

**Universidade Federal do Rio Grande do Sul**  
**Escola de Administração**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração**  
**Curso de Especialização em Marketing**

**JOGADOR, DIRIGENTE E EMPRESÁRIO DE  
FUTEBOL: RELAÇÕES QUE TRANSCENDEM A BOLA**

**Tiago Nequesaurt**

**Porto Alegre, agosto de 2007.**

“Se, de fato, carnaval, religiosidade e futebol são tão básicos no Brasil, tudo indica que, diferentemente de certos países da Europa e América do Norte, nossas fontes de identidade social não são instituições centrais da ordem social, como as leis, a Constituição (...) etc., mas certas atividades que nos países centrais e dominantes são tomadas como fontes secundárias e liminares de criação de solidariedade e identidade social.” (Roberto DaMatta)

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>06</b>
<b>1.1 Delimitação do Tema e Definição do Problema .....</b>	<b>08</b>
<b>1.2 Importância do Estudo .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 Definição dos Objetivos .....</b>	<b>11</b>
- Objetivo Geral .....	11
- Objetivos Específicos .....	11
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Teoria Institucional .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.1 A Visão da Teoria Institucional como Multiparadigmática e a Teoria da Estruturação .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2 Análise de Redes Sociais .....</b>	<b>29</b>
<b>2.2.1 Propriedades Relacionais e a Abordagem Relacional .....</b>	<b>31</b>
<b>2.3 Análise Estatística dos Relacionamentos .....</b>	<b>33</b>
<b>3. PANORAMA DA BOLA .....</b>	<b>35</b>
<b>3.1 Panorama Mundial .....</b>	<b>41</b>
<b>3.1.1 O Modelo de Valorização .....</b>	<b>42</b>
<b>3.1.2 Os Cinco Pecados Capitais da Contratação .....</b>	<b>43</b>
<b>3.1.3 O Melhor Modelo de Negócio .....</b>	<b>46</b>
<b>3.2 Panorama Europeu .....</b>	<b>47</b>
<b>3.3 Custo da Ida ao Estádio .....</b>	<b>51</b>
<b>3.4 Esportes no Brasil .....</b>	<b>51</b>
<b>3.5 Clubes Esportivos .....</b>	<b>57</b>
<b>3.5.1 Situação no Brasil .....</b>	<b>57</b>
<b>3.5.2 Modelos Europeus .....</b>	<b>61</b>
<b>3.6 Mídia .....</b>	<b>63</b>
<b>3.7 Marketing Esportivo .....</b>	<b>65</b>

<b>4. MÉTODO</b> .....	<b>73</b>
4.1 Entrevistas em Profundidade .....	74
4.2 Análise de Conteúdo .....	75
4.3 Procedimentos de Amostragem, Coleta e Análise dos Dados .....	76
4.4 Perfil do Público Investigado .....	76
4.4.1 Dirigentes .....	76
4.4.2 Jogadores de Futebol .....	76
4.4.3 Empresários .....	77
<b>5. RESULTADOS</b> .....	<b>78</b>
5.1 Confiança .....	78
5.2 Desconfiança e Insegurança .....	81
5.3 Credibilidade, Respeito e Seriedade .....	82
5.4 Mercadoria .....	85
5.5 Remuneração .....	86
5.6 Despesas .....	89
5.7 Ilícitudes .....	90
5.8 Sociedade e Interesses Mútuos .....	92
5.9 Know How .....	92
5.10 Descoberta e Relacionamento .....	95
5.11 Família .....	98
5.12 Tecnologia .....	99
5.13 Paternalismo .....	99
5.14 Profissionalismo .....	100
5.15 Amadorismo e Anti-Profissionalismo .....	102
5.16 Relação Econômica .....	104
5.17 Contratações .....	106
5.18 Passe Livre .....	107
5.19 Acessibilidade .....	108
<b>6. CONCLUSÃO</b> .....	<b>110</b>
6.1 Implicações do Estudo .....	111
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>112</b>

**ANEXOS .....123**

## 1. INTRODUÇÃO

Uma das peculiaridades do esporte é a sua capacidade de reunir uma massa de pessoas em um mesmo evento. No Brasil, por exemplo, o futebol é um dos poucos eventos em que o país inteiro se volta às telas, como no caso da Copa, ou pelo qual um grande número de torcedores vai até o estádio para ver seu time jogar. Em outros tempos, a religião havia conseguido algo equivalente. Nesse sentido, podemos dizer que o esporte exerce uma força centrípeta em relação a seus adeptos, que no limite tornam-se fervorosos fiéis, com a exceção de que não há deus algum para adorar (Izzo, 2007).

O esporte, como negócio, vem evoluindo muito nas últimas décadas e, em especial, nos últimos anos. O futebol, esporte mais praticado e apreciado no mundo, potencializa muito das inovações, investimentos e atenções. Por ano, são movimentados bilhões de dólares e de corações, que batem acelerados a cada gol feito ou perdido, a cada título conquistado, a cada taça que se perde.

Esporte que mobiliza bilhões de pessoas durante noventa minutos, o futebol é capaz parar guerras, unir, ao menos que por alguns momentos, inimigos, mobilizar paixões e interesses, enfim, envolver multidões.

Conforme matéria do *site* Manager (2002), a indústria do futebol, em particular, movimenta globalmente, segundo estudo do professor Stefan Szymanski, do Imperial College, de Londres, publicado no jornal *The Economist*, um total estimado em 216 bilhões de dólares anuais. A participação do Brasil, único país pentacampeão do mundo, é estimada em US\$ 7 bilhões.

Na Itália, por exemplo, segundo dados do *site* Terra (2007), cuja seleção sagrou-se tetracampeã mundial na última Copa do Mundo, disputada na Alemanha, em 2006, o futebol representa o equivalente a 3% do PIB nacional. Para mensurar, brevemente, a importância e a relevância desse dado, a Itália

participa, por exemplo, do G-8, grupo de países mais ricos e desenvolvidos do mundo.

Um estudo da consultoria norte-americana Deloitte sobre futebol na América Latina mostra que se ganha muito dinheiro com o esporte no Brasil, mas o dinheiro fica concentrado na mão de poucos. A economia dos clubes da primeira divisão do futebol nacional rendeu mais de US\$ 330 milhões em 2005, mas a maior parte do dinheiro ficou na mão de grandes talentos, como o jogador Robinho, e de clubes de São Paulo (Santoro, 2007).

Em 2005, a maior parte da renda do futebol brasileiro foi gerada pela transferência de jogadores, especialmente para o mercado europeu – assim como acontece em outros países, como a Argentina e Uruguai. No Brasil, as vendas de talentos movimentaram US\$ 100 milhões no ano, mas, deste total, US\$ 30 milhões ficaram concentrados na transferência de Robinho, do Santos, para o Real Madrid, da Espanha.

Ingressos e a venda de souvenirs representaram 7% do total arrecadado pelo esporte em 2005 (pouco mais de R\$ 23 milhões), mas a maior parte deste valor acabou concentrado nos cofres de três times paulistas: Santos, São Paulo e Corinthians. O número de torcedores presente aos estádios, porém, está em queda: de 16 mil por jogo, em média, na década de 70, passou para os atuais 12 mil.

A mesma concentração é percebida nos ganhos com a transmissão de jogos, que chegaram a aproximadamente US\$ 66 milhões em 2005: os times mais conhecidos e com mais torcedores, segundo pesquisas, são os que mais lucram.

Dada a visibilidade do esporte, a renda com patrocínios também ganha importância, chegando a US\$ 46 milhões dos US\$ 330 milhões arrecadados em

2005. Entretanto, times como o Palmeiras, o Grêmio e o São Paulo concentraram, em média, cada um, US\$ 5 milhões deste total.

O Brasil é de longe o maior mercado para o futebol na América Latina. O da Argentina movimenta US\$ 160 milhões ao ano, sendo que a metade deste valor é resultado da negociação de jogadores.

Segundo dados fornecidos pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF, 2007), 87% dos atletas de futebol em atividade no país recebem menos de R\$ 1.000,00 mensalmente. Por outro lado, apenas 8% deles recebem mais de R\$ 5.000,00 a cada 30 dias.

Esse estudo pretende investigar o papel dos empresários na relação entre jogadores de futebol e clubes. Tal análise, objetiva averiguar os fatores relevantes à emergência da confiança e de uma relação saudável entre as partes. Este projeto será composto das seguintes partes. Inicialmente, será definido o problema de pesquisa. A seguir, a importância do estudo será relatada. Em seguida, os objetivos de pesquisa serão expostos e a fundamentação teórica que sustenta o conteúdo empírico da pesquisa a ser desenvolvida será apresentada. Por fim, o método a que esse trabalho pretende utilizar será exposto.

## **1.1 Delimitação do Tema e Definição do Problema**

O futebol profissional tem se constituído, cada vez mais, em um excelente produto. Ao mesmo tempo, porém, o simples fato de constituir uma equipe competitiva e de qualidade não garante, por si só, sucesso. Aliado a isso, tem-se, obrigatoriamente, que agregar uma série de requisitos, determinantes, sem dúvida, para as vitórias dentro das quatro linhas e os conseqüentes retornos que elas acarretam (Aidar, Leoncini e Oliveira, 2000).

Com isso, torna-se imprescindível aos entes aqui analisados (clubes, jogadores e empresários de futebol) a busca por conhecimentos que transcendam simplesmente as suas funções básicas.

As ações do poder público, em especial do Poder Legislativo da União, dizem respeito, sim, também aos agentes que constituem o ambiente do futebol. Exemplo disso são políticas, leis e normas que influenciam diretamente no âmbito do futebol, como foi o caso da sanção da Lei 9.615/98, denominada Lei Pelé, pelo então presidente da República Fernando Henrique Cardoso. Essa lei decretou, entre algumas normas, a data para o fim do vínculo esportivo dos atletas de futebol com os clubes, anteriormente denominado de "passe". Tal obrigação teve, indubitavelmente, impacto imediato e significativo nas relações entre clubes, jogadores e empresários de futebol (Myskiw, 2006).

Dessa forma, o presente trabalho parte do pressuposto que a relação envolvendo clubes, jogadores e empresários de futebol necessita ser trazida à tona, pois, cada vez mais, o futebol tem deixado de se tornar somente "bola na rede". Dessa forma, esse projeto de pesquisa se estrutura a partir do objetivo de identificar, num primeiro momento, e analisar, posteriormente, os fatores associados à relação envolvendo existente entre a tríade acima citada.

Para tanto, no presente trabalho, a literatura em marketing auxiliar a um entendimento mais profundo sobre o assunto será revista. Especificamente, a literatura de marketing de relacionamento parece ser relevante à compreensão maior do assunto. Isto é, nesse contexto de tríade entre empresários, jogadores e dirigentes de clubes de futebol, conceitos como os de inter-relacionamentos, confiança, valor e lealdade parecem prover as bases epistemológicas para um aprofundamento de questões relacionadas à relação empresário-jogador-dirigente e auxiliar a entender melhor tal fenômeno em profundidade.

É importante ressaltar que, *em hipótese alguma*, pretende-se, aqui, ter a pretensão de ser definitivo. Dentro de uma série de fatores limitadores, pretende-se ter uma compreensão inicial e suscitar, quem sabe, a realização de trabalhos que sejam capazes de generalizar e descrever, *talvez*, com mais propriedade, a(s) idéia(s) que aqui venha(m) a ser gerada(s).

O presente estudo, feitos os primeiros reparos, tem como objetivo abordar a relação existente entre clubes, jogadores e empresários de futebol para tentar solucionar a seguinte questão: **"Qual o papel do empresário na relação entre o jogador de futebol e o clube?"**

A seguir, é analisada a importância do estudo e ressaltada a relevância do esforço de análise descrito em seguida.

## **1.2 Importância do Estudo (Justificativa)**

O presente estudo pretendeu abordar a relação envolvendo clubes, jogadores e empresários de futebol, mesmo que em parte, no Brasil e no mundo. O tema foi, dessa forma, selecionado para a realização da pesquisa pelo particular grau de proximidade e relacionamento que se estabelece nos dias de hoje. Assim, evidencia-se a importância da pesquisa para empresas e clientes que o integram, uma vez que há poucos trabalhos sobre o tema, o que também confere a este estudo relevância.

Além disso, com este trabalho, dirigentes, empresários e jogadores de futebol poderão, quem sabe, ter um auxílio para o entendimento das intrincadas relações que são estabelecidas entre tal tríade, em particular, e no futebol, em geral. Torcedores e sociedade em geral, em última análise, poderão entender e descobrir temas que cercam o tão fascinante "mundo" do futebol.

Por fim, com o presente material, pude compreender de forma muito mais clara, objetiva e crua, paixão e preferências à parte, como uma parte deste “mundo” se organiza e se movimenta. Além disso, quem sabe, imagino poder ter um pouco menos de dificuldade de acesso a empresários, viabilizando, quem sabe em um futuro não muito distante, uma oportunidade de emprego nesse concorrido e fascinante meio.

### **1.3 Definição dos Objetivos**

Em termos de objetivos, apresenta-se, num primeiro momento, o geral, qual seja, o de “onde se almeja chegar” com a pesquisa. No segundo estágio, elencam-se os objetivos específicos, que têm o intuito de apontar caminhos operacionais de desenvolvimento do trabalho. Por fim, e tão importante quanto os dois anteriormente citados, está o objetivo de analisar os fatores que determinam a confiança e o comprometimento nos relacionamentos entre clubes, jogadores e empresários de futebol.

#### **– Objetivo Geral**

Abordar a relação existente entre clubes, jogadores e empresários de futebol, para que se desvendem, ao menos em parte e preliminarmente, com base nos paradigmas do marketing de relacionamento, alguns fatores que determinam a confiança e o comprometimento nos relacionamentos entre as partes acima citadas.

#### **– Objetivos Específicos**

- Verificar os fatores determinantes da confiança e do comprometimento no relacionamento entre dirigentes de clubes, jogadores e empresários de futebol.
  
- Averiguar os fatores que compõem a confiança entre as partes.

- Apontar as diferenças existentes na formação da confiança para dirigentes de clubes, jogadores e empresários de futebol.
- Investigar a existência e a relevância da confiança na relação entre dirigentes de clubes, jogadores e empresários de futebol.

Expostos, acima, os objetivos necessários à resolução do problema de pesquisa, apresentam-se então, abaixo, os elementos que justificam a importância e a relevância do presente estudo, assim como as escolhas determinadas na delimitação do contexto e as variáveis de estudo.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Antes mesmo que o presente estudo prossiga, é oportuno salientar, desde logo, que algumas expressões são típicas de determinados setores e/ou categorias. Com isso, a seguir, serão apresentados e justificados alguns termos que, seguidamente, serão utilizados. Dessa maneira, procura-se, desde já, torná-los conhecidos e amigáveis.

Conforme Helal (1990), no que diz respeito ao esporte, há uma distinção clara e manifesta entre "brincadeira", "jogo" e "esporte". Segundo aquele autor, esses três termos se assemelham e se inter-relacionam no campo da sociologia. A brincadeira representa o lúdico, o voluntário e o espontâneo. O jogo, por sua vez, pressupõe a existência de regras fixas e sistematizadas, uma espécie de brincadeira organizada. O esporte, por fim, se concretiza a partir do momento em que há uma organização instituída, além e acima dos interesses dos próprios praticantes, determinando que exista disputa física e competição.

Dessa maneira, quando se tratar de esporte no presente estudo, será exatamente conforme o exposto acima, ou seja, o que não é, de forma alguma, apenas lúdico, mas considerando, sim, a competitividade e a performance dos praticantes. É requisito, também, a existência de regras fixas e amplamente difundidas, assim como a recompensa monetária aos participantes e envolvidos.

A pessoa que representa um jogador de futebol, no Brasil, em especial, recebe inúmeras definições. Tem-se conhecimento de, pelo menos, quatro verbetes para designar tal função. A mais usual, talvez, é a expressão "empresário", seguida das não menos difundidas "procurador", "representante" e "agente", essa, possivelmente, a menos utilizada. Dessa maneira, para que haja uma padronização ao longo do trabalho, será escolhida a palavra "empresário" sempre que se fizer referência à pessoa, que, entre outras funções, representa e trabalha junto a um jogador de futebol.

Conforme definição do dicionário Aurélio, o termo "empresário" tem, entre outros, por definição "aquele que se ocupa da vida profissional e dos interesses de pessoas que se distinguem por seu desempenho perante o público". A expressão "agente", por sua vez, recebe a seguinte descrição: "pessoa especializada que trata de negócio por conta alheia, ou que representa os interesses de seus clientes; representante, comissário ou delegado de uma pessoa, de uma instituição, de um organismo, etc". Ainda segundo a obra, "procurador" significa "aquele que tem procuração para tratar dos negócios de outrem; administrador; mandatário; mediador, intermediário". Por fim, "representante" tem por denominação "alguém que representa; representador, representativo; pessoa que representa outra".

Feitos os devidos esclarecimentos, justifica-se que o presente trabalho tem como objetivo principal avaliar a relação que permeia clubes, jogadores e empresários de futebol. Com isso, busca contribuir para um melhor entendimento acerca da relação existente entre as partes acima comentadas.

Para tentar averiguar com a maior exatidão possível, dentro dos variados limites impostos, será realizada uma pesquisa de caráter exploratório, com base qualitativa, por meio de estudos e entrevistas com alguns dos personagens que compõem esse grupo. Foram entrevistados dirigentes e representantes de clubes de futebol gaúcho e nacional, bem como atletas de futebol, cuja abrangência será também local e nacional. Mais tarde, os dados serão analisados à luz do método de análise de conteúdo.

O universo de abrangência do presente estudo foi composto pelas pessoas que representam e/ou desenvolvem atividades profissionais nos clubes e empresas que representam atletas de futebol, além, naturalmente, dos próprios jogadores.

O procedimento de amostragem da pesquisa foi obtido por meio não-probabilístico, uma vez que os sujeitos do presente trabalho serão selecionados de maneira intencional, por critério de conveniência aos objetivos geral e específico do estudo.

A crescente profissionalização dos clubes e dos agentes a eles, direta ou indiretamente ligados, é resultado de um processo evolutivo, iniciado, em especial, a partir da década de 70. A atuação dos clubes como empresa, iniciada no Brasil nos anos 90, por exemplo, é resultado desse processo que, há muito, vem acontecendo no cenário esportivo mundial, em especial em países cujas ligas locais são pujantes, valorizadas e respeitadas, tais como Itália, Inglaterra, Espanha, Alemanha, França e Portugal.

Com essa inexorável profissionalização, uma série de profissionais passa a ter uma atuação mais destacada e relevante, por consequência. Assim, o futebol torna-se, cada vez mais, um espetáculo de entretenimento, um negócio, em última análise (Aidar, Leoncini e Oliveira, 2000).

Para que se tenha uma breve idéia do negócio que tem se tornado o futebol, dia a dia, atualmente, é movimentado algo em torno de 215 a 250 bilhões de dólares por ano no mundo. Existem 1,5 milhões de times de futebol e 127 milhões de jogadores. Além disso, são 720 mil árbitros e 450 milhões de empregos, diretos e indiretos, gerados mundialmente. Por fim, a entidade máxima do futebol, a FIFA (Federação Internacional de Futebol Associado), possui 204 países filiados. Na Copa de 2006, disputada na Alemanha, cerca 4 bilhões de pessoas acompanharam as transmissões das 64 partidas da competição.

A perspectiva de contribuir com o conhecimento acerca da construção de competências no relacionamento envolvendo clubes, jogadores e empresários de futebol sustentar-se-á, nesse trabalho, em três bases de dados complementares: pesquisa bibliográfica, estudos de caso e observações em clubes do estado do

Rio Grande do Sul (e/ou do Brasil). Tendo em vista a necessidade, peremptória, de buscar desenvolver o tema conciliando aspectos teóricos e práticos, para que o estudo e as diretrizes possam se tornar as mais fiéis e condizentes com a realidade vivida entre o triunvirato acima citado, se fez essa opção.

Para que se desenvolva um estudo que possa colaborar com as discussões acerca dos fatores relacionados à relação clubes, jogadores e empresários de futebol, esta pesquisa será de cunho qualitativo com características exploratórias. Assim, buscar-se-á a análise da realidade observada por meio de dados qualitativos. A quase nula existência de trabalhos na área justifica a opção por uma pesquisa de caráter exploratório.

Segundo Godoy (1995), um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre devendo-se analisá-lo em uma perspectiva integrada. Dessa forma, o pesquisador deve ir a campo em busca de captar tal fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes.

Utilizando essas premissas como diretrizes, o presente estudo privilegia o entendimento analítico sobre o qual a manifestação prática do fenômeno em questão se dá por meio de estudo de caso. Como tipo de pesquisa, o principal objetivo do estudo de caso é analisar intensiva e maciçamente, uma unidade social, aprofundando a descrição de um determinado fenômeno. Os estudos de caso, em geral, representam a maneira preferida de se abordar questões de **como** e **por quê**. Nesses casos, o pesquisador, via de regra, tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos e o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (Yin, 2001). Assim, com base no acima exposto, essa parece ser a necessidade e a situação encontradas na presente pesquisa.

Conforme Boyd et al. (1989), a escolha do estudo de caso como método de pesquisa justifica-se plenamente. Com isso, a opção mostra-se pertinente, já que um estudo de caso é utilizado quando o problema de pesquisa envolve o inter-relacionamento de um grande número de fatores, tornando-se difícil isolar um a um, e o resultado pretendido é o produto de sua interação.

Por fim, é pertinente que se destaquem algumas das limitações elencadas por Yin (1990) para a utilização do estudo de caso como método de pesquisa, a saber: a) a impossibilidade de se realizarem inferências estatísticas; b) a interferência direta do pesquisador; e c) a participação dos informantes sobre o caso em si.

No presente trabalho, com isso, trabalha-se com questões do tipo "como" a relação entre clubes, jogadores e empresários de futebol se desenrola e que conseqüências apresenta. Somando-se a isso e com a mesma relevância, também é analisado o "por quê" de alguns relacionamentos mostrarem-se promissores, outros nem tanto e, em alguns casos, um fracasso. Busca-se averiguar de que maneira trabalham, individualmente e de forma coletiva, clubes, jogadores e empresários de futebol. Por fim, é oportuno registrar que não é buscado o controle dos eventos de comportamento, e sim conhecê-los e entendê-los. O objetivo primordial é o de se trabalhar com a realidade das organizações e com os desafios presentes na maioria das relações envolvendo a tríade acima elencada.

É de suma importância registrar, desde logo, que o futebol, assim como diversos outros setores, sofre importante impacto e influência da economia. No caso brasileiro, em especial, das crises econômicas que vivenciamos ao longo dos anos. Assim como os fatores econômicos têm elevado grau de relevância nas relações do futebol em geral, os aspectos políticos, sociais e culturais também repercutem no futebol.

