



Revista de Ciências da Administração

ISSN: 1516-3865

rca.cse@contato.ufsc.br

Universidade Federal de Santa Catarina
Brasil

Koehler, Marcius; Oliveira Lima, Edmilson

Apoio de uma rede para retenção de talentos em pequenos clubes de futebol

Revista de Ciências da Administração, vol. 19, núm. 49, septiembre-diciembre, 2017, pp.

10-28

Universidade Federal de Santa Catarina
Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273555451001>

- ▶ [Como citar este artigo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Mais artigos](#)
- ▶ [Home da revista no Redalyc](#)



Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

APOIO DE UMA REDE PARA RETENÇÃO DE TALENTOS EM PEQUENOS CLUBES DE FUTEBOL

*Support from a network to talent retention
in small soccer clubs*

Marcius Koehler

Professor do Departamento de Administração - Gestão do Esporte Universidade Nove de Julho – UNINOVE. São Paulo, SP. Brasil.
E-mail: marciusk@hotmail.com

Edmilson Oliveira Lima

Professor do Departamento de Administração - Gestão do Esporte Universidade Nove de Julho – UNINOVE. São Paulo, SP. Brasil.
E-mail: edmilsonolima@gmail.com

Resumo

O estudo tratou do tema redes no contexto do futebol de base brasileiro, com foco em pequenas organizações ligadas ao Movimento de Futebol de Base Brasileiro - MFBB. Esse movimento resultou na formação de uma rede de clubes de futebol de base. A pesquisa realizada foi um estudo multi-caso, de natureza qualitativa, do tipo exploratório, com o objetivo de explicitar como a formação em rede apoiou a retenção de talentos em pequenos clubes de futebol brasileiros. Os dados foram obtidos principalmente com entrevistas semi-estruturadas em profundidade e analisados em Quadros. As análises foram do tipo intra-caso e inter-caso realizadas para se comparar os dados e obter resultados de pesquisa válidos para o conjunto da amostra. Os resultados da pesquisa incluem a confirmação de que a rede dos clubes de base é determinante na retenção de jovens atletas, em especial para os pequenos clubes.

Palavras-chave: Pequenas Organizações. Redes. Retenção de Talentos. Futebol. Gestão do Esporte.

Abstrat

This study approached networks in the context of Brazilian soccer teams of base (adolescent non-professional players), focusing on small organizations involved in the Brazilian Soccer of Base Movement - MFBB. This movement resulted in the formation of a network of small soccer clubs. The research was a qualitative, exploratory, multi-case study searching to explain how the network supported the retention of talent in small clubs of Brazilian soccer. Data were obtained mainly through semi-structured interviews and were analyzed using tables. Analyses were intra-case and inter-case, performed to compare the data and obtain research results valid for the whole sample. Results include the confirmation that the network is determining in retention of young athletes, particularly for small clubs.

Keywords: Small Organizations. Networks. Talent Retention. Soccer. Sports Management.



1 INTRODUÇÃO

Além da preocupação em identificar, selecionar e revelar novos talentos entre os jogadores de futebol, os clubes de futebol brasileiros têm grande dificuldade em retê-los. A razão é que a Lei Pelé determina que os clubes só podem ter contrato de ensino-aprendizagem com jogadores de futebol a partir dos 14 anos, caso tenham o certificado de clube formador, ou vínculo profissional com jogadores a partir dos 16 anos de idade.

Para tanto, mostrou-se necessário atentar para as últimas modificações da lei Pelé (12.395/2011), principalmente à relacionada ao certificado de clube formador, modificação que desencadeou uma reação às dificuldades de retenção de atletas e de obtenção da certificação principalmente por parte de pequenos clubes. As exigências para a certificação de um clube formador foram desenvolvidas levando-se em consideração o contexto e a realidade dos grandes clubes, enquanto os pequenos apresentam particularidades que dificultam sua certificação (Bezerra, 2010). Há de se lembrar que, à imagem do fato de micro, pequenas e médias empresas não serem grandes empresas em miniatura (Welsh; White, 1981), os pequenos clubes diferem dos grandes, em particular pela dificuldade de disporem de recursos financeiros, de pessoal e de infraestrutura.

São vários os elementos que influenciam a permanência ou a saída de um atleta num clube. Muitas vezes, a transferência dele para outro clube é feita de modo considerado ética e moralmente reprovável e/ou irregular, enquadrando-se no que é popularmente chamado de “roubo de atleta”. Inúmeros são os casos de jovens talentos que são assediados e “roubados” por representantes de um clube sem a devida indenização ao clube de origem. Para que esse problema ocorra, frequentemente atua um tripé formado pelos dirigentes do clube receptor, o empresário intermediador que busca o atleta e a própria família do atleta, que o representa legalmente.

Os casos de assédio e “roubo”, viabilizados pela ausência de proteção na lei quanto à retenção de atletas talentosos menores de 14 anos, desencadearam reuniões periódicas dos gestores do futebol de base brasileiro. As reuniões deram origem ao Movimento do Futebol Brasileiro de Base - MFBB que resultou na

construção de um código de ética para que os clubes só aceitem atletas que estejam com a liberação do clube de origem em mãos. O movimento acabou por ser coordenado pela Associação Brasileira de Executivos do Futebol - ABEX Futebol.

No início, o uso do código de ética ficou fragilizado por valores e crenças tradicionais que contrariavam a postura ética das organizações. Porém, o senso ético e moral nos âmbitos individual, coletivo e organizacional puderam ser fortalecidos com a conscientização das pessoas, levando gradualmente à maior adesão ao código, favorecendo o bem-estar individual e coletivo dos envolvidos, contribuindo para a melhoria dos resultados empresariais e melhorando os relacionamentos entre as partes em questão (Passos, 2004). Nesse sentido, o modelo mental dos executivos de futebol, cujos valores são baseados na competição, assimilou uma perspectiva de mais cooperação, parceira e autoestima coletiva. As relações interclubes estimuladas pelo MFBB provocaram gradativamente significativa mudança no campo organizacional do futebol brasileiro de base, em variadas questões, mas principalmente em aspectos relacionados à transferência de jovens talentos, estimulando uma articulação em rede.

Desta forma, o objetivo deste estudo é responder a seguinte questão: como o MFBB apoiou a retenção de talentos em pequenos clubes de futebol de base?

Esse tema está num campo de estudo fértil para investigações, mas ainda com muito a ser explorado, principalmente na realidade esportiva brasileira quanto ao futebol de base. O presente artigo busca contribuir tanto para a comunidade científica da área da gestão do esporte quanto para os profissionais responsáveis pelas categorias de base no futebol, com resultados relacionados à cooperação interorganizacional para retenção de jovens talentos.

Os clubes de futebol estudados foram o Paraná Clube, de Curitiba, a Associação Portuguesa de Desportos, de São Paulo, e a Associação Atlética Ponte Preta, de Campinas. Adicionalmente, foram feitas entrevistas com pessoas ligadas à Associação Brasileira dos Executivos de Futebol (ABEX Futebol), que também nos cedeu documentos informativos, e com pessoas de três empresas agenciadoras de atletas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Redes

Segundo Castells (1999), rede é um conjunto de nós interconectados formando uma morfologia social que modifica significativamente a ocorrência e os resultados dos processos produtivos, assim como as experiências, o poder e a cultura das pessoas e/ou organizações da rede. Para Fombrun (1982), rede é um conjunto de fluxos e de trocas de informação entre nós num grupo. Segundo Marcon e Moinet (2000), no campo de estudos das ciências sociais, pode-se definir o termo rede como um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente. Rosenfeld (1997) define redes como sendo atividades colaborativas de negócios interconectadas e realizadas por organizações com o intuito de gerar pesquisa, desenvolvimento e solução de problemas.

No Brasil, alguns exemplos de prática organizacional em rede são o Programa Redes de Cooperação no Rio Grande do Sul e o Pólo Courreiro-Calçadista de São Paulo. No esporte, um exemplo é a própria rede ABEX Futebol, em que todas as vantagens propiciadas pela interação não são internalizadas por apenas uma organização, mas sim pelo conjunto das organizações associadas. Em rede, o alcance dos objetivos faz com que as organizações envolvidas superem as dificuldades estruturais individuais e conquistem espaço nos diferentes mercados (Dotto; Wittmann; Verschoore, 2003).

As composições organizacionais em rede, as alianças e as novas formas organizacionais são vistas como opções estratégicas pelos empresários para enfrentar a turbulência, a incerteza e a complexidade do ambiente organizacional, com a intenção de reduzir os impactos negativos desses fatores. A operacionalização dessas opções estratégicas é feita por meio de cooperação, havendo variadas explicações teóricas que justificam sua existência (Olave; Amato Neto, 2001).

Segundo Gray e Wood (1991), a cooperação em rede acontece quando empresas ou pessoas identificam um problema e, articuladas coletivamente, se envolvem, dividem responsabilidades, estabelecem normas para si, compartilham estruturas e decidem coletivamente ações para atacar seus problemas. Para Bandeira (1999), a cooperação permite o crescimento de laços de confiança e a percepção dos benefícios advindos de

soluções conjuntas geradas por práticas colaborativas dos envolvidos. Segundo Sloczinski (2003), a cooperação exige, além da colaboração, trabalho coletivo com o uso de informações e conhecimento compartilhados para se atingir objetivos comuns.

