



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

A importância e a estratégia do investimento nas categorias de base do futebol brasileiro

Pedro Henrique Chueke Richter

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Junho de 2020.



Pedro Henrique Chueke Richter

**A importância e a estratégia do investimento nas
categorias de base do futebol brasileiro**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a) : Marcos Lopez Rego

Rio de Janeiro, Junho de 2020.

Agradecimentos

Primeiramente, compartilho meu sentimento de alegria e superação por concluir esta etapa tão importante da minha vida. Finalizo a minha Graduação, tendo passado por muitos obstáculos. Em seguida, agradeço as pessoas que contribuíram para que isso fosse possível:

Aos meus pais, Lisabelle e Guilherme, que por mais que sejam tão diferentes, contribuíram com um amor incondicional, formação, educação e apoio incansável a toda minha trajetória.

À minha irmã Rafaella, pelo companheirismo e por compartilhar comigo todos os momentos da minha vida, tanto na alegria quanto na tristeza.

Aos meus avós Henrique e Rackel, que fazem o possível e o impossível para me verem com um sorriso no rosto e que transbordam positividade e ensinamentos diários.

À minha namorada Jéssica, por estar sempre ao meu lado, pela ajuda em diversas disciplinas no curso e por me fazer enxergar este outro lado da vida.

Ao orientador, Prof. Marcos Lopez Rego, pelas contribuições, disponibilidade e parceria ao longo da elaboração deste trabalho e do curso.

Aos meus amigos, pelo companheirismo e pela força ao longo da minha vida.

Por fim, a todos aqueles que fizeram parte dessa jornada acadêmica com um conselho, um abraço, uma pergunta, um sorriso ou qualquer que tenha sido a contribuição.

Resumo

Richter, Pedro Henrique Chueke. A importância e a estratégia do investimento nas categorias de base do futebol brasileiro. Rio de Janeiro, 2020. 69p. Trabalho de Conclusão de Curso - Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente trabalho tem como principal objetivo fazer uma análise mostrando a importância de se utilizar as categorias de base nos clubes do futebol brasileiro como uma forma de investimento a longo prazo para servir como estratégia para se obter uma gestão eficiente, visto que todos os times do país sofreram e ainda sofrem de dívidas recorrente de gestões anteriores. Para isso, foram analisados os casos de Flamengo, Athletico, Grêmio e Santos, os quais levando em consideração essa década, tiveram casos de sucesso com estratégias diferentes, porém utilizando as categorias de base como fator em comum. O Flamengo reorganizou sua gestão com a ajuda da venda de jogadores formados no clube; o Athletico utilizou seu DNA inovador como vantagem competitiva; o Grêmio vem dando oportunidade aos garotos no time profissional e o Santos é o time que mais faturou nos últimos anos.

Palavras-chave: gestão, categorias de base, estratégia, Flamengo, Athletico, Grêmio, Santos, futebol, planejamento, análise SWOT.

Abstract

Richter, Pedro Henrique Chueke. The importance and strategy of investment in the base categories of Brazilian football. Rio de Janeiro, 2020. 69p. Course Conclusion Paper - Administration Department. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

The main objective of this work is to make an analysis showing the importance of using the base categories in Brazilian football clubs as a form of long-term investment to serve as a strategy to obtain an efficient management, since all teams in the country suffered and still suffer from recurring debts from previous administrations. For this, the cases of Flamengo, Athletico, Grêmio and Santos were analyzed, which taking into account this decade, had success cases

with different strategies, but using the base categories as a common factor. Flamengo reorganized its management with the help of selling players formed in the club; Athletico used its innovative DNA as a competitive advantage; Grêmio has been giving the boys an opportunity on the professional team and Santos is the team which has earned the most in recente years.

Keywords: management, base categories, strategy, Flamengo, Athletico, Grêmio, Santos, football, planning, SWOT analysis.

Sumário

1. Introdução	7
1.1. Contextualização	7
1.2. Objetivo do estudo	11
1.3. Relevância do estudo	11
1.4. Delimitação do estudo	13
2. Referencial teórico	15
2.1. Gestão	15
2.1.1. Gestão financeira nas instituições esportivas	16
2.1.2. Gestão de atletas e equipes esportivas	18
2.1.3. Governança de clubes de futebol	20
2.2. Estratégia	21
2.3. Planejamento estratégico	22
3. Metodologia de pesquisa	25
3.1. Limitações do estudo	25
3.2. Tipo de pesquisa	25
3.3. Procedimentos, instrumentos e etapas de coleta de dados	26
4. Resultados	28
4.1. Análise SWOT	28
4.2. O Caso do Flamengo	32
4.3. O Caso do Athletico	35
4.4. O Caso do Grêmio	38

4.5. O Caso do Santos	41
5. Conclusões e recomendações para futuros trabalhos	46
6. Bibliografia	50
7. Apêndices	60
7.1. Roteiro de entrevistas	60
7.2. Transcrições das entrevistas	60

Lista de Figuras

Figura 1: Representatividade das vendas de jogadores de futebol de 2012 a 2012	8
Figura 2: Ranking dos clubes mais endividados do Brasil	9
Figura 3: Investimento total dos clubes do Brasil de 2013 a 2017	10
Figura 4: Comparação entre títulos de europeus e sulamericanos no século XXI	12
Figura 5: Representatividade das receitas dos clubes do Brasil	17
Figura 6: Percentual da faixa etária dos torcedores	30
Figura 7: Relação entre receitas e dívidas do Flamengo entre 2014 e 2018	34
Figura 8: Vendas de jogadores revelados pelo Flamengo de 2017 a 2019	35
Figura 9: Minutos jogados por atletas da base do Athletico nos últimos 5 anos	37
Figura 10: Vendas de atletas formados na base do Grêmio de 2017 a 2019	39
Figura 11: Receitas do Grêmio com vendas de jogadores de 2010 a 2019	39
Figura 12: Porcentagem de origem das receitas do Grêmio de 2010 a 2019	40
Figura 13: Evolução das despesas do Grêmio de 2010 a 2019	41
Figura 14: Ranking de utilização de base de 2015 a 2019	43
Figura 15: Ranking de times brasileiros que mais arrecadaram com vendas e jogadores formados da base na última década	44
Figura 16: Evolução das despesas do Santos de 2010 a 2019	45

1.Introdução

1.1. Contextualização

O mercado do futebol, de uns anos para cá, vem tomando proporções cada vez maiores no que se diz respeito ao investimento, e conseqüentemente, tornando o mesmo inflacionado. Inflação é um conceito econômico que representa o aumento persistente e generalizado do preço de uma cesta de produtos em um país ou região durante um período definido de tempo (O Economista, 2009). Além disso, a receita do futebol superou a casa dos 100 bilhões de reais, o tornando maior que o PIB de 90 países (Chade, 2018). Como este esporte é o mais popular no mundo e o Brasil é um país com uma grande desigualdade social, se profissionalizar neste ramo pode mudar a vida de milhões de brasileiros.

Por outro lado, se tornar um atleta profissional pode ser um processo difícil e longo, em virtude da alta concorrência. O trabalho de formação de um atleta de alto rendimento começa muito cedo, desde quando ele é encaminhado por uma das tantas escolinhas de futebol que existem pelo país, ou quando chega ao clube por indicação de olheiros que estão muito atentos a qualquer garoto que demonstre habilidade acima da média para sua idade (GOMES, 2019). Por conta disso, a divisão das categorias de base se inicia aos seis anos de idade, podendo ir até os vinte e três, por mais que alguns atletas possam ser integrados ao elenco profissional anteriormente. Ainda assim, segundo um estudo realizado pela Agência Uva (2017), a possibilidade desses jogadores se tornarem profissionais no Brasil é muito baixa, pois a cada trinta jogadores, no máximo seis são aproveitados no profissional, cerca de 20%.

Além disso, devido ao mecanismo de solidariedade da FIFA (Federação Internacional de Futebol Associação), os clubes têm o direito de receber um percentual sobre futuras negociações envolvendo jogadores formados no clube,

que pode chegar até 5%, e, caso o jogador tenha passado por mais de um clube durante o seu período de formação – dos 12 aos 23 anos de idade – essa fatia de 5% do valor de vendas futuras é dividida entre os clubes pelos quais o jogador teve passagem (PHILIP, 2019). Sendo assim, o mecanismo entende que o jogador está em formação até completar o 23º aniversário.

Falando deste mercado de negociações dentro do futebol, a venda de jogadores deste esporte movimentou aproximadamente US\$ 7,4 bilhões no ano de 2019, considerando o futebol masculino e feminino (RIVEIRA, 2020). Deste montante, os homens representaram US\$7,35 bilhões, enquanto as mulheres apenas US\$652 mil. Ainda assim, esta reportagem nos mostra que no futebol masculino, o Brasil é o país que mais compra e que mais vende jogadores.

A figura 1 mostra o quanto as vendas de jogadores de futebol masculino vêm crescendo nos últimos 8 anos, indo de US\$2,66 bilhões em 2012 para US\$7,35 bilhões em 2019, representando um aumento de aproximadamente 176%.



Figura 1: Representatividade das vendas de jogadores de futebol de 2012 a 2019.

Fonte: Exame, 2020.

A partir do momento em que os jogadores integram as categorias de base dos clubes, eles passam a viver dentro de alojamentos. Porém, estes atletas convivem com instalações precárias, alimentação escassa, relatos de assédio

sexual e falta de representatividade (NASCIMENTO, 2019). Vale ressaltar ainda que muitos clubes da primeira divisão do futebol brasileiro já não oferecem boas condições de vida a esses jogadores, portanto, não há nem de se imaginar o que se passa em clubes de outras divisões e com times de menor expressão do interior dos estados.

Por outro lado, ao contrário da Europa e dos demais continentes, grande parte dos clubes brasileiros vive uma grave crise financeira recorrente de gestões passadas. Conforme a figura 2, foram revelados os vinte clubes mais endividados do futebol brasileiro, em 2017. O déficit total chegou a somar R\$ 6,76 bilhões. (SACHETO, 2018).

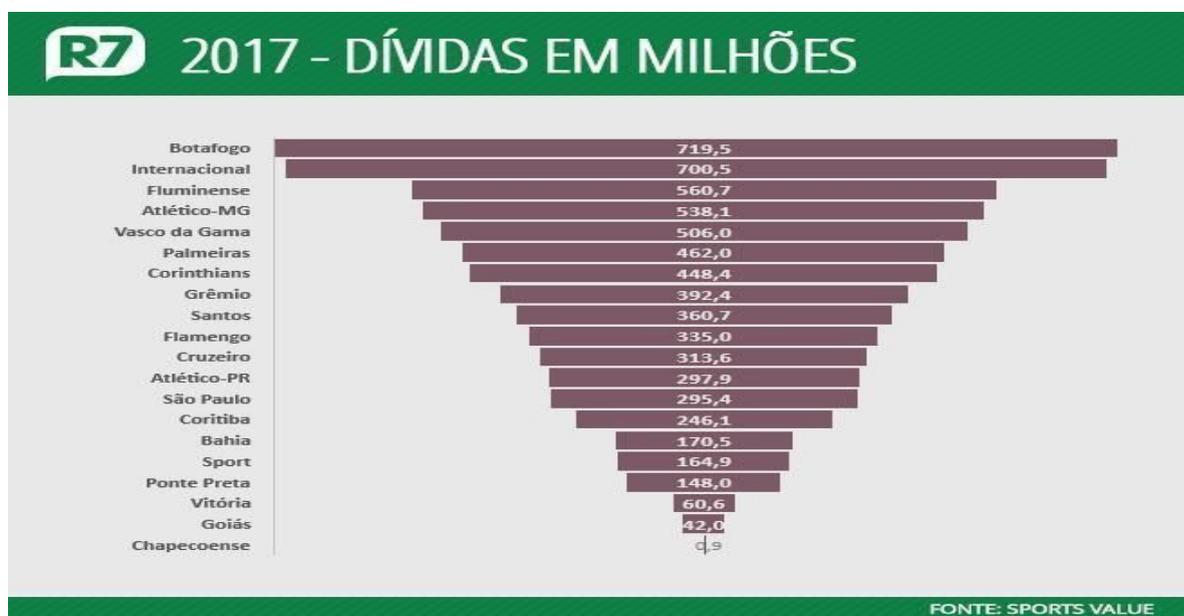


Figura 2: Ranking de clubes mais endividados do Brasil

Fonte: R7, 2018.

Segundo a figura 2, o Botafogo lidera este ranking, com uma dívida de R\$719,5 milhões, seguido por Internacional com R\$ 700,5 milhões e Fluminense com R\$560,7 milhões, tendo a Chapecoense em último lugar, com uma dívida de R\$0,9 milhões.

Apesar de a seleção brasileira ser a maior vencedora de Copas do Mundo e

ter um excelente histórico como formadora de talentos, a crise econômica que o Brasil vem vivendo nos últimos anos não afeta somente a população em geral. Até mesmo os grandes clubes do país são afetados pela economia precária e também pela má administração de seu dirigentes, muitas vezes atrasando salários e direitos de imagem dos jogadores e funcionários, resultando em uma menor verba para os clubes investirem.

Por outro lado, segundo um estudo feito por Grafietti (2018), detalhado na figura 3, o futebol brasileiro tem reduzido o investimento em categorias de base e priorizado a contratação de jogadores “prontos”, identificando um aumento considerável do valor dedicado à aquisição de direitos econômicos de atletas, e reduzindo as quantias para a base e infraestrutura, o que também contribui para o endividamento dos clubes.