A crescente internacionalização das economias e a já solidificada formação de blocos econômicos – notadamente na Europa e América do Norte – geraram necessidades fundamentais às quais as empresas e, por conseqüência, os entes que trabalham com futebol têm que se adaptar. A rapidez e a velocidade – ou não – com que conseguem se adaptar a essas mudanças, via de regra, será preponderante no sucesso – ou não – das entidades esportivas. Com isso, conforme relatam Aidar, Leoncini e Oliveira (2000), tais mudanças geraram demandas de adaptações e de profissionalização imperativas nos clubes de futebol.

Um dos exemplos decorrentes das mudanças em curso ao longo dos últimos anos é a necessidade premente de equilíbrio nas finanças, sob o risco de inviabilizar uma entidade financeiramente. Assim, segundo Brunoro e Affif (1997), a profissionalização da gestão é, em maior ou menor grau, irreversível. Para isso, mesmo que de forma incipiente, os clubes começam a implementar, tal qual qualquer empresa, programas de qualidade total, planejamento estratégico e outras técnicas administrativas com embasamentos científicos e práticos.

As pesquisas serão realizadas, em especial, com representantes de clubes de futebol e atletas. Eventualmente, se comprovada a necessidade, serão ouvidos, também, os empresários de futebol. Independente disso, é de suma importância ressaltar que esse meio, e os profissionais que nele exercem suas atividades, é de difícil acesso para pesquisas do gênero.

Além disso, o presente trabalho limitar-se-á a estudar elementos referenciais para o mínimo entendimento da relação envolvendo clubes, jogadores e empresários de futebol. Ao averiguar, entretanto, os principais fatores constituintes do processo, será alvo desse projeto de pesquisa identificar as possíveis vantagens e eventuais dificuldades no relacionamento acima identificado. O trabalho, por fim, se propõe a trazer à tona os principais elementos para que se possa, assim, entender de maneira mais clara e precisa as

perspectivas e os limites de um processo dessa natureza. O campo de pesquisa, no entanto, requer, indiscutivelmente, outros estudos nessa linha.

O empresário de futebol, cada vez mais, com a profissionalização e o amadurecimento das relações entre a tríade clubes, jogadores e eles próprios, os empresários, tende a assumir um posto fundamental na prática das transações de atletas de futebol. A presença deste agente não é obrigatória, mas tem sido crescentemente notada na compra, venda ou mesmo empréstimo dos jogadores mundo afora.

De maneira geral, o empresário de futebol atua de uma única forma. Salvo exceções, pode agir como intermediário entre os clubes de futebol e os atletas, atraindo, conciliando interesses e adequando necessidades e desejos de ambas as partes.

O modo de análise que será aplicado a essa dissertação basear-se-á no cruzamento entre as informações encontradas, de forma individual, para cada uma das unidades de pesquisa. Para isso, utilizar-se-á o recurso da comparação por analogia. Conforme Boyd et al. (1989), esse é o modo mais aplicável aos estudos de caso.

O presente estudo também procurará desvendar e, mais tarde, analisar como se dá a relação do jogador de futebol com seu empresário.

Nos Estados Unidos, por exemplo, segundo relata Meggyesy (1992), foi criada, em 1986, a Associação dos Jogadores da Liga Nacional de Futebol (NFLPA), pois, ao longo da década de 70, houve inúmeros problemas entre os jogadores e os donos dos clubes. Nesse caso, registre-se, o “football” em questão é o surgido e praticado lá, denominado, por aqui, de futebol americano, e não o futebol com o qual estamos habituados. Essa entidade tinha, entre outras

atribuições, permitir que os jogadores pudessem ter liberdade de poder escolher em qual clube trabalhar, além de garantir melhores salários aos atletas.

Embora não seja regra, muitos atletas preocupam-se e envolvem-se na manutenção e melhora de suas próprias carreiras. Por essa razão, alguns deles contratam os serviços de empresários ou empresas especializadas em gestão esportiva para que busquem e vislumbrem novas oportunidades.

No caso dos jogadores e empresários nos esportes profissionais, os atletas delegam autoridade ao agente para negociar contratos com empresas de prospecção para que vinculem seus produtos e serviços com a imagem do jogador.

Comparado às outras indústrias, o negócio de representar atletas é uma forma relativamente nova de relacionamento. Nos Estados Unidos, por exemplo, atletas em ligas profissionais têm organização coletiva e associações formadas de jogadores. Contudo, segundo Masson e Duquette (2005), citando Shopshire (1989), associações de jogadores não negociam de forma individual salários dos atletas que eram, tradicionalmente, de responsabilidade do atleta.

Conforme relata Baker (1990), citado por Masson e Duquete (2005), a partir da década de 60 os salários começaram a subir e, assim, os atletas começaram a requerer um planejamento financeiro e administrativo adicional. Com isso, difundiu-se, no final da mesma década, segundo Barnes (1985), Fraley e Harwell (1989), citados, novamente, por Masson e Duquete (2005), os agentes no esporte profissional, cujos pioneiros Bob Woolf e Marty Blackman iniciam assessorando jogadores de futebol americano e basquetebol com o intuito de participar e influir nas negociações contratuais.

O empresário de um atleta, independente do esporte que ele pratique, tem com uma de suas principais atribuições, senão a principal, permitir que seus

atletas tenham foco único e exclusivo em sua performance profissional, em seu trabalho diário. Dessa forma, os empresários concentram toda e qualquer discussão que envolva os negócios dos atletas por ele representados.

Ainda no exemplo norte-americano, os empresários recebem uma porcentagem muito maior do valor dos contratos pelos serviços de endosso – tipicamente, os empresários recebem comissões que variam de 2 a 5% dos salários dos atletas por negociação. Além disso, há, também, o recebimento de 25% ou mais para endossar compromissos, segundo relata Soshnick (2002), citado por Masson e Duquete (2005).

A união dos jogadores da Liga Nacional de Basquete (NBA), por exemplo, estabelece em 4% o máximo que um agente tem direito em uma negociação contratual de jogadores. Mas, como sempre, há exceções. O empresário David Falk, representante dos ex-jogadores de basquete Michael Jordan e Alonzo Mourning, recebeu, por exemplo, em média, 20% do valor estabelecido contratualmente por Jordan com as empresas Nike e Gatorade, assim como para o filme *Space Jam* e para um perfume.

Os agentes profissionais são compensados por um, ao menos, dos quatro meios abaixo.

1. Salário
2. Taxa
3. Porcentagem do salário dos atletas (ligada à performance)
4. Alguma combinação dos primeiros três métodos (Schubert, 1986), citado por Masson e Duquete (2005).

O número de agentes esportivos da América do Norte é estimado entre 2.000 e 10.000. Em 2002, a NBA tinha registrado 350 agentes e 350 jogadores. A Liga Nacional de Hóquei (NHL), por sua vez, possuía 186 agentes e 750

jogadores, ao passo que a Liga Nacional de Football (NFL), registrava 1.112 agentes e 1.900 atletas. A Principal Liga de Baseball (MLB), por seu turno, marca 328 empresários e 1.200 jogadores. De acordo com a FIFA, há mais de 1.300 empresários com a chancela da entidade no mundo com a permissão de transacionar jogadores de futebol. Desses, mais de 200 estão registrados somente na Inglaterra.

Não, há em termos mundiais, empresa esportiva maior do que a IMG (International Management Group). Essa agência gerou, apenas em 2001, 1 bilhão e 400 milhões de dólares de receita, empregando mais de 3.500 pessoas no mundo. Fundada em 1966, a companhia representa mais de 1.000 atletas, muitos deles considerados super estrelas em seus respectivos esportes, conforme relatam Masson e Duquete (2005), citando Thompson (2002). Um dos principais artifícios da IMG é o de identificar jovens talentos o quanto antes, pois esse é um dos elementos cruciais na administração esportiva do negócio. Como precursora na prospecção de novos atletas, a empresa possui numerosos atletas famosos como clientes. A IMG tem como regra identificar jovens promessas no esporte e dar todo o suporte necessário até que se tornem grandes atletas, quando, finalmente, graças à representação contratual, retoma, com lucro, os investimentos feitos em anos anteriores.

Principal golfista do mundo, há alguns anos, o norte-americano Tiger Woods, cliente da IMG, por exemplo, tem como projeção amealhar em torno de 1 bilhão de dólares até 2011, quando completará 35 anos de idade. Em 1996, Woods assinou um contrato com a também norte-americana Nike, expoente em fabricação de materiais esportivos no mundo, com duração de 5 anos, por 40 milhões de dólares. Em 2001, porém, o contrato foi renovado, nos mesmos moldes, mas por 100 milhões de dólares.

A principal razão para essa majoração contratual é explicada pelo fato de Woods ser protagonista de diversos anúncios televisivos, cujos resultados foram

traduzidos em aumento significativo de vendas de produtos relacionados a ele e ao esporte. Com isso, o imenso apelo mundial conquistado nos campos de golfe foi transformado em oportunidades muito bem aproveitadas.

Com base no que foi relatado acima, Masson e Duquete (2005) afirmam ser possível perceber que representar atletas profissionais é uma profissão, potencialmente, lucrativa, em especial para os agentes qualificados e dramaticamente afetada por mudanças globais.

O presente estudo tem como intuito contribuir para o crescimento do conhecimento sobre a relação permeada por clubes, jogadores e empresários de futebol. Sob este prisma, é importante que se investigue o que leva a tal relacionamento ser benéfico para todas as partes e o que proporciona que tais relações sejam de confiança e comprometimento. Dessa forma, propõe-se analisar, empiricamente, uma tríade, formada por três atores principais: clubes de futebol, jogadores e empresários.

## **2.1 Teoria Institucional**

A abordagem institucional tem suas origens nas ciências sociais, principalmente na ciência política, na economia e na sociologia (Dimaggio e Powel, 1991a; Scott, 2001). Segundo Scott, (2001), os recentes trabalhos que ligam as organizações aos argumentos institucionais começaram por volta de 1940. Em tais estudos, três correntes são percebidas: (1) a primeira estimulada pela tradução dos textos de Weber sobre a burocracia; (2) a segunda desenvolvida por Talcott Parsons, aplicando sua própria teoria institucional-cultural; (3) e a terceira desenvolvida por Simon com a colaboração de March, com seu trabalho influente sobre a natureza limitada da racionalidade (Scott, 2001).

Apesar de Scott (2001) afirmar que a teoria institucional vem chamando bastante a atenção nos estudos organizacionais no exterior, para Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) sua popularidade é fenômeno relativamente recente no meio acadêmico brasileiro, circunscrito, especialmente, às últimas décadas.

Segundo Scott (2001), depois da tradução de alguns textos seminais de Weber sobre a burocracia, Robert K. Merton reviveu o interesse na burocracia e no processo de burocratização, estudando suas conseqüências no comportamento das organizações. Contudo, a influência de Merton se fez mais presente nos trabalhos de Philip Selznick, figura proeminente da análise institucional de organizações. Para DiMaggio e Powel (1991a), Selznick (1948, 1949, 1957, 1971) foi o precursor do neo-institucionalismo em sua vertente de análise das organizações como um tipo diferenciado de sistema social. Para Fonseca (2003) e Scott (2001), com o trabalho de Selznick (1948, 1957) as organizações começaram a ser entendidas além de sua expressão estrutural de ação racional, já que elas eram tratadas somente como um mecanismo de atingir metas específicas. Na visão de Selznick (1948, 1957), a organização opera como um sistema orgânico, afetado por características sociais e por seus participantes, tão como por variáveis impostas pelo ambiente (Scott, 2001).

Para Scott (2001), uma das mais importantes tentativas de introduzir argumentos neo-institucionais ao estudo das organizações foi feito por Silverman (1971), que propôs uma teoria da ação organizacional. Segundo Scott (2001), Silverman (1971), atacou os modelos de organizações prevalecentes, incluindo argumentos contingenciais e a visão estrutural de Parsons e Selznick, principalmente as idéias de estabilidade, ordem e manutenção do sistema. Baseados nos trabalhos de Durkheim, Schultz, Berger e Luckmann e Goffman e Silverman (1971) propôs uma visão fenomenológica das organizações, focando atenção aos sistemas de significado e as formas pelas quais eles são construídos e reconstruídos pela ação social (Scott, 2001). Além de Silverman, Zucker (1977,

1987, 1991) argumenta que o desenvolvimento da teoria institucional realizado até a década de setenta se encontrava no âmbito do funcionalismo, propondo uma abordagem interpretativa. Mesmo não sendo prevalecente, até aquele momento, estudos institucionalistas sob uma perspectiva interpretativista, foram os artigos seminais de Meyer e Rowan (1977) e de Zucker (1977, 1991) que introduziram a teoria neo-institucional nos estudos organizacionais, influenciados principalmente pela fenomenologia de Berger e Luckmann (1994).

Além de reconhecer a ação prática como fator importante no processo de institucionalização, a conceitualização do ambiente como elemento constitutivo das organizações também foi uma grande contribuição dos neo-institucionalistas, nos quais se destacavam os trabalhos de DiMaggio e Powel (1983, 1991b, 2005) e de Meyer e Scott (1983). Para Perrow (1986), a principal contribuição da teoria neo-institucional foi enfatizar a influência do ambiente, resgatando a legitimidade e o isomorfismo como elementos vitais à sobrevivência das organizações. Não só a noção de ambiente como institucional caracteriza o novo institucionalismo, mas também o tratamento da legitimidade como elemento central (Zucker, 1987 e Selznick, 1996), sendo visível sua importância no trabalho de Meyer e Rowan (1977).

De forma geral, para Machado-da-Silva e Gonçalves (1999), a teoria institucional incorpora em suas preposições a idéia de instituições e padrões de comportamento, de normas e de valores, de crenças e de pressupostos, nos quais se encontram imersos em organizações, grupos e indivíduos.

Em relação à influência da satisfação, por sua vez, é proposto que as experiências prévias do consumidor com determinada empresa terão impacto na confiança desse consumidor, pois, sendo a confiança formada não por meio de um único episódio, mas a partir de boas e sucessivas experiências com tal empresa, espera-se que as experiências anteriores ao episódio que originou a reclamação influenciem significativamente a confiança, assim como a confiança do

consumidor com os funcionários terá impacto positivo na confiança do consumidor com essa empresa (Santos e Fernandes, 2007).

De acordo com Rousseau et al. (1998), há uma concordância entre os pesquisadores com relação às condições nas quais a confiança torna-se relevante. Uma destas condições é a presença de risco, que se refere à probabilidade percebida de perda. A incerteza sobre se as ações do outro serão apropriadas ou não é fonte de risco. Confiança ajudaria a reduzir a incerteza e o risco nas transações. A segunda condição necessária para emergência da confiança é a interdependência, em que os interesses e os objetivos de uma parte não podem ser alcançados sem a confiança no outro.

As relações que se estabelecem entre dirigentes, empresários e jogadores de futebol, e os desdobramentos delas decorrentes, tem estreita relação com a visão acima exposta.

O raciocínio para a influência da confiança na lealdade é simples, a confiança oferece uma garantia quanto ao desempenho consistente e competente da empresa, garantindo que o consumidor continuará a obter valor em negócios futuros com o mesmo fornecedor (Sirdeshmukh et al., 2002). Reduzindo o risco nas trocas, a confiança contribui para dar continuidade à relação e criar sentimentos de lealdade. Assim, quanto maior a confiança do consumidor em uma empresa e nos funcionários dela, por exemplo, maior a probabilidade de realizar futuros negócios com ela e de manter um relacionamento a longo prazo. Da mesma forma, consumidores irão comentar e recomendar a amigos e a parentes, empresas nas quais eles têm grande confiança.

Nas relações estabelecidas entre dirigentes, empresários e jogadores de futebol as comparações são inevitáveis, tamanha similaridade entre os casos.

Em adição à influência da confiança e da satisfação final na lealdade do consumidor, pode existir um outro precursor da lealdade do consumidor: o nível de valor percebido. Valor percebido refere-se à avaliação do consumidor quanto aos benefícios e custos de se manter um relacionamento com a empresa (Sirdeshmukh et al. 2002).

### **2.1.1 A Visão da Teoria Institucional como Multiparadigmática e a Teoria da Estruturação**

Giddens (1978, 1989) introduz a noção de estruturação, que é o processo de continuidade ou transmutação de estruturas, reproduzindo os sistemas sociais. A estrutura ganha caráter pessoal e espaciotemporal nos sistemas sociais, conceituado como “as relações reproduzidas entre atores ou coletividades, organizadas como práticas sociais regulares” (Giddens, 1989, p. 20). Para Whittington (1992), o conceito de sistema social suspende o dualismo entre estrutura e agência, criando uma dualidade interdependente. Nessa perspectiva, a análise do processo de estruturação só é possível com o estudo das atividades dos atores, que são apoiadas pelas regras e recursos disponíveis em seu contexto de ação. Grupos e coletividades devem ser vistos como sistemas de interação, pelos quais os sistemas produzem e reproduzem tal contexto, reformulando continuamente os sistemas sociais (Giddens, 1978).

Segundo Giddens (1989), a dualidade da estrutura em interação é composta pela associação do domínio da estrutura ao domínio da ação humana por meio de três modalidades (esquema interpretativo, facilidade e norma), que são responsáveis pela interação entre estrutura e ação, relacionando as capacidades cognitivas dos agentes com as características estruturais. As modalidades compreendem o meio concreto pelos quais os agentes fazem uso das regras e recursos em um contexto específico. Apesar da distinção feita em categorias no que se reserva tanto à estrutura quanto à interação, (Giddens, 1978,

1989) afirma que estas distinções são puramente analíticas. Portanto, as estruturas de significação devem ser apreendidas em conexão com dominação e legitimação, tão como comunicação, poder e sanção.

De acordo com Giddens (1978), as três modalidades operam da seguinte maneira: a comunicação do significado na interação envolve o uso de esquemas interpretativos por meio dos quais os agentes interpretam o que os outros dizem ou fazem. A aplicação desses esquemas depende de uma ordem cognitiva compartilhada pela comunidade que possibilite a incorporação de significado por parte dos atores. Enquanto o ator utiliza essa ordem cognitiva, a aplicação dos esquemas interpretativos reconstitui essa ordem. O uso do poder na interação envolve a aplicação de facilidades ou recursos pelos quais os agentes são capazes de gerar resultados, afetando a conduta dos outros. Para Giddens (1989), esses recursos são entendidos de suas formas: (1) recursos alocativos, que são os recursos materiais envolvidos na geração de poder, mais intimamente relacionados ao ambiente natural e a dominação da natureza; (2) recursos autoritários: recursos não-materiais derivados da capacidade de tirar proveito das atividades de outros, ou seja, o domínio de alguns atores sobre outros. As facilidades tanto se inserem em uma ordem de dominação, como na medida em que são aplicadas, reproduzem tal ordem. Por fim, a constituição moral da interação envolve a aplicação de normas, que são derivadas de uma ordem legítima, sendo reconstituída por sua aplicação, por meio do uso da sanção (Giddens, 1978, 1989).

Em suma, para Giddens (1978, p. 131), “as estruturas de significado podem ser analisadas como sistemas de regras semânticas; as de dominação como sistemas de recursos; as de legitimação como sistemas de regras morais [sanções]”, que, em qualquer situação concreta de interação, os membros de dada coletividade usam como modalidade de produção, porém de uma forma integrada.

Em sua obra, Bourdieu (1983, 2004) enfatiza as relações de poder e os conflitos entre atores em suas posições antagônicas, pelos quais alguns tentam fazer prevalecer a sua visão de mundo, suas regras e seus interesses. Para esse autor, essa lógica não seria diferente no campo científico, que é “um campo social como outro qualquer, com suas relações de força e monopólios, suas lutas e estratégias, seus interesses e lucros” (Bourdieu, 1983, p. 128).

## **2.2 Análise de Redes Sociais**

Nos últimos anos, testemunha-se o crescimento de uma nova e promissora abordagem para o estudo da estrutura social: a análise de redes sociais. Para Emirbayer e Goodwin (1994), análise de redes não é uma teoria formal ou unitária, mas uma ampla estratégia de investigação de estruturas sociais. Entretanto, seus procedimentos possuem certos pressupostos que são aceitos por seus praticantes. Um desses pressupostos é o imperativo anticategórico. Tal imperativo rejeita as tentativas de explicar o comportamento humano ou o processo social somente em termos dos atributos dos atores (Emirbayer e Goodwin, 1994; Nelson, 1984; Scott, J., 2000; Wasserman e Faust, 1994; Wellman, 1988). Como afirma Wellman (1983), o comportamento social é tanto resultado da posse individual de atributos e normas, como o resultado do seu envolvimento na estrutura das relações sociais. Nesse sentido, fundamenta-se a diferença principal entre os métodos relacionais e não relacionais de análise: a inclusão de conceitos e informações sobre o relacionamento entre unidades de análise (Hanneman, 2001; Hanneman e Riddle, 2005; Wasserman e Faust, 1994). Assim, em termos intuitivos, as redes sociais são conjuntos de contatos que ligam vários atores, nos quais tais contatos podem ser de diferentes tipos, apresentarem conteúdos diferentes e apresentarem diferentes propriedades estruturais (Nelson, 1984).

A análise das redes sociais é inerentemente de natureza interdisciplinar, possuindo contribuições de áreas matemática, estatística e computação no ímpeto

de produzir aplicações para o método (Freeman, 1984). Já em relação ao conceito de relação e seus desdobramentos, houve contribuições principalmente da sociologia, da psicologia social e da antropologia (Wasserman e Faust, 1994). Todavia, apesar da diversidade de correntes e contribuições, J. Scott (2000) acredita que existem três tradições principais nos métodos relacionais: a análise sociométrica, que trabalhou com pequenos grupos e produziu muitos avanços técnicos usando os métodos da teoria dos grafos; os pesquisadores de Harvard, que exploraram características das relações interpessoais e a formação de *cliques*; e os antropólogos de Manchester, que investigaram a estrutura das relações em comunidades tribais e vilas. Cada uma das tradições contribuiu para o desenvolvimento da análise de redes sociais contemporânea.

De acordo com J. Scott (2000), a primeira tradição, a análise sociométrica, da qual Jacob Moreno foi um de seus precursores, abordou como os aspectos psicológicos dos indivíduos estão relacionados com as configurações sociais. Estas configurações são resultados de características concretas de escolhas interpessoais, como atração, repulsão, amizades e outros relacionamentos em que as pessoas estão envolvidas.

Já a segunda tradição, caracterizada pelos pesquisadores da Universidade de Harvard, se ateve no estudo de subgrupos que faziam parte de sistemas sociais maiores. Nessa tradição, um dos estudos mais conhecidos na área de organizações, a experiência de Hawthorne, teve particular importância no desenvolvimento da análise de redes sociais por ter desenvolvido o uso de sociogramas para relatar a estrutura dos grupos. Os subgrupos identificados pelos pesquisadores – chamados por eles de *cliques* – eram aqueles em que os trabalhadores reconheciam como elementos importantes para a situação. Ou seja, de forma geral, um *clique* é um agregado de pontos interconectados, que representam o agrupamento de pessoas, representados na forma de sociograma. Para J. Scott (2000), a maior inovação dessa tradição foi explorar a estrutura interna dos *cliques*.