De acordo com Balestrin e Vargas (2004), existem algumas características que propiciam a confiança entre as firmas no contexto das redes de pequenas e médias empresas (PMEs): compartilhamento de conhecimento, tecnologia e informação; similaridade de processo e de técnicas das firmas; relações de longo prazo; pouca diferença de tamanho, poder ou posição estratégica; periódica rotação de lideranças para representar o conjunto das firmas; similar recompensa financeira para as firmas e empregados dentro delas; e vantagem econômica pelo aumento das vendas e pelos ganhos marginais. Essas características dificilmente são encontradas no ambiente esportivo. Participantes de uma rede se relacionam de várias formas, em níveis e graus de interesse distintos (Thibalt e Harvey, 1997). Isso foi exemplificado na gestão do esporte pelo estudo de Wolfe, Meenaghan e O'Sullivan (1997), que descreveram uma rede em que clube, mídia e patrocinador influenciavam diretamente o relacionamento e o balanço do poder na rede. Outro exemplo é o estudo sobre Centros Esportivos Canadenses e sua relação em rede, no qual se mostra a diversidade de interesses de organizações de vários setores para se envolverem no relacionamento em rede (Babiak, 2007).

A intenção clara de captar recursos financeiros normalmente impulsiona e acelera o envolvimento de organizações esportivas em rede devido à dependência de cada uma delas de recursos externos para se desenvolverem e ao fato de que ao menos parte desses recursos pode ser transmitida de uma a outra. Em virtude da alta dependência de recursos de terceiros, é necessário que as organizações esportivas estabeleçam relacionamentos eficazes, duradouros com os ofertantes dos recursos para buscarem a manutenção contínua de suas operações (Berret; Slack, 1999, 2001). Ainda de acordo com esses autores, muitas organizações esportivas desenvolvem relacionamento durante anos com um ou mais parceiros, para gerar confiança e a viabilidade de patrocínios, por exemplo, que podem se tornar sua principal fonte de recursos.

O estudo de Pieters, Knoben e Pouwels (2012) trata de relacionamentos de laços fortes e fracos de



organizações esportivas com patrocinadores. Os autores argumentam que os laços fortes influenciam positivamente a quantidade recebida de patrocínio devido ao desenvolvimento da confiança, da troca de informação, da reciprocidade, da perspectiva de parceria no longo prazo e de ganhos financeiros entre as partes. Já os laços fracos iniciam os primeiros contatos com os patrocinadores. Dizem os autores que os laços fracos são importantes também, pois propiciam o início da relação em rede entre organização esportiva e patrocinador.

Segundo Wolfe, Meenaghan e O'Sullivan (2002), o poder das redes na área do esporte está migrando para a mídia. Mesmo que a mídia impressa e o rádio sejam importantes, a TV é dominante e que muitas organizações esportivas dependem diretamente do orçamento da TV (Carvalho; Marquese; Carvalho, 2009). Segundo Alves e Pieranti (2007), as organizações esportivas brasileiras dependem muito da mídia televisiva, pois é ela que fortalece suas relações com patrocinadores. Portanto, os patrocínios são raros para o esporte amador e de formação, que têm pouca visibilidade por ser raramente televisionado.

Conforme os estudos apresentados até o momento, verificamos que as alianças estratégicas em rede interorganizacional podem levar as organizações esportivas a melhorar sua captação de recursos privados (Gulati, 1998). Embora o esporte brasileiro não utilize diretamente os conceitos de rede, encontramos no futebol uma cadeia de relacionamento composta por clubes e outra cadeia composta pelo “poder institucionalizado” da Federação Internacional de Futebol (FIFA), a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) e as federações estaduais (Aidar; Leoncini, 2000). Nota-se que o futebol apresenta características específicas que enriquecem a discussão sobre os relacionamentos interorganizacionais. Sua estrutura peculiar, sua configuração socioeconômica única, a abundância de notícias nos jornais e na televisão ajudam a tornar ainda mais atraente o tema das redes que sustentam o espetáculo e que movimentam grandes valores, o que traz naturalmente à tona os temas do poder, da dependência e do frequente desequilíbrio de condição dos atores em rede.

A maioria dos estudos de rede no futebol contempla análises voltadas aos temas poder, dependência e captação de recursos (essencialmente, patrocínio e mídia). Poucos estudos abordam outros temas relativos

à rede como facilitadora de negócios, com intuito de gerar pesquisa e desenvolvimento ou outras soluções para as organizações da rede (Rosenfeld, 1997). Nessa minoria, encontra-se o relatório da Associação dos Clubes Europeus (ECA) que aponta os benefícios de uma política para categorias de base. A interação entre os clubes facilitada pela associação gerou uma importante fonte de informação e uma frutífera ferramenta de melhoria dos clubes de formação (ECA, 2011).

De modo similar, a rede brasileira que é objeto de nosso estudo surgiu da vontade dos dirigentes dos clubes de resolverem em conjunto os problemas das categorias de base do futebol brasileiro. Uma das maiores discussões entre os atores dessa rede foi sobre o conflito entre clubes, intermediários e pais de atletas, em virtude do assédio e do “roubo” de atletas de entidades formadoras. Os envolvidos compartilharam opiniões em rede para desenvolver um mecanismo de proteção e retenção de talentos nos clubes formadores, principalmente quando se trata de clubes de pequeno porte, mais vulneráveis por sua limitação de recurso e de poder de influência.

2.2 Retenção de talentos

O mecanismo de proteção desenvolvido pelo MFBB foi um código de ética, visando aumentar a retenção nos clubes de talentosos atletas menores de idade, punindo o clube infrator com boicotes da rede em competições. Dessa forma, amenizou-se o grau de risco para investimento nas categorias de base visando detecção, seleção, formação e retenção do talento esportivo nos pequenos clubes de futebol.

Na literatura, a pessoa de talento é entendida como um ser complexo, de características bem particulares que levam a seu bom desempenho, com várias capacidades inter-relacionadas, qualidades evolutivas e psíquicas, dependentes das condições ambientais favoráveis para otimização de seu desempenho (Bento, 1989). O talento é matéria-prima essencial dentro das organizações, pois oferece criatividade e soluções diferenciadas. No futebol, o jogador de talento realiza jogadas criativas e utiliza sua qualidade técnica para ajudar sua equipe a marcar gols e a chegar à vitória sobre os competidores.

Ter pessoas numa organização não significa necessariamente ter talentos. Quanto mais talentosos

os membros de uma organização, mais ela tende a ter sucesso. Portanto, é fundamental gerir o talento humano, pois o diferencial desse colaborador contribui acima da média para o sucesso. Os atletas de talento no futebol são preparados com atenção desde cedo, muitas vezes a partir de seus dez anos de idade. Seu talento, notado por especialistas como capital futebolístico a aproveitar em campo, não se manifesta por completo imediatamente, já dando bons frutos para o clube contratante e garantindo sucesso ao atleta. Inicialmente, os adolescentes ainda são aspirantes a jogador de futebol. Muitos acabam não desenvolvendo bem seu talento para avançar às posições principais em seu time e adiante se destacar no esporte. Muito tempo e muito trabalho são necessários até que aqueles de maior potencial estejam prontos a atender elevadas expectativas do clube que os emprega e dos torcedores (Palmieri, 2009).

As organizações, na gestão de recursos humanos, estudam ações para atrair e reter os talentos. A retenção de jovens talentos também tem desafiado os clubes de futebol, nos quais se criaram departamentos específicos de captação de atletas em reconhecimento do caráter estratégico da atividade. As organizações buscam alternativas para captar jovens talentos, para treiná-los e capacitá-los de acordo com os valores, missão e visão delas. Em grandes empresas convencionais, os jovens são frequentemente selecionados em programas de *trainee* e de estágio; mas, no caso do esporte, são realizadas as tradicionais peneiras (Bohme, 1994). Em geral, o candidato de talento passa por três etapas no esporte até a tentativa de retenção: detecção, seleção e promoção (Bohme, 2010). A detecção de talentos refere-se aos processos utilizados para encontrar um número grande de indivíduos potencialmente com talento, dispostos a ser submetidos à formação esportiva básica. A seleção, por sua vez, é o meio utilizado para determinar quais indivíduos detectados podem passar para um nível mais avançado de treinamento para ser contratados nas funções principais. Já a promoção de talentos é a passagem deles para posições de maior destaque (passagem de reserva a titular, por exemplo), sendo uma medida que favorece o desenvolvimento do jovem talento, fixando-o para atuar na modalidade esportiva em questão.

Os jovens talentos sofrem constante assédio e aliciamento de concorrentes de seu empregador em virtude da escassez de boa qualificação entre os candidatos no mercado. Em uma empresa, a saída do colaborador de talento levará o benefício do desempenho com qualidade que ele oferecia, além de ele frequentemente passar a trabalhar para um concorrente, em detrimento da organização de origem (Mayo; Torres, 2003).

Algumas organizações são mais capazes de reter seus talentos do que outras. A remuneração, por si só, pode não ser motivo suficiente para mantê-los e retê-los. É necessária uma combinação de variáveis que atendam as necessidades deles, como oferecer um ambiente de trabalho agradável, receptivo, seguro, com justa remuneração e benefícios sociais. A direção da organização deve preocupar-se em reter os talentos, evitando a rotatividade, pois a perda de um talento é também perda de recursos e tempo nele investidos, além de perda do benefício de toda a experiência profissional que ele adquiriu (Silva, 2006).