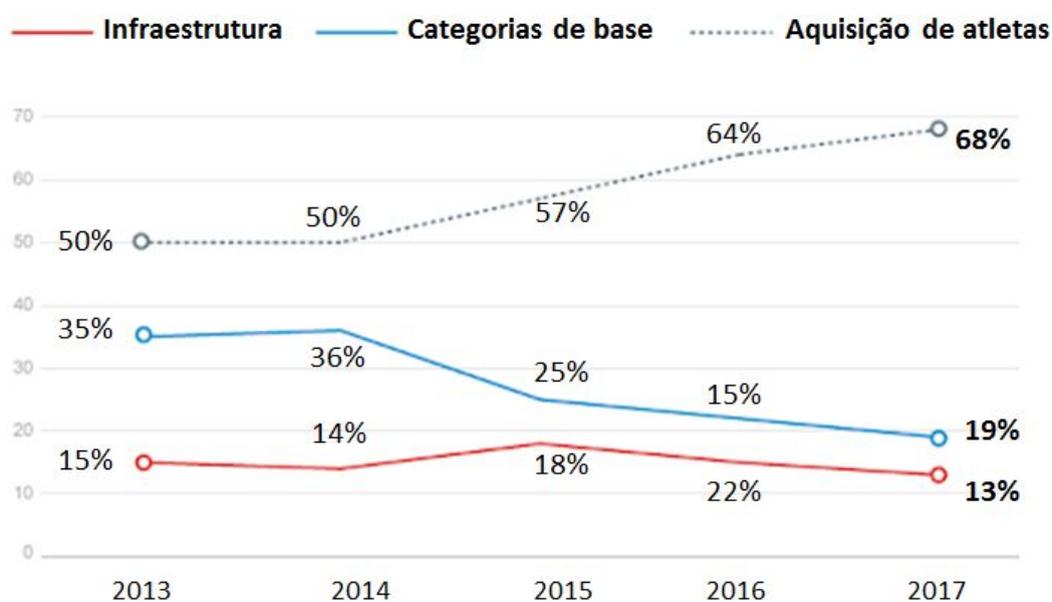


Figura 3: Investimento total dos clubes do Brasil de 2013 a 2017

Fonte: Grafietti, 2018

Levando em conta as enormes dívidas dos clubes de futebol do Brasil e a grande importância e peso que os jovens podem atingir para os clubes praticando

o esporte, investir nas categorias de base pode ser uma solução estratégica para equilibrar as finanças, gerar valor para os times e alcançar bons resultados dentro e fora de campo?

1.2. Objetivo do estudo

Tendo-se em vista que, segundo Brunoro (2006), o modelo de gestão dos clubes brasileiros, em sua grande maioria, é muito amador e deficiente, o objetivo principal do trabalho é fazer uma análise mostrando a importância de utilizar as categorias de base nos clubes como uma forma de investimento a longo prazo para servir como estratégia para se obter uma gestão eficiente.

1.3. Relevância do estudo

Ao contrário do Brasil, o processo de formação dos atletas de futebol na Europa acontece de uma forma completamente distinta. Para explicar tal fato, podemos citar a diferença no tratamento, na cultura e no profissionalismo entre ambos nos dias de hoje, o que leva nossos jogadores a realizar grandes sonhos de estar no futebol europeu. Mesmo com a fama de melhores jogadores do mundo, a Confederação Brasileira e suas federações, bem como os grandes times, não conseguem mais manter os jogadores brasileiros jogando no território nacional, evidenciando que a grande maioria dos jogadores que têm sido convocados para defender a seleção atuam no exterior.

Segundo Rodrigues, no blog da Folha de São Paulo (2018), um dos principais fatores que explicam esse distanciamento é o financeiro. Além disso, há também as infraestruturas de clubes e federações, complexos ultramodernos com instalações e profissionais capacitados que ajudam a potencializar o talento dos jogadores em formação. A UEFA (entidade que comanda o futebol europeu), por exemplo, participa ativamente deste processo, reinvestindo nas federações o dinheiro que entra de patrocinadores e direitos de TV. E o resultado não poderia ser diferente: domínio europeu em relação à América do Sul no que se diz respeito

à resultados e títulos, como é possível observar na figura 4.

Títulos de europeus e sul-americanos em torneios de nível mundial no século

Europa vem deixando a América do Sul para trás

■ América ■ Europa

Copa do Mundo

1 x 4

- 2002 Brasil
- 2006 Itália
- 2010 Espanha
- 2014 Alemanha
- 2018 França

Olimpíada (sub-23)

3 x 0

- 2004 Argentina
- 2008 Argentina
- 2012 México
- 2016 Brasil

Mundial de Clubes

4 x 13

- 2001 Bayern de Munique
- 2002 Real Madrid
- 2003 Boca Juniors
- 2004 Porto
- 2005 São Paulo
- 2006 Internacional
- 2007 Milan
- 2008 Manchester United
- 2009 Barcelona
- 2010 Inter de Milão
- 2011 Barcelona
- 2012 Corinthians
- 2013 Bayern de Munique
- 2014 Real Madrid
- 2015 Barcelona
- 2016 Real Madrid
- 2017 Real Madrid

Mundial sub-20

5 x 3

- 2001 Argentina
- 2003 Brasil
- 2005 Argentina
- 2007 Argentina
- 2011 Brasil
- 2013 França
- 2015 Sérvia
- 2017 Inglaterra

Mundial sub-17

1 x 3

- 2001 França
- 2003 Brasil
- 2009 Suíça
- 2017 Inglaterra

Figura 4: Comparação entre títulos de europeus e sulamericanos no século XXI.

Fonte: Folha de São Paulo, 2018.

Diante desses fatores citados acima, entende-se que as formas como são administrados os clubes e federações variam de país para país. Portanto, mostrar como uma gestão qualificada na Europa ajuda na formação destes atletas e compreender o que difere tais processos aqui no Brasil do velho continente podem ser considerados como os objetivos intermediários do estudo.

O estudo se mostra importante principalmente para os clubes do Brasil de alto nível, pelo fato da grande maioria estar bastante endividada, como relatado acima, e usar as categorias de base como uma fonte e estratégia para se obter excelentes resultados dentro de um médio/longo prazo.

Além disso, o trabalho ainda aborda o efeito que esse investimento nas

categorias de base pode gerar para os clubes, como a possibilidade de criar ídolos, a insistência em contratar jogadores velhos e já consolidados no mercado, a possibilidade de fazer parcerias com clubes europeus e o fato de ser um incentivo ao esporte no Brasil, assim como é feito nos Estados Unidos.

1.4 - Delimitação do estudo

Este estudo é composto de 4 casos. Um dos casos estudados é o do Flamengo de 2013 a 2019, levando em conta somente esse período e não permitindo generalizações, e portanto, os dados coletados e as análises foram feitas baseadas na ótica do clube, e não dos jogadores.

Durante este período, o clube obteve um modelo de gestão muito eficiente e que, mesmo com uma dívida de mais de 600 milhões de reais, conseguiu em um período de seis anos tornar viável um clube que parecia inviável na época, renegociando as dívidas com os credores, buscando o aumento das receitas com os direitos de TV, aumentando o número de sócio-torcedores, mas principalmente investindo muito nas categorias de base, desta forma caminhando para ter domínio absoluto do futebol brasileiro nos próximos anos.

Além disso, também são estudados os casos de Athletico, Grêmio e Santos. O primeiro pode ser considerado como o mais revolucionário do país, em termos de gestão e inovação. Isto porque o clube, desde 2013, opta por utilizar um time sub-23, chamado de time de aspirantes, para jogar o campeonato estadual, e durante esse tempo conseguiu revelar vários atletas e vendê-los até mesmo para o Brasil, mas principalmente para o exterior, gerando adicionais para o orçamento do clube. Também costuma endurecer as negociações para transmissões esportivas por considerar injusto o que recebia, na comparação com outros e resolveu não assinar contrato com a Globo, por exemplo, e era o único representante da Série A a não ter jogo transmitido no sistema pay-per-view em 2019. Outro ponto que vale a pena ser lembrado é o fato de que o Athletico transformou um Spa em um CT (centro de treinamento) com alojamentos de

primeira qualidade para receber as categorias de base e integrar com o profissional.

Por outro lado, o Grêmio passou de um gigante que beirava a falência para um modelo de gestão e um dos clubes que mais investe em atletas da base, promovendo jovens promessas para o time principal todos os anos. E o resultado não poderia ser outro: títulos conquistados e vendas destes jogadores para o exterior.

Já no caso do Santos, o mesmo ganha destaque por ser considerado o clube com a base mais tradicional do país e que mais movimentou dinheiro com jóias da base na última década, tendo revelado diversos jogadores que deram grandes saltos na carreira e que conquistaram muitos títulos por onde passaram. Para se ter uma ideia, o clube revelou Pelé, considerado o maior jogador da história do futebol, além de Neymar, atual melhor jogador brasileiro em atividade no mundo.

2. Referencial Teórico

Como o trabalho analisa aspectos estratégicos ligados a categorias de base e investimento no futebol brasileiro, além de estratégias de diferenciação e gestão, e considerando que todos os jogadores de futebol são ativos dos clubes, é vista como essencial uma abrangência teórica relacionada a esses conceitos, relacionando-os ao esporte.

O capítulo em questão é dividido em seções, as quais explicam diferentes termos e sua relação com o tema do estudo. A primeira retrata os conceitos de gestão abordados por Sobral e Serra e como estes são colocados em prática nas instituições esportivas, e de governança corporativa, tema que é visto como essencial nos dias de hoje para os clubes brasileiros, em decorrência da crise vivida pela grande maioria. A segunda fala os conceitos de estratégia abordados por Porter, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, seguido pela terceira seção, que mostra a importância de se ter um planejamento estratégico nesta indústria.

2.1. Gestão

Para Sobral (2008), “gestão é um processo que consiste na coordenação do trabalho dos membros da organização e na alocação dos recursos organizacionais para alcançar os objetivos de uma forma eficaz e eficiente”. Uma administração de sucesso consiste em obter ao mesmo tempo eficácia e eficiência na utilização dos recursos organizacionais, ou seja, escolher os objetivos certos e conseguir atingi-los, minimizando a utilização dos seus recursos (tempo, capital, pessoas, equipamentos). Ainda segundo o autor, “os membros que têm como função guiar as organizações de forma a alcançar seu propósito são os gestores. Esses que decidem onde e como aplicar os recursos de forma a assegurar que a organização atinja seus objetivos”.

Segundo Sobral (2008) as principais funções da administração são:

- 1) Planejamento: definir objetivos e desenvolver estratégias e ações para alcançá-los;
- 2) Organização: determinar o que deve ser feito, como deve ser feito e quem deve fazer;
- 3) Dirigir: liderar e motivar os membros da organização;
- 4) Controlar: monitorar o desempenho para garantir que os objetivos sejam alcançados.

Uma gestão profissional contempla o estabelecimento de objetivos organizacionais e realimenta o processo contínuo da estratégia. Serra (2004) defende que empresas que buscam vantagem competitiva definem objetivos estratégicos, metas e são focadas em seus resultados. Ao se posicionarem estrategicamente, as empresas adotam uma gestão profissional, com um dinamismo diferenciado, além de orientação aos resultados e às pessoas.

2.1.1. Gestão Financeira nas Instituições Esportivas

A gestão financeira, segundo Gitman (2004), deve gerir ativamente assuntos financeiros de qualquer tipo de organização. Suas tarefas compreendem planejar, organizar, executar e controlar a atividade financeira das organizações, o que abrange fixar objetivos e metas financeiras, efetuar o planejamento orçamentário e do fluxo de caixa, avaliar projetos de investimento, captar fundos para financiar as operações da organização, e acompanhar e controlar a execução dos planos financeiros da mesma por meio de um sistema de controle e de apuração dos resultados.

Gitman ainda afirma que as atividades financeiras e de contabilidade também estão fortemente relacionadas e, por vezes, se sobrepõem. No entanto,

enquanto a contabilidade concentra-se em coletar e apresentar dados financeiros da instituição que permitam a mensuração de seu desempenho e a apuração de impostos, o administrador financeiro dá ênfase em administrar o fluxo de caixa, obter, alocar, aplicar e controlar os recursos financeiros, efetuar análises financeiras dos resultados, mensurar o desempenho e avaliar a situação financeira e patrimonial da instituição, zelando para que as metas financeiras definidas sejam atingidas.

Em relação aos clubes de futebol do Brasil, um estudo feito pelo XIII Congresso Anpconi, em São Paulo, no ano de 2019, nos mostra a dependência e diversificação das receitas desses clubes. Na Figura 5 podemos observar a relevância das receitas com direitos de transmissão para os clubes de futebol, que apontam esta como a principal receita dos mesmos entre os anos de 2011 e 2017. Além disso, percebe-se que a categoria de direitos federativos, que abrange receitas com repasse destes direitos e transações de atletas obteve um certo crescimento. Observamos também que a representatividade da receita com patrocínio foi reduzida, que pode ser explicada pela crise econômica que o Brasil viveu neste período.

Percentual das Receitas em relação à Receita Total							
	2011 (%)	2012 (%)	2013 (%)	2014 (%)	2015 (%)	2016 (%)	2017 (%)
BI	8,61	7,17	9,97	9,61	6,92	5,91	7,02
DF	14,65	12,63	20,77	13,15	19,86	14,29	19,25
DR	7,55	8,26	7,04	6,94	5	4,62	5,95
DT	36,71	39,21	31,93	35,95	34,54	46,91	40,32
IF	0	3,88	0	0,67	0,41	0,27	0,35
LU	0	1,1	0	0	0	3,59	0,01
PM	20,29	16,19	16,87	19,41	14,24	12,1	13,62
PR	0,64	1,36	1,44	1,37	0,96	1,35	1,73
PS	7,28	5,87	6,36	6,79	6,39	5,14	5,02
RF	0,71	1,41	1,38	1,3	5,95	1,44	1,31
ST	3,56	2,9	4,24	4,8	5,72	4,38	5,42

Nota: DT = Direitos de Transmissão; LU = Luvas; BI = Bilheteria; PM = Patrocínio; DF = Direitos Federativos; ST = Sócio Torcedor; RS = Receitas Sociais; IF = Incentivos Fiscais; PR = Premiações; DR = Demais Receitas; RF = Receitas Financeiras. Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Figura 5: Representatividade das receitas dos clubes do Brasil.

Fonte: XIII Congresso Anpconi, 2019.

Portanto, ligando este conceito ao esporte, podemos observar a importância de se ter uma gestão financeira em instituições esportivas e a

importância que as vendas de atletas geram nas receitas dos clubes, e que além disso, os objetivos financeiros de qualquer organização com fins econômicos são maximizar a riqueza de seus proprietários, isto é, maximizar o preço de sua ação. Porém, como a grande maioria dos clubes brasileiros é constituída em forma de entidades associativas sem fins econômicos, ou seja, na qual não há proprietários e acionistas, o principal objetivo destas acaba sendo a maximização do desempenho esportivo, que está ligado a satisfação de seus torcedores, resultados dentro de campo e construir equipes competitivas. Contudo, os clubes mais bem administrados economicamente, com base em parâmetros de prudência recomendáveis, são também os que melhores resultados esportivos obtêm a médio e longo prazos (SORIANO, 2010).