Por fim, a terceira tradição, é representada pelos antropólogos sociais de Manchester mais precisamente por Barnes, Michtell e Bott. Esse grupo, além de enfatizar a coesão, a integração, também se interessou pelo conflito e mudança nas relações. Os pesquisadores de Manchester deram menos atenção às normas formalmente institucionalizadas e às instituições da sociedade, interessando-se em como as configurações das relações afetam o exercício do poder e conflito. Com isso, outros elementos relacionados às relações começam a ser discutidos, como, por exemplo, a reciprocidade, a intensidade e a durabilidade das relações.

De forma geral, a análise de redes sociais permite medir estruturas e sistemas em que poderiam ser quase impossíveis descrever sem conceitos relacionais, provendo tanto uma análise descritiva quanto testes de hipóteses sobre propriedades estruturais (Hanneman, 2001, Hanneman e Riddel, 2005, Wasserman e Faust, 1994), sendo o método predominantemente estrutural (Emirbayer e Goodwin, 1994; Wellman, 1988).

### **2.2.1 Propriedades Relacionais e a Abordagem Relacional**

Segundo Burt (1980) e Emirbayer e Goodwin (1994), existem duas formas distintas para analisar redes de relacionamento: a abordagem relacional, calcada nas propriedades estruturais do relacionamento; e a abordagem posicional, fundamentada nos papéis e posições dos atores. A abordagem relacional foca as conexões diretas e indiretas entre os atores (Emirbayer e Goodwin, 1994), buscando entender comportamentos e processo por meio da conectividade entre os atores. Para tanto, são utilizados principalmente três grupos de medidas: centralidade e prestígio; equilíbrio e transitividade; e coesão social.

### *Centralidade*

Um dos usos primários da análise de redes sociais é identificar os atores “mais importantes” em uma rede social. Quanto mais centrais são os atores em uma rede, mais importantes são esses atores. Nesse caso, a centralidade pode ser vista como uma propriedade dos atores, que mede quanto esses são centrais em uma rede (Scott, J. 2000; Wasserman e Faust, 1994). No entanto, existem medidas distintas de centralidade, variando entre o local e o global. Um ator é localmente central se ele apresenta um grande número de conexões com outros pontos. Já um ator é globalmente central se ele possui uma posição significativamente estratégica na rede como um todo (Scott, J. 2000).

### *Equilíbrio e Transitividade*

Um dos conceitos mais importantes que emergiram nos últimos anos em análise de redes sociais foi a teoria do equilíbrio (balance theory). Segundo De Nooy, Mrvar e Batagelj (2005) e Wasserman e Faust (1994), os fundamentos da teoria do equilíbrio originaram-se dos estudos de psicólogos sociais, mais precisamente Fritz Heider, que estavam interessados no estudo da cognição ou percepção individual de situações sociais. O princípio central da teoria do equilíbrio é que as pessoas se sentem desconfortáveis quando têm avaliações diferentes de outras pessoas sobre a mesma questão (De Nooy, Mrvar e Batagelj, 2005).

### *Coesão Social*

Um dos maiores interesses em análise de rede sociais é identificar subgrupos coesos de atores em uma rede. Em termos estruturais, subgrupos coesos são subconjuntos de atores que apresentam laços relativamente fortes, diretos, coesos, intensos e freqüentes (Wassermann e Faust, 1994). Argumenta-se que subgrupos coesos possuam suas próprias normas, valores, orientações e

subculturas (Hanneman, 2001; Hanneman e Riddle, 2005; Scott, J., 2000), sendo base para a solidariedade, a identidade e o comportamento coletivo em maior intensidade entre esses atores de dentro do grupo do que com os de fora. Esse fenômeno é conhecido como homofilia (De Nooy, Mrvar e Batagelj, 2005).

### **2.3 Análise Estatística dos Relacionamentos**

Os métodos de análise de redes discutidos até agora, tanto os estruturais, quanto os posicionais, ativeram-se somente nos aspectos descritivos de redes sociais. Segundo Hanneman e Riddle (2005), pesquisadores de redes sociais começam a reconhecer que as observações das características descritivas de uma rede, apesar de úteis, são falíveis. Nessas condições, a análise estatística de dados relacionais da rede é relevante, complementando a análise baseada em métodos descritivos, possibilitando testar estatisticamente teorias sobre redes, sob o ponto de vista probabilístico (Wasserman e Faust, 1994).

De acordo com Hanneman e Riddle (2005), existem duas razões para a utilização de métodos estatísticos em análise de redes. A primeira, no caso de grandes redes, é a possibilidade de descrever e entender padrões de comportamento tanto da rede como um todo, quanto de seus atores imersos. A segunda razão é a possibilidade de entender o processo de evolução de redes no tempo, a partir da probabilidade de ações dos atores.

Historicamente, métodos estatísticos em análise de redes sociais cingiram-se à avaliação de redes em nível local. Nesse nível, dois níveis de análise são utilizados: díades e tríades. O nível de díade se atém basicamente na avaliação de probabilidades de relacionamento entre pares de atores. Já o outro nível, de tríades, foca, por sua vez, a análise entre três atores.

Além do nível local, há métodos que avaliam a rede em nível global. Alguns avaliam as propriedades dos relacionamentos de forma geral, já outros analisam o ajuste de modelos de análise posicional (quarta fase da análise posicional). O segundo método é conhecido como *Stochastic Blockmodel* (Wasserman e Faust, 1994). Todos os métodos são úteis, variando sua aplicabilidade de acordo com as necessidades teóricas e com o tipo de dados relacionados apresentados.

Em relação ao uso, Hanneman e Riddle (2005) dizem que ferramentas estatísticas de análise de redes são usadas principalmente para três finalidades: (1) comparar duas relações no mesmo conjunto de atores; (2) explicar o impacto de atributos nos relacionamentos, e vice-versa; (3) explicar as relações entre os atores na rede. Todos esses procedimentos podem ser realizados por meio de *softwares* de análise de redes, muitos desses disponíveis livremente.

### 3. PANORAMA DA BOLA

Tradicionalmente, o esporte é uma área de atividade humana a qual se associam valores intangíveis tais como alegria, emoção, conquista, esperança, vibração, aventura, superação, magia, força de vontade e vitórias. Mas o esporte tornou-se também, sobretudo em tempos mais recentes, um setor com grande potencial econômico, no qual se transacionam altas cifras, por exemplo, em negociação de “passes” de jogadores, na venda de produtos esportivos e na participação de torcedores em clubes e nos grandes eventos esportivos.

A cultura do esporte mundial, com o apoio dos meios de comunicação de massa, tem experimentado, nas três últimas décadas, um crescimento financeiro vertiginoso. De acordo com uma reportagem da revista *HSM Management* de 2003, o esporte profissional teria gerado uma receita superior a US\$ 54 bilhões no ano de 2001 em todo o mundo. Adicionalmente, o chamado entretenimento esportivo beneficia alguns segmentos congêneres, como as indústrias do turismo e da publicidade, neste caso, movimentando também em 2001 e de acordo com a mesma reportagem, algo em torno de US\$ 370 bilhões.

Conforme um censo sobre o futebol no mundo divulgado pela FIFA, a China tem o maior número de praticantes, mas o Brasil é quem têm mais jogadores profissionais – quase o triplo da Inglaterra, a segunda mais “boleira”. Segundo o trabalho, 264,5 milhões de pessoas jogam futebol no mundo (o que representa 4,13% da população do planeta). Desses, 238,5 são homens e 26 milhões são mulheres. 121,3 são os jogadores ocasionais de futebol, os chamados “peladeiros”, 104,9 milhões jogam em equipes de empresas, escolas, universidades e times de rua e 38,3 milhões são jogadores filiados a ligas e associações, assim distribuídos:

113.000 profissionais;

15.481.000 amadores (18 anos ou mais);

21.548.000 jovens (abaixo de 18 anos);  
33.000 beach soccer;  
1.112.000 futsal.

O Brasil, com 116.200 atletas, é o país do mundo com mais jogadores profissionais registrados, seguido pela Inglaterra, com 6.000, e pelo México, que possui 4.593.

A Inglaterra é a nação com maior número de clubes de futebol – 40.000. O Brasil, com 29.000, e a Alemanha, com 26.000, vêm logo atrás.

Na arbitragem, a soma atinge, com árbitros e auxiliares, 843.000. O Japão é o país com mais profissionais do apito – 190.000, seguido dos Estados Unidos com 140.000 e da Alemanha, com 81.000. No Brasil há 16.000.

Pessoas que trabalham no futebol nas funções de árbitro, auxiliar, técnico, *staff* médico e administrativo somam 5 milhões.

Em termos proporcionais ao número de habitantes, a Costa Rica é o "país do futebol", com 27%, seguida da Alemanha, com 20%, e Ilhas Faroe, que tem 17%. O Brasil, por ser muito populoso, não está nem entre os 20 primeiros, com 7%.

A China, pelo tamanho de sua população, é o país com maior número de praticantes: 26,1 milhões. Estados Unidos, com 24,4 milhões, e Índia, com 20,5 milhões, ocupam o segundo e terceiros lugares, respectivamente. O Brasil vem em quinto lugar, com 13,1 milhões de jogadores.

Na Europa, por sua vez, os direitos de transmissão com esportes eram, em 1992, de US\$ 1,47 bilhão. Em 2004 valeram US\$ 3,3 bilhões e, até 2008, a previsão é que cheguem a US\$ 7,5 bilhões.

No Reino Unido, os direitos de transmissão pagos pelo Campeonato Inglês pularam de US\$ 276 milhões em 1993 (pelo período de quatro anos) para US\$ 3 bilhões em 2004 (pelo mesmo período). As Olimpíadas de Sidney, por fim, em 2000, geraram US\$ 2,5 bilhões e Atenas, em 2004, US\$ 16 bilhões.

Mesmo em países com pouca ou nenhuma tradição futebolística, conforme relatado em matéria da revista *América Economia*, como a Venezuela, o jogo tem ganhado uma popularidade inusitada. Graças à organização da Copa América 2007, disputa em julho, a brasileira Traffic Sports, dona dos direitos do evento, tinha a previsão de movimentar US\$ 500 milhões e deixar um lucro de US\$ 4 milhões, mais que o dobro dos US\$ 1,5 milhão que lucrou o Peru em 2004.

Esta foi uma das poucas vezes em que México e Estados Unidos participaram, o que somou um mercado de mais de 500 milhões de pessoas. Para o governo de Hugo Chávez, o evento não foi trivial. O presidente declarou a Copa “assunto de Estado” e encarregou o vice-presidente Jorge Rodríguez de organizá-lo. Além disso, investiu US\$ 4,2 milhões em nove estádios.

A expectativa era de arrecadar US\$ 14 milhões só em ingressos e os organizadores esperavam até que o futebol substituísse o basquete como o esporte mais popular do país depois do beisebol. Os patrocinadores oficiais – LG, Mastercard, Casio, PDVSA, Telefónica, Polar e Unicef, que pagaram até US\$ 6 milhões cada – também apresentaram suas jogadas. Conforme atesta a revista *América Economia*, a Polar, por exemplo, lançou uma campanha alusiva à Copa. E a Movistar apostou em posicionar sua marca “entre os 9 milhões de assinantes que ligaram a TV pela Vinho Tinto”, referindo-se ao apelido da seleção venezuelana.

Ano a ano, conforme brevemente citado acima, o futebol movimenta quantias bilionárias. O impacto da Copa do Mundo de Futebol da Alemanha, ocorrida em 2006, na economia alemã, por exemplo, foi estimado em 2,9 bilhões

de euros, segundo um estudo feito para a Federação de Futebol daquele país em junho de 2007, um ano depois do torneio.

Segundo o estudo, feito pelo Instituto Federal de Ciências do Esporte, os rendimentos da Copa do Mundo, transcorrida de 9 de junho a 9 de julho do ano passado, são estimados em 2,9 bilhões de euros, dos quais 1,26 bilhão em impostos. Só a venda dos direitos de transmissão da competição atingiu US\$ 1,7 bilhão pago à FIFA por emissoras de televisão de todo o mundo. Esse valor supera o que foi pago pelos direitos de transmissão da Copa de 2002 – que, até então, havia sido o maior da história.

Este mesmo trabalho estimou em 1,3 milhão o número de visitantes estrangeiros durante o Mundial, dos quais 390 mil assistiram aos jogos. O número de empregos criados em um ano chegou a 38 mil.

O impacto e a importância da associação de uma imagem e/ou marca a um evento tão expressivo, por diversos fatores, como a Copa do Mundo, pode ser, ao menos em parte, explicada pelo exemplo a seguir.

Em abril de 2006, pouco antes da Copa do Mundo da Alemanha, Fifa e Visa surpreenderam o mundo dos negócios do futebol ao anunciar que a operadora de cartões de crédito substituiria a rival Mastercard como patrocinadora da entidade a partir de 2007. Pelo acordo anunciado, a Visa pagaria à Fifa cerca de US\$ 100 milhões por ano pelo direito de ter sua marca associada às competições organizadas pela entidade até 2014 – incluindo as próximas duas Copas.

Poucos dias após o anúncio, porém, a Mastercard recorreu à Justiça nova-iorquina para impedir a troca de patrocinador. De acordo com a empresa, seu contrato previa o direito a igualar qualquer oferta de outros interessados. A Justiça, então, determinou a volta à situação anterior e, iniciou-se uma disputa nos tribunais em torno do assunto.

Tal entrave resolveu-se entre os meses de maio e junho, com a Fifa concordando em indenizar a Mastercard em US\$ 90 milhões. Embora o anúncio oficial ainda não tivesse acontecido até julho de 2007, o fim da briga deixou o caminho livre para a Visa, que deve assinar o que foi anunciado em 2006.

Os milhões envolvidos deixam claro que o interesse no patrocínio de eventos relacionados ao futebol atingiu enormes proporções, num negócio que só cresce desde 1970, quando a alemã Adidas começou a associar a sua marca à Copa do Mundo. A Mastercard, porém, dá a entender que o futebol já cumpriu seu papel na estratégia da empresa, que passaria a se dedicar a outros eventos esportivos.

A “troca da guarda” se faz sentir também por aqui. Se em 2005, a campanha “Não tem preço”, da Mastercard, com temas futebolísticos, esteve em todo o lugar e, em 2006, o mesmo ocorreu com o mote da Copa do Mundo, desde o fim da competição na Alemanha a empresa não voltou ao tema. Enquanto isso a Visa entrou pesado na arena. Desde 2006, quando lançou a campanha “Visa Futebol Clube”, a empresa tem feito o possível para afirmar sua marca relacionada ao esporte.

A Visa, na realidade, investe no futebol brasileiro há uma década, já que o lançamento do Visa Electron no Brasil, em 1997, deu-se com o futebol. O envolvimento com o futebol aconteceu em “fases”. A cada nova fase, o envolvimento ia crescendo, até recentemente quando foi criado o Visa Futebol Clube, um conceito guarda-chuva que engloba todas nossas ações na área.

Em 2007, a Visa patrocina a Copa do Brasil, a Sul-Americana e a Libertadores da América. Em junho do mesmo ano, anunciou uma parceria ousada com o Figueirense, de Santa Catarina. Pelo acordo com o time de Florianópolis, os usuários de cartões com a bandeira poderão não só comprar ingressos para os jogos do clube usando o cartão, como também utilizá-lo para

acessar o estádio. As entradas serão vendidas pela internet, e o comprador só terá que passar seu cartão por uma catraca especial para entrar.

Paralelamente a isso, a empresa lançou a segunda etapa da campanha Visa Futebol Clube, na qual os usuários de cartões podem ganhar camisetas personalizadas dependendo de quanto consumirem. A idéia da Visa é fortalecer a marca e também aumentar o uso de cartões.

Por outro lado, o Milan, por exemplo, apresentou no início de abril, em associação com a Mastercard, um cartão de crédito com as cores do clube, denominado "Viva Milan". Além de cumprir as funções básicas desse tipo de produto, o cartão fornece descontos em itens licenciados e oficiais, além de ingressos para os jogos do clube.

As cifras movimentadas pelos principais campeonatos europeus, notadamente o Inglês, o Italiano e o Espanhol, assim como a recém comentada e acirrada disputa entre empresas do porte de Visa e Mastercard, também impressionam e denotam a pujança das ligas e organizações ligadas ao futebol.

Os salários pagos aos jogadores de futebol da Premier League, a primeira divisão do campeonato inglês de futebol, por exemplo, devem superar pela primeira vez na história o volume de 1 bilhão de libras esterlinas – ou cerca de R\$ 4 bilhões – segundo uma estimativa publicada em maio de 2007.

Em seu relatório anual sobre as finanças do futebol europeu, a consultoria Deloitte diz que o montante bilionário deve ser alcançado na temporada 2007/08, em razão de "um aumento significativo na receita dos direitos de transmissão".

A temporada 2007/08 deve render ao principal campeonato inglês cerca de 1,75 bilhão de libras esterlinas (ou cerca de R\$ 7 bilhões), dos quais 300 milhões

(cerca de R\$ 1,2 bilhão) serão recebidos através dos direitos de transmissão, estimou a consultoria.

Segundo matéria veiculada no *site* da BBC Brasil, "os clubes ingleses continuarão a liderar financeiramente o mundo (esportivo). Se os jogadores serão os principais beneficiados pelos novos acordos de transmissão, os clubes continuarão a investir em seus estádios e em instalações para jovens talentos, que são um elemento vital de uma estratégia bem-sucedida de negócios".

Ainda conforme a publicação da BBC Brasil, "mais de 15% da renda gerada pelos clubes da Premier desde a temporada 92/93 – mais de 1,7 bilhão de libras (cerca de R\$ 6,8 bilhões) – foram investidos em infra-estrutura, na 'vitrine' dos jogos. O contraste com as instalações em países como a Itália é hoje impressionante".

### **3.1 Panorama mundial**

A contratação de um jogador de renome internacional é muito mais que um elemento de produção no plano esportivo. Implica também um investimento para futuras vendas, supõe um atrativo para o patrocínio de empresas, incrementa a presença dos meios de comunicação e é um motivador para a ilusão dos apaixonados (Urrutia, 2007). O espanhol Ignácio Urrutia é autor do estudo intitulado "Os cinco erros mais comuns na valorização econômica do preço de negociação de jogadores", que analisa as 216 contratações que custaram mais de 10 milhões de euros realizadas entre 2000 e 2006 no futebol europeu.

A contratação de David Beckham por cinco anos, pelo Los Angeles Galaxy, dos Estados Unidos, por exemplo, rendeu ao clube cerca de dez milhões de euros meses antes de sua efetiva estréia no clube norte-americano. Tais ingressos provêm, em maior parte, da venda de assinaturas e assentos *premium*. O clube

espera obter ainda outros 185 milhões de euros com patrocínios e vendas de camisetas.

### **3.1.1 O modelo de valorização**

Esse tipo de contratação milionária pode resultar, no entanto, muitas vezes, em um fracasso, tanto no plano esportivo como no econômico. Conforme Jesús García Pitarch, diretor esportivo do Atlético de Madri, que também participou do Fórum, e já vivenciou problemas semelhantes também na equipe espanhola do Valência, além do Atlético, o principal obstáculo para contratar de maneira eficaz um jogador de futebol é a falta de entendimento entre treinador, vice-presidente de futebol, comissão técnica, diretores e presidência.

Para Urrutia (2007), “trata-se de um erro de comunicação”, pois, completa, “quando um clube acostumado a esse tipo de negociação comete tal erro a explicação se dá porque quem determina tal atitude é o presidente do clube, que, muitas vezes, não tem obrigação de gerenciar, mais tarde, esse atleta. O presidente compra como aficionado pouco entendedor do tema, mas depois quem tem que trabalhar com o jogador é o treinador que, diversas vezes, se dá conta que foi realizada uma contratação desnecessária, pois o estilo de jogo desse jogador pode não ser necessário ou ele ter preferência por outros atletas. Algo similar ocorre em qualquer empresa. Quando há a necessidade de recrutar um gerente de vendas ou um diretor comercial e quem o contrata não tem, depois, que trabalhar com esse profissional.

Mas como acertar plenamente no elemento-chave que, segundo Urrutia (2007), pesa mais na conta de resultados de um clube: o jogador e seu salário? Para resolver no plano estritamente comercial, de como um ativo afeta em um plano de negócio, Urrutia responde às seguintes perguntas: como se determina o preço de um jogador de futebol? E, por fim, se existe algum modelo de valorização?

Urrutia (2007) explica que as variáveis mais significativas usadas em 1999 para valorizar um atleta de futebol eram:

- Idade do jogador.
- Temporadas de experiência como profissional.
- Número de partidas jogadas na temporada anterior.
- Número de gols marcados na temporada anterior.
- Número de jogos internacionais.
- Número de gols marcados em partidas internacionais na carreira.
- Posição no campeonato anterior do clube que vende.
- Posição no campeonato anterior do clube que compra.

Contudo, descobriu-se que, das contratações dos 216 jogadores mencionados durante os seis anos do período de estudo, só havia quatro destes cujas tais variáveis estavam relacionadas com o preço: idade, temporadas de experiência como profissional, número de gols marcados em partidas internacionais e a posição do clube comprador no campeonato anterior.

Em seguida, Urrutia foi ao “campo de jogo” e realizou entrevistas para comprovar o que realmente havia acontecido com boa parte destas contratações, descobrindo que os clubes cometem uma série de erros comuns.

### **3.1.2 Os cinco pecados capitais da contratação**

Segundo Urrutia (2007), os cinco erros mais comuns na hora das grandes negociações para adquirir um jogador de futebol iniciam pela compra, por um valor elevado, de um jogador quando ele ainda é jovem, pois se adquire também a expectativa de futuro. Ele traça um paralelo com o mundo empresarial e explica que isso também ocorre na Bolsa de Valores, em especial nos momentos de “boom”. Compram-se ações com valores elevados, pois há a expectativa de benefício no futuro.

Um exemplo do que acima foi exposto é o atual goleiro do Juventus, de Turim, na Itália, Gianluigi Buffon. No momento que foi comprado, o atleta havia completado poucas temporadas como profissional, já que tinha apenas 23 anos, e não havia marcado gols, naturalmente, pois era goleiro. Além disso, a posição do clube anterior no campeonato tinha sido bastante ruim. Ainda assim, sua contratação foi efetivada por 54,1 milhões de euros, um preço demasiadamente elevado para um goleiro.