No futebol, o assédio e o aliciamento focados nos jovens atletas incluem a atração de sua família com promessas de um futuro melhor e, se os atletas forem bem-sucedidos, fazem com que o clube que os perde fique sem retorno financeiro para anos de investimento e preparação. Os clubes criam inúmeras ações para captar, mas têm grande dificuldade na retenção de talentos, pois a retenção exige uma série de cuidados especiais. Entre tais cuidados, se sobressai a relação com o empresário e os pais do atleta, que estão mais preocupados com a compensação monetária do que com outros benefícios para o atleta, como higiene, segurança e educação.

Principalmente em situações de crise econômica, como a atual vivida pelo Brasil em 2017, é importante que se evitem desembolsos elevados na contratação de talentos. Para tanto, muitos clubes de futebol usam como solução efetiva o aperfeiçoamento da retenção de atletas que eles mesmos preparam em suas categorias de base (Oliveira, 2016). Se tiver vitórias repetitivas, o clube alimentará um ciclo virtuoso por se tornar mais atrativo para mais talentos em suas categorias de base, podendo então monitorar e captar mais talentos de vários pontos do país com baixo investimento (Oliveira, 2016).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Delineamento da pesquisa

Como dito acima, o estudo aqui apresentado tem como pergunta de pesquisa *como a rede MFBB apoiou a retenção de talentos em pequenos clubes de futebol de base?* Dado que se identificou que o instrumento para tal apoio é o código de ética criado pelo MFBB, coordenado pela ABEX Futebol, a resposta a essa pergunta de pesquisa consiste basicamente na descrição da atuação da ABEX, de seu código e dos efeitos deste. O método de estudo multi-caso (Eisenhardt, 1989) foi empregado objetivando-se explorar, descrever, explicar e ilustrar como a rede de clubes de futebol de base contribuiu na retenção de talentos.

A pesquisa foi do tipo exploratório, estabelecendo critérios e métodos, visando oferecer informações sobre o objeto de estudo, envolvendo levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram participação direta com a rede e análise de exemplos e documentos complementares para compreensão (Vergara, 1998). A pesquisa foi também descritiva, pois identificou, registrou e analisou as características das redes e relacionou com o fenômeno estudado, não havendo interferência dos pesquisadores sobre a ocorrência do fenômeno estudado (Gil, 2002).

3.2 Amostra

Considerando-se a existência de poucos estudos específicos sobre redes na gestão do futebol e ainda a falta de estudos caracterizando o que é um pequeno, médio ou grande clube de futebol, optou-se pelos seguintes critérios para escolha da amostra de pequenos clubes de futebol a estudar: a) um clube de cada série do Campeonato Brasileiro (A, B e C); b) com tradição no cenário do futebol brasileiro (títulos de campeão ou vice-campeão nacional); c) com a menor cota de televisão na série; d) participante de uma rede interligando clubes; e) que seja certificado como clube formador de jogadores pela CBF.

Desse modo, os informantes da pesquisa foram o gerente administrativo, o coordenador de esportes e de escolas licenciadas e o coordenador técnico das categorias de base do Paraná Clube; o gerente de futebol da Associação Portuguesa de Desportos; o

gerente de futebol da Associação Atlética Ponte Preta; o vice-presidente e o primeiro tesoureiro da ABEX Futebol; e três empresários agenciadores de atletas respectivamente das empresas Lipatin Sports, MMC Sports Consulting e Forza Carreira Esportiva. A escolha de pessoas desses postos foi devida à alta relevância delas para a captação e a retenção de talentos nos clubes. Essa ligação direta dos informantes com o fenômeno estudado é importante para que os dados tenham consistente base empírica e credibilidade (Flick, 2011).

Na apresentação dos resultados da pesquisa, ter-se-á o cuidado de omitir a identidade dos informantes.

3.3 Procedimentos de coleta dos dados

Para uma boa compreensão da rede de futebol de base estudada, os principais instrumentos e procedimentos utilizados na coleta de dados foram:

- A pesquisa bibliográfica foi o primeiro passo de investigação, após definição do tema. Auxiliou no embasamento teórico-conceitual da pesquisa. Para a identificação da bibliografia relevante, os autores utilizaram como palavras-chave “pequenas empresas”, “redes”, “retenção de talentos”, “futebol” e “gestão do esporte” em bases de busca de fontes bibliográficas, inclusive no Google Acadêmico.
- A pesquisa documental serviu de fonte de informações utilizadas para realizar a triangulação dos dados. Utilizou recursos como matérias em websites e jornais, atas dos encontros da rede e e-mails trocados entre os membros da rede (Fonseca, 2002).
- Foi elaborado um roteiro de entrevista para os representantes dos clubes, um roteiro para membros da associação e um para os empresários, para guiar as entrevistas em profundidade. Os roteiros foram testados antes de sua utilização para se assegurar bom grau de adequação e de precisão. A entrevista foi uma importante ferramenta para a coleta de dados primários (Martins, 2008). No início das entrevistas, foram fornecidas explicações sobre o propósito da pesquisa e suas finalidades (Moustakas, 1994). Elas foram gravadas com consentimento dos entrevistados e transcritas para possibilitar detalhada análise de seu conteúdo (Martins, 2008; Flick, 2011).

As entrevistas foram realizadas pessoalmente pelo primeiro autor na sede de cada clube, ou por *Skype*, ou por *WhatsApp*. Para assegurar a consistência e a transparência da pesquisa, foi enviada por *e-mail* para validação a transcrição das entrevistas aos entrevistados, juntamente com o termo de consentimento de participação na pesquisa para ser assinado e reenviado aos autores – o que também denota cuidados com as questões éticas da pesquisa (Flick, 2011). Os roteiros de entrevista usaram os seguintes eixos temáticos: a) estrutura organizacional; b) legislação esportiva; c) estratégia do clube; d) rede da ABEX; e) considerações finais. Esses eixos facilitaram a identificação de cinco temas centrais tratados em todas as entrevistas realizadas: Lei Pelé, rede de relacionamento, código de ética, recursos financeiros e infraestrutura.

3.4 Procedimentos de análise de dados

A análise de conteúdo dos dados identificou ocorrências convergentes que validaram os dados, comparados entre as diferentes fontes, procurando destacar aspectos encontrados a partir da triangulação e a busca de padrões entre casos (Eisenhardt, 1989). O procedimento levou aos cinco temas centrais supracitados, que balizaram a análise de dados e permitiram

a identificação e o tratamento de dados importantes ligados diretamente à questão de pesquisa.

À medida que as entrevistas foram sendo realizadas, eram transcritas com o auxílio de um processador de texto. Quando trechos dos dados coletados correspondiam a um dos cinco temas centrais citados, tratados a seguir como **elementos**, eram respectivamente classificados no Quadro 1 de análise propício à comparação das informações vindas dos respondentes de cada clube, associação e empresas intermediárias de atletas, possibilitando a retenção das informações mais significativas e pertinentes (Vergara, 2012).

Realizou-se uma análise aprofundada das relações, dos processos e dos fenômenos relativos aos motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes revelados pelos informantes, evitando-se prévios julgamentos por parte dos autores que pudessem interferir na análise dos dados (Goldenberg, 1997, p. 34).

4 ANÁLISE INTRA-CASO DOS DADOS

Foram classificados dados sobre as atividades dos clubes ligados pela rede ABEX Futebol e separadas importantes citações dos entrevistados para suporte à análise dos dados, objetivando melhor entendimento para os pesquisadores e para o leitor, contribuindo para se responder a pergunta de pesquisa.

4.1 Paraná Clube

Descrição dos Elementos	Citações dos entrevistados
Elemento 1 Lei Pelé: influência da legislação brasileira no assédio, “roubo” e retenção de jovens talentos.	“A legislação brasileira melhorou bastante, mas ainda necessita melhorar em alguns pontos, como, por exemplo, quanto ao assédio aos garotos menores de 14 anos”. (E1). “Estão acontecendo algumas mudanças na legislação porque ela ainda tem algumas falhas. E o futebol brasileiro em si está passando por um momento de transição. Acredito que seria muito importante para o futebol brasileiro que acontecessem reuniões periódicas entre clubes, CBF, ABEX, Ministério Público, Ministério do Esporte e demais entidades afins, para que pudessem tratar devidamente sobre estas brechas da lei, ajudando cada vez mais a proteger os clubes”. (E2). “É importante normatizar a faixa etária menor de 14 anos, pois incentivaria as escolinhas de futebol, fomentando ainda mais este setor, o que traria mais retorno aos clubes, facilitaria a captação e diminuiria o investimento dos clubes nas categorias de base”. (E3).
Elemento 2 Rede de relacionamento: influência da rede no comportamento dos clubes quanto à retenção de jovens talentos.	“Percebemos uma diminuição no assédio. Consequentemente, houve menor evasão de atletas”. (E1). “Este canal de relacionamento foi muito importante, pois criou uma unidade maior entre os clubes, consequentemente, passamos a ter maior proteção, pois rapidamente todos ficam sabendo se o clube está fazendo o trabalho devido e o atleta não está descoberto”. (E2). “A rede dos clubes é muito interessante, pois há um compromisso com o código de ética, para suprir a deficiência da lei. A liderança da rede pela ABEX foi importante, pois ela já trabalhava na busca da melhoria das práticas de gestão dos clubes em geral e na ética desportiva. Percebemos um esforço dos clubes envolvidos para acabar com os assédios aos jogadores”. (E3).