2.1.2. Gestão de Atletas e Equipes Esportivas

As Instituições Esportivas estão constantemente em busca de vantagens competitivas em relação aos seus principais concorrentes. Uma Gestão inteligente das pessoas responsáveis diretamente pela obtenção de resultados esportivos leva à maior produtividade, minimiza desperdícios e desgastes e ainda possibilita à instituição o alcance de metas ambiciosas (ALMEIDA, 2013).

Almeida ainda ressalta que, para tanto, é preciso que se gerencie de modo criterioso e sensível as condições de ordem humana e os elementos de âmbito prático referentes à equipe, para que se possa aproveitar ao máximo o talento à sua disposição e conseguir conquistar os objetivos de que a instituição precisa para dar legitimidade à sua razão de existir. Além disso, o maior responsável por administrar a atividade-fim da Instituição Esportiva deve levar em conta os aspectos humanos (Comunicação, Liderança, Coesão, Autogestão e Competição) e administrativos (Remuneração, Elementos Políticos e Mídia) para realizar sua missão.

1.1) Comunicação: Kotler (1997:9) cita a comunicação como um dos maiores motivos que levam uma instituição a fracassar no seu movimento de

transformação.

1.2) Liderança: Liderança consiste no processo pelo qual um indivíduo influencia outras pessoas para alcançar objetivos. Para que haja liderança, deve haver outras pessoas envolvidas, ou seja, um líder sem liderados não é um líder. O líder influencia, ele não necessita ditar ordens para ser obedecido ou, não há liderança, somente influência ou popularidade. (KOTLER, 2000)

1.3) Coesão: (CARRON, BRAWLEY E WIDMEYER, 1997) Processo dinâmico que se reflete na tendência de um grupo unir-se e permanecer unido na busca de suas metas e objetivos.

1.4) Autogestão: (Busardo, 2006) A autogestão, assim como o modo de regulação dos empreendimentos, prima por uma estrutura formativa de independência, um modo de tornar os sujeitos mais responsáveis, críticos e com autonomia, sem descartar a realidade na qual estão inseridos.

1.5) Competição: (KEDDY, 1989) Existe competição entre organismos sempre que um deles exerça um efeito negativo sobre outro, quer consumindo quer controlando o acesso a um recurso cuja disponibilidade é limitada.

2.1) Remuneração: (SBCOACHING, 2019) Conjunto dos ganhos de um colaborador.

2.2) Elementos Políticos: (ALMEIDA, 2013) Dimensão política que está inserida em outras dimensões políticas mais amplas, que estão profundamente relacionados ao cenário geopolítico mundial.

2.3) Mídia: (KELLER; KOTLER, 2006, p.567) Alcance, frequência, impacto.

De acordo com o estudo feito por Cristian Willian da Costa, 2016, os

próprios torcedores dos clubes, que acompanham jogos, treinos e o dia-dia dos mesmos não sabem o pensamento dos dirigentes em relação a suas categorias de base, se existe um planejamento e uma metodologia para desenvolver esses atletas como cidadãos e como possíveis talentos para a equipe principal. Além disso, ainda mostra que a grande maioria dos clubes de futebol brasileiros utilizam a “peneira” como método principal na hora de selecionar atletas para suas categorias de base, que consiste em treinamentos coletivos onde duas equipes se enfrentam, geralmente com garotos da mesma faixa etária, onde possuem trinta a quarenta minutos para mostrarem seu potencial.

Além disso, outro ponto destacado por este estudo é que a grande maioria dos clubes visam promover/revelar atletas para sua equipe principal almejando uma futura venda a fim de que se obtenha recursos financeiros e que se possa reinvesti-los no clube posteriormente.

2.1.3. Governança de clubes de futebol

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum. (IBGC, 2010).

De acordo com Morimoto (2017), assim como diversas empresas envolvidas em atos de corrupção estão tendo a oportunidade de rever sua governança e seus controles internos, os clubes de futebol no Brasil certamente poderiam aproveitar este momento e revisar seus atuais modelos de gestão, buscando a adoção de boas práticas de governança.

O cenário atual do futebol brasileiro é que quase todos os clubes do país adotam o modelo de associações sem fins lucrativos, ou seja, os times não possuem donos ou capital aberto. Diante disso, o que acontece é que os mesmos são administrados e geridos por presidentes que não são remunerados e que, caso os clubes tenham prejuízos, ninguém é responsabilizado e estas dívidas passam para as gestões seguintes, se tornando um ciclo vicioso.

Levando tudo isso em consideração, podemos observar que enquanto os clubes não se responsabilizarem e adotarem uma gestão descentralizada composta por profissionais capacitados, eles continuarão se endividando cada vez mais e a tendência é que a longo prazo eles tenham mais dificuldades para formarem times competitivos e percam importância.

2.2. Estratégia

O conceito de estratégia é muito antigo, e vem constantemente evoluindo com os anos, fazendo com que diferentes autores se posicionem de formas distintas sobre o mesmo. Porter (1986) define que a estratégia é o processo de criação de uma posição exclusiva e de valor envolvendo uma gama de atividades diversas. O autor considera que estratégia é sinônimo de escolha, devendo a organização definir quais as necessidades, de quais clientes a mesma quer satisfazer. Além disto, também relaciona o que não é estratégia. Comenta que a reestruturação de uma organização, as fusões, a consolidação de um setor, alianças, achar um nicho de mercado e se posicionar perante a internet não podem ser consideradas como estratégias.

Contudo, acertar na escolha da mesma não é fácil e envolve diversas variáveis, como custo, planejamento, ações de marketing e mercado-alvo. Segundo Mintzberg (2000), a estratégia é complexa, diz respeito à organização, ao ambiente, e afeta o funcionamento da organização, além de depender dos processos internos e do caminho que a empresa deseja seguir.

2.3. Planejamento estratégico

De acordo com Mintzberg (2000), Planejamento Estratégico é um procedimento formalizado para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema de decisão integrado.

Planejamento é um processo contínuo que contempla um conjunto de ações integradas, e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro, contribuindo para a tomada de decisões de forma antecipada. Estas ações devem ser definidas considerando aspectos como: custos, prazo, qualidade, segurança, desempenho e outras condicionantes (SERRA, 2004).

Já na visão de Harrison (2005), o Planejamento Estratégico envolve um processo incluindo as seguintes etapas:

Execução de uma análise do ambiente: é o monitoramento do ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuros. Nesse contexto, o ambiente organizacional encerra todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que podem influenciar o progresso obtido através da realização de objetivos da organização.

Estabelecimento de uma diretriz organizacional: há dois indicadores principais de direção para os quais uma organização é levada: a missão e os objetivos organizacionais. A missão é a finalidade de uma organização ou a razão de sua existência. Os objetivos são as metas das organizações. Há outros dois indicadores de direção que as organizações estabelecem: a visão, que é o que as empresas aspiram a ser ou se tornar, e os valores, que retratam a filosofia que norteia a empresa a diferenciando das demais.

Formulação de uma estratégia organizacional: definida como um curso de ação visando garantir que a organização alcance seus objetivos. Formular estratégias é projetar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos

organizacionais.

Implementação da estratégia organizacional: nesta quarta etapa o foco são as estratégias desenvolvidas, que emergiram de etapas anteriores ao processo de administração estratégica. Sem a implementação efetiva da estratégia, as organizações são incapazes de obter os benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz organizacional e da formulação da estratégia organizacional.

Controle estratégico: etapa concentrada no monitoramento e avaliação do processo de administração estratégica no sentido de melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado.

Assim como em qualquer organização, as Instituições Esportivas devem também fundamentar suas operações em planejamento, nos seus diversos níveis, sob o risco de elevar demasiadamente o nível da intuição em seus processos analíticos e, por consequência, reduzir a assertividade de suas decisões, colocando-a em risco e comprometendo seus resultados (MATTAR, 2013).

O planejamento estratégico é particularmente relevante, pois é com ele que são estabelecidas as diretrizes gerais e as estratégias amplas da organização que servirão como direcionamento e fundamentarão todos os demais níveis de planejamento, planos, decisões, estratégias e ações das áreas funcionais (MATTAR, 2013).

Desta forma, Fauze Najibe Mattar conclui que é fundamental que a alta direção e a alta gerência das Instituições Esportivas desenvolvam um plano estratégico que determine as diretrizes e estratégias principais da organização,

para que todas as demais atividades e áreas possam alinhar-se a elas, criando sinergia para que os resultados esperados sejam alcançados.

3. Metodologia de Pesquisa

A pesquisa realizada trata-se de um estudo múltiplo de quatro casos, dos clubes Flamengo, Athletico, Grêmio e Santos, de natureza descritiva e exploratória com base nos últimos 10 anos. Este método foi adotado por ser o mais adequado, segundo Yin (2001), para analisar situações em que se colocam questões do tipo “como” e “por que” e quando o pesquisador tem pouco controle sobre os fenômenos em questão por conta da contemporaneidade e do contexto da vida real.

3.1. Limitações do estudo

A realização de um estudo de caso, segundo Gil (2002) pode levar a algumas objeções quando aplicado, como a falta de rigor metodológico, pois para a realização do estudo de caso não foi definido procedimentos metodológicos rígidos. Portanto, não irei tratar de outros assuntos ligados ao futebol como corrupção, contratação de técnicos, ambiente de trabalho, dentre outros.

3.2. Tipo de pesquisa

O trabalho foi feito com base em uma pesquisa descritiva. Na pesquisa descritiva, realiza-se o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador. São exemplos de pesquisa descritiva as pesquisas mercadológicas e de opinião (BARROS; 2007).

Para isso, ela exige do investigador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar. Este tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Com relação ao tipo de pesquisa, esta pode ser classificada como qualitativa, que segundo Malhotra, 2001, é uma metodologia de pesquisa exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporcionam *insights* e

compreensão do contexto do problema.

3.3. Procedimentos, instrumentos e etapas de coleta de dados

Cooper e Schindler (2002) definem a pesquisa em administração como “uma investigação sistemática que fornece informações para orientar as decisões empresariais”. Cada vez mais as técnicas e métodos analíticos contribuem para uma maior compreensão de seus princípios básicos.

A fase de coleta de dados objetiva a obtenção de informações da realidade (RUDIO, 1986).

Para a realização do referencial teórico foram consultados livros, artigos e outros trabalhos acadêmicos. Todas essas pesquisas bibliográficas foram importantes para o maior aprofundamento sobre o tema em questão como também contribuíram para a elaboração do roteiro de entrevistas feitas durante a fase de pesquisa de campo.

Também foram realizadas entrevistas, que se encontram no capítulo 7, de apêndices, com Gustavo Silva Lopes, que trabalhou como preparador físico nas divisões de base do Botafogo da categoria Mirim até Juniores entre o período de 2008 a 2011; Marcel Giannecchini, que foi coordenador geral das categorias de base do Fluminense de Março de 2012 a Março de 2019 e que hoje é empresário de atletas na empresa TINMO; e Anthoni Santoro, que trabalhou como treinador das categorias de base de Flamengo, Botafogo e Fluminense, dentre outros clubes de menor expressão.

O roteiro contemplou perguntas base com o objetivo de tentar compreender o pensamento e a opinião de profissionais que já trabalharam dentro de clubes de futebol do Brasil a respeito do processo e do acompanhamento que os garotos das categorias de base dos clubes são submetidos.

Ademais, essas entrevistas foram essenciais para se conhecer um pouco mais sobre a realidade e como funciona o processo de formação dos jogadores que fazem parte das categorias de base dos clubes brasileiros, além de contribuir também para as conclusões do trabalho, que são apresentadas no capítulo 5.

Em virtude do momento que estamos vivendo por conta da pandemia do Covid-19, as entrevistas foram realizadas no período de Maio de 2020, no Estado do Rio de Janeiro. Foram elaboradas 7 questões, onde a aplicação foi por meio da plataforma Whatsapp, e que ajudaram e contribuíram para gerar a análise de dados.

4. Resultados

Fazer uma análise SWOT é, nada mais nada menos, do que identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em que a empresa está inserida, e, a partir da identificação dessas variáveis, é possível fazer uma avaliação dos ambientes interno e externo. Desta forma, uma análise SWOT dos 4 clubes abordados no trabalho é feita a seguir.

4.1. Análise SWOT

Segundo Rezende (2008), as forças ou pontos fortes da organização são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente.

O Clube de Regatas do Flamengo é um time que do início da década para hoje, passou por uma profunda reformulação financeira, o trocando de patamar. Com isso, identificamos as suas forças como grande estrutura; alto poder aquisitivo, visto que as receitas estão maiores que as despesas e por ter feito grandes contratações nas últimas temporadas; o fato de ter a maior torcida do Brasil, fazendo a diferença tanto quando joga em casa quanto fora; e menor dependência de direitos de transmissão, pelo fato do clube ter um grande número de sócios-torcedores e outras grandes fontes de receitas, além de ter vendido várias joias da base recentemente.

Como forças do Athletico, podemos observar um Centro de Treinamento referência para todo o Brasil, no qual oferece equipamentos e campos de primeira qualidade tanto para os profissionais quanto para os jogadores de outras categorias; assim como o Flamengo, menor dependência de direitos de transmissão, pelo fato do clube ter um serviço de streaming lançado recentemente; e possuir um estádio próprio com um gramado sintético, a Arena da Baixada, que é raro no futebol e gera dificuldades para qualquer time quando manda seus jogos.

Como forças do Grêmio, podemos falar da saúde financeira em que o clube se encontra nos últimos anos, decorrente da gestão do atual presidente; a estratégia adotada de apostar nos garotos da base, deixando de pagar altíssimos salários a jogadores considerados velhos e que não rendem o esperado; o fato de possuir um estádio próprio, a Arena do Grêmio; e por nos últimos anos estar sempre ganhando títulos expressivos e chegando até as fase finais das competições mais importantes do continente da América do Sul, sendo o quinto time brasileiro da história a disputar 3 semifinais seguidas da Libertadores, nos anos de 2017, 2018 e 2019, obtendo uma certa tradição Sul-Americana.