Nesse ponto, Urrutia (2007) faz referência à maneira como são realizadas algumas contratações de atletas de futebol, tornando-se uma verdadeira disputa. “Às vezes um jogador é comprado por um valor acima da média porque os clubes entram em uma verdadeira batalha para contratá-lo. Se quem o vende é bom e inteligente, a oferta é feita para muitos clubes poderosos. Se o primeiro que tentou entrar na disputa oferece cinco milhões de euros por um atacante, o preço pode acabar se multiplicando por três ou quatro, pois há muitos intermediários e muita gente que esconde a informação que o preço sobe.”

Além disso, conforme relata Urrutia (2007), pode haver a pressão dos meios de comunicação, que tradicionalmente são os que fazem as indicações sobre que jogador o clube necessita ou criam polêmicas, muitas vezes infundadas, declarando que tal agremiação pode perder determinado jogador.

O segundo erro mais comum é vender barato quando o jogador tem fama internacional. Foi o caso, por exemplo, de Michael Owen, grande atleta que foi vendido pelo Liverpool, da Inglaterra, para o Real Madrid, da Espanha, por somente 12 milhões de euros. Pouco mais de um ano depois, sem conseguir sucesso nos gramados espanhóis, o clube madrilenho arrecadou 25 milhões de euros por ele.

Ainda conforme Urrutia, “quando se observa que as variáveis que, mais ou menos, explicam o preço não se confirmam quando o atleta é vendido, é porque

ele quer sair do clube e, com isso, a venda tem que ser realizada, mesmo que o valor seja abaixo do esperado, já que o ciclo dele está esgotado”.

Estamos gerando a hipótese, diz, “de que é difícil manter as grandes estrelas em um clube por mais de três ou quatro anos”. Tal categoria de jogador necessita de novos objetivos, novas companhias e isto os dirigentes dos clubes têm que perceber quando compram ou vendem”. Se a saída de um grande atleta não é bem administrada, comenta, “o preço baixa rapidamente, pois, além disso, não há muitos lugares (clubes) onde este tipo de estrela pode ir”.

Por isso, outro erro é “ter pressa em vender”. E foi exatamente o que ocorreu com David Beckham. O jogador quis sair do Manchester United por seus seguidos desentendimentos com o treinador Alex Ferguson e o clube só obteve 25 milhões de euros do Real Madrid, clube que teve, rapidamente, grande rentabilidade em termos de mídia com o atleta inglês, ao ponto de Urrutia classificar a transferência de Beckham como “o maior efeito na conta de resultados de outro clube”.

O pesquisador assinala que o ciclo de Beckham terminou no Real Madrid porque o jogador já não pensava tanto em jogar em campeonatos de primeiro nível, já que estava centrado em outros objetivos. “Sua saída será muito sentida. Quando o Manchester o negociou, arrecadou 25 milhões de euros, ao passo que, atualmente, o atleta saiu de graça”. Urrutia insiste que se o clube não sabe gerir o jogador, em quatro anos ele vai embora. Algo que ocorreu com Ronaldo, que foi contratado pelo mesmo Real Madrid por 45 milhões de euros e foi negociado por menos de seis. “O Milan (clube comprador do jogador), o estava esperando.”

Além do já exposto acima, é importante para um clube de futebol também que não demonstre que há dinheiro em caixa, para compras, pois, segundo Urrutia, “quando se tem muito dinheiro nas negociações, se morre”. Foi o que ocorreu com o Barcelona, quando concretizou a negociação com Luis Figo

perante o rival Real Madrid por 60 milhões de euros. Ter tanto dinheiro em caixa pode fazer com que a cotação dos atletas se eleve rapidamente, como ocorreu com Cristanval (17 milhões de euros), Saviola (35,9), Petit (15), Overmars (40), Geovani (21), Gerard (24) e Alfonso (10,5). “A pressão de ter recebido tanto dinheiro pode fazer com que se tomem decisões rápidas para manter a ilusão dos torcedores pela vinda de um ídolo (Pitarch, 2007).

Por fim, o quinto erro mais cometido é o de “não gastar em estatísticas”, que pode redundar, por exemplo, que se despenda 50 milhões de euros por um jogador como o argentino Hernán Crespo, cujo valor do “passe” foi superestimado e, em poucos anos, extremamente desvalorizado. Nos dias de hoje, diz Urrutia, se buscam talentos com 10 ou 11 anos, mas em sua opinião não é uma boa política porque a pressão econômica e esportiva pode provocar que as melhores promessas não cheguem a triunfar. O que mais se destaca em um jogador é o aspecto emocional. Criar um clima artificial não dá resultado. Por isso, sugiro que se invista mais em estrutura, e não tanto em recursos com jogadores (Urrutia, 2007).

### **3.1.3 O melhor modelo de negócio**

Contudo, entre tantos erros, os melhores situados em rentabilidade de seu modelo de negócio são os clubes ingleses. Os torcedores gastam muito no clube, por isso entre as vinte equipes com maiores receitas, oito são da Inglaterra.

Os clubes espanhóis vão bem individualmente. As duas agremiações com mais recursos na Europa são Real Madrid, com 292 milhões de euros, e Barcelona, com 259. Ambos os clubes negociam os direitos de televisão de forma individual em relação às demais entidades do país, por isso a liga espanhola, em seu conjunto, se encontra muito atrás de outras ligas européias no quesito receita.

O Real Madrid obtém “somente” por produtos oficiais ou licenciados 125 milhões de euros. Outras fontes de ingressos são os associados, os patrocinadores e os já mencionados direitos de televisão. Os recursos advindos das transmissões das partidas são fixos e, por isso, explica Urrutia, não importa muito que os resultados esportivos do clube não sejam sempre de vitórias. No entanto, ressalta, “muitos patrocinadores pagam porque existem as grandes personalidades, tais como Zidane, Ronaldo, Beckham, quando o Real Madrid tem que renegociar com eles se verá qual é o nível de força da marca”.

### **3.2 Panorama europeu**

Na temporada passada (2005/06), a consultoria disse que o mercado europeu de futebol cresceu 8%, chegando a 12,6 bilhões de euros (cerca de R\$ 33 bilhões), sendo que 53% (€6,7 bilhões) representam apenas cinco principais ligas européias (Inglaterra, Itália, Espanha, Alemanha e França). O campeonato nacional mais rico foi a Premier League, com faturamento de € 2 bilhões, € 600 milhões a mais que a Lega Calcio italiana. Bundesliga e LFP espanhola faturaram € 1,2 bilhão, e a Ligue 1 francesa movimentou em € 883 milhões. A Liga dos Campeões aproximou-se desse grupo, com arrecadação de € 610 milhões.

O relatório destacou que, apesar de a renda do futebol italiano ter crescido na mesma temporada, os times do país devem sentir o impacto financeiro dos problemas de corrupção verificados em 2006. Conforme o estudo “é provável que a Série A (italiana) perca seu status como o campeonato com a segunda maior renda, quando o relatório da temporada 2006/07 for elaborado”.

A consultoria destacou ainda o fato de a liga francesa ter registrado o primeiro lucro desde a temporada 1999/2000.

O Real Madrid, por sua vez, terá uma nova marca estampada em seu uniforme a partir da temporada 2007/08. O clube assinou contrato com a Bwin, site

de apostas austríaco, para substituir a BenQ, que faliu. Os Merengues buscavam um patrocinador desde janeiro de 2007. Os valores da negociação não foram divulgados, embora a imprensa espanhola estime que o acordo tenha ficado entre € 15 milhões e € 20 milhões. A Bwin, que também patrocina o Milan, teve problemas na Alemanha. A Justiça local proibiu o nome da casa de apostas de aparecer nas camisas do Werder Bremen, em jogos realizados em território alemão.

Ainda fora das quatro linhas, as vendas de jogadores de futebol brasileiros para o exterior também contribuem, ao menos em parte, para a movimentação de muito dinheiro. Tanto que superam, em valores, diversos itens da pauta de exportações do país. Em 2006, segundo o Banco Central, entraram no Brasil US\$ 131 milhões em divisas relativas à exportação de jogadores. Os valores superam as receitas obtidas com as vendas de frutas tradicionais no cartel de exportações do Brasil como bananas, melões, mamões e uvas. Alguns produtos industrializados também são superados pelas exportações de atletas. Aparelhos médicos, por exemplo, somaram em exportações US\$ 119,1 milhões em 2006, abaixo do que renderam as exportações de "boleiros".

O atacante Alexandre Pato, ex-Internacional, é o exemplo mais recente do rápido êxodo dos craques brasileiros para o exterior, em especial para os principais eixos do futebol europeu: Inglaterra, Itália, Espanha, Alemanha e França.

Vendido ao Milan, da Itália, no segundo dia de agosto de 2007, com apenas 17 anos, Pato atuou em 28 jogos como profissional com a camisa colorada, totalizando 2.035 minutos e assinalou 13 gols. A transação rendeu ao Internacional US\$ 20 milhões (R\$ 37,5 milhões), a terceira maior da história brasileira, já que as vendas de Robinho e Denílson, renderam, cada uma, US\$ 30 milhões a Santos e São Paulo, respectivamente. O jogador, por sua vez, receberá

10 milhões de euros (R\$ 25,7 milhões) nos próximos cinco anos, quando expira o contrato com o clube milanês (Behs, 2007).

Como completará 18 anos em 2 de setembro, Pato só poderá atuar em jogos oficiais a partir de janeiro. Sem poder atuar pelo Milan até o final do ano, disputará amistosos e, em setembro, deverá jogar a Copa Sendai, no Japão, com a seleção brasileira sub-20.

O negócio, conforme Behs (2007), foi definido em três reuniões em Porto Alegre. Na primeira, dia 1º de agosto, Gilmar Veloz, empresário do atleta, recebeu em seu escritório Ariedo Braida, diretor-geral do Milan, dois advogados do clube europeu e Geraldo Rodrigues, pai do atacante. A segunda entrou a madrugada e contou também com Pato e sua mãe, Roseli. O terceiro encontro ocorreu no dia seguinte, 2 de agosto, pela manhã. Braida voltou ao escritório de Veloz. O italiano e o empresário deixaram o escritório por volta do meio-dia e tomaram o caminho do Beira-Rio.

No estádio, ocorreu a reunião definitiva. Na sala da presidência, todos os personagens das duas anteriores se encontraram com Vitório Piffero, o vice-jurídico, Luis Antônio Lopes, o vice de futebol, Giovanni Luigi, o 2º vice, Mário Sérgio Martins, além de dois tradutores juramentados de italiano. Entre a exigência da liberação imediata de Pato e a tradução da última linha do contrato com o Milan foram mais de 11 horas de conversas, telefonemas internacionais e trocas de documentos.

Enquanto Inter e Milan negociavam Pato, o Real Madrid fez a última investida. André Bossolan, empresário de Pinga, atleta colorado, e representante dos espanhóis no Brasil, chegou esbaforido ao Beira-Rio. Pretendia cobrir a oferta italiana. Mas o relógio marcava 17h, e Pato já estava comprometido com o Milan.

No projeto do Milan para Pato está a transformação do atacante em uma espécie de novo Kaká – jogador com grande potencial e que se transformou em um dos maiores do mundo atuando pelo clube italiano. No Milan, não há pressão para que os jovens apresentem resultados imediatos, e o clube conta com uma torcida famosa pela paixão, mas também pela paciência com jogadores em formação.

O Milan já conquistou de 17 títulos italianos, 13 europeus, e três mundiais, e cujo *site* oficial é escrito em seis idiomas: italiano, português, espanhol, inglês, chinês e japonês.

No primeiro semestre de 2007, quase 600 jogadores se transferiram para clubes do exterior. Os negócios, segundo o Banco Central, envolveram US\$ 50 milhões. A média das transações foi de 8,3 mil dólares por atleta. O fascínio pelo futebol é tanto que os torcedores britânicos pensam, por exemplo, em seus times uma média de 80 vezes a cada dia, segundo um levantamento publicado em maio de 2007. Considerando uma pausa de oito horas diárias, os torcedores pensam em suas equipes uma vez a cada 12 minutos nas outras 16 horas do dia.

O levantamento, feito pela empresa de serviços financeiros Virgin Money, ouviu 2.013 torcedores entre os dias 10 e 19 de abril, com o objetivo de avaliar quanto os fãs gastam com o futebol.

O tempo gasto pelos torcedores pensando em seus times aumenta, segundo o estudo, quando as equipes estão lutando por títulos ou para evitar o rebaixamento.

Cerca de 7% dos torcedores consultados admitiram pensar em seus times a cada minuto. O levantamento considerou apenas os torcedores dos times que disputam a Premiership, a primeira divisão inglesa.

Os torcedores do Sheffield United, equipe que lutou para evitar o rebaixamento na temporada 2006/07, são os que mais pensaram em seu time – 110 vezes ao dia, em média. Logo a seguir vêm os torcedores de outra equipe ameaçada de rebaixamento, o Charlton, que pensaram em sua equipe 104 vezes ao dia. Já os torcedores do Chelsea, time bicampeão inglês nas duas temporadas passadas e que perdeu a chance de disputar o tricampeonato em 2007, vêm em terceiro lugar, pensando no time 90 vezes ao dia, em média.

### **3.3 Custo da ida ao estádio**

O levantamento da Virgin Money também indicou que o custo de uma cesta básica de produtos envolvendo uma ida ao estádio para ver o time do coração – que inclui o ingresso, gasolina para o carro, camisetas do time, comida e bebidas alcoólicas – aumentou 17,8% entre 2006 e 2007. Segundo o estudo, cada ida do torcedor ao estádio na primeira divisão inglesa custa hoje, em média, 91,46 libras (cerca de R\$ 366).

### **3.4 Esportes no Brasil**

Apesar de um crescimento econômico e financeiro experimentado pelo futebol nos últimos anos em diversos lugares do mundo, no Brasil essa importância ainda não atingiu a sua plenitude. Enquanto, por exemplo, nos Estados Unidos o esporte responde por 3,5% a 4% do PIB (Produto Interno Bruto), no Brasil, sua participação não chega a 1% do PIB.

Ainda assim, apesar de todos os problemas, os esportes, de maneira geral, e o futebol, em particular, estão evoluindo no que se refere à gestão, negócios e importância econômica no Brasil. E essa evolução pode ser observada em duas frentes principais. Primeiro, na crescente reputação de que desfruta o esporte na

cultura brasileira, com destaque para o futebol. É conhecida a histórica “paixão” do brasileiro por esse esporte, haja vista estar ele presente na linguagem cotidiana das pessoas e nos grandes confrontos entre times.

A segunda é mais recente, mas não menos reveladora: o mundo acadêmico tem se voltado para o entendimento do que é o esporte. Cresce o número de estudos, pesquisas e investigações que tomam, como objeto, o esporte – seu impacto econômico, social e cultural. Um importante precedente dessa elevação do esporte como tema acadêmico foram os trabalhos do antropólogo Roberto DaMatta. À luz da sua perspectiva de fazer uma “antropologia do óbvio”, ele ajudou a iluminar a importância do mundo futebolístico como uma instituição nacional.

Conforme relata Roberto DaMatta, “Os intelectuais brasileiros detestam o futebol. Por quê? Igualmente simples: o futebol (como o carnaval, a umbanda e o jogo do bicho) foi logo equacionado como ‘ópio do povo’, como um instrumento de alienação social e (...) porque era uma prova da tal espoliação estrangeira e sinal da nossa ausência de criatividade, imagine!”

A partir desse precedente, cresceram em quantidade e qualidade estudos e livros publicados sobre o tema no país. Da mesma forma que no mundo acadêmico, havia igualmente no mercado uma expressiva carência de informações sobre, por exemplo, a amplitude da economia esportiva, a relação do brasileiro com o esporte e até mesmo sobre os hábitos de consumo do praticante e torcedor. Esses estudos são fundamentais para subsidiar medidas de desenvolvimento do setor no Brasil.

Entre as ações pioneiras que estão iluminando a gestão esportiva brasileira, vale citar alguns casos: os trabalhadores do Ibope sobre as torcidas dos clubes de futebol; os relatórios da consultoria Casual Auditores sobre os balanços dos maiores times; e o trabalho da fundação Getúlio Vargas de mapeamento do PIB

do Esporte. Além desses, cabe ainda mencionar o Atlas do Esporte, um esforço coletivo e virtual que está gerando o maior banco de informações esportivas do país. Criado no final de 2005, esse trabalho é mantido constantemente atualizado por pesquisadores do Brasil inteiro e está ajudando a entender o que é esporte no Brasil e qual o impacto que ele gera na sociedade.

É nesse ambiente de expansão que surgiu no final do ano passado o *Dossiê do Esporte*, uma publicação produzida pelo Instituto Ipsos Marplan, sob encomenda do canal de TV por assinatura SporTV. Produzida entre setembro de 2005 e junho de 2006, a publicação inovou na forma de divulgação: além de uma limitada tiragem impressa, direcionada a um grupo específico, há uma versão disponibilizada, na íntegra, na Internet.

A pesquisa que gerou o *Dossiê Esporte* foi dividida em duas partes. A primeira envolveu 20 discussões em grupo, com um total de 160 pessoas de faixas etárias de 7 a 69 anos, pertencentes às classes A, B e C, de São Paulo e Rio de Janeiro. Na segunda fase, uma empresa de pesquisa foi contratada para entrevistar 2.338 pessoas de todas as regiões do país. O resultado disso é um mapa atualizado sobre o comportamento nacional no que se refere ao esporte. A primeira surpresa da pesquisa é a gama de modalidades listadas pelos entrevistados. À exceção das opções mais comuns (futebol, vôlei, basquete), surgiram como práticas esportivas, atividades como caminhada, dança, ioga, peteca e xadrez.

De maneira geral, entre as conclusões de estudo, ilustradas com gráficos por sexo, idade e regiões do país, observa-se que 94% da população se interessa por esporte, entre praticantes ou meros torcedores-telespectadores, embora apenas 54% realizem atividades esportivas regularmente ou com grande frequência. Na pesquisa chama atenção ainda o grande percentual de pessoas que concorda que o esporte está relacionado à saúde. O estudo ajuda a entender

a relação do brasileiro com “ídolos”, os gostos esportivos no que se refere à transmissão midiática e o hábito de ir a estádios.

De maneira efetiva, já acontecem algumas ações que vinculam as partes teórica e prática da gestão esportiva, em geral, e o futebol, em particular. A fabricante de cosméticos Muriel, por exemplo, lançou uma campanha publicitária voltada à série B do Campeonato Brasileiro de 2007. A empresa dará um kit de seus produtos para o autor de cada gol na competição, assim como para cada goleiro que defender um pênalti. O maior prêmio ficará com o artilheiro, que levará um carro novo. A empresa deve se preparar para distribuir muitos kits. Em 2006, foram marcados 1088 gols, em toda a série B. Apesar de trabalhar com produtos para o público feminino, a Muriel tem apostado no futebol para divulgar sua imagem. A empresa patrocina, em 2007, Atlético-MG e Paraná, mas já estampou também sua marca em clubes como Santos, Vitória, Bahia e Fortaleza.

Segundo matéria da revista GV Executivo, do ponto de vista técnico, é legítimo pensar que o Brasil está bastante desenvolvido na formação de atletas, em todas as áreas, inclusive médicas. No futebol, por exemplo, o Brasil é referência internacional, até mesmo na preparação física. A dificuldade é de natureza econômica, em função dos problemas decorrentes da gestão. Tornou-se comum no Brasil os atletas receberem seus salários atrasados, o que em parte os leva a emigrar muito cedo para sobreviver profissionalmente em outros países. Por essas e outras dificuldades que encontram, acabam não tendo condições de se preparar para enfrentar novos mercados; seu respectivo desenvolvimento técnico e econômico fica comprometido. Para cada Ronaldinho Gaúcho com sucesso financeiro, há uma porção de outros atletas ganhando pouco, que trocam o Brasil pelo desconhecido, muitas vezes por países sem nenhuma tradição no futebol, apenas pela “certeza” de receber no final do mês.

Um balanço da situação, conforme Mônaco (2007), do esporte no Brasil revela, porém, sinais preocupantes. O país não investe na formação de novos

atletas, na construção e manutenção de estádios, ginásios e centros esportivos, e há grande distância da iniciativa privada. O modelo de gestão característico do setor revela ações voluntárias e descontínuas. O artigo mostra que o futuro do esporte no Brasil depende de ações políticas, sociais, culturais e administrativas capazes de fomentar a profissionalização do setor.

Segundo ele, existem argumentos fortes para mostrar como o Brasil está longe de transformar o esporte em um negócio lucrativo e benéfico para organizadores, patrocinadores e atletas.

O esporte sempre foi e será uma questão cultural. Porém, nas últimas duas décadas, passou a ser também uma indústria, que movimenta cifras astronômicas, negocia contratos milionários com veículos de comunicação e eleva os esportistas ao patamar de celebridades, atraindo milhares de pessoas para estádios, arenas e ginásio. Mas estamos falando de forma genérica. Nem todos seguiram a cartilha. Alguns países europeus e da América do Norte investiram nessa tendência. O Brasil está no outro extremo, que reúne nações com potencial esportivo, mas que administra as modalidades de forma amadora, à espera de alguns poucos atletas talentosos que tragam visibilidade e projeção internacional para o país.

Uma pesquisa da Fundação Getúlio Vargas revela que o movimento global dos negócios esportivos alcança no mundo a cifra de US\$ 1 trilhão. Os Estados Unidos lideram a lista com uma indústria que movimenta US\$ 200 bilhões por ano. O Brasil vem bem atrás. Gera aproximadamente R\$ 31 bilhões por ano com a venda de material esportivo, direitos de imagem, patrocínios e ingressos.

É impossível falar de esportes/negócios sem citar os Estados Unidos. A superpotência do esporte mundial é a maior referência, o exemplo mais emblemático de como é possível transformar a paixão por esportes em algo que possa ser comercializado como um bem de consumo qualquer. E com um grande diferencial: a indústria do esporte, por sua abrangência, é capaz de atingir

mercados espalhados por todo mundo. As formidáveis atuações de Kobe Bryant, estrela da NBA pelo Los Angeles Lakers, são materializadas em anúncios, produtos (camisetas, bonés, chaveiros, tênis) e contratos publicitários. Resultado: grandes empresas entram em uma disputa cada vez mais acirrada para associar a imagem do atleta aos valores de seus serviços ou produtos.

Podemos também mencionar como os Estados Unidos conseguem movimentar patrocinadores, mídia e público para o *baseball* (NBL), o hóquei (NFL), o automobilismo (Fórmula Indy) e, a menina dos olhos, o futebol americano (NFL). Em todos esses esportes, os valores culturais não se perderam. O pai continua arremessando a bola oval para o seu filho no quintal de casa, os filmes de *Hollywood* continuam mostrando acirradas disputas de *baseball* e diversas quadras de basquete continuam espalhadas por todo o território norte-americano. O que mudou foi a concepção dos gestores do segmento. Se o esporte é capaz de comover um público tão grande e em tantas partes do mundo, por que não inseri-lo em um mercado competitivo, que não se restringe apenas à venda de ingressos? Ninguém melhor que os Estados Unidos sabe dar ares de espetáculo a um evento esportivo que se repete ano após ano.

