *Alinhando as estrelas: como obter o máximo de seus melhores profissionais*. Campus.
- Love, J. H., & Roper, S. (2001). Outsourcing in the innovation process: locational and strategic determinants. *Papers in Regional Science*, 80(3), 317-336.
- Magalhães, J. D., Daudt, C. G., & Phonlor, P. R. (2009). Vantagens proporcionadas às pequenas e médias empresas por meio da união em redes de cooperação no contexto do venture capital. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(4), 583-603.

- Marcon, M., & Moinet, N. (2000). *La stratégie-réseau*. Paris: *Éditions Zéro Heure*.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2010). Fundamentos de metodologia científica. In *Fundamentos de metodologia científica*. Atlas.
- Martins, G. D. A. (2008). Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa. In *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. Atlas.
- Mayo, A., & Torres, J. M. P. (2003). *O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos*.
- Medida Provisória nº 2.141, de 23 de março de 2001 (2001). Altera dispositivos da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/mpv/Antigas\\_2001/2141.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/Antigas_2001/2141.htm)>. Acesso em 20 abr 2015.
- Miller, D., & Droge, C. (1986). Psychological and traditional determinants of structure. *Administrative Science Quarterly*, **31**, 539-560.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Sage Publications.
- Mowery, D. C., & Rosenberg, N. (1991). *Technology and the pursuit of economic growth*. Cambridge University Press.
- Neto, J. A. (2000). *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. Editora Atlas.
- Nichols, G., & James, M. (2008). One size does not fit all: implications of sports club diversity for their effectiveness as a policy tool and for government support. *Managing Leisure*, *13*(2), 104–114. doi:10.1080/13606710801933461
- Oerlemans, L. A., & Knobens, J. (2010). Configurations of knowledge transfer relations: An empirically based taxonomy and its determinants. *Journal of Engineering and Technology Management*, *27*(1), 33-51.
- Olave, M. E. L., & Neto, J. A. (2001). Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *CEP*, *5508*, 900.
- Olson, M., & Fernandez, F. (1999). *A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais*. Edusp.
- Palmieri, J. C. J. (2009). *Quanto vale um talento? Uma análise antropológica sobre a valorização e circulação dos jogadores de futebol profissional no mercado esportivo* (Doctoral dissertation, Dissertação de Mestrado UFSCAR, 2009. [www.ludopediocom.br/RC/UPOALAD/files/175924\\_Palmieri \(M\)-Quanto vale um talento.pdf](http://www.ludopediocom.br/RC/UPOALAD/files/175924_Palmieri_(M)-Quanto_vale_um_talento.pdf)).
- Paoli, P.B., Silva, C.D., Soares, A.J.G. (2008). Tendência atual da detecção, seleção e formação de talentos no futebol brasileiro. *Revista Brasileira de Futebol*.
- Pereira, B. A. D. (2005). Estruturação de relacionamentos horizontais em rede.
- Perrow, C. (1992). Organisational theorists in a society of organisations. *International Sociology*, *7*(3), 371-380.
- Pettigrew, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic management journal*, *13*(S2), 5-16.