Como forças do Santos, identificamos que o clube tem a base mais tradicional do país, responsável por revelar nada mais nada menos do que Pelé, considerado o melhor jogador da história do futebol, Neymar, atualmente o melhor jogador brasileiro em atividade, e ter conquistado o Brasil nos anos de 2010 e 2011 com os chamados “Meninos da Vila”, time composto pelo próprio Neymar e que ainda contou com nomes de destaque que são citados ao longo do trabalho, além de conquistado os títulos da Copa do Brasil de 2010, Libertadores de 2011 e o Campeonato Paulista de 2011; por ser o clube que mais faturou com a venda de jogadores da base na última década; e por ter um estádio próprio, a Vila Belmiro, assim como Athletico e Grêmio.

Martins (2007), considera fraquezas como aspectos mais negativos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios. Devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.

Como fraquezas do Flamengo, podemos identificar a tragédia do Ninho do Urubu, que faz com que o clube permaneça endividado com as famílias e com vários processos na justiça sem um prazo para serem quitados, além de afetar a imagem do clube; e o fato de não ter um estádio próprio, se utilizando do Maracanã para mandar os seus jogos.

Pelo lado de fraquezas do Athletico, podemos destacar o fato do clube ter uma torcida relativamente pequena, se comparado aos demais clubes de elite do futebol brasileiro; e por não estar no eixo RJ-SP-RS-MG, o qual detém os clubes de “massa” do país como Botafogo, Flamengo, Vasco, Fluminense, Santos, São Paulo, Palmeiras, Corinthians, Atlético Mineiro, Cruzeiro, Grêmio e Internacional.

Como fraquezas do Grêmio, podemos identificar o fato do clube ter uma torcida regional, assim como acontece com muitos outros clubes do Brasil, ou seja, grande parte dos torcedores ficam concentrados apenas na região Sul do país.

Como fraquezas do Santos, podemos identificar que o time possui uma torcida considerada velha, pois de acordo com o Globo Esporte, em uma pesquisa feita pela Datafolha (Figura 6), 2019, o clube tinha 32% de seus torcedores com 60 anos ou mais, o que contribui para que o time não apresente bons públicos em seus jogos como mandante; e por ser um time fora da capital do estado de São Paulo.

Percentual da faixa etária dos torcedores					
Clube/Faixa etária	16 a 24 anos	25 a 34 anos	35 a 44 anos	45 a 59 anos	60 anos ou mais
Flamengo	23%	22%	22%	22%	11%
Corinthians	21%	25%	20%	19%	15%
São Paulo	26%	14%	29%	20%	12%
Palmeiras	16%	30%	19%	18%	17%
Vasco	12%	16%	22%	29%	20%
Cruzeiro	21%	26%	15%	19%	19%
Grêmio	15%	15%	20%	25%	24%
Internacional	15%	21%	15%	30%	19%
Santos	21%	18%	15%	13%	32%
Atlético-MG	11%	20%	19%	31%	20%
Seleção	3%	19%	24%	36%	18%
Botafogo	8%	13%	23%	23%	34%
Fluminense	14%	10%	18%	39%	19%
Bahia	14%	24%	11%	25%	25%
Sport	23%	20%	25%	29%	3%

Fonte: Datafolha

Figura 6: Percentual da faixa etária dos torcedores

Fonte: Globo Esporte, 2019.

Oportunidades para a organização são as variáveis externas e não controladas, que podem criar as condições favoráveis para a organização, desde que a mesma tenha condições ou interesse de utilizá-las (REZENDE, 2008).

Como oportunidades do Flamengo, podemos citar o programa de sócio torcedor e bilheteria, contribuindo positivamente não só para as receitas do clube mas também para o público nos estádios, que costuma estar se não lotado, bastante cheio; e o grande potencial de captação de patrocínios pela marca e fase que o clube tem e vive.

Como oportunidades do Athletico, podemos destacar o fato do clube possuir um time de aspirantes, isto é, um time sub-23 que disputa o campeonato estadual, podendo dar mais visibilidade e oportunidade para os garotos se destacarem, visando não somente o bom desempenho nos gramados mas também futuras vendas; e integração deste time com o elenco principal no decorrer da temporada, mesclando um pouco de experiência e juventude nos momentos mais cruciais da temporada.

Vale ressaltar como oportunidades do Grêmio o constante espaço para jogadores da base no time profissional ano após ano, o que gera maior visibilidade para os mesmos; e a desvalorização do Real frente a moedas estrangeiras, principalmente do Euro, visto que o velho continente é o sonho para muitos jogadores atuarem e possuem as ligas mais disputadas do mundo.

Podemos destacar como oportunidades do Santos o fato do clube sempre testar bastante os jogadores da base em seu time profissional, não por acaso sendo o clube que mais arrecadou dinheiro com vendas dos mesmos na última década, como citado anteriormente, gerando uma maior visibilidade.

Morais (2008) entende que as ameaças são as forças externas que podem impactar no sucesso da empresa, tal como a competição, a capacidade operacional e o custo de aumentos dos bens.

Como ameaças do Flamengo, podemos citar a desvalorização do Real perante as moedas estrangeiras como o Dólar e o Euro, dificultando a comparação dos salários recebidos pelos jogadores aqui no país e no exterior; a alta folha salarial que o clube detém, por conta dos renomados jogadores que tem contratado nas últimas temporadas e que dependem das receitas para serem pagas; e a crise econômica mundial gerada pelo Covid-19, que tem afetado todas as indústrias do planeta e gerado uma redução nas receitas não só dos clubes pela falta de jogos, mas também de grande parte da população mundial.

No momento, pensando no longo prazo, só conseguimos destacar como ameaças do Athletico a crise mundial vivida pelo Covid-19, assim como já relatado nas ameaças do Flamengo.

Assim como todos os clubes, a crise do Covid-19 é enxergada como uma ameaça ao Grêmio no longo prazo, além do fato de suas despesas estarem em constante evolução, o que leva o clube a prestar mais atenção na parte financeira.

Além do cenário que vivemos atualmente por conta do Covid-19, podemos citar como ameaças do Santos a dependência administrativa que o clube espera pela receita de vendas de jogadores anualmente; e as dívidas em ascensão.

4.2. O caso do Flamengo

O Clube de Regatas do Flamengo é o maior clube do Brasil no que diz respeito ao número de torcedores. Segundo um levantamento feito pela Datafolha, em 2019, o clube conta com mais de 40 milhões de torcedores.

O Flamengo era conhecido pelo histórico de completa desorganização financeira. Até que em 2013, a chapa liderada pelo presidente Eduardo Bandeira de Mello foi eleita com um discurso de prometer reorganizar as finanças rubro negras, movida pelos princípios de austeridade financeira, responsabilidade fiscal

e planejamento, isto é, profissionalizando a gestão do clube.

Sendo assim, é importante saber que este processo de reconstrução do clube não veio do dia para a noite. Os anos de 2014 e 2015, principalmente, serviram como períodos de reestruturação financeira para amenizar as dívidas e para projetar saltos maiores nos campeonatos de maior expressão nos anos seguintes. Segundo Rodrigo Capelo, jornalista especializado em negócios no esporte, isso pode ser explicado pelo crescimento da receita de aproximadamente 57% e redução das dívidas de aproximadamente 31% em um período de 5 anos, afetando na posição do clube no campeonato nacional durante esse período. A figura 7 nos mostra a relação das receitas e dívidas do Flamengo durante o período de 2014 a 2018. Em 2014, a receita do clube era R\$ 342 milhões; em 2015, R\$ 350 milhões. Em 2016, passou a ser R\$ 490 milhões; em 2017, R\$ 620 milhões; em 2018, R\$538 milhões. E em 2019, recorde na história do futebol brasileiro: R\$950 milhões (PLURI CONSULTORIA, 2020). Não por acaso, os resultados melhoraram: foi 16º em 2013; 10º em 2014; 12º em 2015; 3º em 2016; 6º em 2017; 2º em 2018; e 1º em 2019. Vale ressaltar ainda que, além de ser campeão nacional em 2019, o clube ainda conseguiu ser campeão da Copa Conmebol Libertadores, maior competição do continente da América do Sul e disputada somente pelos melhores colocados nos campeonatos nacionais de todos esses países. Detalhe que este título não vinha desde 1981.

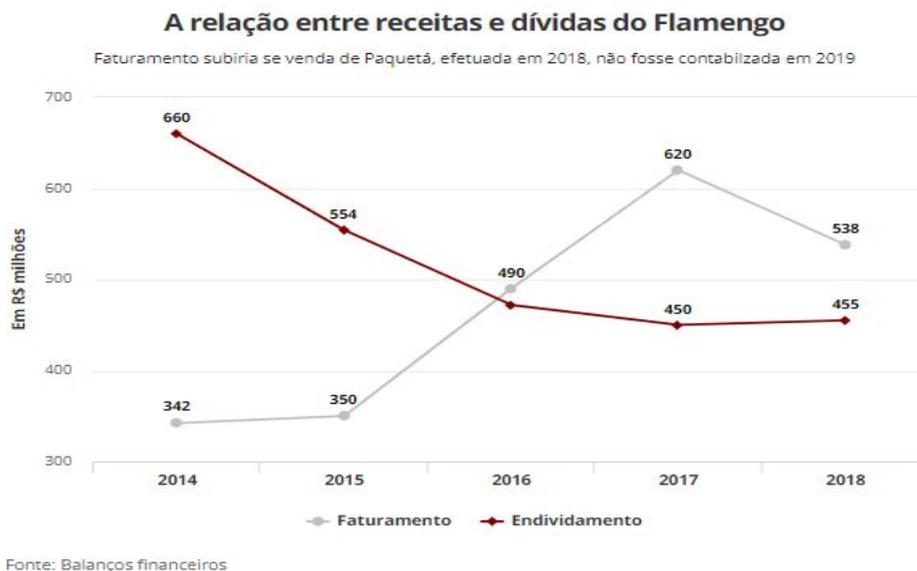


Figura 7: Relação entre receitas e dívidas do Flamengo entre 2014 e 2018.

Fonte: Globo Esporte, 2019.

Em contrapartida, por mais que o fechamento do ano de 2019 para o clube tenha sido excelente no que diz respeito à títulos, conquistando a Libertadores e o Campeonato Brasileiro, como dito acima, e o Campeonato Carioca, o ano começou turbulento. No dia 8 de Fevereiro, um incêndio atingiu o alojamento do Centro de Treinamento do Flamengo, chamado de Ninho do Urubu, no qual dormiam garotos de 14 a 17 anos de idade, resultando em 10 mortos e 3 feridos. O que mais deu polêmica foi o fato de que o Ninho do Urubu não estava regularizado junto ao Corpo de Bombeiros. Segundo o órgão, o local não possuía o Certificado de Aprovação (CA), que atesta a existência e o funcionamento dos dispositivos contra incêndio. O clube carioca chegou a ser multado 30 vezes pela Prefeitura por funcionar sem alvará. Além das multas, a gestão do prefeito Marcelo Crivella (PRB) mandou interditar o local em 20 de outubro de 2017, mas o CT continuou em funcionamento. Portanto, além do clube estar na justiça hoje em dia por conta de indenizações para as famílias das vítimas, o Flamengo ainda perdeu 10 jóias que possivelmente poderiam render muito aos cofres do mesmo a longo prazo, de certa forma manchando um pouco o ano de 2019 e a gestão de Rodolfo Landim, atual presidente.

Outro ponto que vale a pena ser lembrado é o fato de que os clubes possuem diversas fontes de receitas, como direitos de transmissão, bilheteria, programas de sócio-torcedor, patrocínios e premiações por títulos. Porém, o aumento das receitas do Flamengo se passou principalmente pelas vendas das joias da base, sendo considerado o segundo clube que mais faturou na última década neste quesito, de acordo com Perez (2020). Como mencionado anteriormente, o clube começou a alavancar em 2016, fazendo com que 2017 fosse um ano de afirmação e projetando saltos maiores para os anos seguintes. Fato este que pode ser explicado pela figura 8, na qual mostra o quanto o clube lucrou com as vendas de jogadores formados em casa de 2017 a 2019, com valores chegando próximos à R\$437 milhões. Ainda assim, a imagem não mostra a venda de Reinier, outra joia de 18 anos do Flamengo, que foi concretizada no início de 2020 para o gigante Real Madrid por 30 milhões de euros, cerca de 136 milhões de reais, dos quais 109 milhões ficaram para o clube. (HAZAN, 2020).

VENDAS DE JOGADORES REVELADOS NO FLAMENGO DESDE 2017

JOGADOR	ANO	VALOR EM EUROS	VALOR EM REAIS (COTAÇÃO DA ÉPOCA)	PARTE DO FLAMENGO	COMPRADOR
Vinicius Junior	2017	€ 45 milhões	R\$ 164 milhões	66% (cerca de R\$ 110 mi)	Real Madrid
Lucas Paquetá	2018	€ 35 milhões	R\$ 146 milhões	70% (cerca de R\$ 102 mi)	Milan
Léo Duarte	2019	€ 10 milhões	R\$ 43 milhões	70% (cerca de R\$ 31 mi)	Milan
Jean Lucas	2019	€ 8 milhões	R\$ 34 milhões	80% (cerca de R\$ 25 mi)	Lyon
Jorge	2017	€ 9 milhões	R\$ 29,8 milhões	70% (cerca de R\$ 21 mi)	Monaco
Felipe Vizeu	2018	US\$ 6,5 milhões	R\$ 20 milhões	60% (cerca de R\$ 12 mi)	Udinese

Fonte: GloboEsporte.com e demonstrativos financeiros do Flamengo

Figura 8: Vendas de jogadores revelados pelo Flamengo de 2017 a 2019.

Fonte: Minha Torcida, 2019.

4.3. O caso do Athletico

Como mencionado anteriormente no primeiro capítulo, a forma como o Athletico vem sendo gerido é considerada como um case de sucesso absoluto e muito ambiciosa, pois o objetivo máximo do clube hoje em dia é conquistar o mundo até 2024, ou seja, ser campeão do Mundial de Clubes da FIFA.

Falando da história do clube, foi o primeiro a ter uma arena no Brasil (1999), o primeiro a fechar acordo de Namings Rights, que é a prática entre empresas que compram ou alugam o nome de algum estabelecimento (Kyocera Arena – 2005), e o grande pioneiro do rebranding brasileiro do novo milênio (2018), isto é, estratégia de marketing, no qual uma organização decide alterar a sua denominação, ou o seu logotipo, ou o seu design, ou outros elementos identificativos, para formar uma nova identidade. Quanto à estrutura, além da Arena da Baixada, é também dono de um centro de treinamento moderno que é referência no país (BLANCO, 2019).