O futebol, por seu turno, segundo comentado na publicação GV Executivo, “domina totalmente a cena brasileira. Não é ‘ameaçado’ por nenhum outro esporte. O vôlei, à exceção das espetaculares Seleções Brasileiras, masculina e feminina, não atrai público além de uma ou duas centenas de espectadores nos seus jogos regulares. Basta observar o espaço dedicado a um e outro esporte na imprensa, no rádio ou na TV aberta. Quanto aos patrocínios, a Petrobras apóia o Flamengo há muito tempo, embora a participação do Banco do Brasil no vôlei seja mais estruturada. Ela se parece mais com marketing esportivo, ao passo que a presença da Petrobras diz mais respeito a uma simples opção de mídia. O importante é entender que patrocínio não é a solução para os males do esporte no Brasil”.

Ainda conforme o texto da revista GV Executivo, o esporte no Brasil tem um futuro promissor, principalmente quando aliado às teorias e práticas da administração e dos negócios. Os inúmeros problemas que o esporte brasileiro possui podem representar, sem dúvida, oportunidades para o país. A indústria do entretenimento movimenta 700 bilhões de dólares ao ano. Estima-se que o esporte responda por cerca 20% desse total, ou seja, 140 bilhões de dólares (27% do PIB brasileiro). “Como o Brasil detém 1% do comércio internacional, conservadoramente poderíamos avaliar nosso potencial do esporte em quase 1,5 bilhão de dólares ao ano (hoje, é estimado em um quinto disto). Ora, diante desses valores não acreditamos ser possível que este segmento continue dependente de modelos amadores e assistencialistas”.

### **3.5 Clubes Esportivos**

#### **3.5.1 Situação no Brasil**

Os clubes, conforme Rocco Jr. (2007), unidades fundamentais do futebol, geram uma receita anual de aproximadamente US\$ 182 milhões no Brasil, valor muito abaixo do observado nos principais centros europeus. Os clubes ingleses obtêm uma receita anual de US\$ 1 bilhão: só na Itália o valor chega a US\$ 700 milhões e, na Espanha, a US\$ 580 milhões. Tamanha disparidade não se deve apenas a diferenças econômicas, mas também a diferentes estágios de organização do futebol entre o Brasil e os centros europeus. A administração do futebol no país ainda é precária e pouco profissionalizada.

Grande parte das nossas principais agremiações futebolísticas é administrada pela figura típica do “cartola”, que são sócios de clubes que alternam sua vida profissional de empresários, empreendedores ou profissionais liberais e a de “gestores” de esporte. Essa forma de gerenciamento voluntária e incipiente é incompatível com a complexidade econômica e financeira do futebol atualmente.

Diante dessa necessidade imperativa de modernização da gestão dos clubes de futebol no Brasil, tentou-se nos últimos dez anos criar legislação que transformasse as agremiações futebolísticas em sociedades comerciais. Surgia assim, a figura do clube-empresa que implicava a obrigatoriedade de os clubes de futebol adotarem os preceitos da legislação mercantil.

A primeira delas, a Lei nº 8.672/1993, também chamada de Lei Zico, facultava aos clubes e às confederações transformarem-se em sociedade comercial, a qual tem uma finalidade eminentemente desportiva. A lei impunha ainda que os clubes controlassem a maioria do seu capital com direito a voto ou então que contratassem uma sociedade comercial para gerir suas atividades.

Alguns anos depois, em 1998, entrou em vigor a Lei 9615/1998, conhecida como Lei Pelé, que revogou a Lei Zico e, então, passou a obrigar aquilo que era facultativo. Atualmente, em razão de uma série de medidas provisórias, a transformação dos clubes de futebol em sociedades comerciais voltou a ser facultativa.

Todas essas modificações na legislação esportiva brasileira, apesar de tímidas, acabaram por provocar algumas mudanças na organização e no funcionamento de algumas agremiações esportivas do país, em especial nos aspectos relacionados à gestão do futebol. Muito embora vários dos principais clubes do país ainda convivam em sua administração, com “cartolas” ditos “amadores”, diversos modelos empresariais surgiram como conseqüência do exposto na Lei Pelé.

Escrevendo sobre o tema, Aidar e Leoncini (2000) identificaram três diferentes modelos de gestão no futebol brasileiro, surgidos após a Lei 9.615/1998. O principal desses formatos, pelo menos no que diz respeito aos resultados esportivos obtidos, foi a co-gestão, marcada pelo sucesso da parceria Palmeiras-Parmalat, que durou mais de dez anos (1991-2002). Nesse modelo o

clube fornece a estrutura e os recursos ligados ao futebol profissional e amador e seu parceiro comercial, os recursos financeiros necessários. O estabelecimento de direitos e deveres para ambas as partes também caracteriza esse tipo de gestão esportiva.

Apesar do sucesso da co-gestão, o modelo de administração do futebol mais adotado pelas agremiações brasileiras é o licenciamento da marca ou a terceirização do departamento de futebol dos clubes esportivos. Nesse caso, lembram-nos Aidar e Leoncini (2000), o clube cede a totalidade do direito à marca para um investidor interessado. Por esse tipo de acordo, o clube aluga suas receitas para este último, que arca com todas as despesas do futebol da agremiação. Aidar e Leoncini defendem a idéia de que esse é o modelo mais adotado no Brasil em razão de a maioria dos clubes estar endividada.

O Corinthians, por exemplo, é o principal desses exemplos. Primeiro, o clube paulista fez um acordo com a empresa financeira norte-americana Hicks Muse Tate & Furst, que criou a empresa Corinthians Licenciamento, com capital próprio para administrar os negócios ligados ao departamento de futebol do clube. Com o fracasso do acordo, em agosto de 2004, a equipe paulista, endividada, encontrou um novo parceiro, a Media Sports Investments (MSI), fundo de investimentos privado constituído por várias empresas associadas, interessadas em investir no futebol.

Outro exemplo, apontado por Aidar e Leoncini, foi o acordo firmado entre o Vasco da Gama, do Rio de Janeiro, e o Bank of América, que resultou na criação da Vasco da Gama Licenciamentos. A instituição financeira controlava os negócios do clube carioca, como, por exemplo, os contratos de TV, bilheteria dos jogos e venda de produtos oficiais, enquanto a agremiação gerenciava o departamento de futebol. Hoje o acordo é objeto de litígio na justiça.

Um terceiro modelo, implantado no final de 1997 pelo Esporte Clube Bahia, inaugurou a era da participação acionária. Nesse modelo de gestão, o clube é transformado em empresa e o investidor compra a maior parte das ações. No caso, o time foi transformado no Bahia S.A., com o Banco Opportunity garantindo 51% do controle acionário, ficando a agremiação baiana com o restante. Hoje, o clube detém 33% do Bahia S.A. e o Opportunity tem 67%.

Os três modelos mencionados anteriormente são os mais comuns no Brasil. Contudo, Aidar e Leoncini (2000), mencionam que existem outros modelos de gestão de clubes ao redor do mundo, que nem sempre se encontram desenvolvidos em nosso país. Nesse sentido, continuam eles, o quarto modelo seria ilustrado pelo clube espanhol Barcelona, no qual são os sócios quem pagam para manter o time de futebol da agremiação.

O quinto modelo é o lançamento de ações cuja venda permite ao clube se capitalizar. O formato encontrado, sobretudo na Europa, é a criação de uma empresa com participação mista, do clube e de acionistas. No Brasil ele é, ao menos por ora, de difícil implantação, pois temos por aqui Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que exigiria dos clubes uma rígida demonstração de saúde financeira.

A criação de um time de futebol por um investidor sob a forma de empresa é o sexto modelo de gestão apresentado por Aidar e Leoncini (2000). O time criado nasce sem torcida, tendo que investir em nova estrutura e em formação e contratação de jogadores. Assim, todos os ativos, como a marca, os jogadores e os imóveis seriam do novo clube-empresa e suas receitas seriam oriundas de todos os negócios possíveis do clube.

O Centro de futebol do Zico (CFZ), criado à luz desse modelo, foi o primeiro clube-empresa do país a entrar em atividade. Diferentemente do que ocorre com as associações esportivas tradicionais, cuja a fundação é marcada pela assinatura de uma ata, um clube-empresa passa a existir na data em que é registrado seu

contrato social. O CFZ entrou em atividade no dia 12 de julho de 1996, seis meses depois do primeiro aniversário do Centro de Futebol, no recreio dos Bandeirantes, na cidade do Rio de Janeiro.

### **3.5.2 Modelos europeus**

Enquanto no Brasil os modelos de transformação dos clubes em empresas refletem as particularidades da estrutura "clubística" do país, ainda "amadora", na Inglaterra, por exemplo, as agremiações futebolísticas já são empresas desde a sua fundação. Como sociedades comerciais, os clubes ingleses contam com acionistas, contabilidade auditada e executivos remunerados que são cobrados pelos resultados que apresentam, podendo ser demitidos a qualquer momento, pelos donos dos times.

Para se ter uma idéia de como funciona o modelo de gestão dos principais clubes da Inglaterra, basta verificarmos a relação dos proprietários das agremiações. O Liverpool, por exemplo, anunciou, em abril, a venda de seu controle acionário. Desde então, a equipe é administrada pela empresa norte-americana Kop Football Ltda. O clube inglês foi vendido por 174 milhões de libras ao consórcio administrado pelos empresários George Gillet e Tom Hicks.

Hicks, aliás, é o mesmo que assinou parcerias com o Corinthians e o Cruzeiro na década de 1990, quando era presidente da Hicks, Muse, Tate & Furst. O empresário é dono também do Texas Rangers (time norte-americano de futebol) e do Dallas Stars (da liga norte-americana de hóquei no gelo).

Com isso os investidores dos Estados Unidos já possuem três clubes na Inglaterra. Além do Liverpool, o Aston Villa e o Manchester United são controlados por executivos norte-americanos. O primeiro empresário dos Estados Unidos a investir no futebol inglês foi Malcom Glazer, dono do time de futebol americano Tampa Bay Buccaneers, que assumiu o controle do Manchester United.

No ano passado, o executivo norte-americano passou pelos demais acionistas do Manchester United e assumiu o controle de um dos times de futebol mais valiosos do planeta. Em 2003, Glazer tinha apenas 2,9% das ações do clube, sendo até então um acionista minoritário como tantos outros. No ano seguinte, o empresário comprou mais 26% das ações, depois outros 30% e passou a assediar dois dos mais importantes sócios do clube, os irlandeses JP MacMagnus e John Magnier. Do final de 2004 até 2006, ele fez três propostas para adquirir o Manchester. Com muita insistência e US\$ 1,4 bilhão, convenceu a dupla. Agora, tem 75% do time britânico e promete, em breve, levar outros 14% das ações.

O alto investimento de Glazer tem explicação: o Manchester é a maior multinacional do futebol, um clube com ações em bolsa, planejamento estratégico e uma coleção de títulos, admirado nos quatro cantos do mundo – a ponto de ter fãs clube em Portugal, no Japão, na Austrália e no Chile. O Manchester United virou na última década uma máquina de ganhar dinheiro. Em 1995, estava cotado em US\$ 56 milhões na Bolsa de Valores londrina. Hoje, o valor de mercado chega a US\$ 1,6 bilhão. Sua receita anual ultrapassa os 250 milhões de euros, proveniente da renda de jogos, turnês mundiais, venda de produtos nas Red Stores – as lojas do time – ou do movimento nos Red cafés, sua cadeia de restaurantes. O clube tem ainda uma rede de tevê e uma rádio.

Além desse modelo, tipicamente inglês, a colocação de ações em bolsa é outro modelo comumente utilizado pelos clubes de futebol da Europa. Desde que o Tottenham Hotspur, da cidade de Londres, na Inglaterra, adotou esse formato, no longínquo ano de 1983, mais 37 clubes, ao todo, hoje na Europa disponibilizaram seus papéis no mercado acionário, abrindo seu capital.

Um dos principais clubes da Alemanha, o Bayern de Munique, vem estudando essa possibilidade. Dirigentes da agremiação bávara apostam nessa modalidade como a única forma de a agremiação obter recursos financeiros para fazer frente aos “milionários” clubes da Inglaterra, Espanha e Itália. Ao contrário do Manchester, Liverpool e Chelsea, o Bayern não poderia contar com o aporte

financeiro por parte de algum patrono ou mega-empresário. A legislação alemã não permite que um time de futebol profissional seja controlado por uma pessoa, o que torna a abertura de capital uma das poucas alternativas viáveis para aumentar de forma rápida a arrecadação de um clube germânico.

Por fim, na Itália, os times também são empresas há décadas, embora só tenham sido considerados entidades com fins lucrativos em 1996, mas vivem sob influência direta de pessoas controladoras, e não de *boards*, como na Inglaterra.

A crescente importância econômica e financeira do futebol dentro da “chamada” indústria do entretenimento vem provocando profundas transformações na gestão dos clubes de futebol mundial. Diversos modelos têm sido adotados pelas principais agremiações européias. Todos eles apresentam como base o equilíbrio econômico e financeiro das receitas e despesas dos clubes. Para que os times possam atrair investidores, sejam eles empresários, executivos ou acionistas precisam comprovar sólida posição financeira, ausência de endividamento e existência de patrimônio para garantir os recursos de seus prováveis investidores.

A experiência européia está bem distante da administração “amadora” dos “cartolas” brasileiros, freqüentemente mais preocupados com seus recursos pessoais do que com o patrimônio do clube que gerenciam. A situação tem provocado nas agremiações esportivas brasileiras um alto índice de endividamento, o que dificulta a atração de investidores interessados em se associarem.

### **3.6 Mídia**

O meia português Cristiano Ronaldo, do Manchester United, desbancou o meia Ronaldinho Gaúcho, do Barcelona, e é o novo jogador com mais valor

mediático, segundo um estudo apresentado em junho, em Madri, pela Universidade de Navarra.

Antes primeiro na lista, Ronaldinho Gaúcho aparece agora em terceiro entre os jogadores com mais valor midiático. O meio-campo inglês David Beckham – ainda no Real Madrid durante a temporada 2006/07, mas que já acertou transferência para o Los Angeles Galaxy, dos Estados Unidos – continua no quarto lugar.

O professor da Faculdade de Ciências Econômicas e Empresariais da Universidade de Navarra, Francesc Pujol, e o da Universidade Internacional da Catalunha, Pedro García del Barrio, são os autores do estudo que inclui o ranking de valor midiático dos jogadores, dos clubes e os maiores lucros da temporada.

O relatório mostra que o Campeonato Inglês teve um aumento em sua supremacia midiática e que, junto com Cristiano Ronaldo, o Manchester United foi o grande destaque da temporada.

O atual líder no ranking subiu 21 colocações de setembro de 2006 a junho de 2007, e alcançou um valor midiático de 12,6 pontos, pouco acima do atacante inglês Wayne Rooney, também do Manchester United e que ficou em segundo, com 12,3 pontos.

Ronaldinho Gaúcho passou da liderança para a terceira posição, com 11,9 pontos; Beckham se manteve em quarto, com 10,6; e Ronaldo, agora no Milan, caiu do segundo para o quinto lugar.

Dos jogadores que atuam no Campeonato Espanhol, estão na lista os atacantes argentino Lionel Messi e o camaronês Samuel Eto'ó, ambos do Barcelona, na 12.<sup>a</sup> e 14.<sup>a</sup> posições, respectivamente. O atacante espanhol Raúl González, do Real Madrid, ficou em 18.<sup>o</sup>.

Entre os goleiros, o alemão Olivier Kahn, do Bayern de Munique, é o que possui mais notoriedade e popularidade. José Reina, do Liverpool, é o sétimo, na frente de Iker Casillas, do Real Madrid, em oitavo, e de Víctor Valdés, do Barcelona, que é o nono.

O britânico Alex Ferguson, técnico do Manchester United desde 1986, lidera a relação de técnicos com 15,8 pontos, seguido de perto pelo português José Mourinho, do Chelsea, com 15,2 pontos. O italiano Fabio Capello, do Real Madrid, é o terceiro, com 10,4 pontos; o espanhol Rafael Benítez, do Liverpool, aparece em quarto, com 9,1 pontos, e o holandês Frank Rijkaard, do Barcelona, é o sexto, com 7,0 pontos.

### **3.7 Marketing Esportivo**

O esporte vem oferecendo as condições ideais para a comunicação das empresas com seus clientes. Pelo fato de estar associado a valores intangíveis com ampla disseminação social, o esporte facilita a vinculação da marca corporativa a características específicas da identidade dos torcedores. Com isso, o marketing esportivo tornou-se uma das estratégias preferidas de divulgação das empresas na atualidade, com potencial de superar as formas tradicionais de comunicação (Romão, 2007).

Para se ter uma idéia da magnitude de investimentos em marketing esportivo, basta conferir os resultados recentes divulgados em relatório do Instituto de Pesquisa Nielsen. De acordo com ele, a General Motors investiu mais de US\$ 270 milhões (R\$ 560 milhões) em ações de marketing ligadas ao esporte, figurando como a primeira no *ranking* mundial em 2006. A segunda colocada na lista foi a cervejaria Budweiser, com US\$ 252 milhões (R\$ 523 milhões). Nas dez primeiras posições, além das citadas, encontram-se empresas como AT&T, Nextel, Visa, Nissan, McDonald's, Toyota e Coca-Cola. E o relatório da Nielsen

sugere que o volume de investimentos deve aumentar ainda mais nos próximos anos.

Em relação a outras modalidades de patrocínio, como o social e o cultural, o marketing esportivo é o que oferece as melhores condições de ser utilizado como ferramenta de comunicação eficiente.

Vários aspectos podem ser citados para justificar isso. O primeiro deles é a visibilidade que eventos esportivos têm na mídia, bem como a possibilidade de se transmitir uma mensagem ao consumidor em momento de lazer e relaxamento. O segundo aspecto tem a ver com o fato de que a comunicação pode ser feita durante o espetáculo esportivo, e não somente nos intervalos - como é feito nas formas tradicionais de divulgação.

O terceiro aspecto está relacionado à fidelidade desse consumidor. Por exemplo, de acordo com a Nascar, a principal categoria automobilística dos Estados Unidos, 72% dos fãs desse esporte preferem adquirir produtos de um patrocinador em detrimento de um não-patrocinador. O mesmo pode ser dito do futebol. É muito provável que um torcedor “apaixonado” por determinado clube ou ídolo preferirá comprar produtos da marca que patrocina seu time. Prova disso é o sucesso obtido pela Schincariol, por exemplo. A empresa apostou em uma parceria com o Flamengo para aumentar a sua participação no mercado carioca, tendo em vista que 60% dos torcedores do Rio de Janeiro, aproximadamente, são flamenguistas.

Algumas competições esportivas são excelentes oportunidades para uma ação de marketing certa. O grande chamariz é a visibilidade na mídia que elas podem gerar com os bilhões de telespectadores ao redor do mundo. As associações com esses eventos, normalmente, são acompanhadas por campanhas de marketing bem definidas, que utilizam a imagem de grandes ídolos e envolvem os consumidores com promoções atraentes.

A revista *Forbes* publicou em fevereiro deste ano a lista oficial dos eventos esportivos mais valiosos do mundo. A grande surpresa foi a primeira colocação obtida pelo Super Bowl – final do Campeonato de Futebol Americano (NFL) dos Estados Unidos –, avaliado pela pesquisa em US\$ 379 milhões, contra US\$ 176 milhões de Jogos Olímpicos e US\$ 103 milhões da Copa do Mundo da Fifa, que ocuparam a segunda e a terceira posições, respectivamente.

Em 2006, o Super Bowl alcançou sua melhor audiência nos últimos dez anos, com aproximadamente 90,7 milhões de telespectadores em território norte-americano e mais de um bilhão no mundo. Os números justificam os cerca de US\$ 2,6 milhões (R\$ 5,7 milhões) cobrados por cada 30 segundos de exibição das marcas patrocinadoras nos intervalos da partida na rede ABC Sports. Empresas como UsAmeriquet, FedEx, CareerBuilder.com, Paramount, Anheuser-Busch (dona da marca Budweiser), Visa e McDonald's foram as que adquiriram o direito de exibir seus anúncios.

Para ter uma idéia do efeito de uma exposição nesse horário, que é o mais caro da televisão norte-americana, o *site* de empregos CareerBuilder.com anunciou que sua página na Internet registrou um anúncio na ordem de 20 milhões de novos visitantes por mês e um aumento de 88%, cerca de US\$ 107 milhões, nos rendimentos da empresa.

As boas idéias não param por aí. O que dizer das cifras movimentadas por clubes de futebol da Europa e dos Estados Unidos? A exploração comercial dessas marcas já ultrapassa patamares nunca antes imaginados. O Real Madrid, que é clube que mais fatura com a sua marca, arrecadou 135 milhões de euros (cerca de R\$ 370 milhões) em 2006. Para chegar a esse resultado, foi necessária uma certa dose de ousadia, que pode ser vista nas próximas intenções do seu atual presidente, Ramón Calderón. O dirigente pretende levar seu clube à NBA - Liga Norte-Americana de Basquete - para garantir mais visibilidade e, de resto, a possibilidade de grandes negócios.

Um outro segmento importante a ser explorado pelo marketing esportivo é o licenciamento. Muito dinheiro é movimentado no mercado global com a fabricação dos mais variados tipos de produtos que usam marcas de clubes de futebol, times de basquete e até escuderias de automobilismo.

No Brasil, esse segmento voltou a ser assunto após o acerto do São Paulo com a Warner Bross. O contrato, que demorou dois anos para ser concretizado, visa à produção de materiais, como cadernos, copos e relógios. Além disso, futuramente, a imagem de atletas poderá ser associada à de personagens da Warner, como o coelho Pernalonga e os heróis da ficção Batman e Superman. Segundo os próprios dirigentes do clube, o acordo com a Warner envolve cifras nunca antes investidas no país.

Pode-se dizer que essa parceria é um avanço, em se tratando de um mercado em desenvolvimento, que movimentou algo em torno de R\$ 280 milhões no ano passado, incluindo os *royalties* que os clubes receberam das marcas esportivas pela venda de uniformes oficiais. Mas ainda está bem abaixo do potencial.

Os números do país, em contraste com um único clube, o Real Madrid, por exemplo, demonstram a imaturidade do mercado de licenciamento no Brasil. O clube galáctico, no faturamento que registrou com a exploração comercial da sua marca, e como mencionamos anteriormente, recebeu um valor de 30 milhões (R\$ 82 milhões) e 40 milhões de euros (R\$ 110 milhões) em *royalties* sobre a venda de produtos licenciados.