- Pieters, M., Knoben, J., & Pouwels, M. (2012). A Social Network Perspective on Sport Management: The Effect of Network. *Journal of Sport Management 2012 Human Kinetics, Inc*, 2.
- Pimenta, C. A. M. (2000). “Violência entre torcidas organizadas de futebol”, em São Paulo em perspectiva (São Paulo: Fundação SEADE) Vol. 14, N° 2. Pinheiro, Paulo.
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative science quarterly*, 116-145.
- Quatman, C., & Chelladurai, P. (2008). The social construction of knowledge in the field of sport management: A social network perspective. *Journal of Sport Management*, v. 22, p.651- 676.
- Rogers, E. M., & Kincaid, D. L. (1981). Communication networks: Toward a new paradigm for research.
- Rosenfeld, S. A. (1997). Bringing business clusters into the mainstream of economic development. *European planning studies*, 5(1), 3-23.
- Sabel, C. (1991). Moebius-strip organizations and open labor markets: some consequences of the reintegration of conception and execution in a volatile economy. *Social theory for a changing society*, 23, 28-29.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas: As pequenas empresas do simples nacional, 2011. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/As\\_pequenas\\_empresas\\_S N.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/As_pequenas_empresas_S N.pdf)>. Acesso em: 01 abr. 2015.
- Silva, C. V. D. G. F., & Campos Filho, L. A. N. (2006). Gestão de clubes de futebol brasileiros: fontes alternativas de receita. *Sistemas & Gestão*, 1(3), 195-209.
- Silva, E. M. D. (2006). *Os efeitos da liderança na retenção de talentos um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica* (Doctoral dissertation, Dissertação (Mestrado em Administração) – IBMEC. Rio de Janeiro).
- Simões, A. C., & De Rose Júnior, D. (1999). Psicossociologia aplicada ao esporte: contribuição para a sua compreensão, *Revista Paulista de Educação Física*, v.13, pág 88.
- Slack, T. (1997). *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Slack, T., & Hinings, C.R. (1987). Planning and organizational change: A conceptual framework for the analysis of amateur sport organizations. *Canadian Journal of Sport Science*, 12, 185-193.
- Slack, T., & Hinings, C.R. (1992). Understanding change in national sport organizations: An integration of theoretical perspectives. *Journal of Sport Management*, 6, 114-132.
- Sloczinski, H. (2003). Formação de Professores a Distância e em Serviço–Aprendizagem na Prática. *PGIE/UFRGS. Porto Alegre (Tese de Doutorado em Informática na Educação)*.
- Solberg, H.A., & Preuss, H. (2007). Major sport events and long-term tourism impacts. *Journal of Sport Management*, 21(2), 213–234.
- Taylor, P., Barrett, D., & Nichols, G. (2009). *Survey of sports clubs 2009*. London: CCPR.

- Thibault, L., Frisby, W., & Kikulis, L. M. (1999). Interorganizational linkages in the delivery of local leisure services in Canada: Responding to economic, political and social pressures. *Managing Leisure*, 4(3), 125-141.
- Thibault, L., & Harvey, J. (1997). Fostering interorganizational linkages in the Canadian sport delivery system. *Journal of Sport Management*, 11, 45-68.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. Atlas.
- Triviños, A. N. S. (1997). A pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo. São Paulo: Atlas.
- Vergara, S. C. (1998). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*, 4.
- Vergara, S. C. (2012). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo. Editora Atlas, 5ª Edição.
- Verschoore Filho, J. R. de S. (2003). O Programa Redes de Cooperação: uma análise dos instrumentos de administração pública para o desenvolvimento sócio-econômico. In: VIII Congreso Internacional del CLAD, Panamá, 28-31 Oct.
- Verschoore Filho, J. R. de S. (2004). Redes de cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE.
- Verschoore, J. R., & Balestrin, A. (2006). Fatores competitivos das empresas em redes de cooperação. *ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 30.
- Verschoore, J. R., & Balestrin, A. (2008). Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração de Empresas*, 12(4), 1043-1069.
- Wegner, D. (2005). *Redes horizontais de empresas no Rio Grande do Sul: um estudo dos fatores influentes na formação e desenvolvimento*. Unpublished doctoral dissertation, Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brazil.
- Welsh, J. A., & White, J. F. (1981). A small business is not a little big business. *Harvard business review*, 59(4), 18.
- Wicker, P., & Breuer, C. (2011). Scarcity of resources in German non-profit sport clubs. *Sport Management Review*, 14(2), 188–201. doi:10.1016/j.smr.2010.09.001
- Wicker, P., & Breuer, C. (2013b). Understanding the importance of organizational resources to explain organizational problems: evidence from non-profit sport clubs in Germany. *Voluntas*, 24(2), 461–484. doi:10.1007/s11266-012-9272-2.
- Wicker, P., Breuer, C., Lamprecht, M., & Fischer, A. (2014). Does club size matter? An examination of economies of scale, economies of scope, and organizational problems. *Journal of Sport Management*, 28(3), 266-280.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of law and economics*, 233-261.
- Wolfe, R., Meenaghan, T., & O'Sullivan, P. (1997). Sport, Media and Sponsor: the Shifting Balance of Power in the Sports Network.