Falando de títulos, até 2018, o clube havia conquistado apenas o Campeonato Brasileiro da Série B em 1995 e o da Série A em 2001, ainda amargando um vice-campeonato da Copa Libertadores em 2005. Por outro lado, a partir do momento que começou a enxergar as categorias de base com outros olhos e investiu nela, o cenário foi outro.

O ano de 2018 para o Athletico pode ser considerado como um ano de afirmação. A conquista da Copa Sul-Americana veio não só como um time que encaixou do nada, mas sim como um projeto de um clube que vem se fortalecendo ano a ano e colheu seu primeiro resultado considerável desde então. No ano seguinte, em 2019, o time chegou à tão sonhada final de Copa do Brasil e conquistou mais um título expressivo. Detalhe que, segundo o Freire (2019), dos 18 jogadores que podem ser relacionados pelos times para uma partida oficial, 9 foram formados nas categorias de base do clube e outros 4 tiveram passagens pelo time de Aspirantes.

Além disso, como pode ser observado na figura 9, de acordo com a Pluri Consultoria, 2020, o clube é o segundo colocado no quesito minutos jogados por atletas da base nos últimos 5 anos, isto é, de 2015 a 2019, com 33,8%. Por outro lado, assim como já foi mencionado no caso do Flamengo e é mostrado no caso do Santos, na figura 15, segundo Perez (2020), o Athletico é o sexto time que mais faturou com a venda de jogadores formados no clube na última década,

chegando a 70,7 milhões de euros, o equivalente a R\$331,5 milhões, com 14 vendas.



Figura 9: Minutos jogados por atletas da base do Athletico nos últimos 5 anos.

Fonte: Pluri Consultoria, 2020.

Outro ponto que vale ser ressaltado é o fato de que, de acordo com o site oficial do clube, em Março de 2020, o Athletico lançou o streaming (forma de distribuição de conteúdo através do meio digital) “Furacão Play”, que é exclusivo para os sócios torcedores em um primeiro momento. Ou seja, este é o único meio em que o torcedor que estiver no Estado do Paraná pode assistir às partidas do Campeonato Brasileiro disputadas em casa pelo Athletico. É a primeira vez que isso acontece na história do futebol brasileiro, mostrando mais um pouco da identidade inovadora do clube.

De um modo geral, a conclusão que se pode tirar desta gestão do Athletico é que além de ter uma estrutura invejável de treinamento e um estádio único em todo o país, o clube também passou a se aprimorar na preparação de seu elenco, testando suas jovens promessas no Estadual e deixando o time principal treinar

para os campeonatos nacionais e continentais, e posteriormente integrando as duas partes, obtendo sucesso tanto no quesito financeiro e inovação quanto no de títulos expressivos em um médio-longo prazo.

4.4. O caso do Grêmio

Assim como Flamengo e Athletico, o Grêmio também merece ser reconhecido como uma gestão de sucesso, levando em consideração os últimos anos. Isto porque até o ano de 2014, período que ficou marcado pela entrada do então diretor e atualmente presidente do clube, Romildo Bolzan, o Grêmio ainda vivia um jejum de títulos e passava por graves problemas financeiros. A partir de sua chegada, além da melhora nos cofres do clube, a equipe alcançou resultados expressivos dentro de campo, com as conquistas da Copa do Brasil 2016, Libertadores 2017 e Recopa Sul-Americana 2018. Foram ainda dois títulos gaúchos, em 2018 e 2019.

Além disso, é importante lembrar que este processo de reconstrução e reformulação do clube como um todo começou em 2015, ano que Romildo Bolzan passou de diretor para presidente, adotando a estratégia e a ideia de contenção de gastos. Com isso, começou a negociar os jogadores considerados velhos e com altos salários que não estavam rendendo o esperado com a intenção de enxugar a folha de pagamentos. Somado a este alívio na folha salarial, o título da Copa do Brasil de 2016 também teve uma forte contribuição para uma evolução financeira, fazendo com que a receita total desse um salto de R\$ 192 milhões para R\$ 330 milhões e ainda fazendo o clube sair de um déficit de R\$ 37 milhões para um superávit de R\$ 35 milhões, reduzindo o endividamento.

A partir daí, as coisas começaram a decolar. O Grêmio começou a adotar a estratégia de separar um certo valor por ano no orçamento com a venda de jogadores formados na base do clube, e de acordo com Hammes (2019), isto rendeu mais de R\$270 milhões ao clube durante a gestão de Romildo.

As vendas da base desde 2017

Jogador	Valor	Clube negociado
Walace	R\$ 33,7 milhões	Hamburgo
Pedro Rocha	R\$ 45 milhões	Spartak Moscou
Arthur	R\$ 120 milhões	Barcelona
Jailson	R\$ 19 milhões	Fenerbahçe
Marcelo Grohe	R\$ 11,6 milhões	Al-Ittihad
Tetê	R\$ 42 milhões	Shakhtar

Figura 10: Vendas de atletas formados na base do Grêmio de 2017 a 2019

Fonte: Globo Esporte, 2019.

As Finanças do Grêmio em 2019 | PLURI Consultoria

RECEITAS COM VENDA DE JOGADORES

Evolução anual em R\$ Milhões

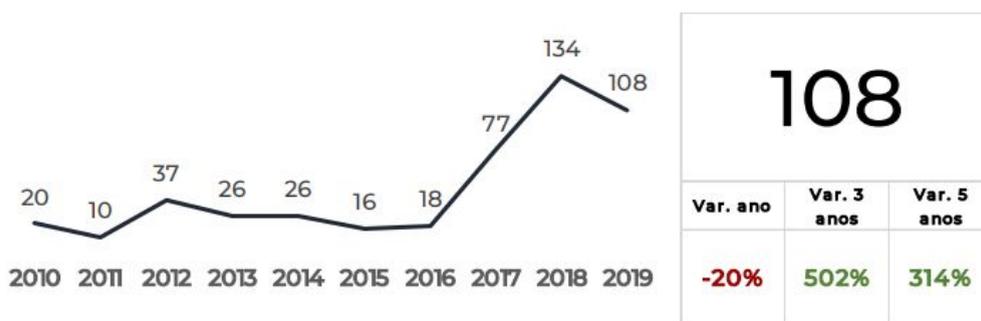


Figura 11: Receitas do Grêmio com vendas de jogadores de 2010 a 2019.

Fonte: Pluri Consultoria, 2020.

Como podemos observar na figura 10 e na figura 11, os cofres do Grêmio começaram a ganhar impulso no início de 2017 com a venda dos jogadores acima. Destaque para o jogador Arthur, que foi vendido para o Barcelona, da Espanha e

que concretizou a maior venda da história do clube, totalizando 31 milhões de Euros, o equivalente a R\$120 milhões na cotação da época. Vale ressaltar ainda que não foi colocada na na figura 10 a venda de Luan, vendido por 5 milhões de Euros para o Corinthians no final de 2019, que rendeu o equivalente a R\$22 milhões.

As Finanças do Grêmio em 2019 | PLURI Consultoria

ORIGENS DAS RECEITAS



Em %

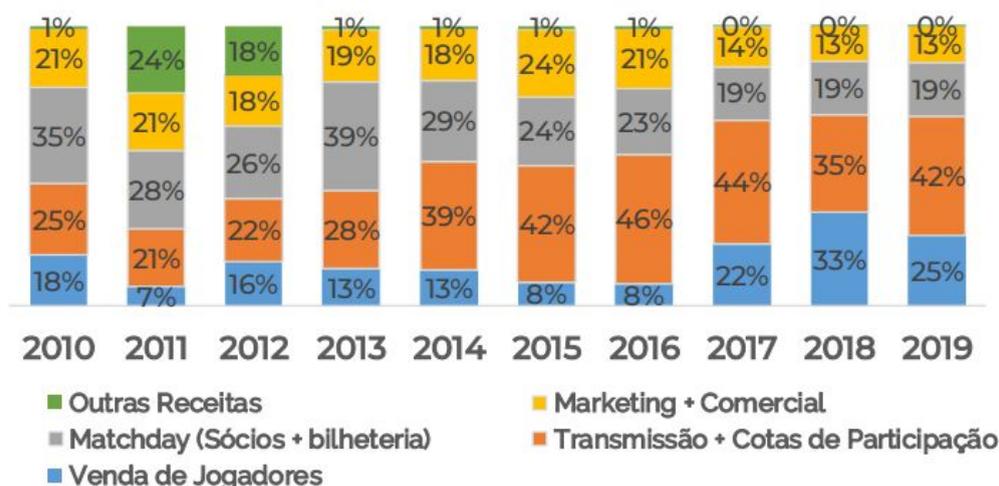


Figura 12: Porcentagem de origem das receitas do Grêmio de 2010 a 2019.

Fonte: Pluri Consultoria, 2020.

A figura 12, que foi analisada pela Pluri Consultoria, em 2020, ainda reforça o que foi dito acima, nos fazendo observar que a venda de jogadores nestes últimos 3 anos vem ganhando um papel cada vez mais importante nas receitas do clube, com 22% em 2017, 33% em 2018 e 25% em 2019.

Atualmente, o Grêmio ainda conta com alguns nomes que foram formados na base, como Jean Pyerre, Matheus Henrique, Pepê e Everton. Este último é considerado o maior ativo do clube e foi destaque do título da Seleção Brasileira na Copa América de 2019, disputada no Brasil e que, de acordo com a UOL, 2019, teve seu contrato renovado, passando a receber um dos maiores salários do

elenco e com uma multa rescisória de 120 milhões de Euros, o equivalente a R\$535,4 milhões na cotação da época. Já Matheus e Pepê, ambos são constantemente convocados pela Seleção Brasileira sub-23 e participaram da campanha que levou a mesma para a disputa das Olimpíadas, que iria ocorrer em 2020 e foi adiada para 2021, por conta da pandemia do Covid-19.

No entanto, por mais que as receitas do Grêmio venham de um forte crescimento como um todo nos últimos 3 anos, suas despesas também estão aumentando significativamente, conforme mostra a figura 13, o que liga um sinal de alerta para o clube.

As Finanças do Grêmio em 2019 | PLURI Consultoria

DESPEASAS

Evolução anual em R\$ Milhões

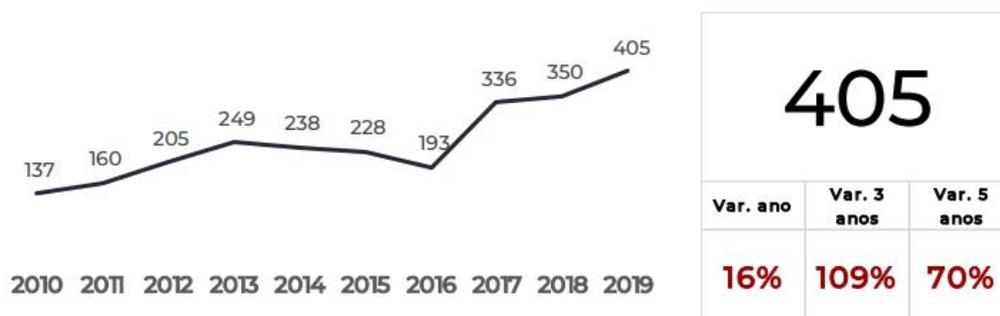


Figura 13: Evolução das despesas do Grêmio de 2010 a 2019.

Fonte: Pluri Consultoria, 2020.

4.5. O caso do Santos

Conhecida como uma fábrica de craques, as categorias de base do Santos carregam o “peso” de ter revelado não só o melhor jogador brasileiro na atualidade, Neymar, como Pelé, considerado o rei do futebol e o maior jogador da história do esporte. Com centro de treinamento próprio, academia, sala de estudos, refeitório e dormitórios, as jóias da base do clube recebem o melhor tratamento

para se tornarem não só excelentes jogadores, mas também exemplares cidadãos. Com o acompanhamento de uma equipe de assistência social e de psicólogos, os meninos chegam ao time profissional amadurecidos e prontos para a vida.

Não à toa, o clube já encantou o país em diversas épocas do século presente com garotos formados pelo próprio clube sendo destaque e que tiveram e ainda têm carreiras muito vitoriosas e com passagens pela seleção brasileira, começando em 2002 com o título do campeonato brasileiro, com Robinho, Elano, Diego, Renato e Alex. Em 2010 e 2011, o time comandado pelo ainda então garoto Neymar e que contava com outros nomes que também tiveram carreiras vencedoras como Paulo Henrique Ganso, André, Alex Sandro, dentre outros, conquistou os Campeonatos Paulistas de 2010, 2011 e 2012, a Copa do Brasil de 2010, a Copa Libertadores de 2011 e a Recopa Sul-Americana de 2012, se tornando uma das gerações mais vitoriosas da história do clube.

Como consequência e afirmação de se ter uma categoria de base excelente, a figura 14 nos mostra que de acordo com a Pluri Consultoria, 2020, o Santos é o time brasileiro de elite que mais oferece oportunidade aos atletas formados no clube no time profissional no período de 2015 a 2019.



Figura 14: Ranking de utilização da base de 2015 a 2019.

Fonte: Pluri Consultoria, 2020.

Além disso, como já mencionado anteriormente no capítulo 4, podemos perceber na figura 15 que segundo Perez (2020), o clube também é o time brasileiro que mais movimentou dinheiro com jogadores da base na última década, chegando a faturar mais de 1 bilhão de Reais e com 15 vendas.

Confira os 10 brasileiros que mais movimentaram dinheiro com jogadores da base na última década:

POSIÇÃO	EQUIPE	TOTAL EM VENDAS	NÚMERO DE VENDAS
1º	Santos	€ 223,3 milhões (R\$ 1,04 bilhão)	15 vendas
2º	Flamengo	€ 141,7 milhões (R\$ 664,5 milhões)	9 vendas
3º	São Paulo	€ 121,3 milhões (R\$ 568,8 milhões)	15 vendas
4º	Grêmio	€ 80,6 milhões (R\$ 378 milhões)	11 vendas
5º	Fluminense	€ 74,5 milhões (R\$ 349,4 milhões)	12 vendas
6º	Athletico	€ 70,7 milhões (R\$ 331,5 milhões)	14 vendas
7º	Internacional	€ 66,7 milhões (R\$ 312,8 milhões)	14 vendas
8º	Atlético-MG	€ 58,1 milhões (R\$ 272,4 milhões)	10 vendas
9º	Palmeiras	€ 50,7 milhões (R\$ 237,7 milhões)	8 vendas
10º	Cruzeiro	€ 49 milhões (R\$ 229,8 milhões)	17 vendas

Figura 15: Ranking de times brasileiros que mais arrecadaram com vendas e jogadores da base na última década.