Entre os fatores que mais prejudicam o avanço do mercado de licenciamento no país estão a pirataria, a falta de projetos em parceria com patrocinadores, a falta de criatividade no desenvolvimento de produtos e ações, e o baixo poder aquisitivo da população. Uma camisa oficial de um clube custa o

mesmo preço, em média, na Espanha, Nos Estados Unidos e no Brasil, mesmo com o abismo em relação à remuneração dos empregos nesses países.

O Banco do Brasil é a segunda empresa brasileira que mais investe em marketing esportivo, perdendo apenas para a Petrobras. Em 2007, está previsto um gasto de aproximadamente R\$ 50 milhões, contra os R\$ 60 milhões da companhia petrolífera.

No mundo, o marketing esportivo é historicamente recente. O mesmo se aplica ao Brasil, onde está dando seus primeiros passos. O crescimento desse tipo de marketing está associado, basicamente, à televisão e a seus interesses em relação ao esporte. Podemos encontrar desde iniciativas interessantes, como o próprio exemplo do banco do Brasil e o vôlei brasileiro, até iniciativas menos sistemáticas, que se limitam à compra de mídia barata – como na exposição em camisas de clubes, por exemplo. Já no que diz respeito à receita dos clubes de futebol, há um ponto anterior: antes de voltar-se para o marketing esportivo, os clubes precisam antes alavancar o próprio futebol como potencial de negócios. Quer dizer, é preciso tratar o futebol como um produto de qualidade, garantindo presença de público nos espetáculos. Creio ser necessário valorizar o esporte de um modo geral, e o futebol em particular, como produtos para que então surjam oportunidades de geração de receitas.

A NBA (liga de basquete profissional norte-americana) e o futebol inglês são dois bons exemplos de mudança na percepção do produto: ambos estavam em condições muito precárias nos anos de 1980 e agora são referência internacional em termos de qualidade de gestão, de produto e de espetáculos de entretenimento. A NBA, segundo análise da revista GV Executivo, tem uma média de ocupação da capacidade instalada superior a 80%. A Premier League supera os 90%. Direitos de TV altamente valorizados, receitas de bilheterias, faturamento com venda de produtos – tudo isso vem como consequência de um produto altamente valorizado.

A visão do esporte como um negócio, conforme relato de Mônaco (2007), é recente no Brasil. Só a partir da década de 1980, quando, por intermédio de Carlos Arthur Nuzman, então presidente da Confederação Brasileira de Vôlei (CBV), foi derrubada a lei que proibia a publicidade nos uniformes de qualquer equipe, é que se tornou possível a profissionalização do marketing esportivo no país.

Em geral, lamenta-se o fato de o Brasil estar atrasado nessa tendência, justamente porque aqui temos grandes talentos que são prejudicados ou ignorados pela falta de recursos e interesse. Os patrocinadores são bons exemplos do pensamento retrógrado. A maioria deles foca seus contratos apenas em atletas de ponta, já reconhecidos pelo mundo todo. Esquecem-se da base e não investem em esportistas em começo de carreira, com potencial e talento. Ficam então à espera do surgimento espontâneo de um Ayrton Senna (F-1), Oscar Schmidt (basquete), Gustavo Kuerten (tênis), Ronaldinhos (futebol) e Daiane dos Santos (ginástica olímpica).

Mais uma vez, atravessamos o oceano e deparamos com olheiros presentes nas universidades norte-americanas, representando empresas que pagam os estudos, dão suporte familiar e preparam o ídolo do futuro. Isso não é uma ação assistencialista. Obviamente que se investe agora para colher lucros depois. Nada diferente da relação custo-benefício vigente em qualquer segmento econômico.

E o Brasil? Não é o país do futebol? Quer acreditemos ou não, o esporte mais difundido não é o primeiro esporte nas escolas. Devido à falta de espaço para construção de campos apropriados, o handebol é quem aparece como uma das modalidades mais praticadas entre os alunos brasileiros. Essa constatação passa quase despercebida e o handebol pouco destaque obteve além desse ambiente estudantil.

Se analisarmos como o Brasil explora o futebol, esporte mais popular do mundo e que detém a soberania de conquistas dentro do campo, o despreparo é ainda mais evidente. Estádios em mau estado de conservação, clubes falidos, parcerias investigadas até pela Polícia Federal. Atualmente, talvez o São Paulo seja o que mais se aproxime de um modelo profissional de futebol. Por meio da forte atuação de um departamento de marketing, promove o clube no exterior, faz boas negociações com seus atletas e oferece ao torcedor pacotes de ingressos e benefícios, como fazem grandes clubes da Espanha e Inglaterra.

Por aqui, foi necessária até a criação de uma loteria federal para saldar as dívidas de grandes clubes como Corinthians, Flamengo e Palmeiras. O futebol pentacampeão é incapaz de atrair o interesse de investidores sérios que permitiriam segurar nossos talentos mais tempo e despertar o interesse do torcedor em acompanhar com mais assiduidade seu time do coração. O saldo atual é composto por estádios vazios em diversas competições, bilheterias dominadas por cambistas e clubes antecipando verbas da TV e dos patrocinadores de camisa para pagar os salários dos jogadores. Estes últimos, as estrelas do esporte, percebem o desamparo e não hesitam em deixar o país e garantir a continuidade da carreira no exterior, mesmo que seja em países com pouca expressão no futebol, como a Rússia, Arábia Saudita e Grécia.

Conforme material veiculado no periódico GV Executivo, ainda não existe base instalada no Brasil para formar “gestores esportivos”, quer dizer, indivíduos realmente focados e capacitados para atuar estratégica e profissionalmente no esporte, já que a figura do “cartola” ainda é muito forte no país. O ‘cartola’ tem fortes razões históricas na formação do modelo esportivo brasileiro. Advém do poder político das federações, que exercem ainda hoje certos atributos negativos do feudalismo. Isso é muito forte no futebol, até mesmo pela importância relativa dessa modalidade.

Feita a análise da fundamentação teórica, a próxima seção descreverá o método aplicado. O problema de pesquisa será abordado segundo a proposta estruturalista-sistêmica, uma vez que se terá como meta a busca e a compreensão dos aspectos referentes aos relacionamentos (confiança e comprometimento) entre clubes, jogadores e empresários de futebol. Os esforços de pesquisa voltar-se-ão às condições geradoras da construção, manutenção e do reforço dos relacionamentos entre as partes envolvidas.

Na abordagem ao problema de pesquisa, acima citada, optar-se-á por trabalhar com a qualidade dos aspectos determinantes da confiança e do comprometimento. Assim sendo, o estudo será de natureza qualitativa, pois apresenta os recursos metodológicos necessários para tal investigação. Com isso, será possível determinar padrões, seleções, categorização de valores, crenças e atitudes que podem determinar o grau de confiança e comprometimento nos relacionamentos entre clubes, jogadores e empresários de futebol.

## 4. MÉTODO

Nesse capítulo serão apresentados os aspectos metodológicos que farão parte da pesquisa, notadamente o tipo de abordagem ao problema de pesquisa, o objetivo geral do presente estudo, os procedimentos e os critérios de avaliação e seleção da população e amostra, instrumento e passos para a coleta de dados, os procedimentos de análise dos dados coletados e, por fim, as limitações do estudo.

Para que o objetivo geral do presente trabalho seja atingido da melhor maneira possível, com maior abrangência e amplitude, optar-se-á pelo tipo de pesquisa denominada exploratória, já que o estudo será desenvolvido com a finalidade de obter maior compreensão do problema estudo. Dessa forma, com base nos dados a serem coletados e analisados, a partir dessa exploração inicial, será possível construir inúmeras hipóteses em torno do problema de pesquisa.

Os resultados do presente estudo, porém, não podem ser avaliados de forma a generalizar seu conteúdo, pois se trata de uma amostra não probabilística de elementos da população de pesquisa. A contribuição dos resultados advindos da pesquisa qualitativa está em aprofundarem-se questões que podem passar despercebidas na análise de grandes amostras. O que se busca com a análise de conteúdo aqui apresentada é compreender melhor o problema.

Segundo Richardson (1989, p. 281), “a pesquisa qualitativa procura conhecer as características de um fenômeno para procurar explicações das causas e conseqüências de dito fenômeno”. Por exemplo, estudar as reações de um grupo de consumidores ao lançamento de um novo produto, ou então descobrir quais as variáveis que são avaliadas pelo consumidor na escolha ou na preferência de determinada marca. Esse tipo de pesquisa tem como propósito investigar questões de maior complexidade, que um questionário com perguntas objetivas não é capaz de captar. Quando se estuda o ser humano, a complexidade é inerente à investigação.

O objetivo da pesquisa qualitativa, assim, é o de buscar entender as razões e motivações subentendidas para determinadas atitudes e comportamentos das pessoas, já que é, freqüentemente, utilizada na geração de hipóteses e na identificação de variáveis que devem ser incluídas na pesquisa. A pesquisa qualitativa proporciona a formação de idéias para o entendimento do conjunto do problema de forma integral e profunda, enquanto que a pesquisa descritiva procura quantificar os dados colhidos e analisá-los estatisticamente de forma a generalizar os resultados (Malhotra, 2006).

Levando-se em consideração os objetivos estipulados para a pesquisa, serão utilizados os seguintes recursos de pesquisa qualitativa, cujos resultados serão nesse documento apresentados:

- Entrevista em profundidade com elementos da amostra selecionados por conveniência. Deve-se ressaltar que se utilizará o critério da redundância para finalizar a pesquisa.
- Análise de conteúdo das entrevistas.

#### **4.1 Entrevistas em profundidade**

A entrevista em profundidade é uma entrevista pessoal direta e não-estruturada na qual o entrevistado é investigado por um entrevistador capacitado a descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos implícitos a respeito de um determinado assunto (Malhotra, 2006). A investigação exaustiva é crucial para que se obtenha as informações necessárias à execução das fases seguintes da pesquisa.

Uma das vantagens da entrevista em profundidade é a possibilidade de troca direta de informações com o respondente, proporcionando *insights* mais profundos em relação ao tópico investigado. Entretanto, algumas desvantagens surgem, tais como a dificuldade de dispor-se de um entrevistador capacitado, ou

mesmo a possibilidade de influência deste entrevistador nas respostas, em função deste tipo de entrevista não obedecer a uma estrutura rígida.

Para a aplicação dessa técnica de pesquisa será utilizada uma *amostragem não probabilística* para a escolha dos elementos submetidos à entrevista em profundidade. A amostra será definida por *juízo*, uma vez que, para este tipo de entrevista, é necessário que os elementos da amostra sejam escolhidos em função da possibilidade de contribuição com o trabalho. Por sua natureza não probabilística, a amostra da pesquisa qualitativa não é definida “*a priori*”. O número de entrevistas realizado deve ser suficiente para garantir que várias perspectivas do assunto estudado sejam identificadas. Por fim, as entrevistas, conduzidas pelo próprio autor desse trabalho, obedecerão a um roteiro semi-estruturado de entrevista.

#### **4.2 Análise de conteúdo**

Este tipo de técnica de análise de dados permite analisar qualquer tipo de texto, a saber: questões abertas em questionários, dados e anotações de entrevistas, mensagens, livros, textos de qualquer natureza, discursos, etc. É importante, porém, salientar que, mesmo que o progresso da tecnologia da informação e dos softwares hoje disponíveis tenham facilitado a aplicação dessas técnicas, ainda persiste uma dificuldade de interpretação, exigindo do pesquisador dedicação e paciência.

Desta forma, o resultado desse trabalho será fruto da análise de conteúdo realizada pelo pesquisador, de forma a organizar as informações extraídas e contribuir para o entendimento da análise das entrevistas.

### **4.3 Procedimentos de Amostragem, Coleta e Análise dos Dados**

Para melhor embasar e compor o presente estudo foram realizadas e analisadas 17 entrevistas em profundidade. Além disso, foram utilizados materiais de outras fontes, tais como matérias em revista especializada, além de uma reportagem televisiva sobre a relação envolvendo a tríade dirigente-jogador-empresário de futebol, da qual foram utilizados depoimentos de dois profissionais. Em um segundo momento, os depoimentos foram analisados e interpretados à luz da teoria do marketing de relacionamento, possibilitando, dessa maneira, a checagem das opiniões convergentes e as divergentes. A seleção dos entrevistados foi por conveniência e o critério para encerrar as entrevistas foi o de saturação, ou seja, quando a entrevista marginal não adicionaria informações relevantes.

### **4.4 Perfil do Público Investigado**

#### **4.4.1 Dirigentes**

Nesse grupo foram entrevistados membros da administração que exercem funções de liderança e coordenação nas áreas de Presidência e Vice-presidência de clubes de futebol, pois participam, com muito maior envolvimento, do contato com jogadores e empresários de futebol. Além disso, pressupõe-se que esses integrantes sejam os mais capacitados e bem informados, especialmente pelo conhecimento e experiência que possuem acerca da gestão de um clube de futebol.

#### **4.4.2 Jogadores de Futebol**

Nesse nicho foram ouvidos atletas de destaque em seus clubes de futebol, pois constituem a camada da categoria que tem contato mais freqüente com empresários de futebol e com negociações, nacionais e internacionais. Com isso,

têm mais a revelar e esclarecer sobre o relacionamento entre clubes, empresários de futebol e eles próprios.

#### **4.4.3 Empresários**

Nesse segmento foram analisadas desde opiniões de renomados e destacados profissionais até idéias de jovens e recém chegados à carreira, o que conferiu um amplo espectro às posições acerca das relações estabelecidas entre a tríade dirigente, jogador de futebol e empresário.

## 5. RESULTADOS

Para manter no anonimato suas identidades, utilizaremos a denominação “jogador”, “empresário” e “dirigente” para cada participante. O roteiro das entrevistas encontra-se no anexo 1. Foram realizadas 17 entrevistas, sendo 6 com jogadores de futebol (3 jogadores do Internacional e 3 do Grêmio), 3 com empresários de futebol experientes e negociantes de diversos jogadores e 8 com dirigentes de futebol dos clubes acima citados e ligados às mais diversas áreas do futebol. Além disso, foram utilizadas, ainda, outras três entrevistas, oriundas dos meios de comunicação, duas com empresários e outra com um atleta.

A análise das entrevistas começara com o construto mais significativo dos relacionamentos, isto é, a confiança entre as partes.

### 5.1 Confiança

Segundo Santos e Fernandes (2007), a elevada confiança do consumidor na empresa traduz-se em maior a probabilidade de realizar futuras trocas com a mesma e de manter um relacionamento a longo-prazo.

No futebol, tal análise não é diferente. A confiança é um fator determinante nas relações que permeiam esse meio. Ela é importante para o desempenho a contento de inúmeras funções, dentro e fora do campo.

*“É possível, sim, ter confiança em um jogador de futebol. É uma confiança ‘plena’.” (Empresário D)*

*“A relação estabelecida entre jogador, dirigente e empresário de futebol é profissional e de confiança.” (Dirigente E)*

*"O que faz um jogador acreditar em você é ele ver em você a possibilidade de ele crescer na bola (sic). Ele tem que comprar a idéia de que você, que eu sou o cara que vou 'levantá-lo'." (Empresário A)*

*"O atleta se sente confiante e prestigiado quando percebe que o dirigente é atuante, participa de todos os momentos." (Dirigente G)*

Segundo Singh e Sirdeshmukh (2000, p.154) "confiança não é um ingrediente necessário para a consumação de transações entre consumidores e empresas. No entanto, situações variam pelo grau em que elas aumentam a importância da confiança e pelos mecanismos que são afetados pelo grau de confiança". O comentário abaixo corrobora, de fato, a análise dos autores.

*"A relação que eu estabeleço com os empresários com os quais já trabalhei é estritamente profissional. Porém, a confiança, que se adquire com a convivência, é de fundamental importância." (Jogador C)*

*"Confiança e amizade entre jogador e seu empresário são fundamentais para o sucesso de tal relação. Por isso, já tenho 15 anos de relações profissionais com meu empresário." (Jogador E)*

*"Não tenho contrato algum assinado com meu empresário. Todas as nossas combinações sempre foram verbais e sem descumprimento de parte alguma em sete anos de convívio, desde que eu tinha 16 anos de idade, ou seja, há sete anos." (Jogador G)*

O dirigente B narra um episódio ligado à escolha do empresário de um atleta que despontava com uma dos mais promissores de um grande clube brasileiro nos últimos anos. Mais tarde, esse jogador foi negociado com um clube europeu, rendendo alguns milhões de dólares ao clube que o formou e projetou.

*“Eu fui procurado pelo pai do jogador, que, por confiar em mim e no meu trabalho, pediu uma indicação de empresário para representar seu filho daquele momento em diante. Indiquei, então, três profissionais, que julgava sérios, e optei por não indicar somente um nome, mas sim que o atleta e seu pai fizessem a escolha, entre os indicados, que julgassem mais apropriada para o atleta, sem que eu interferisse diretamente na escolha.”*

O passar dos dias, o transcorrer do tempo também ajuda a aumentar a confiança entre dirigentes, empresários e jogadores de futebol e se estabelecer, assim, um relacionamento mais efetivo entre as partes. Conforme Santos e Fernandes (2007), o surgimento de conflitos entre consumidores e empresas e o gerenciamento deles, inerentes àqueles relacionamentos que resistem ao tempo e são construídos a longo prazo, promovem, em grande parte, a manutenção ou o esfacelamento da confiança do consumidor frente à empresa. Situações de conflitos, particularmente às referentes a episódios de reclamação, parecem ser críticas à confiança, porque se tem a idéia de que é nas adversidades que os parceiros são postos à prova.

*“Quanto mais tempo de relacionamento existe, mais possibilidade há de que ele continue vigorando.” (Empresário B)*

*“A confiança entre agente/empresário e atleta dá-se no dia-a-dia, na convivência, como quaisquer seres humanos. A diferença é que há um negócio inserido nessa relação.” (Empresário B)*

*“A confiança, de ambos os lados, é fundamental nesse tipo de relacionamento. Ela surge com o tempo, com a convivência.” (Empresário D)*

*“Somente o dinheiro não prevalece nas relações entre atleta e empresário. A amizade, por exemplo, é fator fundamental também. Essa relação, inclusive, consegui estabelecer com seu atual representante que é adquirida, indiscutivelmente, com o passar do tempo, com a convivência.” (Jogador F)*

O bom trabalho realizado pelo empresário também solidifica a confiança que atletas e dirigentes que trabalham com ele aumente. Segundo Santos e Fernandes (2007), a formação de confiança é sensível e diretamente afetada por percepções de justiça quanto à maneira como os problemas são resolvidos pela empresa. Assim, a satisfação do consumidor com o gerenciamento da reclamação terá impacto positivo na confiança do consumidor na empresa.

*“A relação de confiança estabelecida entre um atleta e seu empresário tende a ser mais sólida à medida que o empresário consegue bons clubes para que esse jogador atue. O atleta passa a confiar, valorizar e respeitar mais o trabalho desse profissional. Entenda-se por bons clubes aqueles que pagam os mais elevados salários, possuem boa estrutura de trabalho, tradição, torcida representativa, etc. No Rio Grande do Sul existem apenas dois deles: Internacional e Grêmio.” (Dirigente C)*

## **5.2 Desconfiança e Insegurança**

Assim como a confiança redundava em inúmeros benefícios, conforme acima comentado, por outro lado, a falta dela e, mais, o que pode ser gerado a partir de então, como a desconfiança e a insegurança, são fatores que podem contribuir para uma série de problemas.

*“Já tive várias ilusões com empresários. Hoje, eu tenho 30 anos e não acredito em empresário nenhum.” (Jogador A)*

O empresário C é taxativo. *“Não dá, em hipótese alguma, para ter a mínima confiança em qualquer atleta de futebol.”*

*“Os atletas, via de regra, são carentes, em especial pela, em geral, deficiente criação e educação que tiveram quando crianças e adolescentes.” (Empresário B)*

### 5.3 Credibilidade, Respeito e Seriedade

A aplicação de valores corretos no dia-a-dia de trabalho é muito valorizada e respeita. Credibilidade, seriedade e respeito, por exemplo, ajudam a estreitar relacionamentos e, como consequência, por vezes, a concretização de negócios.

Existe também um componente adicional que é relacionado com a confiança – o valor percebido por todas as partes em manter a relação. Valor percebido reflete a conta de diferença entre os benefícios (atuais e potenciais) de manter a relação e os custos disso. A confiança influenciará, juntamente com o valor percebido e a satisfação, a lealdade do consumidor (Santos e Fernandes, 2007).

*“Os atributos de um bom empresário são a honestidade, a seriedade e o caráter.” (Jogador D)*

*“O empresário tem, obrigatoriamente, que ser ‘limpo’, responsável e bem relacionado com as pessoas do meio.” (Jogador G)*

*“O profissionalismo e a seriedade dos empresários é fundamental para que eles tenham acesso ao estádio e possam, com isso, realizar negócios com o clube.” (Dirigente H)*

*“É muito difícil de se estabelecer um relacionamento baseado na transparência e na honestidade, porém é fundamental.” (Jogador F)*

*“Na década de 90, chefei a delegação brasileira em uma competição internacional. E no grupo de atletas estava presente um jogador que, anos mais tarde, seria um dos melhores jogadores de futebol de mundo. De origem humilde, como boa parte dos jogadores de futebol surgidos no país, o então menino estava começando a receber algum dinheiro no esporte. Poucos anos antes, mal tinha*

*dinheiro para ir treinar. Como cada atleta ganhava U\$S 20 por dia durante o período em que estava disputando o campeonato, o atleta me perguntou o que eu achava de ele comprar um tênis que custava, à época, U\$S 270. Nesse dia, o dirigente disse ao então garoto que ele deveria se preocupar em ser um excelente profissional e, mais do que isso, economizar o então pouco dinheiro que recebia. Além disso, afirmou também que, para vencer no futebol, ele teria que ser inteligente, não seriam suficientes somente os dotes futebolísticos. Dias mais tarde, o atleta confidenciou ao chefe da delegação que havia repensado e não tinha adquirido o tênis. Desde então, sempre que encontra tal dirigente, o jogador, cujo prestígio e reconhecimento é mundial, me trata com respeito, admiração e carinho.” (Dirigente D)*

*“A relação estabelecida com meu representante, desde 2006, quando começamos a trabalhar em conjunto, é de respeito e admiração.” (Jogador B)*

*“Sinto-me prejudicado por não ter tido um empresário de renome. Se eu tenho um empresário de nome, estaria em um clube grande, financeiramente melhor.” (Jogador A)*

Alguns empresários, comprovadamente sérios e corretos, são, inclusive reconhecidos no meio, conseguindo, assim, se manterem em meio que é extremamente competitivo e “devorador”.