Descrição dos Elementos	Citações dos Entrevistados
Elemento 3 Código de ética: influência do código no assédio e “roubo” de jovens talentos em clubes menores.	<p>“Sabemos do código de ética criado e o cumprimos. O código trouxe mais tranquilidade aos clubes, principalmente aos menores, pois, inibiu a prática desonesta de alguns gestores e empresários”. (E3)</p> <p>“Acreditamos que o código de ética gerou melhorias na captação e na retenção dos clubes, principalmente para os clubes menores. Esta rede deve continuar se relacionando, conversando, discutindo e criando ações de melhoria, segundo os princípios éticos”. (E1).</p> <p>“O código de ética contribuiu para acelerar a mudança de mentalidade, gerou mais tranquilidade para os clubes menores na retenção de seus talentos e mais respeito entre os profissionais que estão atuando na captação”. (E2).</p>
Elemento 4 Financeiro: salários e bolsa-aprendizagem.	<p>“Tivemos casos no clube de atletas que foram assediados e roubados em anos anteriores e se deram bem em suas carreiras. Isto acontece por dinheiro. O empresário promete inúmeros benefícios ao atleta, que vislumbra algo melhor em sua vida. Ainda não existe um mecanismo efetivo que proteja bem os clubes destes empresários”. (E1).</p> <p>“O Paraná Clube tenta deixar o atleta mais protegido do assédio dos empresários, limitando a circulação destes em treinamentos e jogos. Tenta criar o máximo de vínculo do atleta com o clube, incluindo os pais. Esse vínculo é muito forte no futsal. Essa nova diretoria tem deixado os salários e bolsas dos atletas em dia. Anteriormente, tivemos a saída de atletas por atrasos de mais de três meses de salário”. (E3).</p> <p>“Quando temos interesse em um atleta, normalmente entramos em contato com o responsável do clube e nos colocamos à disposição para uma parceria, tratando o caso com muita transparência e clareza, para que o clube fornecedor não seja prejudicado. O que vai definir a negociação vai ser o interesse da família do atleta. Também influencia se o clube fornecedor é maior, com mais estrutura e valores melhores de salário ou bolsa e histórico de pagamento em dia”. (E2).</p>
Elemento 5 Infraestrutura: condições de trabalho.	<p>“O Ministério Públíco tem atuado muito no estado do Paraná, fiscalizando principalmente as condições de acomodação, higiene e convívio familiar. Não tolera menores de 14 anos alojados longe do relacionamento familiar. São exigências criadas pelas últimas alterações da Lei Pelé, que melhoram as condições de permanência do atleta no clube”. (E1).</p> <p>“Os clubes facilitam o assédio, não dando condições adequadas de treinamento e acomodações aos atletas”. (E2).</p> <p>“Uma das formas de aumentar a retenção no clube, principalmente na faixa etária abaixo dos 16 anos, é proporcionar um bom ambiente para que o atleta consequentemente tenha uma boa identificação com o clube”. (E3).</p>

Quadro 1 - Citações para fundamentar a análise – Paraná Clube

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo com dados da pesquisa.

Os entrevistados do Paraná Clube reconhecem que a legislação esportiva ainda está em desenvolvimento no cenário brasileiro, mas que restam brechas jurídicas para o caso dos jogadores abaixo dos 14 anos. Relataram que até a metade de 2012 havia muito assédio e “roubo” de atletas por parte de grandes clubes e empresários, o que se reduziu muito sob efeito do código de ética. Segundo os entrevistados, os casos que aconteceram no Paraná foram motivados também pelo descumprimento de normas óbvias por parte dos clubes

de origem dos atletas, envolvendo falta de infraestrutura necessária para acomodá-los e/ou treiná-los e atraso no pagamento das bolsas-aprendizagem. Afirmaram que o código de ética gerou benefícios importantes para os clubes e que o Paraná Clube participou diretamente da rede coordenada pela ABEX Futebol entre 2012 a 2014, mas que, em virtude da saída de alguns de seus gestores, o clube passou a apenas respeitar as determinações do código de ética, não mais participando diretamente da rede.

4.2 Associação Portuguesa de Desportos

Descrição dos Elementos	Confirmação dos Fatos
Elemento 1 Lei Pelé: influência da legislação brasileira no assédio, “roubo” e retenção de jovens talentos.	“É óbvio que a lei tem brechas, mas não dá para ficar se lamentando por ela, é querer se justificar de uma eventual falha ou futura falha. Temos que tentar oferecer o que temos de melhor ao atleta”. (E4).
Elemento 2 Rede de relacionamento: influência da rede no comportamento dos clubes quanto à retenção de jovens talentos.	“São os gestores, através da rede de relacionamento, que melhoraram a retenção dos clubes”. (E4). “A rede liderada pela ABEX ajudou a reter o jovem atleta, evitando a transferência sem indenização, para não falar roubo, pois não sei se a palavra é mesmo roubo. Mas acredito que ajudou sim”. (E4).
Elemento 3 Código de ética: influência do código no assédio e “roubo” de jovens talentos em clubes menores.	“Os clubes que não agiram corretamente de acordo com o código foram boicotados em algumas competições. Não sei definir que estas coisas são ilegais ou apenas antiéticas. Também tem que ver se a família quer respeitar [o que manda o código], às vezes o próprio atleta não quer ficar em determinado clube. O que vai fazer, amarrar o cara lá?”. (E4).
Elemento 4 Financeiro: salários e bolsa aprendizagens.	“A lei não protege 100%, mas não fico chorando dizendo que a culpa é do empresário do atleta. Se dermos o mínimo de estrutura, um ambiente de trabalho adequado, não precisa ter dinheiro para segurar o atleta. É claro que dar uma bolsa melhor ajuda também”. (E4).
Elemento 5 Infraestrutura: condições de trabalho.	“Você tem outras maneiras para reter o atleta, como mostrar que ele está em um clube de tradição, que ele vai ter mais oportunidade para jogar e cumprir com que você prometeu a ele. Se não tiver condições de manter este mínimo sou a favor de não ter a categoria no clube. Que se mantenha então só o sub 20 e o profissional. Não adianta eu formar o atleta para perder lá na frente.” (E4). “Se a pessoa receber uma proposta melhor [de outro clube], ela vai [para esse outro clube]. Você conquista a retenção dos atletas aos poucos, tendo um bom ambiente de trabalho, pagando os salários em dia... Consegue credibilidade e o atleta fica”. (E4).

Quadro 2 - Citações para fundamentar a análise – Associação Portuguesa de Desportos

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo com dados da pesquisa.

O entrevistado E4, único informante com dados no Quadro 2, reconhece brechas na legislação esportiva do Brasil e acha que seria necessário um ajuste normatizando as práticas de gestão do esporte para a faixa etária dos jogadores abaixo dos 14 anos, fazendo-se equiparação com a iniciação esportiva de outras modalidades, como o futsal e ginástica. Ele relata que, nas gestões anteriores de seu clube, havia muito assédio e “roubo” de atletas, mas que a adesão ao código de ética, o cumprimento dos contratos e as melhorias na estrutura e no atendimento aos atletas

levaram à retenção total dos jovens jogadores na categoria de base. Afirma que o código de ética ajudou muito, principalmente nos pequenos clubes, mas que não considera que haja “roubo” quando o clube de origem não cumpre com o que combinou com o jogador.

Segundo o entrevistado, a Portuguesa não participa mais ativamente da rede coordenada pela ABEX Futebol depois da saída de alguns de seus gestores, mas se mantém acompanhando as informações dessa rede por meio do contato que outro de seus gestores tem com membros dela.



4.3 Associação Atlética Ponte Preta

Descrição dos Elementos	Confirmação dos Fatos
Elemento 1 Lei Pelé: influência da legislação brasileira no assédio, “roubo” e retenção de jovens talentos.	“A legislação trouxe uma antiproteção aos clubes. Ela protege bem o jogador, mas na verdade prejudica os clubes de futebol. Pelé trouxe esse grande problema ao futebol brasileiro. Mas sua lei deve ser adequada, pois não é de toda ruim. É importante que tenhamos um equilíbrio entre a segurança e a liberdade do atleta, mas também que se garanta a recompensa para aquele clube que tanto investiu no jogador”. (E5).
Elemento 2 Rede de relacionamento: influência da rede no comportamento dos clubes quanto à retenção de jovens talentos.	“Os dirigentes de clubes não têm relacionamento entre eles, pois na maioria são amadores e possuem outras atividades profissionais. Aí entra a figura dos agentes, que efetivamente acabam ganhando sem muito esforço. Então obviamente esta postura dos gestores se reunirem a cada bimestre faz com que as pessoas se conheçam e obviamente troquem ideias mais frequentemente. Isso com certeza minimizou todo problema existente entre um clube e outro”. (E5).
Elemento 3 Código de ética: influência do código no assédio e “roubo” de jovens talentos em clubes menores.	“O pequeno clube tem o mesmo tratamento que o grande. O que acontecia é que o grande sempre pegava jogadores do pequeno e o clube roubado não tinha a quem recorrer. Com o código de ética criado, não existe tamanho de clube. Ninguém pode roubar de ninguém sem uma devida compensação ou sem um prévio acordo. Então, neste sentido, os clubes pequenos foram muito favorecidos”. (E5).
Elemento 4 Financeiro: salários e bolsa aprendizagens.	“Concordo que o clube tem que cumprir com suas obrigações em dia, mas, na saída de um atleta por descumprimento dessas obrigações, o clube também tem o direito de receber pelo que investiu no atleta. Uma boa conversa entre as partes (clube formador, atleta e clube receptor) pode levar a um denominador comum bom para todos”. (E5).
Elemento 5 Infraestrutura: condições de trabalho.	“Sendo respeitado o acordo financeiro feito com o atleta e sendo oferecida a ele uma boa estrutura, ele não terá porque deixar seu clube. Isso pode acontecer somente para um clube ainda melhor, como acontece em outras profissões”. (E5).