Fonte: Esporte Interativo, 2020.

Por outro lado, por mais que o clube utilize bastante a base e consiga receitas significativas provenientes disso, o Santos, a cada ano que se passa segue mais endividado. Segundo o blog Diário do Peixe, escrito por Giovane, em 2020, isto pode ser explicado pela péssima gestão que vem tendo nos últimos anos. Isto porque, sem contar com as vendas de atletas, o clube faz previsões de receitas astronômicas com marketing, bilheteria e o programa de sócio-torcedor, e na realidade não consegue chegar nem perto desses valores. Mesmo assim, sem receitas entrando, ao invés de reduzir as despesas, o clube continua gastando como se nada estivesse acontecendo e no fim de cada ano, a conta nunca fecha, formando um ciclo vicioso.

Para comprovar tal fato, ao observar a figura 16, percebe-se que no início da década, em 2010, as despesas do clube eram de R\$125 milhões e que em 2019 este número chegou a R\$376 milhões, apresentando um crescimento de

aproximadamente 200%.

As Finanças do Santos em 2019 | PLURI Consultoria

DESPESAS



Despesas (R\$ Milhões)

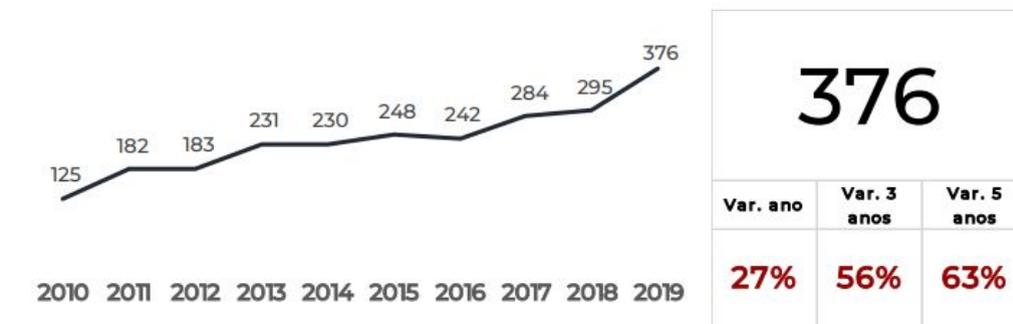


Figura 16: Evolução das despesas do Santos de 2010 a 2019.

Fonte: Pluri Consultoria, 2020.

5. Conclusões e recomendações para futuros trabalhos

Neste capítulo são apresentadas as conclusões do presente trabalho e as recomendações para a continuidade de outros trabalhos nesta área de estudo.

Relembrando que este trabalho teve como objetivo fazer uma análise mostrando a importância de utilizar as categorias de base nos clubes como uma forma de investimento a longo prazo para servir como estratégia para se obter uma gestão eficiente, e em função disso foi feita uma pesquisa descritiva levando em conta quatro clubes de futebol da primeira divisão (Flamengo, Athletico, Grêmio e Santos) que, considerando a última década, obtiveram resultados positivos com estratégias diferentes, porém todos utilizando as categorias de base como fator em comum.

O futebol, a cada ano que se passa, vem aumentando sua visibilidade e o dinheiro envolvido. Como vimos no decorrer do trabalho, diversas são as fontes de receita que os clubes podem obter e que transformam este esporte em um negócio.

Diante desse contexto, este estudo analisou a influência que as categorias de base têm para equilibrar as finanças, gerar receitas adicionais, conquistar títulos e resultados expressivos e tornar os clubes rentáveis dentro de um longo prazo.

Foram estudadas diversas abordagens conceituais de autores que são referência no esporte, como Mattar, Ferran Soriano, Puopolo de Almeida, dentre outros. Além disso, foram abordados os temas gestão, planejamento estratégico, estratégia, comunicação e liderança.

Os resultados do estudo e das entrevistas nos mostram que diante do cenário atual em que o futebol brasileiro vive, em termos de gestão, visto que a grande maioria dos clubes estão bastante endividados, o caminho que deve-se

seguir é trabalhar para construir uma estrutura que permita o clube ganhar tudo no longo prazo, mas no curto prazo sofrer um pouco. Isso faz parte de qualquer gestão que pense mais para frente.

Falando ainda em termos de gestão, Anthoni Santoro ressalta em sua entrevista que hoje em dia, o que mais vemos são ex-jogadores exercendo funções executivas nos clubes ao invés de profissionais com boa formação e competência. Talvez mudando um pouco essa cultura, a administração dos clubes possa melhorar progressivamente, fazendo com que esses cargos sejam melhores preenchidos.

Manter as finanças e os pagamentos dos funcionários em dia faz parte de qualquer empresa e os clubes devem ser vistos da mesma forma. Isso contribui para que o clima organizacional se mantenha bom e estável e se torne um ciclo com um planejamento estruturado e focado em um negócio que resulte em ganhos para o clube.

Contribuindo para a análise proposta, a partir das entrevistas, acredita-se que o processo para identificação de talentos nos clubes seja incompleto e pouco eficiente. Diante disso, recomenda-se um alinhamento de outras áreas e departamentos do clube, envolvendo psicólogos, fisioterapeutas e nutricionistas, por exemplo, junto ao de coordenação de categorias de base para que os atletas possam ter um desenvolvimento melhor não só como jogadores, mas também como cidadãos e se destacar ainda mais dentro de campo.

Em relação à diferença do processo de integração destes jogadores com o time profissional aqui no Brasil e na Europa, de acordo com Gustavo Silva Lopes, um dos entrevistados, o modelo europeu é mais completo e mais facilitado para essa integração, visto que os times do velho continente já tem um modelo de jogo definido, fazendo com que o profissional que trabalha na base saiba as características que deve-se preparar estes jogadores de acordo com este mesmo modelo de jogo imposto no time profissional. Por outro lado, aqui no futebol

brasileiro este processo não acontece, dificultando este alinhamento.

Além disso, outra sugestão é que ao invés dos clubes olharem suas joias da base somente como uma forma de obter recursos financeiros, eles deveriam tentar segurá-los, se possível, um pouco mais tempo para além de vendê-los futuramente, conquistarem títulos. Esta estratégia é adotada há alguns anos pelo Grêmio e vem dando resultados dentro e fora de campo.

No entanto, de acordo com Marcel Giannecchini, outro entrevistado, e reforçando o que foi estudado ao longo do trabalho, como grande parte dos clubes brasileiros vivem uma realidade financeira difícil, a base pode ser considerada uma solução. Uma base bem montada com metodologia, administração e trabalho fortes, podem garantir aos clubes economias e receitas consideráveis, pois patrocínios, sócios-torcedores e outras fontes de renda sem ser televisão não chegam perto de uma venda bem feita de um atleta.

Também há de se ressaltar que, em função da dificuldade de se obter informações, entrevistar e ter contato com profissionais que atuam em clubes de futebol para gerar levantamento de dados, para os que desejam aprimorar o conhecimento e conteúdo sobre gestão em equipes esportivas, se mostram importantes também os estudos de casos de equipes europeias, pois como já citado anteriormente, no Brasil, a grande maioria dos clubes tem enormes dívidas e modelos de gestão muito amadores. Algumas equipes da Europa vêm adotando a estratégia de fortalecer seus plantéis com contratações de jogadores jovens, que geram resultados dentro e fora de campo, tanto no âmbito de produtividade quanto no econômico, ajudando a equilibrar as finanças, gerar caixa e a conquistar resultados expressivos visando o longo prazo. Como exemplos dessas equipes, podemos citar o Borussia Dortmund, da Alemanha, o Ajax, da Holanda, dentre outros.

Também existem outros aspectos na gestão de clubes de futebol que são importantes, como relação com imprensa, centro de treinamentos, clima no

vestiário e organização, que são pouco estudados e que podem ser mais aprofundados.

De um modo geral, utilizar estes jogadores que são patrimônio do clube em seus jogos geram menos gastos com contratações e salários altíssimos que o padrão do futebol hoje em dia exige. Portanto, o investimento nas categorias de base pode ser considerado como uma ótima oportunidade e visto com outros olhos pelos presidentes e dirigentes dos clubes. Afinal, o Brasil é um grande revelador de jogadores, porém um pobre formador. Quem forma bem é a Europa, e é no processo de formação que o jogador adquire valor.

6. Bibliografia

AGÊNCIA UVA. **Categorias de Base: A difícil vida para se tornar jogador de futebol no Brasil.** Novembro de 2017. Disponível em: <<https://agenciauva.net/2017/11/27/categorias-de-base-a-dificil-vida-para-se-tornar-jogador-de-futebol-no-brasil/>> Acesso em: 01 mai. 2020

ALMEIDA, Gabriel. *Gestão de Atletas e Equipes Esportivas.* MATTAR, Michel. **Gestão de Negócios Esportivos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

Athletico Paranaense lança o “Furacão Play” com jogos ao vivo | Athletico.com.br, 2020. Disponível em: <<https://www.athletico.com.br/noticia/athletico-paranaense-lanca-o-furacao-play-com-jogos-ao-vivo/>> Acesso em: 10 mai. 2020

BALTAR, Marcelo | **Craque o Flamengo faz em casa e... vende bem: crias do Ninho geram quase meio bilhão em três anos.** Globo Esporte, Julho de 2019. Disponível em: <<https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/craque-o-flamengo-faz-em-casa-e-vende-bem-crias-do-ninho-geram-quase-meio-bilhao-em-tres-anos.ghtml>> Acesso em: 25 mai. 2020

BARROS, Aidil J. da S.; LEHFELD, **Neide Aparecida de S. Fundamentos de metodologia científica.** 3a ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BLANCO, Felipe. **Qual o segredo do novo Athletico? Entrevista com Vinícius Grein | Por Felipe Blanco.** Outubro 2019. Disponível em: <<https://brandbola.com/2019/10/07/qual-o-segredo-do-novo-athletico-entrevista-com-vinicius-grein-por-felipe-blanco/>> Acesso em: 01 jun. 2020

BRUNORO, José. **Gestão esportiva: novos rumos para o futebol brasileiro.**

Rae-Revista de Administração de Empresas, 2006. Disponível em: <<https://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-46-num-3-ano-2006-nid-45117/>> Acesso em: 11 mai. 2020

BUSARDO. Autogestão em construção: uma cooperativa de construção civil do Rio de Janeiro. Reserach Gate, 2006. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/270643981_Autogestao_em_construcao_uma_cooperativa_de_construcao_civil_do_Rio_de_Janeiro> Acesso em: 10 abr. 2020

CAPELO, Rodrigo. **As finanças do Flamengo em 2018: após 6 anos de reestruturação, chegou a hora de se impor.** Globo Esporte, 2019. Disponível em: <<https://globoesporte.globo.com/blogs/blog-do-rodriogo-capelo/post/2019/07/19/as-financas-do-flamengo-em-2018-apos-seis-anos-de-reestruturacao-chegou-a-hora-de-se-impor.ghtml>> Acesso em: 10 abr. 2020

CARRON, BRAWLEY E WIDMEYER. **Coesão de grupos em equipes adultas de Voleibol do Estado do Paraná.** Guilherme Moraes Balbim, 2013.

CHADE, Jamil. **Receita do futebol supera R\$ 100 bi e esporte já é maior que PIB de 90 países.** 2018 Disponível em: <<https://atarde.uol.com.br/esportes/noticias/1967273-receita-do-futebol-supera-r-100-bi-e-esporte-ja-e-maior-que-pib-de-90-paises>> Acesso em: 10 abr. 2020

CHIAVENATO, I. SAPIRO, A. **Planejamento estratégico.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7. ed. rev. e atual.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

COSTA, Cristian. **O processo avaliativo para captação de atletas de futebol nas categorias de base dos clubes profissionais do Rio Grande do Sul.** - Gnuteca.univates.br, 2016.

DIAS, Andrea. Gestão profissional com foco em resultados: estudo da gestão profissional de um clube de futebol Mineiro. - **Brazilian Journal of Development**, 2019.