Parece existir uma gradual mudança de paradigma na área de marketing. Essa mudança reflete a ênfase da disciplina na gestão de relacionamentos. Se antes buscávamos adquirir clientes, hoje o foco é no seu manutenção. Neste contexto, têm-se enfatizado o papel crucial da confiança em promover lealdade e trocas mais relacionais (Ganesan, 1994; Nooteboom, Berger e Nooderhaven, 1997; Berry, 1995). Sentimentos de confiança oferecem uma “garantia” de que a performance da empresa será consistente e competente, indicando que o consumidor continuará a obter valor em negócios futuros com o mesmo

fornecedor. Reduzindo o risco nas trocas, a confiança contribui para dar continuidade à relação e criar sentimentos de lealdade (Berry, 1995, p.242).

*“Os únicos empresários que considero acima de qualquer suspeita são: Gilmar Veloz e Gilmar Rinaldi.” (Dirigente A)*

*“Mesmo havendo muitos negócios ilícitos e pessoas que hajam de maneira incorreta, há, sim, espaço para empresários corretos.” (Dirigente B)*

Ser um agente FIFA é sinônimo de credibilidade e respeitabilidade não somente no Brasil, mas também no restante do mundo. Além disso, representa uma conquista de poucos em um meio no qual há muitos pseudo profissionais e um sem-número de aproveitadores.

*“A nomenclatura correta é agente FIFA. No país, há em torno de 130 somente.” (Empresário B)*

O empresário B prefere ser denominado de “agente”, pois qualifica mais o profissional, já que qualquer um, segundo ele, pode se tornar um empresário. Agente, poucos são, pois demanda investimento financeiro e denota, aparentemente, ao menos, seriedade.

*“Empresario atletas que atuam na Itália e na Holanda, por exemplo.” (Empresário B)*

A falta de preceitos básicos na vida e na profissão, por outro lado, pode acarretar, sem dúvida, alguns problemas.

*“Não se pode, em hipótese alguma, falar ‘mansinho’ com jogador de futebol. Tem que ter um discurso contundente, rígido, ‘falar grosso’, literalmente.” (Dirigente F)*

Segundo o dirigente A, os problemas na relação jogador-empresário-dirigente de futebol iniciam com os atletas, pois, em sua maioria, eles não têm estrutura familiar e bons princípios.

*“Inúmeros atletas possuem 3 ou 4 empresários ao mesmo tempo, pois assinam diversos contratos.” (Dirigente A)*

“Tempo de casa”, aliado a bom e correto trabalho, também corrobora para um bom conceito dentro de um grande clube. No pequeno, nem sempre é assim.

*“Dentro de um clube de futebol, quanto mais ‘tempo de casa’ um dirigente possui, mas respeitado e considerado ele se torna.” (Dirigente F)*

*“Em um clube pequeno, no qual colaboro, a relação estabelecida entre os jogadores e os dirigentes é de conveniência, pois, via de regra, como o clube não é médio nem grande, sem torcida e tradição, o trabalho é imensamente menos difícil.” (Dirigente E)*

#### **5.4 Mercadoria**

Em muitos casos, o atleta pode ser visto e/ou tratado meramente como um produto, uma mercadoria. Uma vez que, quanto mais “valor de mercado” um atleta tiver, mais rentabilidade ele pode gerar ao clube e ao empresário, mais interesse essas duas partes têm em valorizá-lo, tal qual, muitas vezes, meramente um produto, renegando que, antes de tudo, ele é um ser humano, não uma mercadoria.

O fato de determinado atleta ser “valorizado” perante o mercado do futebol é bom, também e antes de mais nada, para ele próprio. As queixas que ocorrem, porém, de alguns deles, como as abaixo mencionadas, referem-se à percepção

que eles próprios têm, de forma verídica, por vezes, de serem vistos somente como algo extremamente rentável.

O jogador ser tratado por dirigentes e empresários somente com um produto pode parecer cruel, inúmeras vezes, mas não é muito diferente da maneira como se estabelecem as relações envolvendo atletas e clubes de futebol. Muitas vezes o que determina a escolha de uma agremiação em detrimento da outra é única e exclusivamente a questão salarial.

*“O atleta pode ser visto como um ‘produto’, sem desmerecê-lo, mas com vida própria, que pode agregar ou perder qualidade, portanto valor de mercado.”  
(Empresário B)*

*“Em média, 30% dos empresários atuam de forma correta, o restante só ‘suga’ os atletas, tratando-os tal qual uma mercadoria.” (Dirigente D)*

## **5.5 Remuneração**

Após uma pesquisa que durou mais de dois anos sobre vários aspectos do jogo de futebol, a Fifa apresentou em junho de 2007 o relatório final da força-tarefa designada para o estudo. Um dos principais resultados foi a criação de um novo conjunto de regras para que empresários de jogadores possam trabalhar com o esporte.

A partir de janeiro de 2008, os empresários poderão faturar apenas 3% com as transações de jogadores. Este número não era estipulado até então. A Fifa pretende também apertar ainda mais a fiscalização sobre agentes que não estão legalizados perante o maior órgão do futebol mundial, além de limitar as licenças dos mesmos em um determinado número de anos ainda não decidido pela

Federação. Para continuar a trabalhar após esse período, os profissionais teriam de renovar a permissão.

Segundo Jeu Sprengers, o relator da força-tarefa, o cuidado será ainda maior quando a transação envolver algum atleta menor de idade. A pesquisa foi intitulada 'Pelo Bem do Jogo' – que foi também o slogan da última administração do presidente da entidade, Joseph Blatter.

Anos atrás era muito comum o jogador pagar pelo trabalho de seu empresário uma porcentagem sobre seu salário. Nos dias de hoje, contudo, tal prática não tem vigorado em larga escala, sendo mais usual a cobrança de um percentual quando ocorre a transferência de clube.

O empresário B e seu sócio, por exemplo, em geral, não recebem comissão mensal sobre o salário dos atletas. Segundo ele, o retorno financeiro que eles têm dá-se, basicamente, quando ocorrem transações entre clubes, nacionais ou internacionais. Nesse caso, a comissão varia entre 5% a 15% do negócio. Na média, conforme ele, o percentual gira em torno de 10%.

*“No meu caso, meu empresário tem retorno financeiro apenas quando troco de clube, e não algum valor e/ou percentual mensal do meu salário.” (Jogador B)*

*“A porcentagem mensal sobre o salário do atleta vigora pouco no meio. A receita dos empresários, dessa forma, advém das transações ocorridas quando o jogador troca de clube.” (Jogador D)*

*“Via de regra, recebo 10% valor total das negociações, pagos pelo clube vendedor, já que não cobro percentuais mensais do salário dos atletas que represento.” (Empresário D)*

Há, entretanto, opiniões diametralmente divergentes:

*“Com relação à remuneração, não há regra nesse mercado. As condições variam de negociação para negociação. O jogador pode, por exemplo, combinar com seu empresário que ele deseja receber R\$ 1 milhão por ano. Com isso, o empresário pode concretizar uma negociação em que seu atleta seja atendido e, ainda por cima, receber uma boa comissão.” (Dirigente G)*

*“Em média, alguns empresários recebem 10% mensais sobre o salário de seus representados, o que não é o meu caso, já que o combinado com meu empresário é o recebimento apenas em caso de transferência para outro clube.” (Jogador F)*

*“Boa parte, senão a totalidade dos empresários, recebe comissão sobre tudo o que o atleta arrecada. Isso vale para contratos com o clube, com empresas de material esportivo, sobre o contrato de imagem, etc. Esse percentual varia de 10% a 20%.” (Dirigente A)*

*“A atuação dos empresários hoje em dia é business, fazer dinheiro. Os caras mandam o jogador para o interior da Rússia, e que se dane o moleque. Não importa se vai estar -20°C, vai lá para ganhar US\$ 2 mil.” (Empresário E)*

*“Ao final de cada temporada, estabeleço o que quero ganhar de dinheiro no ano seguinte, e não mensalmente como poderia ser, e, a partir daí, combino com meu representante o valor que caberá a ele também.” (Jogador E)*

*“Meu empresário só recebeu algum dinheiro nesses sete anos em que trabalhamos juntos quando firmei contrato com empresas de material esportivo, ainda assim porque o intermediário e a negociação foram feitas por ele próprio. Como não há pagamento de um percentual mensal dos meus rendimentos, ele só poderá ter retorno financeiro comigo quando eu me transferir para outro clube.” (Jogador G)*

Há, ainda, quem defenda outras idéias:

*“A profissionalização é muito importante. Não somente para que alguns profissionais que, eventualmente, não trabalhem no meio ou que trabalhem de forma gratuita recebam dinheiro, mas também para que possam ser cobrados e tragam resultados efetivos.” (Dirigente B)*

*“Os contratos deveriam ser feitos por meritocracia, ou seja, conforme o desempenho do atleta durante determinado período. Hoje em dia, por exemplo, se determinado jogador for eleito o melhor atleta do campeonato ou passar esse mesmo campeonato sem atuar um único jogo, por qualquer razão, o salário será o mesmo.” (Dirigente A)*

## **5.6 Despesas**

As opiniões e informações acima se referiam, em parte, ao menos, a percentuais arrecadados por empresários pelo seu trabalho. Por outro lado, independentemente das cifras e porcentagens amealhadas por eles, há também o outro lado: os gastos.

Em inúmeros casos, segundo o empresário B, especialmente quando o atleta ainda não é profissional, e, quase sempre, não tem condições financeiras, é o empresário que paga algumas despesas, tais como: suplementos alimentares, funerais, roupas, alimentação em geral, aluguel de apartamento, etc.

O empresário B tem um sócio, residente em Minas Gerais, que possui um time de futebol em Santo Antônio do Amparo, o Amparense, que serve como "creatório" de futuros jogadores de futebol.

*“As viagens, os encontros, as visitas, os almoços e jantares de negócios são rotina na vida de um empresário de jogador de futebol, tudo pago do próprio bolso, naturalmente.” (Empresário D)*

## **5.7 Ilícitudes**

Assim como em praticamente todas camadas de nossa sociedade, o meio do futebol também possui pessoas cujo comportamento não é o mais adequado. Atos incorretos, ilegais, anti-éticos e etc. são citados, infelizmente, sem esforço.

*“Se algum dirigente ou empresário, ou ambos, quiserem, é possível, sim, fazer negócios ilícitos e ganhar dinheiro sem que outros envolvidos fiquem sabendo.” (Dirigente G)*

*“O meio do futebol, como um todo, é “podre”, pois há muita ilicitude, muita “sacanagem.” (Dirigente C)*

*“Em média, 80% das pessoas que estão no meio do futebol não age de forma correta. Os 20% restantes, sim.” (Dirigente C)*

*“Um ex-presidente de um grande clube do país, na década de 90, vendeu e comprou o mesmo atleta umas 3 vezes, para aproveitar-se de negócios ilícitos.” (Dirigente A)*

*“Um dos mais importantes jogadores do país em todos os tempos, principal atleta do clube em mais de 100 anos, em conversa comigo mesmo revelou que foi enganado quando da venda do seu “passe” para o exterior, na década de 80. Segundo o ex-jogador, muitos anos após a venda, em conversa com o ex-presidente estrangeiro que o contratou à época, soube que o valor sobre a venda a que ele teria direito foi bastante inferior ao que, de fato, recebeu. O prejuízo*

*financeiro teria sido ocasionado pelo empresário que intermediou a negociação e/ou o presidente do clube carioca à época.” (Dirigente A)*

*“A presença dos empresários no meio do futebol é um “câncer”, mas um mal necessário, já que algumas das atribuições por eles desempenhadas são vitais para o ‘andamento’ do negócio, mesmo que nem sempre os procedimentos adotados sejam corretos.” (Dirigente C)*

Inúmeras vezes, inclusive, o mau comportamento, quando descoberto, acarreta em prejuízos a quem o comete.

*“Há um empresário, por exemplo, que está proibido de entrar no complexo esportivo e realizar negócios com o clube, por não ter um comportamento considerado adequado, para dizer o mínimo.” (Dirigente H)*

*“Outro profissional, empresário de alguns atletas do clube, também não tem a confiança do nosso grupo diretivo, e isso é dito para os próprios jogadores por ele representado.” (Dirigente H)*

Há, contudo, pessoas que fazem algumas distinções.

*“Há um padrão ‘aceitável’ nas condutas dos dirigentes, ao contrário, por exemplo, do Rio de Janeiro, onde as atitudes incorretas são inúmeras.” (Dirigente F)*

*“Há três categorias de dirigentes: os que trabalham para o clube por amor, sem receber, financeiramente, nada em troca. Representam menos de 10%. A segunda categoria é composta de dirigentes que envolvem-se em negócios ilícitos, geralmente beneficiados por dinheiro. Representam entre 40% a 50%. Por fim, a terceira categoria é composta por dirigentes que buscam prestígio,*

*reconhecimento e ascensão social. Também ficam entre 40% a 50%.” (Dirigente A)*

### **5.8 Sociedade e Interesses Mútuos**

Por ser um "pequeno" empresário, como proclama, o empresário C, por exemplo, atua em conjunto com outro empresário, de São Paulo, que é agente FIFA, ao contrário dele. Dessa forma, sempre que necessita realizar alguma transação com clubes do exterior, o empresário C “utiliza” esse agente FIFA, que atua como "intermediário", colaborando com ele.

O exemplo de união, verificado acima, pode e deve ocorrer também nos clubes.

*“Um clube só se torna vencedor de grandes e importantes competições se o grupo de profissionais estiver ‘fechado’, como se diz no meio, ou seja, unido em busca dos mesmos ideais.” (Dirigente G)*

*“É muito importante que o jogador crie vínculo com o grupo, com a entidade que, naquele momento, ele representa, independente da questão financeira.” (Dirigente G)*

### **5.9 Know How**

O saber fazer e saber como fazer é, como em tantas outras funções e profissões, de fundamental importância, mais ainda em um meio no qual a disputa é imensa e acirradíssima.

Pesquisas anteriores têm suportado a consideração de três variáveis para a formação da confiança. A primeira delas diz respeito à noção do consumidor sobre

competência da empresa (Barclay e Smith, 1997), a segunda à percepção de benevolência (Ganesan e Hess, 1997) e a terceira à avaliação do consumidor de orientação da empresa para solução de problemas (Sirdeshmukh et al., 2002). Nesse contexto, a experiência também é relevante, conforme exemplos a seguir.

O empresário C já trabalhou, por exemplo, com um dos mais destacados empresários gaúchos, muito representativo em termos nacionais e internacionais também, e com outro com menos notoriedade, mas, de qualquer forma, atuante.

“Além disso, já fui coordenador de um clube da região metropolitana de Porto Alegre, entidade que não mais existe. Trabalhei também como observador das categorias de base de um dos clubes mais importantes do interior do Rio Grande do Sul, ainda quando trabalhava para os empresários ‘majors’.”  
(Empresário C)

As atribuições e serviços prestados por um empresário são muito valorizadas no meio, segundo opiniões abaixo.

*“As funções de um empresário são de extrema importância para nós, jogadores, pois evitam que os atletas se exponham e se desgastem com os dirigentes dos clubes e que o foco seja mantido apenas e tão somente dentro das quatro linhas.” (Jogador B)*

*“Mesmo sem ter compromisso com empresário algum, acho fundamental a existência desse profissional, pois, com isso, o desgaste com o mandatários dos clubes pode ser evitado. Assim, o empresário pode, por exemplo, discutir os vencimentos dos atletas e demais questões contratuais sem que haja prejuízo da imagem do jogador perante os representantes do clube, a torcida e a imprensa, entre outros.” (Jogador C)*

*“O trabalho e a existência de empresários no futebol é de suma importância, pois mantém o jogador à margem de negociações de salários,*

*transferências de clubes e de cidades, permitindo, via de regra, que todos os pensamentos e energias se concentrem em jogar futebol e apresentar o máximo de rendimento possível, não tendo a preocupação de envolvimento em negociações.” (Jogador D)*

*“Há bons e maus empresários. Mesmo assim, considero essa classe profissional importante, já que nem todo atleta possui um nome ‘forte’ perante o mercado, precisando, assim, de divulgação, trabalho para torná-lo conhecido e com destaque no meio.” (Jogador E)*

*“A profissão de empresário de jogador é fundamental, já que, no meu caso, por exemplo, meu empresário vai três ou quatro vezes por ano aos principais centros do futebol europeu (Itália, Espanha, Inglaterra e Alemanha) para divulgar e tentar um possível clube para que eu atue, com despesas pagas do próprio bolso. Esse trabalho, fundamental na minha visão, seria impossível de ser realizado por mim, em função do compromisso com o clube e, conseqüentemente, da falta de tempo.” (Jogador F)*

*“O papel do empresário é fundamental para realizar negociações com os clubes de futebol, evitando, com isso, que o jogador se envolva em negociações, por vezes, longas e cansativas.” (Jogador G)*

*“A importância de um empresário se dá pela ‘blindagem’ que ele proporciona ao atleta e na relação com representantes de clubes do exterior, em especial os europeus, que podem redundar em futuras transferências e, conseqüentemente, bons salários aos jogadores.” (Empresário D)*

Ainda assim, quem poderia ser tornar um empresário e/ou se beneficiar dos serviços por eles prestados, opta, em alguns casos, por ficar à margem.

*“Depois de três anos de trabalho em um grande clube do futebol brasileiro, recebi diversos convites para representar e/ou empresariar atletas, mas preferi não aceitar porque o mercado já estava ‘fechado’, com pouco espaço para novos ‘entrantes’, como eu”, revela o dirigente B, que trabalha há 20 anos em administração e marketing esportivo e já atuou em diversos clubes de futebol do país.”*

*“São poucos os jogadores, atualmente, que não possuem empresários. Uma exceção, segundo ele, o zagueiro Argel, 33 anos, abre mão de tal profissional no dia-a-dia, já que, segundo Novelletto, é mais inteligente do que a grande maioria dos atletas. Contudo, Argel não relega o trabalho dos empresários, pelo contrário. Ele opta por não trabalhar especificamente com um deles para ter total liberdade com todos e ouvir todas as ofertas de emprego que surgem nas determinadas fases da carreira.” (Dirigente C)*

## **5.10 Descoberta e Relacionamento**

Ainda, o conceito de descoberta parece emergir nas relações. A descoberta ocorre quando uma evidência ocorre que acaba por selar a confiança entre as partes. Quando isso ocorre todas as partes parecem imbuem no relacionamento e se sentem comprometidas em retribuir os esforços das outras partes. A lógica deste relacionamento parece ser baseada na teoria de transações sociais que sugere que ambas as partes envolvidas em uma troca estão motivadas a retribuir o tratamento e os benefícios obtidos desta troca (Thibaut e Kelly, 1959). Desta forma, as partes procurarão retribuir os esforços da outra através de mecanismos disponíveis.

Um dos grandes “segredos” dos mais renomados empresários talvez seja a maneira como eles se tornam empresários de jogadores de futebol, em especial os fora de série, que, em tese, podem render, quase do dia para a noite, alguns milhões em suas contas bancárias. Seguem, abaixo, alguns indicativos.

*“Os jogadores com potencial para virarem bons e destacados profissionais, são indicados por ex-jogadores que os conhecem ou já atuaram no clube no qual esses atletas se encontram, por meio de DVD ou, ainda, por indicações esporádicas, sem contato prévio.” (Empresário C)*

*“A maioria dos contatos e aproximações com os jogadores ocorre quando eles ainda são adolescentes. Em alguns casos, minoritários, quando eles ainda são crianças.” (Empresário D)*

*“A indicação de outros jogadores que possuem quem os represente é uma das formas mais comuns e eficientes de iniciar a representação de algum atleta de futebol, independentemente da idade e da capacidade do atleta.” (Dirigente G)*

*“Uma das principais maneiras de um empresário começar a representar um atleta de futebol é por meio de indicações de profissionais que atuam nos clubes e conhecem as principais promessas de bons profissionais.” (Dirigente C)*

*“Os empresários de mais destaque têm maior facilidade em ter acesso às mais jovens promessas do futebol, indiscutivelmente.” (Dirigente D)*

*“Os mais renomados empresários possuem o que classifico de ‘lobistas’, funcionários dos clubes que fornecem informações sobre os atletas que possuem maior potencial e, portanto, futuro na carreira.” (Dirigente G)*

*“Mais cedo ou mais tarde, essas pessoas que, primeiramente, representam esses jovens atletas sofrem algum tipo de pressão por parte dos empresários de*

*mais prestígio e renome. Elas serão "engolidas" por esses profissionais mais atuantes e representativos." (Dirigente G)*

*"À medida que o empresário se destaca no mercado, trabalhando com atletas de renome, mais jogadores ele passa a representar. Em outras palavras, trabalhar com atletas consagrados atrai mais jogadores consagrados." (Dirigente C)*

Abaixo, alguns exemplos de como ocorreram alguns contatos entre empresário e jogador e, posteriormente, a relação profissional.

*"Meu primeiro e único empresário em 15 anos de carreira foi o ex-presidente de um clube do meu estado natal." (Jogador E)*

*"Conheci meu empresário por meio de um ex-técnico de uma equipe em que atuei, ainda nos juniores." (Jogador F)*

Reclamações são pontos chave na formação da confiança. Em geral, conforme Santos e Fernandes (2007), os resultados indicam que aqueles clientes reclamantes, que experimentaram elevados índices de justiça interpessoal e distributiva, tendem a comprar novamente com a empresa e a realizar comunicação boca-a-boca positiva, que pode ser influenciada pela confiança na empresa e valor percebido. No meio do futebol, tal boca-a-boca é comumente percebido entre as partes envolvidas.

*"Com 16 anos, ainda nas categorias de base do clube, e então sem representante, escolhi entre os empresários com os quais eu e minha família conversamos o meu atual representante. A opção por ele se deu pelo fato de o profissional apresentar boas idéias, aparentar seriedade e responsabilidade, além das indicações de outros colegas que já trabalhavam com ele. Desde então, já são sete anos de afinidades, amizade e convívio, fundamentais para que o relacionamento seja qualificado." (Jogador G)*

Assim como os empresários, os clubes também estão, incessantemente, em busca de atletas altamente capacitados.

*“A rede de relacionamentos que se tem no ‘mundo do futebol’ é muito importante, pois, por meio dela, é possível ter conhecimento de bons negócios para o clube.” (Dirigente F)*

Por fim, uma realidade.

*“Mesmo em um clube pequeno, como nesse em que colaboro, todos os jogadores possuem empresários.” (Dirigente E)*

*“Quando os atletas completam 12 ou 13, já há alguém, de maneira profissional ou amadora, responsável pelo adolescente.” (Dirigente G)*

Ainda conforme Santos e Fernandes (2007), os clientes utilizam as respostas as suas reclamações como base para estabelecerem suas atitudes e comportamentos frente à empresa, demonstrando que as reclamações são, mais do que uma chance para a empresa rever seus processos e melhorá-los, oportunidades de gerar relacionamentos mais sólidos com os clientes. Ainda sob a perspectiva gerencial, a empresa deve observar atentamente o aspecto interpessoal – cortesia, solidariedade, empatia – para a construção de relacionamentos. Um gerenciamento adequado da reclamação e a conseqüente confiança gerada entre as partes é uma forma eficaz para o desenvolvimento e manutenção de relacionamentos a longo-prazo.