Quadro 3 - Citações para fundamentar a análise – Associação Atlética Ponte Preta

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo com dados da pesquisa.

Na visão do entrevistado E5, hoje o Brasil revela menos novos bons jogadores devido à Lei Pelé, pois foram reduzidos os lucros dos clubes a partir da extinção do “passe” dos jogadores. Os atletas ficaram mais expostos ao assédio de empresários e passaram a abandonar seu clube na primeira oportunidade, muitas

vezes deixando o time formador sem qualquer retorno financeiro pela formação recebida. Sem vender jovens talentos, os lucros e as receitas dos times, principalmente dos pequenos clubes, foram caindo e as categorias de base se extinguindo.

4.4 Associação Brasileira de Executivos do Futebol – ABEX Futebol

Descrição dos Elementos	Confirmação dos Fatos
Elemento 1 Lei Pelé: influência da legislação brasileira no assédio, “roubo” e retenção de jovens talentos.	“Os clubes ainda não conseguiram se adaptar à Lei Pelé. Primeiro pela bolsa-aprendizagem, uma vez que o clube chancelado como formador tem os direitos sobre futuras negociações do atleta, mesmo ele não sendo profissional. É preciso estar muito perto do atleta, de seus procuradores e de seus familiares para que se possa mantê-lo no clube. Aí futuramente você pode ter poder de negociação com ele. Isso é decorrente do que a Lei Pelé nos trouxe”. (E6). “Com certeza, é falha! O Ministério Público só autoriza alojar jovem acima de 14 anos. Os clubes são impedidos de desenvolver e aprimorar talentos na fase mais propensa para construir gestos motores e aumentar seu leque de coordenação, como acontece na natação, na ginástica, no tênis...”. (E7).
Elemento 2 Rede de relacionamento: influência da rede no comportamento dos clubes quanto à retenção de jovens talentos.	“O benefício para os pequenos clubes é estar associado a esta rede. Uma vez que você, dentro dos encontros, na network, está a todo momento conversando com executivos dos principais clubes do país. A rede tem muitas equipes menores e isto trás uma facilidade para eles, pois conseguem ter acesso eventualmente aos clubes tidos como grandes no país, podendo negociar antes de perder o atleta por definitivo”. (E6). “Com a rede, todas as transferências imorais e ilegais de jogadores foram barradas. Equipes como Atlético Paranaense e São Paulo foram ameaçados de boicote para as principais competições do país caso não resolvessem as pendências com os clubes que prejudicaram. A rede inibiu o assédio e aumentou a retenção dos atletas sim, mas, infelizmente o processo ainda está mais na cabeça de pessoas. Deveria estar no processo dos clubes, na própria legislação”. (E7).
Elemento 3 Código de ética: influência do código no assédio e “roubo” de jovens talentos em clubes menores.	“O código de ética entre os executivos tem ajudado muito na comunicação entre as equipes. Trás uma facilidade muito grande para administrar contratos entre as entidades esportivas”. (E6). “Nosso maior patrimônio é o código de ética. A equipe que leva o jogador ilicitamente é boicotada nas competições. Isso tem melindrado os clubes. Os presidentes dos clubes acabam entendendo que, se hoje eles estão roubando, amanhã eles podem ser roubados e isto na prática foi muito forte e muito contundente. Temos conseguido minimizar muito, praticamente zerar no Brasil este conceito de transferência ilegal”. (E7).
Elemento 4 Financeiro: salários e bolsa aprendizagens.	“Existe assédio sim. Mas, com a MFBB, praticamente selou-se um trato entre os clubes para que não houvesse uma maneira desleal do clube levar o atleta de outro clube. Então isto melhorou bastante, mas ainda existe por parte dos grandes clubes do Brasil, que possuem poder financeiro maior”. (E6). “O código de ética praticamente zerou as transferências ilegais e imorais. A legislação é frágil em muitos aspectos. Os empresários com poder de convencimento influenciam facilmente os familiares. Falta no Brasil uma ação mais enérgica não só por parte da esfera esportiva, mas também na esfera judicial, em relação a essas pessoas. Acredito também que precisamos valorizar muito os pequenos clubes e as escolinhas de futebol. A lei não os protege, pois gastam muito para manter sua estrutura e aí vem uma grande equipe com uma proposta financeira atrativa e leva o atleta sem deixar retorno para esse clube que lá no inicio fez toda a captação e formação”. (E7).
Elemento 5 Infraestrutura: condições de trabalho.	“Os pequenos clubes não possuem respaldo para os atletas menores de 14 anos e o objetivo do próprio atleta, independentemente da faixa etária, é sempre estar em clubes com boa infraestrutura. Então é inevitável que haja uma migração voluntária para as equipes grandes, para se tentar aceder às equipes grandes. O que acontece é que hoje a legislação ampara o clube que tenha um atestado de formador. Elas continuam perdendo os atletas, a não ser pela habilidade do gestor desses clubes menores, junto à rede de relação”. (E6). “Melhorou muito a união dos profissionais [gestores do esporte]. Consequentemente, houve maior união dos clubes e a prática ilícita de transferência de jogadores jovens de um clube para outro diminuiu bastante, independente do tamanho. Quando são clubes que têm o contrato de formação e os coordenadores participam da rede, rapidamente um clube notifica outro sobre o assédio”. (E7).

Quadro 4 - Citações para fundamentar a análise – ABEX Futebol

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo com dados da pesquisa.



Os dois entrevistados da ABEX Futebol concordam que a legislação no Brasil é falha quanto à categoria de base, que a rede de relacionamento coordenada pela ABEX Futebol ajudou os clubes, mas que é uma ação dos gestores desses clubes, não dos clubes em si. Em outras palavras, pode-se dizer que não há institucionalização da ação nos respectivos clubes de futebol, o que se confirma pelo fato destacado em outras entrevistas de

que é comum os clubes deixarem de participar da rede relativa ao MFBB devido à saída do gestor de ligação com a rede. Os dois entrevistados da ABEX Futebol afirmaram que o código de ética minimizou as transferências ilegais de atletas menores de idade, mas que as questões financeiras e estruturais dos clubes continuam sendo fatores importantes para a decisão da família e do atleta quanto a sair ou não de um clube.