DIVERIO, Rafael. **O mais revolucionário do país: um perfil do Athletico-PR, adversário do Inter na Copa do Brasil.** Gauchazh Colorado, 2019. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/esportes/inter/noticia/2019/09/o-mais-revolucionario-do-pais-um-perfil-do-athletico-pr-adversario-do-inter-na-copa-do-brasil-ck0iqv0o603yh01tg4aly28la.html>> Acesso em: 10 abr. 2020

ESTADÃO CONTEÚDO. **Jovens das categorias de base enchem os cofres de clubes brasileiros.** Veja, Março de 2019. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/placar/jovens-das-categorias-de-base-enchem-os-cofres-de-clubes-brasileiros/>> Acesso em: 10 abr. 2020

FREIRE, Fernando | **De Santos a Khellven: projeto dá resultado, e Athletico tem 13 jogadores da formação na final.** Globo Esporte, Setembro de 2019. Disponível em: <<https://globoesporte.globo.com/pr/futebol/times/athletico-pr/noticia/de-santos-a-khellven-projeto-da-resultado-e-athletico-tem-13-jogadores-da-formacao-na-final.ghhtml>> Acesso em: 20 abr. 2020

GAUCHAZH TRICOLOR | **Vendas de jogadores da base renderam mais de R\$370 milhões ao Grêmio na gestão Romildo.** Dezembro de 2019. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/esportes/gremio/noticia/2019/12/vendas-de-jogadores-da-base-renderam-mais-de-r-370-milhoes-ao-gremio-na-gestao-romildo-ck48ji64905u801rzapdix847.html>> Acesso em: 10 mai. 2020

GAUCHAZH TRICOLOR | **Equilíbrio financeiro e títulos: os mandatos de Romildo Bolzan à frente do Grêmio.** Maio de 2019. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/esportes/gremio/noticia/2019/05/equilibrio-financeiro-e-titulos-os-mandatos-de-romildo-bolzan-a-frente-do-gremio-cjv8vrsgz00us01pe3kzu34m8.html>> Acesso em: 10 mai. 2020

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo. Editora Atlas S.A., 2002

GIOVANE. **Por que o Santos está sempre sem dinheiro? Entenda.** O Diário do Peixe, Fevereiro de 2020. Disponível em: <<https://www.diariodopeixe.com.br/colunas/2020/por-que-o-santos-esta-sempre-sem-dinheiro-entenda/>> Acesso em: 10 abr. 2020

GITMAN, Lawrence. *Gestão de Atletas e Equipes Esportivas.* MATTAR, Michel. **Gestão de Negócios Esportivos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

GLOBO ESPORTE | **Pesquisa Datafolha detalha percentual da faixa etária dos torcedores brasileiros.** Setembro de 2019. Disponível em: <<https://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/pesquisa-datafolha-detalha-percentual-da-faixa-etaria-dos-torcedores-brasileiros.ghtml>> Acesso em: 25 mai. 2020

GOMES, Nivan. **Futebol: o papel importante das categorias de base.** Fique Ligado, 2019. Disponível em: <<http://www.stiesporte.com.br/blog/?p=10200>> Acesso em: 10 mai. 2020

GRAFIETTI, Cesar. **No futebol brasileiro, clubes trocam base por atletas “prontos”.** O Globo, 2018 Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/esportes/no-futebol-brasileiro-clubes-trocam-base-por-atletas-prontos-23080672#:~:text=Apesar%20do%20hist%C3%B3rico%20bem%20sucedido,contrata%C3%A7%C3%A3o%20de%20jogadores%20%E2%80%9C>>

prontos%E2%80%9D.&text=Entre%202016%20e%202017%2C%20o,26%20clubes%20avaliados%20no%20estudo.> Acesso em: 10 mai. 2020

HAMAWY, Henrique, 2019. **O patrocínio esportivo como estratégia de diferenciação: o caso Fluminense - Unimed.**

HAMMES, Tomás | **Com saída de Tetê, Grêmio chega a R\$270 milhões em vendas da base em 3 anos; confira a lista.** Globo Esporte, 2019. Disponível em: <<https://globoesporte.globo.com/rs/futebol/times/gremio/noticia/com-saida-de-tete-gremio-chega-a-r-270-milhoes-em-vendas-da-base-em-tres-anos-confira-a-lista.ghtml>> Acesso em: 19 mai. 2020

HAZAN, Marcelo | **Com iminente saída de Reinier, Flamengo chega a R\$465 milhões em vendas em três anos.** Globo Esporte, Janeiro de 2020. Disponível em: <<https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/com-iminente-saida-de-reinier-flamengo-chega-a-r-465-milhoes-em-vendas-em-tres-anos.ghtml>> Acesso em: 18. abr. 2020

HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **O que é governança corporativa.** 4.ed. São Paulo: IBGC, 2010. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>.

Keddy, 1989. **Interações entre espécies - Competição.** Disponível em: <<https://webpages.ciencias.ulisboa.pt/~mcgomes/aulas/biopop/Mod4/Competicao.pdf>> Acesso em: 12 jun. 2020

KELLER; KOTLER, 2006. **A propaganda e sua crescente utilização na internet.** Machado, Danilo. Disponível em:

<<http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2009/trabalho/aceitos/CC36919369893.pdf>> Acesso em: 12 jun. 2020

KOTLER, J. P. **Afinal o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

L RAMOS FILHO/ MP FERREIRA. **The reverse relative age effect in professional soccer: an analysis of the Brazilian National League of 2015.** - European Sports Management, 2020.

LANCE!. **Clubes brasileiros investem “pouco e mal” nas categorias de base, aponta estudo.** Terra, Setembro de 2015. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/esportes/lance/clubes-brasileiros-investem-pouco-e-mal-nas-categorias-de-base-aponta-estudo,f28fc6599bbaf45d3d4173955b86d3caso1wRCRD.html>> Acesso em: 10 abr. 2020

LANCE!. **Estudo mostra os clubes mais endividados do futebol brasileiro.** Maio de 2019. Disponível em: <<https://www.lance.com.br/futebol-nacional/saiu-ranking-dos-clubes-mais-endividados-futebol-brasileiro.html>> Acesso em: 10 mai. 2020

LANCE!. **Grandes clubes do Brasil sofrem com problemas financeiros.** R7, Julho de 2019. Disponível em: <<https://esportes.r7.com/lance/fotos/grandes-clubes-do-brasil-sofrem-com-graves-problemas-financeiros-11072019#!/foto/1>> Acesso em: 10 abr. 2020

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing.** 3a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARQUES, Daniel. **Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor.** - Organizações & Sociedade, vol.23 no.78 July/Sept. 2016

MATTAR, Michel/ MATTAR, Fauze. **Gestão de Negócios Esportivos**. - Elsevier, 2013.

MINTZBERG, H. et al., **Saari de estratégia**. Porto Alegre: Bookma, 2000.

MORAIS, Múcio. **A Análise S.W.O.T Aplicada Às Vendas Hoje!** 2008.

MORIMOTO, Bruno. **Governança em clubes de futebol: um passo necessário**. LinkedIn, Junho de 2017. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/governan%C3%A7a-em-clubes-de-futebol-um-passo-necess%C3%A1rio-bruno-morimoto/>> Acesso em: 26 mai. 2020

NASCIMENTO, Talita. **O drama das categorias de base**. Istoé, Fevereiro de 2019. Disponível em: <<https://istoe.com.br/o-drama-das-categorias-de-base/>> Acesso em: 10 mai. 2020

O Economista. **Conceito de Inflação: O que é e como se forma?** Julho de 2009. Disponível em: <<https://www.oeconomista.com.br/inflacao-o-que-e-e-como-se-forma/>> Acesso em: 10 mai. 2020

PASQUARELLI, Bruno. **Qualidade do jogo e desenvolvimento de jogadores: análise SWOT do futebol brasileiro**. Medium, Outubro de 2019. Disponível em: <<https://medium.com/@BNPasquarelli/qualidade-do-jogo-e-desenvolvimento-de-jogadores-an%C3%A1lise-swot-do-futebol-brasileiro-5d0f26d4d214>> Acesso em: 10 mai. 2020

PEREZ, Rafael. **Santos é o time que mais lucrou com a venda de jogadores da base na última década**. Esporte Interativo, 2020. Disponível em: <<https://www.esporteinterativo.com.br/futebolbrasileiro/Santos-e-o-time-que-mais-lucrou-com-vendas-de-jogadores-da-base-na-decada-20200217-0018.html>> Acesso em: 19 mai. 2020

PHILIP, Matheus. **Como funciona o mecanismo de solidariedade da FIFA? Veja exemplos.** Mercado da Bola, Maio de 2019. Disponível em: <<https://www.torcedores.com/noticias/2019/05/mecanismo-de-solidariedade-da-fifa>> Acesso em: 10 abr. 2020

PLURI CONSULTORIA. **As finanças do Santos em 2019.** Abril de 2020. Disponível em: <<https://www.pluriconsultoria.com.br/wp-content/uploads/2020/04/An%C3%A1lise-Financeira-Santos-2019.pdf>> Acesso em: 25 abr. 2020

PLURI CONSULTORIA. **As finanças do Grêmio em 2019.** Abril de 2020. Disponível em: <<https://www.pluriconsultoria.com.br/wp-content/uploads/2020/04/An%C3%A1lise-Financeira-Gr%C3%AAmio-2019.pdf>> Acesso em: 25 abr. 2020

PLURI CONSULTORIA. **As finanças do Flamengo em 2019.** Abril de 2020. Disponível em: <<https://www.pluriconsultoria.com.br/wp-content/uploads/2020/04/An%C3%A1lise-Financeira-Flamengo-2019.pdf>> Acesso em: 25 abr. 2020

PLURI CONSULTORIA. **Categorias de base no Brasil.** Fevereiro de 2020. Disponível em: <<https://www.pluriconsultoria.com.br/wp-content/uploads/2020/02/Categorias-de-Base-no-Brasil.pdf>> Acesso em: 25 abr. 2020

PORTER, M. **Estratégia competitiva.** 7a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas.** 1a ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RIVEIRA, Carolina | **Venda de jogadores de futebol movimentou US\$ 7 bilhões em 2019.** Istoé, Janeiro de 2020. Disponível em:

<<https://exame.abril.com.br/negocios/venda-de-jogadores-de-futebol-movimentou-us-8-bilhoes-em-2019/>> Acesso em: 10 abr. 2020

RODRIGUES, Bruno. **Domínio europeu sobre o sul-americano no futebol começa na base.** Folha de São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/esporte/2018/07/dominio-europeu-sobre-o-sul-americano-no-futebol-comeca-na-base.shtml>> Acesso em: 10 abr. 2020

RUDIO, F.V. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica.** Rio de Janeiro: Vozes, 1986.

SACHETO, Cesar. **Veja quais são os 20 clubes mais endividados do Brasil.** R7, Maio de 2018. Disponível em: <<https://esportes.r7.com/futebol/fotos/veja-quais-sao-os-20-clubes-mais-endividados-do-brasil-07052018#!/foto/1>> Acesso em: 28 abr. 2020

SBCOACHING. **O que é remuneração? Conheça os tipos e saiba a diferença para salário.** Sbcoaching, Março de 2019. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/o-que-e-remuneracao/>> Acesso em: 10 abr. 2020

SERRA, F.A.R.; TORRES, M.C.S.; TORRES, A.P. **Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos.** Rio de Janeiro: Reichmann&Affonso Editores, 2004.

SORIANO, Ferran. **A bola não entra por acaso.** Lafonte, 2010.

TENENBAUM, Daniel, 2015 | **A importância de uma gestão profissional para o desempenho dos clubes de futebol - Estudo de caso do CR Flamengo.**

TERTULIANO, Ivan. **Sport management in Emerging Economy: Squad size, Expenses and Results–Case of the Brazilian Football League - European**

Sports Management, 2019.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

XIII CONGRESSO ANCPONI, SÃO PAULO, 2019. CTP403- **DEPENDÊNCIA E DIVERSIFICAÇÃO DAS RECEITAS DOS CLUBES DE FUTEBOL BRASILEIROS: O QUE SABEMOS?**

YIN, R. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001. P.32 e 35. YIN, Robert K. – **Case Study Research – Design and Methods.** SagePublications Inc., USA, 1989.

7. Apêndices

7.1. Roteiro de entrevistas

1. Qual a importância de uma gestão profissional para um time de futebol? Como impacta o desempenho dentro e fora de campo?
2. Como você vê o processo de integração da base com o profissional no futebol brasileiro? É muito diferente da Europa?
3. Qual a importância, na sua visão, das categorias de base nos clubes?
4. O que você acha fundamental para um atleta se desenvolver e se destacar dentro das categorias de base de um clube?
5. Se o trabalho das categorias de base dos clubes é, de fato fundamental para desenvolvimento do futebol, por que a maioria investe tão pouco neste setor?
6. As comissões técnicas das categorias de base estão mais preocupadas em formar equipes ou formar jogadores?
7. Será que os clubes de futebol e seus treinadores e responsáveis pelas categorias de base de fato estimulam os jovens a estudar?

7.2. Transcrições das entrevistas

Entrevista Gustavo Silva Lopes

- Qual a importância de uma gestão profissional para um time de futebol? Como impacta o desempenho dentro de campo?

“Diria que a importância de uma gestão profissional é conseguir fazer um trabalho a longo prazo. Hoje em dia os presidentes assumem o clube e tem uma administração de 3 anos, na maioria das vezes. Durante esses 3 anos, ele já entra

assumindo dívidas de gestões anteriores, ele faz o trabalho dele durante esse tempo e não tem certeza nenhuma de que a gestão seguinte irá dar continuidade ao trabalho que ele fez. Isso tem um impacto grande até na formação das equipes a longo prazo. A gente sabe também que quando um presidente assume um clube, muitas vezes ele monta sua equipe não de acordo com a meritocracia e com análise de currículos, e sim chamando pessoas para cargos que tenham influências políticas dentro do clube.”

- Como você vê o processo de integração da base com o profissional no futebol brasileiro? É muito diferente da Europa?

“Diria que o modelo europeu é mais completo, mais facilitado para essa integração. Pois o time já tem um modelo de jogo definido, então o profissional que trabalha na base sabe as características que ele consegue preparar o jogador de acordo com este mesmo modelo de jogo imposto no time profissional. Aqui no futebol brasileiro isso não acontece, os clubes não tem um modelo de jogo definido, então você vê diversas vezes os times da base jogarem de maneiras completamente diferentes do time profissional.”

- Qual a importância, na sua visão, das categorias de base nos clubes?

“A importância seria formar cidadãos, pois na divisão de base temos jovens em formação, então seria educar, formar cidadãos e que esses cidadãos se tornem atletas e que estes atletas venham reforçar a equipe profissional. Na teoria, essa que é a função. Só que na prática, o que acontece é que os jogadores são formados para serem vendidos para o exterior. Então os clubes hoje em dia formam pensando em vender pro exterior. Muitos clubes do Brasil incluem na sua receita anual a venda de jogadores, então estão contando com isso para que “a conta feche”, para que no final do ano, eles consigam ter um saldo não negativo.”

- O que você acha fundamental para um atleta se desenvolver e se destacar dentro das categorias de base de um clube?

“Pro jogador se desenvolver, eu diria que o fundamental é um trabalho multidisciplinar. Então deve haver uma integração da psicóloga com o

nutricionista, com o fisiologista, com o preparador físico, com o fisioterapeuta, com a parte de comunicação que desde a base já deveria estar ensinando como este atleta dará uma entrevista, como este atleta se portará dentro de uma coletiva, etc. Então o ponto principal para desenvolver é este trabalho integrado. Agora, para o jogador se destacar envolve muito o aspecto técnico jogando bola.”

- Se o trabalho das categorias de base dos clubes é, de fato fundamental para o desenvolvimento do futebol, por que a maioria investe tão pouco neste setor?

“Olha, eu não acho que as categorias de base são importantes para desenvolver o futebol, acho que elas são importantes para desenvolver o futebolista de alto rendimento. Agora em relação à prática do esporte no país, não acho que elas colaborem para isso. Vamos supor que amanhã os clubes encerrem suas atividades de categorias de base, ainda acredito que a população vai continuar praticando o futebol como forma de lazer, vai aos estádios ou assistir os jogos pela televisão, portanto não vejo isso como fundamental para o desenvolvimento do esporte no país, e sim para o desenvolvimento do atleta de alto rendimento.”

- As comissões técnicas das categorias de base estão mais preocupadas em formar equipes ou formar jogadores?