- Wolfe, R., Meenaghan, T., & O'Sullivan, P. (2002). The sports network: Insights into the shifting balance of power. *Journal of Business Research*, 55(7), 611-622.
- Yin, R. K. (2001). tradução Daniel Grassi. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*, 3.
- Yuchtman, E., & Seashore, S.E. (1967). A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 32, 891-903.

#### **Apêndice A – Termo de Consentimento (pessoa física)**

1. Senhor (a) \_\_\_\_\_, voluntário (a) para participação da pesquisa “Contribuições de uma rede para retenção de talentos em pequenos clubes de futebol”.
2. Fui informado que o objetivo deste estudo centra-se em descrever como a rede de clubes de futebol de base do Brasil contribui na retenção de talentos em pequenos clubes de futebol.
3. Compreendo que minha participação gratuita nesta pesquisa poderá contribuir para gerar recomendações para que as pequenas organizações aproveitem oportunidades de aperfeiçoamento a partir de sua participação na rede ABEX.
4. Tenho ciência de que os resultados da pesquisa poderão ser publicados, bem como, meu nome e do clube no qual atuo serão revelados.
5. Eu li as informações acima, recebi explicações sobre a natureza, demanda e benefícios da pesquisa. Assumo conscientemente o compromisso de responder de forma idônea aos questionamentos propostos.

VOLUNTÁRIO \_\_\_\_\_ RG Nº \_\_\_\_\_

6. Certifico que expliquei ao indivíduo acima a natureza, o propósito e os benefícios potenciais da participação nesta pesquisa, bem como respondi a todos os questionamentos que me foram feitos.

ASSINATURA ENTREVISTADO

ASSINATURA DO PESQUISADOR

São Paulo, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de 2016

**Apêndice B – Termo de Consentimento** (pessoa jurídica)

1. Clube, Associação ou empresa \_\_\_\_\_, voluntário (a) para participação da pesquisa “Contribuições de uma rede para retenção de talentos em pequenos clubes de futebol”.

2. Fomos informados que o objetivo deste estudo centra-se em descrever como a rede de clubes de futebol de base do Brasil contribui na retenção de talentos em pequenos clubes de futebol.

3. Compreendemos que nossa participação gratuita nesta pesquisa poderá contribuir para gerar recomendações para que as pequenas organizações aproveitem oportunidades de aperfeiçoamento a partir de sua participação na rede ABEX.

4. Temos ciência de que os resultados da pesquisa poderão ser publicados, bem como, revelar o nome da nossa instituição.

5. Lemos as informações acima, recebemos as explicações sobre a natureza, demanda e benefícios da pesquisa. Assumimos conscientemente o compromisso de que nossos colaboradores responderam de forma idônea aos questionamentos propostos.

RAZÃO SOCIAL \_\_\_\_\_ CNPJ Nº \_\_\_\_\_

NOME: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_

6. Certifico que expliquei a instituição acima a natureza, o propósito e os benefícios potenciais da participação nesta pesquisa, bem como respondi a todos os questionamentos que me foram feitos.

ASSINATURA REPRESENTANTE LEGAL

ASSINATURA DO PESQUISADOR

São Paulo, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de 2016

### **Apêndice C – Roteiro de Entrevista (Clube)**

#### Procedimento inicial

1. Agradecer pela disponibilidade em conceder a entrevista e realçar a relevância da narrativa oral do entrevistado no contexto da pesquisa;
2. Esclarecer os propósitos da pesquisa;
3. Informar sobre os procedimentos e etapas posteriores (transcrição, aprovação e aplicação dos dados coletados);
4. Especificar os objetivos da entrevista em si; e
5. Obter autorização por escrito.