4.5 Empresas de Agenciamento de Jogadores de Futebol

Descrição dos Elementos	Confirmação dos Fatos
Elemento 1 Lei Pelé: influência da legislação brasileira no assédio, “roubo” e retenção de jovens talentos.	“Precisa haver alguns ajustes na Lei Pelé, mas, sem sombra de dúvida, ela trouxe muitas melhorias em relação a anos atrás, em que o atleta ficava preso ao clube por tempo indeterminado, uma verdadeira escravidão”. (E8). “Lei necessária, que tem que ser aplicada, mas, ainda há alguns pontos falhos, algo que tem que ser melhorado”. (E9). “Acho que a lei Pelé não é frágil. Acredito ser boa para os clubes. Mas vejo que os clubes não estão adaptados à lei e não obedecem ao que ela determina. Os clubes devem parar de se fazer de vítimas, de fugir das suas responsabilidades. A partir do momento em que se faz um contrato obedecendo tudo o que a lei prevê, dando respaldo ao atleta, pagando salário e multa rescisória, não tem o que reclamar. A entidade contrata um jogador para que ele produza dentro do campo e para mais tarde, conforme seu desempenho, propiciar uma venda, resarcindo ou indenizando o clube por esta saída. Nenhum atleta é eterno no clube. A Lei Pelé tem suas falhas, mas é importante. Não podemos admitir em 2016 comparar com a Lei do Passe que era uma escravidão para o atleta. Se o clube fizer exatamente o que a lei determina, ficará protegido”. (E10).
Elemento 2 Rede de relacionamento: influência da rede no comportamento dos clubes quanto à retenção de jovens talentos.	“O atleta mal instruído acaba sendo direcionado pelo seu agente para cometer erros que realmente vão trazer malefícios para ele e para o clube, pois os clubes e seus respectivos gestores se comunicam rapidamente pela rede de relacionamento, limitando a atuação do empresário mal-intencionado”. (E8). “A rede ajudou os pequenos clubes na retenção dos jovens atletas, mas hoje está concentrada (panelinha) apenas nas mãos de algumas pessoas”. (E9). “Discordo de alguns pontos do MFBB, mas acho louvável, porque trouxe uma união e sintonia maior, ajudando os clubes a combater o assédio. Falta uma postura mais forte, está muito na formalidade dos encontros”. (E10).
Elemento 3 Código de ética: influência do código no assédio e “roubo” de jovens talentos em clubes menores.	“Não conheço o código de ética da ABEX, mas, a princípio creio que não deve fugir muito do que a gente entende que é correto. Por isso acredito que tenha protegido os clubes”. (E8). “Para mim, não mudou nada, porque sempre atuei com ética no mercado. Nunca tirei um jogador para outro clube de maneira ilícita. Mas sei que o código limitou muito ações de mal-intencionados”. (E9). “De maneira nenhuma este código mudou minha postura de agir. Continuarei a oferecer jogador, oportunidades, investimentos em atletas mais jovens, ganhando a comissão pela indicação, intermediação. É por isso que somos pagos. Condições financeiras e estrutura sobreponem o código”. (E10).
Elemento 4 Financeiro: salários e bolsa aprendizagens.	“Tem o assédio, tem a sondagem, acho roubo uma palavra pesada. Temos um número reduzido de atletas para que possamos dar uma assistência e um cuidado melhor para que ele não tenha necessidade de ir para outro colega. Depende muito de como o atleta é tratado, do cuidado do que agente atual tem com o jogador. É como um casamento. Se o casal está satisfeito, não tem porque buscar algo fora. Então não julgo, não vejo como roubo. Tento olhar para mim, o que deixo de fazer para que o atleta aceite uma conversa externa”. (E8). “O clube menor sempre sofre o assédio de clube maior ou empresário que quer levar o jogador para um clube de maior expressão. O status e a ascensão financeira do atleta colocam em cheque o código”. (E9). “O assédio e o roubo de atletas menores era extremamente frequente no mercado entre os clubes. Com a rede, isso diminuiu. Mas aumentaram as ações imorais entre os empresários por falta de escrúpulos, sempre seduzindo os atletas com promessas”. (E10).

DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS	CONFIRMAÇÃO DOS FATOS
Elemento 5 Infraestrutura: condições de trabalho.	<p>“Acredito que não seja problema da lei que não favoreça a retenção dos jovens talentos. O problema maior está nas dificuldades financeiras e estruturais dos clubes e nas pessoas que atuam na captação e tem a responsabilidade de firmar os prazos de contrato dos jogadores”. (E8).</p> <p>“A estrutura do clube e as oportunidades que este clube oferece ao atleta influenciam diretamente a sua possibilidade de permanência”. (E9).</p> <p>“Para o clube ser reconhecido como formador pela CBF, tem que cumprir inúmeras exigências. Muitos clubes não oferecem isso aos atletas, este é o grande problema. Os pequenos clubes estão amparados pela lei. O problema é financeiro e estrutural, pois o clube pequeno não tem condições de pagar salário para os atletas jovens como os grandes clubes. Essa é a lei do mercado. Os pequenos clubes devem aceitar o papel de formar e repassar para os grandes clubes”. (E10).</p>

Quadro 5 - Citações para fundamentar a análise – Empresas agenciadoras de atletas de futebol

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo com dados da pesquisa.

Os três entrevistados agenciadores afirmam que a Lei Pelé é necessária, que ela representou uma grande evolução em relação à Lei do Passe, mas que ainda carece de ajustes principalmente para jogadores de menos de 16 anos. Para o entrevistado E10, os clubes não estão adaptados à Lei Pelé, principalmente por falta de observância de princípios de governança em sua gestão.

É unânime para os três empresários entrevistados que a rede de relacionamento liderada pela ABEX Futebol não influenciou a atuação deles no mercado de agenciamento de atletas de futebol por afirmarem que sempre agiram com ética nas atividades com seus clientes. O entrevistado E8 percebeu que a rede melhorou a comunicação entre os clubes, o que gerou rapidez para conhecimento e reparo dos casos de assédio. Acredita que a rede gerou impedimentos para os empresários mal intencionados. Segundo o entrevistado E9, a rede iniciou com quase todos os clubes da série A e B do Campeonato Brasileiro, mas acredita que hoje está funcionando apenas para o interesse pessoal de um grupo restrito de gestores. O entrevistado E10 acha louvável a ação da rede, porém lamenta que o envolvimento para sua existência não seja dos clubes, mas sim de gestores de clubes. Acredita que as atividades da rede deveriam ser mais contundentes no futebol brasileiro, não ficando restritas a algumas reuniões formais.

Os entrevistados afirmam que, mesmo com o código de ética, ainda existe assédio de jovens talentos e que a rede fez diminuir o assédio seguido de “roubo”, mas que aumentou o assédio com negociação entre as partes (clube formador, empresário, atleta e clube interessado). Os entrevistados perceberam que

os pequenos clubes integrantes da rede ficaram mais protegidos, porém ainda são vulneráveis ao assédio com promessas de melhores ganhos e melhor estrutura de acolhimento e para a aprendizagem, fatores muito atrativos para a família dos atletas. A realidade que o jovem atleta vive em seu clube de futebol de base, a infraestrutura, o atendimento, a higiene, os valores das bolsas e a perspectiva de subir à categoria profissional são aspectos relevantes para a decisão do atleta e de sua família sobre permanecer ou não em um clube.

5 ANÁLISE INTER-CASO DOS DADOS

Um fator relevante a ser destacado é a diferença de experiência entre os profissionais entrevistados. Os entrevistados E2 e E8 têm longa vivência prática como jogadores de futebol. O E5 e o E7 têm mais variada experiência de trabalho, pois atuaram em várias funções e em vários clubes de futebol brasileiros. O E6 e o E4 desenvolveram suas competências e experiências há mais tempo do que o E3 e o E1. A maior experiência de vida e de trabalho faz com que os gestores mais experientes tenham suas redes de relação mais desenvolvidas e amadurecidas do que os gestores mais novos. Consequentemente, os clubes gerenciados pelos mais experientes contam com mais facilidade para ser reconhecidos como confiáveis no mercado de formação. Isso foi de grande ajuda para o desenvolvimento da ABEX Futebol e para a mais rápida ampliação da rede de relacionamento útil aos clubes em que trabalhavam os mais experientes.



5.1 Principais Semelhanças e Diferenças entre os Casos Estudados

A rede dos gestores auxiliou os pequenos clubes na retenção dos jovens talentos nos três casos de clube estudados. Para os clubes, a rede de relação de seus gestores fez diminuírem o assédio e o “roubo” de atletas menores de idade. Isso se assemelha ao que descreveram Gray e Wood (1991), dizendo que a cooperação acontece quando um grupo de empresas ou pessoas identifica um problema e em conjunto se envolvem, dividem responsabilidades, ditam normas, compartilham estruturas para realizar ações relacionadas à problemática. A cooperação entre os clubes permitiu o crescimento de laços de confiança, o que resultou na geração de um código de ética, inibindo práticas prejudiciais de assédio. Notou-se nos clubes estudados que a rede formada não apenas auxilia na diminuição do assédio e do “roubo” de atletas, mas também contribui para a retenção dos jovens talentos.

Ficou evidente que a liderança da ABEX Futebol foi estabelecida por proximidade e confiança entre os atores da rede e da associação, sua representação política e principalmente pela condição de oferecer ao MBFF, e consequentemente a toda a rede, uma personalidade jurídica capaz de muitas ações inviáveis em iniciativas informais isoladas. Referente ao tipo de laço relacional entre as organizações, observa-se uma rede vertical, que agrupa clubes em diferentes posições da cadeia. Uma explicação é a diversidade de grandes, médios e pequenos clubes se relacionando e coordenados pela ABEX Futebol (Verschoore; Balestrin, 2008).

As empresas de agenciamento de jogadores de futebol colaboraram com a formação do MFBB justamente pelos inúmeros casos de assédio e “roubo” de jovens talentos entre os clubes, influenciados diretamente pelos empresários. Para os agenciadores entrevistados, os elementos 2 e 3 (rede de relacionamento e código de ética) identificados nos Quadros 1 a 5 não interferiram em seu jeito de agir; porém, afirmam que esses, juntamente com o elemento 1 (Lei Pelé), interferiram diretamente nas atividades de empresários com atitude antiética, restringindo o assédio e o “roubo” de atletas feitos por elas. Os relatos apontaram que os empresários são vistos pela rede como influenciadores dos atletas; são considerados os grandes responsáveis pela saída dos jogadores de clubes nos casos de assédio. Mas os

relatos também apontaram que há empresários que consideram a rede como um movimento liderado por um pequeno grupo de interessados apenas em permanecer em evidência no mercado.