“Formar equipes. Os profissionais das categorias de base sofrem pressões por resultados. Se a equipe infantil não apresentou bons resultados em um determinado momento, estes profissionais podem ser demitidos. Sabemos que isso não é o ideal, mas na prática é isso que acontece. Desde o infantil, o time grande não pode perder para o time pequeno. Hoje em dia as pessoas se preocupam muito mais pelo resultado, em ganhar ou perder, do que propriamente no desempenho ou na qualidade do futebol praticado por aquela equipe.”

- Será que os clubes de futebol e seus treinadores e responsáveis pelas categorias de base de fato estimulam os jovens a estudar?

“Sim. Todas as comissões técnicas que eu trabalhei, a gente sempre incentivou e cobrou esses estudos. Sempre estivemos atentos à vida escolar desses

jovens. Agora, o que acontece muito é que esses jovens se dedicam muito mais à prática do futebol do que na própria escola. Desta forma, eles têm que estar adaptando a vida escolar à vida futebolística, o que não acontece na grande maioria dos casos.”

Entrevista Marcel Giannecchini

- Qual a importância de uma gestão profissional para um time de futebol? Como impacta o desempenho dentro e fora de campo?

“Diria que a importância é vital. A grande maioria dos clubes do Brasil são políticos. Alguns com eleições de 3 em 3 anos, outros de 2 em 2. Todos os clubes têm seu conselho. Mas as ideias dos políticos que militam nos clubes nem sempre são parecidas. Cada clube tem um DNA, uma forma de trabalho, um estilo em que atinge mais ou menos sucesso. Muito disso vem da história do clube e a classe política obviamente ajudou a construir essa história e o que tem que ser lembrado e respeitado. Porém, os clubes hoje funcionam como grandes empresas, alguns faturam mais de 200 milhões por ano, tem folhas salariais de milhões também, futebol profissional, base, futsal, clube social. Enfim, é uma empresa com uma diversidade de atividades bem grande, número de colaboradores alto e expectativa por resultados alta sempre. A profissionalização do clube é fundamental para você ter um trabalho que te gere resultados positivos no médio e no longo prazo. Ter executivos que independentemente da política vão buscar manter sempre a mesma linha de trabalho, dar continuidade no projeto, ser mais "frio" perante os resultados de campo, etc. E tem outro ponto básico. Os clubes hoje são empresas gigantes. Não temos espaço para depender de decisões de um abnegado que vai ao clube no fim do dia ter reuniões como era antigamente. Os clubes precisam de gente tomando decisões todo dia, o dia inteiro. A profissionalização ajuda nesse processo.”

- Como você vê o processo de integração da base com o profissional no futebol brasileiro? É muito diferente da Europa?

“Muito diferente. No Brasil, a transição é direto do sub-20 para o profissional. Existe um movimento de equipes com plantéis sub-23, mas muito fraco ainda, sem calendários nem grandes orçamentos. Na Europa, você tem a possibilidade de ter equipes B. O Real Madrid, por exemplo, tem o Castilla, que joga a segunda divisão. Ali ele pode maturar seus atletas, dar ritmo de jogo e promover o desenvolvimento deles sem a mesma pressão de colocar em campo no time principal em um jogo televisionado pro mundo inteiro. Essa diferença é importante pois um atleta não necessariamente está pronto aos 20 anos, nem aos 18 e talvez também não esteja aos 22. O atleta é um ser humano, cada um tem um ritmo de desenvolvimento, seja físico ou cognitivo. Não se pode descartar um talento porque ele é imaturo. O talento é insubstituível. Talvez ele demore mais para se desenvolver, mas quando terminar esse desenvolvimento ele gera resultados. Um paralelo é a faculdade. Ninguém quando se forma tem a mesma cabeça que quando entrou, depois de passar por estágios, provas, notas boas e ruins, etc. E esse é o ponto. O atleta, como qualquer ser humano precisa de um tempo pra terminar esse desenvolvimento. E um processo de transição bem feito é fundamental pra isso.”

- Qual a importância, na sua visão, das categorias de base nos clubes?

“Vital. Todos os clubes brasileiros tem uma realidade financeira difícil. A única solução no meu ponto de vista é a base, a tratando como negócio e sendo bem frio. Uma base bem montada com metodologia forte, administração forte e trabalho pode garantir ao clube economias e receitas em vários pontos. Você evita a contratação de jogadores de um nível inferior pro elenco e promove da base um atleta ao invés de trazer um jogador mediano da série B. Pode até parecer que são baratos mas não são, e é uma economia grande para o clube. Em relação à venda de atletas pro mercado externo, como Europa por exemplo, se fala muito em que o Brasil perde jovens jogadores e possíveis ídolos. Eu tenho uma visão bem fria sobre isso. Futebol é um negócio e os clubes são como empresas. O Brasil não é um mercado comprador. Os clubes têm dívidas gigantes, dificuldades para pagar não só os colaboradores e os atletas mas também funcionários que ganham bem menos. Na minha opinião o caminho é fortalecer a base, formar melhor,

economizar em contratações, promover talentos e vender bem vendido. Aumentar e acelerar esse ciclo é a única solução para trazer receitas extraordinárias para os clubes que resolvam as dívidas e possibilitem os clubes no Brasil a deixarem de ser vendedores e voltar a ser compradores de talentos. Os clubes brasileiros financeiramente saudáveis são capazes de fazer grandes contratações, mas dinheiro para mudar esse cenário, na minha opinião, só pode vir da base. Patrocínios, sócios torcedores e outras fontes de renda sem ser televisão não chegam perto de uma venda bem feita de um atleta.”

- O que você acha fundamental para um atleta se desenvolver e se destacar dentro das categorias de base de um clube?

“Assistência a todo momento. O futebol é um esporte de alto rendimento e desenvolver o atleta apenas na parte tática e técnica não são mais suficientes como em outras épocas. Hoje um atleta precisa ser desenvolvido, óbvio, principalmente em campo, mas também na parte física, mental, educacional, nutritiva, etc. Grandes talentos ficam perdidos por não ter algum desses pontos básicos bem desenvolvidos. O nível de exigência é muito alto e precisamos estar atentos a tudo.”

- Se o trabalho das categorias de base dos clubes é, de fato fundamental para desenvolvimento do futebol, por que a maioria investe tão pouco neste setor?

“Não acho que se investe pouco. Talvez um clube ou outro por conta de pensamento político ou administrativo, acredito que a CBF e as federações poderiam também fazer um esforço maior pelo desenvolvimento das bases, principalmente dos clubes pequenos. Mas muita coisa vem sendo feita, mais competições televisionadas, pressão grande do MP sobre as condições de trabalho dos clubes na base, a implementação do certificado de clube formadores, entre outras. Os principais clubes grandes investem bem na base. O Fluminense, por exemplo, tem um orçamento anual que beira os 20 milhões de reais. É bem relevante. Mas talvez falte uma concordância entre clubes, federações e confederação sobre a importância desse processo e por isso cada um lida de uma forma.”

- As comissões técnicas das categorias de base estão mais preocupadas em formar equipes ou formar jogadores?

“Isso vai muito da direção do clube. Obviamente as comissões gostam de ganhar jogos, mas existe um paralelo entre formar e ganhar. Nem sempre quando você ganha você está formando um bom jogador. Eventualmente, acontece de um jogador de mais potencial ficar no banco para um jogador mais forte em prol do resultado. Isso tudo pode variar muito de clube para clube. Existe um cargo nas categorias de base que é fundamental para todo clube, que é a coordenação técnica. O coordenador técnico é o chefe das comissões técnicas. Ele fiscaliza se elas estão cumprindo com o que a metodologia do clube espera. O ideal é formar ganhando, mas nem sempre é possível. Neste caso, formar é prioridade.”

- Será que os clubes de futebol e seus treinadores e responsáveis pelas categorias de base de fato estimulam os jovens a estudar?

“Estimulam. É uma preocupação dos clubes. Se antes era uma preocupação voluntária, hoje é uma obrigação para o clube ter o certificado de formador. Os clubes obrigatoriamente precisam ter um número de pedagogos e assistentes sociais exatamente para monitorar e auxiliar atletas e famílias na questão escolar. Ainda estamos longe do ideal, muitos clubes não tem certificado de formador, e essa obrigação fica difícil em atletas maiores de idade. Mas eles vem evoluindo nisso. É uma mudança cultural grande não só do futebol, mas de todas as áreas carentes do Brasil, de onde vem a maior parte dos atletas de futebol, mas temos que batalhar pra evoluir cada vez mais.”

Entrevista Anthoni Santoro

- Qual a importância de uma gestão profissional para um time de futebol? Como impacta o desempenho dentro e fora de campo?

“Na verdade, todo mundo hoje acha que tem uma gestão profissional. Seja em clubes pequenos, médios, grandes, ou que estejam na série A, B, C. A questão é que a gestão profissional pode não ter a ver com o dinheiro, pois você com o

dinheiro, consegue montar equipes multidisciplinares para a temporada, contratar profissionais talvez mais qualificados pois irão receber melhor. E isso ajuda a melhorar o trabalho. O que mais vemos hoje em dia são ex-jogadores exercendo essas funções ao invés de profissionais com boa formação e competência. Falando em categorias de base, saber priorizar não somente o resultado, mas sim a evolução do trabalho, pois o foco deve ser sempre o longo prazo.”

- Como você vê o processo de integração da base com o profissional no futebol brasileiro? É muito diferente da Europa?

“Posso falar somente em relação ao Brasil, pois foi aqui que tive as oportunidades de treinar os juniores de Flamengo, Fluminense e Botafogo e os juniores são a passagem para o profissional. Não tenho embasamento para falar de uma forma como ocorre lá na Europa. Porém, a imagem que tenho de lá é de que os níveis de cognição e instrução dos atletas são muito melhores porque são pessoas com melhores formações, em termos de estudo e instrução, que talvez facilite esse processo de transição. Sendo que esse processo de transição é bastante complicado e muito difícil, são pouquíssimos atletas que conseguem integrar o time profissional. E isso envolve muitas questões, como o momento que essa equipe profissional vive, o interesse dos treinadores, as lacunas que se tem em determinadas posições, como o clube está financeiramente, dentre outros. Então essas questões todas são muito complexas, e as vezes o treinador do profissional não acompanha a base, alguém faz a transição e ele fica mais preocupado somente com o seu cargo.”

- Qual a importância, na sua visão, das categorias de base nos clubes?

“É a formação do atleta como um todo. A formação, fazendo uma analogia com o estudo, é como se você estivesse se alfabetizando, soletrando, fazendo o ensino fundamental 1 e 2, e logo após o ensino médio para depois prestar prova para o ENEM e vestibular para seguir uma carreira. E aí você precisa de uma boa estrutura de base para que gradativamente consiga colher seus frutos no profissional. Obviamente que isso depende das condições de trabalho, da qualidade técnica do atleta, entre outros, para que você consiga observá-lo. Porém

muitos jogadores só vêm seu auge depois dos 27 anos, por exemplo, enquanto outros veem aos 20. Varia muito de jogador para jogador. Na minha visão, eu acredito que a importância é a formação, você ter um atleta completo na equipe.”

- O que você acha fundamental para um atleta se desenvolver e se destacar dentro das categorias de base de um clube?

“A primeira situação que é definidora para mim é a qualidade técnica. Óbvio que são os treinadores que orientam o atleta na parte tática, porém o que eu acho fundamental também é que o clube também seja capacitado para desenvolver isso no atleta. Como exemplo, falando do Flamengo e Palmeiras, clubes que têm mais dinheiro, além de formarem bem e de obterem resultados, também tem a capacidade de fazer uma compra de um jogador jovem para integrar a base que tem qualidade técnica e que é de outro clube para jogar futuramente. Se você tem mais dinheiro, você vai comprar a Ferrari ao invés do Fusca. Estou fazendo essas analogias para ficar melhor de entender.”

- Se o trabalho das categorias de base dos clubes é, de fato fundamental para desenvolvimento do futebol, por que a maioria investe tão pouco neste setor?

“Em relação ao investimento, é questão de não ter dinheiro. Quem tem dinheiro, pode investir. Quem não tem, não investe. Como que vai investir sem dinheiro? Você não vai ter alguns materiais, não vai ter alguns exames, não vai ter os melhores jogadores, você não consegue pagar bem mesmo para a base, você não consegue fazer captação de jogador. O Botafogo, por exemplo, é um time que tem muita dificuldade de captação. Os outros clubes pegam os atletas mais rápidos, pagam melhor, etc. Então ele não conseguia, o nível técnico dos jogadores é inferior aos de outros clubes.”

- As comissões técnicas das categorias de base estão mais preocupadas em formar equipes ou formar jogadores?

“Acho que a pergunta adequada seria se elas estão mais preocupadas em formar jogadores ou vencer. Eu sei que tem que vencer. Se não vencer, eles vão julgar seu trabalho como se não tivesse qualidade. O vencer acaba que é mais

fundamental mesmo nas categorias de base, porque muitas vezes o gestor não é da parte técnica e ele quer colher resultados para apresentar a diretoria. Como que você vai apresentar esses resultados se você não ganhar? Então as pessoas acham que é incompatível, ou seja, que você tem que formar ganhando, o que acho que não é por esse caminho. É mais ou menos por aí, não é questão de formar equipes ou formar jogadores, você forma equipes para jogar competições, mas a questão é vencer ou formar.”

- Será que os clubes de futebol e seus treinadores e responsáveis pelas categorias de base de fato estimulam os jovens a estudar?

“Essa pergunta é muito forte. Com a maior sinceridade do mundo, não estimulam. No Brasil, não estimulam porque é incompatível. O nosso nível de educação, de formação, de olhar é incompatível porque você tem um preenchimento às vezes muito grande do horário de treinamento, com muitos jogos e competições, e você não consegue correr paralelo com a educação. E aí o jogador que se vê em uma projeção, ele quer virar jogador de futebol e acaba largando o lado do estudo, da educação. Definitivamente para mim, o olhar é que não há um estímulo para o estudo. Isso eu falo com muito embasamento porque vivi isso durante muito tempo e porque estudei. Não sou um boleiro ou um ex-jogador, sou um acadêmico que está cada vez mais se qualificando para ser um melhor profissional e sei o quanto é importante até pro jogador entender melhor a partida, tomar as melhores decisões, ser melhor instruído, ter mais cultura, dentre outros.”