#### Dados do Contato

1. Data da entrevista:
2. Local da entrevista:

#### Identificação do Depoente

1. Nome:
2. Clube:
3. Cargo:
4. Tempo no cargo:

#### Entrevista

##### **A) Estrutura Organizacional**

1. História do clube (fundação);
2. Campeonatos e Títulos (mais importantes);
3. Ranking da CBF (2015);
4. Patrimônio;

5. Número de empregados sem atletas;
6. Jogadores com contratos profissionais na equipe principal;
7. Jogadores com contrato profissional na base;
8. Jogadores amadores contrato de formação;
9. Jogadores amadores sem contrato de formação;
10. Venda e empréstimo de jogadores no profissional;
11. Venda e empréstimo de jogadores da base;
12. Quota de TV estadual e nacional;
13. Como é as Categorias de base (sede independente, nº de categorias);
14. Qual foi o cenário da categoria de base de seu clube nos últimos 5 anos?
15. Vcs trabalham com atletas a partir de que idade? Por que?
16. Certificado de Clube formador;
17. Como é feita a captação de talentos do clube?
18. Além das questões legais, quais são os critérios do clube relacionado ao momento de realizar um contrato de formação ou contrato profissional?
19. Como é feita a transição do atleta da base para o profissional?

#### **B) Legislação Esportiva**

20. Vc acha que a legislação esportiva brasileira protege integralmente os clubes formadores? Por que?
21. Vc acha que a lei Pelé protege o atleta menor de idade? Por que?
22. O que vc acha da interferência do Ministério Público do Trabalho nos clubes de formação?
23. O clube já teve atletas “roubados”?
24. O que impulsiona o assédio e o roubo de atleta na sua visão?

#### **C) Estratégia do Clube**

25. Como vcs se protegem para não perder os atletas sem contrato de formação ou menores de 14 anos?
26. Quais são/foram as práticas do clube na obtenção de um talento de um adversário?
27. O clube possui alguma parceria com outro clube? Qual e por que?
28. O clube já participou ou participa de alguma rede de colaboração? Se sim, qual e por que?
29. No que esta rede contribuiu para o clube?
30. Vc pode descrever a participação do Clube nesta rede?
31. Quais foram os benefícios do clube participando desta rede? Por que?

#### **D) Rede ABEX**

32. Vc pode descrever a participação do Clube nesta rede?
33. Quais foram os benefícios do clube participando desta rede? Por que?
34. Especificamente a participação na rede melhorou a retenção do jovem talento? Por que?
35. Na sua visão quais são os atributos essenciais que caracterizam a liderança da ABEX neste ambiente de rede?
36. Como vc avalia o grau de envolvimento do clube na rede?
37. Vc confia no código de ética criado pela rede? Poderia dar algum exemplo?
38. O clube já teve atletas indenizados antes e durante a rede na base?

#### **E) Considerações Finais**

39. Vc sempre pensou deste modo acerca da proteção de jovens atletas?
40. Vc sempre visualizou a colaboração entre os clubes de base como uma rede?

41. Quais as condições atuais da sua categoria de base? Revelando? Perspectivas de venda? Ou aproveitando o atleta na equipe profissional?
42. O que querem os dirigentes de base para o futuro?
43. Qual é o planejamento do clube em relação as categorias de base para o próximo ano?
44. Qual é o planejamento do clube em relação as categorias de base para os próximos 4 (quatro) anos?
45. Qual é o planejamento do clube em relação as categorias de base para os próximos 8 (oito) anos?
46. O que vc recomendaria para os clubes que não fazem parte desta rede?
47. Há alguma coisa importante que, do seu ponto de vista, não foi abordada nesta entrevista?

## **Apêndice D – Roteiro de Entrevista (Associação)**

### Procedimento inicial

1. Agradecer pela disponibilidade em conceder a entrevista e realçar a relevância da narrativa oral do entrevistado no contexto da pesquisa;
2. Esclarecer os propósitos da pesquisa;
3. Informar sobre os procedimentos e etapas posteriores (transcrição, aprovação e aplicação dos dados coletados);
4. Especificar os objetivos da entrevista em si; e
5. Obter autorização por escrito.