A análise dos dados mostrou que os elementos 1, 2, e 3 (Lei Pelé, rede de relacionamento e código de ética) contribuíram nos últimos anos para a retenção de jovens talentos; já os elementos 4 e 5 (financeiro e infraestrutura) influenciaram negativamente a retenção, principalmente nos pequenos clubes de futebol. Para gestores da ABEX Futebol e para da Ponte Preta, foi o código de ética criado pela rede de clubes que mais auxiliou, influenciou e subsidiou as práticas lícitas de captação de jogadores de futebol. Para os gestores do Paraná Clube e da Portuguesa, os elementos 4 e 5 são aspectos relevantes que interferem no impacto dos elementos 1, 2 e 3, influenciando a decisão da família na permanência do atleta no clube em que este joga. afirmam que a adequada oferta de remuneração e de estrutura para jogar e aprender definem a permanência do atleta. Para os empresários, os elementos 4 e 5 sobrepõem os elementos 1, 2 e 3, pois os empresários consideram a estrutura e a remuneração adequadas do clube como fator primordial para retenção do jogador.

Foi unânime entre os entrevistados que a única possibilidade para os pequenos clubes enfrentarem as dificuldades financeiras e a alta concorrência com os clubes maiores é de se unirem através da rede coordenada pela ABEX Futebol, o que confirma as palavras de Jarillo (1988) dizendo que as dificuldades crescentes em termos de competitividade, fatia de mercado, escala de produção, compras de matérias primas, divulgação, entre outras, enfrentadas por pequenas empresas, fazem com que a melhor forma de desenvolvimento neste mercado competitivo seja a união entre elas.

A interação dos gestores dos clubes e da ABEX Futebol foi fundamental para a formação da rede, pois se desenvolveu uma rede classificada por Grandori e Soda (1995) como social, na qual não há um acordo formal pré-determinado, as relações entre seus integrantes não são regidas por contrato – na rede da ABEX, são regidas apenas pelo código de ética – e tendo assimetria – na rede da ABEX, a assimetria ocorre em virtude de sua coordenação vertical. Sob a regulamentação da rede, os pequenos clubes de futebol fornecem jovens talentos (serviços e produtos) para outros clubes. Os pequenos clubes perdem seus talentos muito cedo e a rede é uma

forma de somar esforços para alcançar determinados objetivos comuns, como a retenção de talentos por mais tempo ou o devido resarcimento ao clube na saída do talento (Marcon; Moinet, 2000).

Como já retratado na análise intra-caso, principalmente com base nos dados vindos da Ponte Preta, a grande proximidade e a intensa interação que ocorrem entre os clubes na rede coordenada pela ABEX Futebol são devido à confiança e ao contato direto entre os gestores das equipes de base. Uma possibilidade de aperfeiçoamento da rede seria a institucionalização da adesão a ela em cada clube.

5.2 Outras Comparações Entre os Casos Estudados

Além das grandes semelhanças encontradas nos discursos dos entrevistados dos clubes e da ABEX Futebol, observaram-se diferenças importantes de peso para cada elemento, dentre os cinco temas centrais tratados pelos informantes. Os entrevistados E6 e E4 informaram que são importantes avanços não apenas a criação da rede e do código de ética, mas também a Lei Pelé com suas últimas alterações estabelecendo multas indenizatórias para os clubes formadores lesados pelo “roubo” de seus atletas e condições de trabalho e aprendizagem adequada para os jovens (infraestrutura, salário, equipe multidisciplinar, etc.). O E7 e o E5 apontam a rede e o código de ética como as principais conquistas do futebol brasileiro de base nos últimos anos e como ferramenta fundamental na retenção de jovens talentos nos pequenos clubes de futebol. O E4 e o E2 afirmam que a rede trouxe benefícios aos pequenos clubes, principalmente por forçar o clube interessado no jovem talento a negociar diretamente com o clube formador, o que não acontecia anteriormente – simplesmente o jogador abandonava o clube de origem para ingressar em outro clube. Concordam com os empresários que, quando se fala em retenção, os clubes com melhores condições financeiras e estruturais terão percentual maior de permanência dos jovens talentos.

Um fator relevante mencionado pelo E2 é a dificuldade financeira dos pequenos clubes para participar da rede, pois as reuniões que acontecem bimestralmente nos eixos RJ, SP ou MG demandam gastos com deslocamento, hospedagem e alimentação para os

representantes dos clubes. Isso limitou a participação do Paraná Clube na rede, por exemplo.

Com base na análise inter-caso realizada, foram identificados para os clubes diferentes tipos de influência da rede de relação dos gestores sobre suas atividades de captação e retenção de jovens atletas – principalmente com a comunicação feita por e-mail e pelo boca-a-boca entre os membros da rede. A comunicação rápida, como já dito aqui, foi muito útil para inibir e bloquear ações de assédio.

Outro fator a ser destacado é que, além da atratividade financeira e estrutural dos grandes clubes, estes possuem o certificado de clube formador chancelado pela CBF, que é conquistado justamente por clubes que, como estes, oferecem condições melhores de trabalho aos atletas. Esses fatores propiciam maior retenção na categoria de base dos grandes clubes, que também contam com contratos de formação.

Portanto, os problemas na legislação esportiva referentes a atletas menores de idade e as ações indeejáveis de gestores e empresários foram determinantes para instigar a formação da rede coordenada pela ABEX Futebol, sendo atraente particularmente para pequenos clubes.

6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Para responder sua pergunta de pesquisa, o estudo aqui apresentado descreve a participação de pequenos clubes de futebol na rede do MFBB, liderado pela ABEX Futebol. Antes disso, contudo, compilaram-se diferentes reflexões teóricas sobre o potencial de contribuição da configuração em rede como recurso para os gestores de pequenos clubes de futebol aumentarem a retenção de jovens talentos em seu clube de futebol.

Os resultados demonstram forte otimismo por parte da maioria dos gestores entrevistados sobre os benefícios que a rede já produziu e, sobretudo, pela expectativa com os resultados futuros que os pequenos clubes poderão alcançar com ela. Dentre os impactos observados pela formação da rede para os pequenos clubes, destacam-se os econômicos, os de aprendizagem e os comportamentais. Os econômicos decorrem do fato de os clubes não perderem mais facilmente seus jovens talentos e ainda poderem negociar indenizações e multas no caso de transferência desses



talentos a outros clubes. A aprendizagem foi resultado da forte interação dos clubes e do acesso a palestras de desenvolvimento organizadas pela ABEX Futebol para a rede. Por último, os impactos comportamentais são particularmente observáveis no desenvolvimento do espírito coletivo entre os gestores participantes da rede, fundamental para a existência de cooperação (Balestrin; Vargas, 2004).

A rede de relação estudada atuou mais diretamente na fiscalização, na divulgação e na incitação das iniciativas de combate ao assédio e “roubo” de atletas. A participação na rede trouxe melhorias na retenção de talentos de pequenos clubes de futebol como se pôde constatar nos Quadros 1 a 5, confirmando as melhorias na retenção de jovens talentos sob a influência da Lei Pelé, da rede de relacionamento, do código de ética, assim como dos recursos financeiros e da infraestrutura dos respectivos clubes (elementos 1 a 5 citados nos Quadros). A dificuldade de se encontrar um jovem talento no mercado do futebol, mantê-lo motivado e não o perder para os clubes maiores concorrentes faz parte da rotina dos pequenos clubes. Com base nos casos estudados, constatou-se que a retenção de jovens talentos foi influenciada e melhorada pela rede do MFBB principalmente nos pequenos clubes do futebol brasileiro.

Para a maioria dos gestores de clubes entrevistados (quatro), o código de ética estabelecido pelo MFBB colaborou diretamente na retenção de jovens talentos nos pequenos clubes do futebol brasileiro, dadas as sanções impostas aos contraventores. Os gestores afirmaram ainda que a rede levou ao ajuste do comportamento dos empresários e gestores que agiam de modo antiético e inibiu novas ações de assédio – segundo o que foi destacado nos Quadros de análise quanto aos elementos 2 e 3 (rede e código de ética).

Para alguns gestores de clubes entrevistados (dois), o código de ética estabelecido pela rede colaborou indiretamente na retenção de jovens talentos nos pequenos clubes do futebol brasileiro. Para eles, o código inspirou indiretamente o ajuste do comportamento dos empresários e gestores que agiam de modo antiético por levar ao ajuste dos elementos 4 e 5 (remuneração e infraestrutura). Acreditam que questões financeiras e estruturais são elementos fortes a influenciar indiretamente a permanência do atleta.

Para um gestor de clube entrevistado, o código de ética estabelecido pela rede colaborou indiretamente na retenção de jovens talentos nos pequenos clubes do futebol brasileiro. Ele afirma que a rede influenciou indiretamente o comportamento dos empresários e gestores por levar a ajustes nos elementos 1, 4 e 5 (aplicação da Lei Pelé, remuneração e infraestrutura). Acredita ainda que, além das questões financeiras e estruturais, as últimas mudanças na Lei Pelé sobre as indenizações e multas contribuem indiretamente para a permanência do atleta em seu clube. Quanto mais talento o clube consegue reter, mais sucesso terá, pois o atleta tenderá a se valorizar, gerar retorno financeiro e ainda colaborará com o sucesso do clube com seu talento em campo durante sua permanência.

Destaca-se na rede de relação apresentada a rápida comunicação entre os atores nos casos de assédio e “roubo” de atletas. O surgimento de novas tecnologias de informação e comunicação (TICs) tornou possível uma maior capacidade e agilidade nas inter-relações dos clubes por todo o país (Balestrin; Vargas, 2004). Quando analisadas as informações obtidas a partir das entrevistas feitas com os gestores dos clubes, verifica-se uma concordância com relação às vantagens obtidas por meio da união na rede de cooperação do MFBB, com destaque para o fato de ter sido estabelecido considerável nível de confiança e transparência entre os gestores nos encontros.