### Dados do Contato

1. Data da entrevista:
2. Local da entrevista:

### Identificação do Depoente

1. Nome:
2. Associação:
3. Cargo:
4. Tempo no cargo:

### Entrevista

#### **A) Estrutura Organizacional**

1. História da associação (fundação);
2. Patrimônio;
3. Número de empregados;
4. Objetivos da ABEX;

5. Como ela é estruturada (organograma);

**B) Legislação Esportiva**

6. Vc acha que a legislação esportiva brasileira protege integralmente os clubes formadores? Por que?
7. Vc acha que a lei Pelé protege o atleta menor de idade? Por que?
8. O que vc acha da interferência do Ministério Público do Trabalho nos clubes de formação?
9. O que impulsiona o assédio e o roubo de atleta na sua visão?

**C) Estratégia da Associação**

10. A ABEX participa da rede de colaboração (MFBB)? Se sim, por que?
11. No que esta rede contribuiu para os clubes?
12. Vc pode descrever a participação da ABEX nesta rede?
13. Quais foram os benefícios para os clubes participantes desta rede? Por que?
14. Especificamente a participação na rede melhorou a retenção do jovem talento? Por que?
15. Na sua visão quais são os atributos essenciais que caracterizam a liderança da ABEX neste ambiente de rede?
16. Como vc avalia o grau de envolvimento da ABEX na rede?
17. Vc confia no código de ética criado pela rede? Poderia dar algum exemplo?

**D) Considerações Finais**

18. Vc sempre visualizou a colaboração entre os clubes de base como uma rede?
19. Qual é o planejamento da ABEX para o próximo ano?
20. O que vc recomendaria para os clubes que não fazem parte desta rede?
21. Há alguma coisa importante que, do seu ponto de vista, não foi abordada nesta entrevista?

## **Apêndice E – Roteiro de Entrevista (Empresas)**

### Procedimento inicial

1. Agradecer pela disponibilidade em conceder a entrevista e realçar a relevância da narrativa oral do entrevistado no contexto da pesquisa;
2. Esclarecer os propósitos da pesquisa;
3. Informar sobre os procedimentos e etapas posteriores (transcrição, aprovação e aplicação dos dados coletados);
4. Especificar os objetivos da entrevista em si; e
5. Obter autorização por escrito.

### Dados do Contato

1. Data da entrevista:
2. Local da entrevista:

### Identificação do Depoente

1. Nome:
2. Empresa:
3. Cargo:
4. Tempo no cargo:

### Entrevista

#### **A) Estrutura Organizacional**

1. História da empresa (fundação);
2. Patrimônio;
3. Número de clientes;
4. Objetivos da empresa;
5. Como ela é estruturada (organograma);

**B) Legislação Esportiva**

6. Vc acha que a legislação esportiva brasileira protege integralmente os clubes formadores? Por que?
7. Vc acha que a lei Pelé protege o atleta menor de idade? Por que?
8. O que vc acha da interferência do Ministério Público do Trabalho nos clubes de formação?
9. O que impulsiona o assédio e o roubo de atleta na sua visão?

**C) Estratégia da Empresa**

10. Como vcs descobrem novos talentos?
11. Como vcs abordam este atleta e família?

**D) Rede ABEX**

12. Vcs conhecem a rede de gestores de base liderada pela ABEX?
13. Vcs conhecem o código de ética criado pela rede?
14. Esta rede influenciou de alguma forma sua empresa?
15. Na sua visão os pequenos clubes ficaram mais protegidos com a rede e o código de ética?
16. Como vc avalia a retenção de jovens talentos em pequenos clubes de base?
17. Vc confia no código de ética criado pela rede? Poderia dar algum exemplo?

**E) Considerações Finais**

18. Existe também assédio e “roubo” entre empresários de jogadores?
19. Qual é o planejamento da empresa para o próximo ano?
20. O que vc recomendaria para os clubes que não fazem parte desta rede?
21. Há alguma coisa importante que, do seu ponto de vista, não foi abordada nesta entrevista?