Os elementos 1, 2, 3, 4 e 5 foram de grande auxílio para a discussão dos resultados de pesquisa, demonstrando que a rede do MFBB estudada teve uma influência determinante para diminuição nas ações de assédio e “roubo” de jovens talentos nos pequenos clubes de futebol. Como visto anteriormente, estes pequenos clubes, quando conseguem revelar um talento, sofrem com os resultados maléficos do assédio e do aliciamento no mercado do futebol, particularmente devido a sua grande limitação de recursos e à dificuldade de se encontrar mais jovens talentos. Perder este ativo é quase fatal para essas organizações esportivas, pois, além de não terem o benefício financeiro de compensação na transferência do jogador para outro clube, não poderão contar com ele em campo e, muitas vezes, e ele poderá estar num time oponente em competições (Mayo; Torres, 2003). O MFBB conseguiu diminuir esses casos de “roubo” principalmente pelos

eficientes instrumentos que a rede do MFBB ofereceu aos clubes, confirmando o que já descreveram Berret e Slack (1999), Babiak (2007), Pieters, Knoben e Pouwels (2012) e Gulati (1998).

Apesar de os resultados demonstrarem que inicialmente a adesão à rede do MFBB foi dos gestores dos clubes, posteriormente ocorreu um envolvimento maior dos clubes no movimento, resultados do reconhecimento dos benefícios gerados pela rede, como a possibilidade de mais trocas de informação, melhorias em processos de formação de atletas, a aquisição de *expertise* para negociações e aprendizagem sobre o processo de governança.

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

Para se ter mais precisão e profundidade no tratamento das questões de escolha e determinação dos atores a atuarem numa rede voltada à gestão do esporte no futebol, são necessárias novas pesquisas específicas sobre a rede de relação, o campo de competências dos gestores e suas ligações com a diretoria nesse campo de estudo. Essa é uma necessidade de pesquisa merecedora da atenção de acadêmicos em estudos futuros. Outra necessidade de pesquisa é relativa à importante influência da rede de relação sobre os demais clubes fora da rede, cujas práticas podem ser inspiradas por aquelas dos participantes da rede ou mesmo influenciadas, incentivadas ou tolhidas de algum modo.

Assim, embora os resultados empíricos deste artigo apresentem algumas limitações de verticalidade e extensão, uma vez que dizem respeito a um estudo exploratório no MFBB, suas evidências empíricas refor-

çam a tese central da pesquisa: a de que os pequenos clubes de futebol poderão utilizar a configuração em rede para fortalecer sua administração de recursos humanos, obtendo efeitos estratégicos positivos para sua competitividade.

REFERÊNCIA

AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P.; DE OLIVEIRA, J. J.

A Nova Gestão do Futebol. FGV Editora, 2000.

ALVES, J. A. B.; PIERANTI, O. P. The State and the formulation of a National sports policy in Brazil/O estado e a formulacao de uma politica nacional de esporte no Brasil/El estado y laformulacion de una politica nacional del deporte enel Brasil. **RAE eletrônica**, v. 6, n. 1, 2007.

BABIAK, K. et al. Determinants of interorganizational relationships: The case of a Canadian nonprofit sport organization. **Journal of Sport Management**, v. 21, n. 3, p. 338, 2007.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, p. 203, 2004.

BANDEIRA, P. **Participação, articulação de atores sociais e desenvolvimento regional.** 1999.

BENTO, J. O. Detecção e fomento de talentos. **Revista Brasileira de Ciência e Movimento**, v. 3, n.3, p. 84-93, 1989.

BERRETT, T.; SLACK, T. A framework for the analysis of strategic approaches employed by non-profit sport organisations in seeking corporate sponsorship. **Sport Management Review**, v. 4, n. 1, p. 21-45, 2001.

BERRETT, Tim; SLACK, Trevor. Corporate sponsorship and organisational strategy: Bridging the gap. **International Journal of Sports Marketing and Sponsorship**, v. 1, n. 3, p. 37-53, 1999.

BEZERRA, R. C. R. **Indenização aos clubes formadores de jogadores de futebol face a lei Pelé e as normativas da FIFA.** 2010.

BÖHME, M. T. S. Talento esportivo I: aspectos teóricos. **Revista Paulista de Educação Física**, v. 8, n. 2, p. 90-100, 1994.



BÖHME, M. T. S. Treinamento a longo prazo e o processo de detecção, seleção e promoção de talentos esportivos. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, v. 21, n. 2, 2010.

BRASIL. Lei n.º 12.395, de 16 de março de 2011. Altera as Leis nºs 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto, e 10.891, de 9 de julho de 2004, que institui a Bolsa-Atleta; cria os Programas Atleta Pódio e Cidade Esportiva; revoga a Lei nº 6.354, de 2 de setembro de 1976; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12395.htm>. Acesso em: 22 abr 2015.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**, v. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DE CARVALHO, F. A.; MARQUES, M. C. P.; CARVALHO, J. L. F. Redes interorganizacionais, poder e dependência no futebol brasileiro. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 48, 2009.

DOTTO, D. M. R. al. Arranjos organizacionais e desenvolvimento regional-um estudo da experiência de redes de pequenas e médias empresas no estado do Rio Grande do Sul (Brasil). **Asociación Uruguaya de Historia Económica (AUDHE), Terceras Jornadas de Historia Econômica, Montevideo**, 2003.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EUROPEAN CLUB ASSOCIATION - ECA. **Report on Youth Academies in Europe**. www.ecaeurope.com, 2011.

FLICK, U. Triangulation. In: **EmpirischeForschung und SozialeArbeit**. VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2011. p. 323-328.

FOMBRUN, C. J. Strategies for network research in organizations. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 2, p. 280-291, 1982.

FONSECA, J.. J. S. D. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 65-75, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, v. 5, p. 61, 2002.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Editora Record, 1997.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GRAY, B.; WOOD, D. J. Collaborative alliances: Moving from practice to theory. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 27, n. 1, p. 3-22, 1991.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic management journal**, p. 293-317, 1998.

JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic management journal**, v. 9, n. 1, p. 31-41, 1988.

MAGALHÃES, J. M. de; DAUDT, C. G.; PHONLOR, P. R. Vantagens Proporcionadas às Pequenas e Médias Empresas por meio da União em Redes de Cooperação no Contexto do Venture Capital. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 13, n. 4, p. 583-603, 2009.

MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

MARTINS, G. D. A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. In Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa. Atlas, 2008.

MAYO, A.; TORRES, J. M. P. **O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos**. 2003.

MOUSTAKAS, C. **Phenomenological research methods**. Sage Publications, 1994.

OLAVE, M. E. L.; NETO, J. A. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **CEP**, v. 5508, p. 900, 2001.

OLIVEIRA, D. V. T. de. **Análise da cultura organizacional do Sport Club Corinthians paulista com foco na retenção e manutenção de talentos nas categorias de base**. 2016.

PALMIÉRI, J. C. J. Quanto vale um talento? Uma análise antropológica sobre a valorização e circulação dos jogadores de futebol profissional no mercado esportivo. 2009. Tese de Doutorado. Dissertação de Mestrado UFSCAR, 2009. [www.ludopediocom.br/RC/UPOALAD/files/175924_Palmieri \(M\)-Quanto vale um talento.pdf](http://www.ludopediocom.br/RC/UPOALAD/files/175924_Palmieri%20(M)-Quanto%20vale%20um%20talento.pdf).

PASSOS, E. Ética nas organizações. Atlas, 2004.

PIETERS, M. et al. A social network perspective on sport management: The effect of network embeddedness on the commercial performance of sport organizations. **Journal of Sport Management**, v. 26, n. 5, p. 433-444, 2012.

ROSENFELD, S. A. Bringing business clusters into the mainstream of economic development. **Europeanplanningstudies**, v. 5, n. 1, p. 3-23, 1997.

SILVA, E. M. D. Os efeitos da liderança na retenção de talentos um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica **(Doctoraldissertation, Dissertação (Mestrado em Administração) – IBMEC. Rio de Janeiro)**, 2006.

SLOCZINSKI, H. Formação de Professores a Distância e em Serviço–Aprendizagem na Prática. **PGIE/UFRGS. Porto Alegre (Tese de Doutorado em Informática na Educação)**, 2003.

THIBAULT, L. al. Fostering interorganizational linkages in the Canadian sport delivery system. **Journal of sport management**, v. 11, p. 45-68, 1997.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VERGARA, S. C.. **Métodos de pesquisa em administração**. Atlas, 2012.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração de Empresas**, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, 2008.

WELSH, J. A.; WHITE, J. F. A small business is not a little big business. **Harvard business review**, v. 59, n. 4, p. 18-&, 1981.

WOLFE, R.; MEENAGHAN, T.; O'SULLIVAN, P. Sport, media and sponsor-The shifting balance of power in the sports network. **Irish Marketing Review**, v. 10, n. 2, p. 53, 1997.

WOLFE, R.; MEENAGHAN, T.; O'SULLIVAN, P. The sports network: insights into the shifting balance of power. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 7, p. 611-622, 2002.