### **5.11 Família**

As relações familiares, positivas e/ou negativas, estabelecidas ao longo da vida, desde que se é criança até a fase adulta, têm influência, mesmo que indiretamente, sobre o desempenho em campo.

*“Os atletas, via de regra, são carentes, em especial pela, em geral, deficiente criação e educação que tiveram quando crianças e adolescentes. Cito o exemplo de um jogador cuja mãe foi assassinada, as irmãs são prostitutas e o pai é alcoólatra.” (Empresário C)*

*“O fato de eu não ter obtido sucesso na Europa, regressando ao Brasil com isso, deveu-se à distância de familiares, amigos e diferenças culturais.” (Jogador D)*

## **5.12 Tecnologia**

Mesmo que o futebol seja um esporte surgido há mais de dois séculos e tenha tido pouquíssimas mudanças em suas regras ao longo de sua história, ainda assim a tecnologia é bem-vinda e comumente utilizada, como exemplificam trechos abaixo a respeito do DVD.

*“O DVD, hoje em dia, é fundamental, pois, por meio dele, os atletas são conhecidos pelos dirigentes e, conseqüentemente, por eles contratados.” (Empresário C)*

*“Um dos trabalhos realizados pelo meu empresário, que mais me agrada, são DVDs com imagens de erros cometidos por mim durante os jogos. Com base nesse material, busco o aperfeiçoamento nos treinamentos, tornando-me, como conseqüência, um profissional mais capacitado.” (Jogador B)*

## **5.13 Paternalismo**

Muitos jogadores de futebol, em especial os mais novos, mais infantis e capacitados, são tratados por alguns empresários como se fossem descendentes de primeiro grau, conforme relatos abaixo.

*“Em um primeiro estágio, a relação estabelecida entre empresário e jogador de futebol é de paternalismo e amizade. Mais tarde, se o relacionamento evoluir, se torna profissional. Por fim, na terceira etapa, ele torna-se financeiro.”* (Empresário D)

*“Ainda é muito comum empresários darem presentes a futuros jogadores de exceção. Podem ser celulares, roupas, carros e até dinheiro, como se fosse caracterizado um salário.”* (Dirigente C)

*“Alguns empresários, em especial os que possuem mais recursos financeiros, atuam como uma espécie de "assistente social", pois, muitas vezes, auxiliam, parcial ou integralmente, na educação, moradia, alimentação, lazer, etc. dos atletas por eles representados.”* (Dirigente G)

#### **5.14 Profissionalismo**

Em um meio tão acirrado e disputado, literalmente, palmo a palmo, como o futebol, ser e agir como profissional é primordial para que os objetivos, independentemente da dimensão, sejam alcançados.

*“O dirigente sempre tem que saber separar o fato de estar dirigente do torcedor comum, que ele já foi um dia e, muito possivelmente, voltará a sê-lo após a passagem pelo clube pelo qual torce. Tal diferenciação é primordial para o sucesso do grupo de jogadores.”* (Dirigente D)

*“O dirigente deve, sempre e sem exceção, separar o torcedor do profissional, pois são incompatíveis nos dias de hoje.”* (Dirigente G)

*“O empresário facilita e dá um caráter profissional à negociação dos jogadores e não pode ser visto, jamais, como algo ruim para o meio, pois se constitui em um elo importante da cadeia.” (Dirigente E)*

*“Alguns atletas, além do desempenho dentro de campo, seja positivo ou negativo, servem também de exemplo para os mais jovens. O meia-atacante de um grande clube do Brasil, por exemplo, é muito positivo, pois o jogador, além de inteligente, é líder, em campo e fora dele, e, além disso, ajuda a aglutinar o grupo em busca de objetivos.” (Dirigente G)*

*“Estou muito contente com o trabalho desenvolvido pelo meu empresário, pois, sempre que necessário, ele mostra-se presente e atuante, um verdadeiro profissional.” (Jogador B)*

*“‘Os iguais se procuram’, costumo dizer, sobre a facilidade de relacionamento de alguns atletas. Uso como exemplo um zagueiro, contratado em junho pelo clube, que exemplifica que bons e comprometidos profissionais criam afinidades rapidamente e, com isso, o reflexo, dentro do campo, com vitórias, é percebido.” (Dirigente G)*

*“Como chefe de uma delegação brasileira que disputou uma importante competição internacional, a premiação combinada com os jogadores, em caso de título, seria de U\$S 500 por jogador. Como a Seleção Brasileira encerrou a competição com o vice-campeonato, os atletas receberiam apenas U\$S 300. Porém, os atletas pediram para ficarem com as roupas da entidade, usadas durante os dias da competição. Por norma do presidente, a CBF não disponibiliza tal material aos jogadores, nem mesmo aos do grupo principal. Mas, como eles foram bravos, corretos e perderam de maneira lisa e ética, eu mesmo, sem a prévia consulta ao presidente da entidade, acatei o pedido dos atletas.” (Dirigente D)*

Algumas opiniões, entretanto, são um pouco divergentes, conforme constatamos a seguir.

*“Hoje em dia, os atletas dos principais clubes do país recebem tratamentos de ‘bonecas’, tendo como única preocupação exercer, e bem, a profissão, tendo comportamento profissional.” (Dirigente D)*

*“O jogador tem que pensar apenas em jogar futebol, deixando a cargo do empresário todas as outras questões que dizem respeito à vida profissional do atleta.” (Jogador B)*

### **5.15 Amadorismo e Anti- Profissionalismo**

Ao contrário do profissionalismo, acima citado, existe o outro lado, digamos, o comportamento anti-profissional que, muitas vezes, se confunde e se parece com o amadorismo.

*“Há muita informalidade no futebol, já que há muitos dirigentes, ao menos em tese, são voluntários, que nada recebem do clube para o qual dedicam tempo e esforços.” (Dirigente F)*

*“Há muitos empresários, atualmente, com pouca ou nenhuma experiência no ramo, deixando os jogadores por eles representados em uma situação de ‘abandono’. É uma pena que isso ocorra.” (Jogador E)*

*“O futebol é um ‘circo’, por diversos motivos. Só nele ocorrem determinados acontecimentos que, em outros segmentos da sociedade, são inimagináveis.” (Dirigente D)*

*“No habitat do futebol há alguns jogadores que são considerados ‘negativos’, pois, além de não contribuírem para um clima cordial e de amizade dentro do vestiário, ajudam a dividir opiniões e, por vezes, o grupo de atletas. Esse tipo de jogador, em especial quando não está atuando entre os titulares, concede entrevistas com comentários inapropriados, faz críticas injustas, cria “picuinhas” entre os colegas de clube etc. e tal.” (Dirigente G)*

*“Além disso, esse mesmo jogador, acima referido, percebe também quando a pessoa que o dirige o faz de maneira amadora ou pouco profissional. E tal comportamento, embora possa soar estranho, não é de todo raro, pois em um esporte como o futebol, que envolve tantas pessoas e emoções, o então dirigente confundir o torcedor, que ele sempre foi e será, com o cargo que executa, momentaneamente, torna-se, por vezes, normal.” (Dirigente G)*

*“No início de determinado ano, em conjunto com o então treinador de um dos mais importantes clubes de futebol do país, também muito renomado, foi definido o grupo de jogadores que seria aproveitado ao longo do ano, como é tradição nas grandes agremiações do esporte no Brasil, e que seguiria, nesse caso, para a pré-temporada em uma determinada cidade. Os atletas restantes treinariam, no clube, mas em separado do grupo principal, para posterior aproveitamento ou negociação. Um desses atletas, porém, depois de comunicado que não iria para a viagem com o grupo principal, estava, no turno seguinte ao aviso, dentro do ônibus que levaria a delegação à cidade onde seria realizada a pré-temporada. Segundo o jogador, após seu empresário, ex-presidente do clube, ser comunicado que seu atleta não viajaria, ordenou que ele viajasse, sim, juntamente com o grupo principal. O empresário, depois de anos de serviços prestados ao clube, se achava no direito de tomar tal decisão.” (Dirigente C)*

*“Há quatro motivos que levam uma pessoa, de maneira amadora, a ser dirigente de futebol, listados a seguir:*

- *Altruísmo, para tentar colaborar, da melhor maneira possível, com o clube do coração;*
- *Vaidade (pessoal ou intelectual), para ser mais (re)conhecido pela sociedade em geral;*
- *Benefícios secundários, tais como viajar junto à delegação, pequenos mimos e lembranças do clube, etc.*
- *Ilícitudes, em especial para roubar dinheiro do clube.” (Dirigente F)*

*“O álcool, embora não seja muito comentado, é um problema, sim, pois, claramente, afeta o desempenho dos atletas. E, como pode parecer, não é tão raro.” (Dirigente G)*

### **5.16 Relação Econômica**

O dinheiro, assim como em boa parte, ou mesmo todas, as outras atividades profissionais, é muito importante, primordial, até. Para o futebol, cada vez mais um negócio, como veremos a seguir, a moeda é simplesmente vital e pode soar como a única conquista realmente relevante.

*“Existe uma relação econômica entre jogadores e empresários de futebol. Mais tarde, apenas, depois de estabelecida a mencionada relação econômica, dá-se, quando muito, a relação confiança.” (Dirigente C)*

*“Há inúmeros interesses em jogo, que transcendem, e muito, somente a bola dentro das quatro linhas.” (Dirigente C)*

*“A base do nosso grupo de atletas é formada no próprio clube, nas divisões inferiores, cuja principal meta é a de revelar jogadores para serem negociados, o que é algo bastante natural na relação estabelecida entre clube e jogador e levando-se em consideração o "tamanho", que é pequeno, do clube.” (Dirigente E)*

*“O dirigente não pode, em hipótese alguma, se considerar amigo de jogador, pois os atletas raramente tem algum vínculo, duradouro ou não, com dirigente de futebol. O único vínculo que se estabelece é estritamente o financeiro. Nesse tipo de relacionamento, dinheiro é tudo!” (Dirigente F)*

Como exemplo, o dirigente F cita o caso da premiação em caso de conquista de uma competição continental, pelo seu clube, o que, efetivamente, acabou se consumando. Via de regra, a premiação é estabelecida antes de a competição iniciar, nesse caso em fevereiro, em comum acordo com as lideranças dos jogadores. E não foi diferente nesse exemplo. Mas, já nos últimos jogos, em julho, à medida que a conquista se aproximava, os representantes dos atletas procuraram os dirigentes para rediscutir o que já havia sido acertado meses antes, o valor da premiação. E eles obtiveram êxito. O valor da premiação foi, de fato, aumentado.

Por fim, para explicitar ainda mais que o vínculo que alguns jogadores, ao menos, estabelecem é estritamente financeiro, o dirigente F cita o exemplo da conquista de uma competição intercontinental, até então inédita, pelo mesmo clube. Terminada a partida, o dirigente se dirige ao gramado para participar da premiação. E, lá mesmo, poucos minutos após a grande conquista, em meio à comemoração ainda, ele ouviu um jogador dizer para o outro que eles teriam ganho mais R\$ 180 mil, que era o valor da premiação individual em caso de vitória. Ou seja, o fato de ter conquistado o importantíssimo campeonato, ao menos para o atleta em questão, privilégio de poucos, parecia nada representar. Para ele, pelo menos, muito mais importante do que a conquista, e os benefícios por ela representada, era o valor da premiação.

*“Às vezes eu indico alguns jogadores, passo uns relatórios para fora. Aqui, no clube de uma cidade do interior de São Paulo que ajudei a fundar, estamos tentando descobrir novos talentos. Mas como eu já vivi, vim do interior, sei das dificuldades que eles podem passar. Uma vez mandei um menino para Israel e*

*expliquei bem a situação para ele: a proposta é assim, eu vou ganhar isso, você vai ganhar isso, tem bomba caindo lá. Ele me pediu para mandá-lo no mesmo dia, disse que tinha uma filha para criar, estava num clube que não recebia o salário de R\$ 300,00 havia três meses e que queria ir. Ele foi, ficou dois anos lá, fez um dinheirinho e voltou. Hoje tenho alguns jogadores que eu agencio, mas é um mundo meio de cão. Por mais que você pegue o menino, veja ele crescendo, às vezes por uma ilusão com dinheiro, um celular, um carro, uma casa, eles acabam esquecendo tudo o que você fez desde os 14 anos.” (Empresário E)*

Há, contudo, um depoimento que parece ir na contramão da grande maioria das opiniões, mesmo que sejam levadas em conta uma série de variáveis.

*“No momento, já nos últimos anos de profissional do futebol, considero que dinheiro não é imprescindível.” (Jogador E)*

### **5.17 Contratações**

Não há, no futebol, uma cartilha, para que se siga à risca, de como contratar jogadores ou, mais ainda, determinado jogador. Seguem, abaixo, algumas opiniões sobre tal procedimento.

*“Não há uma receita para se contratar um jogador. Elas acontecem de diversas maneiras. Pode ser por necessidade, caso de um clube precisar de um centroavante, por exemplo. O responsável pelo departamento de futebol, ou algum assessor, pode entrar em contato com alguns empresários para que sejam ‘oferecidos’ alguns centroavantes. O clube, já sabedor do perfil desse atleta, pode entrar em contato diretamente com o(s) clube(s) que detém o vínculo com o jogador pretendido. O contato pode acontecer diretamente do clube, via responsáveis pelo departamento de futebol ou assessores, novamente, diretamente com o jogador. Algum empresário, por fim, pode, ocasionalmente,*

*‘oferecer’, por ventura, algum atleta que se adeqüe às eventuais carências do clube.’ (Dirigente G)*

*“Uma das maneiras mais usuais quando se tem idéia de contratar um jogador para determinada posição, como um centroavante, por exemplo, é dizer para um jornalista, em off, que o clube busca contratar um centroavante. Em seguida que a informação é divulgada, inúmeros centroavantes passam a ser “oferecidos” aos dirigentes, que, a partir daí, fazem a escolha.” (Dirigente F)*

*“Outra maneira muito usual de contratar um jogador de futebol é informar os empresários mais bem relacionados com os dirigentes do clube que determinado jogador é pretendido. A partir daí, os empresários intermediam (e facilitam) a negociação.” (Dirigente F)*

*“Não somente no futebol, mas também no meio empresarial, bons contatos e bons relacionamentos podem ser fundamentais para boas e eficientes contratações.” (Dirigente G)*

*“O relacionamento que um empresário precisa estabelecer com dirigentes de futebol é muito importante, pois pode facilitar uma futura negociação, embora, por vezes, alguns negócios possam soar duvidosos.” (Jogador F)*

### **5.18 Passe Livre**

A grande maioria dos jogadores de futebol, independente do estágio da carreira, possui um empresário ou, em menor grau, alguém que os represente, mesmo que seja um familiar. Alguns atletas, entretanto, preferem ficar “livres”, sem compromissos prévios e/ou um contrato e normas a seguir. Eis algumas opiniões sobre a opção.

*“Não possuo um empresário fixo, que me represente no dia-a-dia, por exemplo. Considero fundamental não assinar uma procuração ou algo do gênero com qualquer empresário, pois, com isso, não preciso ficar ‘preso’ às eventuais vontades dele.” (Jogador C)*

*“Optei por não ficar ‘preso’ a nenhum profissional, tendo, dessa forma, a possibilidade, a ‘liberdade’ de fazer negócios com a pessoa que o fizer a proposta mais atraente para mim.” (Jogador C)*

*“Tem jogador que faz contrato com empresários somente para determinada negociação. Prefiro agir assim também.” (Jogador C)*

*“Não há como não deixar o menino sair. Quantos desses meninos que estão aí ficam no clube e depois não viram nada? O moleque às vezes sai daqui, dá certo lá fora, desenvolve uma maneira diferente de trabalho e vai pra frente! O próprio Afonso Alves é um exemplo. Saiu cedo, deu certo lá e está tendo a sua chance. Acho que isso ajuda em várias situações, não tem como segurar o cara aqui. O Santos, por exemplo, como vai querer manter o salário do Zé Roberto aqui? Não tem como pagar o que se paga lá fora.” (Empresário E)*

### **5.19 Acessibilidade**

À disposição 24h por dia, 7 dias por semana. Talvez esse seja um dos principais desejos de alguns atletas de futebol em relação a seus empresários. O fácil contato, independente do meio, parece ser muito valorizado pela classe.

*“O principal motivo, por exemplo, para a quebra do relacionamento que eu mantinha com meu empresário anterior foi a pouca atenção recebida.” (Jogador D)*

*“O empresário tem que oferecer ao atleta atenção e estar, na medida do possível, sempre disponível.” (Jogador G)*

*“É fundamental a assessoria que o empresário pode oferecer ao atleta. Ele deve ser o mais ‘acessível’ possível. Em outras palavras, estar sempre à disposição do jogador.” (Jogador D)*

*“Como freqüentemente meu empresário vai à Europa, há aqui na cidade, em seu escritório particular, pessoas que trabalham para ele e, que, sempre que necessário, atendem às demandas dos atletas.” (Jogador G)*

## 6. CONCLUSÃO

A falta de profissionalismo e a ausência de transparência na administração de muitos clubes de futebol dificultam a adoção deste ou daquele modelo empresarial de gestão do nosso futebol. Antes de pensarmos em qual seria o melhor modelo a ser adotado por alguma agremiação esportiva do país, talvez seja necessário primeiramente profissionalizarmos os “cartolas” que gerenciam os nossos clubes de futebol. Só assim poderemos, quem sabe, cobrar desses gestores a obtenção de resultados esportivos, financeiros e econômicos das agremiações esportivas por eles gerenciadas.

Com os resultados alcançados neste estudo, sugere-se que a relação que envolve dirigentes, jogadores e empresários de futebol seja pesquisada de maneira mais efetiva pelos profissionais ligados, em especial, à área de marketing. É possível crer que o debate e o estudo mais aprofundados da natureza e conseqüências de tal relação tragam à luz novos elementos, sendo possível, assim, aprofundar as discussões sobre marketing de relacionamento, uma vez que o trabalho tem natureza exploratória, sendo inapropriadas conclusões definitivas.

As contribuições trazidas por este estudo devem ser ponderadas pelas limitações que o cercaram. Com isso, deve-se respeitar o foco do presente trabalho e ter presente as inúmeras limitações impostas à pesquisa, tais como tempo, recursos, peculiaridades dos entes estudados, etc. e tal, podendo-se concluir que o estudo atingiu seus objetivos iniciais.

Finalmente, se reconhece a limitação da amostra considerada como base à análise da relação envolvendo dirigentes, jogadores e empresários de futebol. Além disso, segundo Yin (2001), as limitações tradicionais dos estudos de base qualitativa, ou seja, a questão do reduzido número de entrevistas que participam da amostra do estudo impossibilitando, com isso, a generalização dos dados obtidos. Por fim, a natureza do próprio serviço conduz, certamente, a um resultado

particular ao contexto estudado, o que motiva a sugerir a continuação deste trabalho para outros diferentes serviços, no qual a relação de confiança / amizade possa ser formada.

### **6.1 Implicações do Estudo**

Cabe ressaltar que as partes envolvidas no presente trabalho, a saber: dirigentes, jogadores e empresários de futebol são de difícil acesso e, não raro, sonegam e/ou não revelam informações, por mais básicas e públicas que sejam. Ainda assim, ao trazer à luz alguns fatores constituintes do processo, identificar as possíveis dificuldades e demonstrar as competências requeridas para a condução do processo no âmbito da tríade envolvida, o estudo contribui com alguns elementos que permitem o melhor entendimento das perspectivas e dos limites de um processo de tal natureza.

No processo de formação e manutenção do relacionamento envolvendo as três partes já citadas, distinguiram-se fatores cruciais que mantêm e/ou aprofundam tal relação ou inibem e/ou afastam.

Entre os facilitadores do estabelecimento da relação, os três grupos concordam que a confiança, assim como a natureza do serviço prestado, são fatores primordiais. Outro fator vinculado à confiança é que ela deriva-se do tempo de relacionamento – quanto maior o conhecimento do parceiro, mais intensa a confiança entre as partes.

Conseqüências de marketing positivas foram verificadas entre aqueles que acreditam existir uma relação de amizade, tais como o comprometimento e o boca-a-boca positivo. Estudos avançados poderiam avaliar a influência da amizade como mediadora da relação satisfação *versus* fidelidade.

## BIBLIOGRAFIA

AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P.; OLIVEIRA, J. J. *A nova gestão do futebol*. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2000.

BARCLAY, D., & SMITH, J. The Effects of Organizational Differences and Trust on The Effectiveness of Selling Partner Relationships. *Journal of Marketing*, 61 (1), 3-21, 1997.

BBC BRASIL, Portal. *Esporte*. Disponível em <[www.bbcbrasil.com](http://www.bbcbrasil.com)>. Acessos em 10 e 31 de maio de 2007.

BEHS, Leandro. A nova casa de Pato. *Jornal Zero Hora*. Porto Alegre, 3 de agosto de 2007.

BEHS, Leandro. O sucesso de Braida na "operazione". *Jornal Zero Hora*. Porto Alegre, 3 de agosto de 2007.

BEHS, Leandro. Addio, Pato. *Jornal Zero Hora*. Porto Alegre, 3 de agosto de 2007.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. *A Construção Social da Realidade: Tratado de Sociologia do Conhecimento*. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

BERRY, L. (1995, Spring). Retailers With a Future. *Marketing Management*, 5, 39-46.

BIGGER, Portal. *Mercado do Futebol*. Disponível em <[www.bigger.com.br](http://www.bigger.com.br)>. Acesso em 19/02/2007.

BOURDIEU, Pierre. *O Campo Científico*. In: BOURDIEU, Pierre. *Sociologia*. São Paulo: Ática, 1983.

BOURDIEU, Pierre. *Os Usos Sociais da Ciência: por uma sociologia clínica do campo científico*. São Paulo: UNESP, 2004.

BOYD Jr., Harper W.; WESTFALL, Ralph; STASCH, Stanley F. *Marketing Research: Text and Cases*. 7. ed. Homewood, Irwin, 1989.

BRUNORO, C. B.; AFIF, A. *Futebol 100% profissional*. São Paulo. Editora Gente, 1997.

BURT, Ronald S. Models of Network Structure. *Annual Review of Sociology*, v.6, p.79-141, 1980.

CBF, Portal. *Futebol*. Disponível em <[www.cbfnews.com.br](http://www.cbfnews.com.br)>. Acesso em 11/02/2007.

CORRÊA, Daniel Kroeff de Araujo. *A Construção de Competências Coletivas em Equipes Esportivas: o caso futebol*. Tese de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

DAMATTA, Roberto et alii. *Universo do Futebol – esporte e sociedade brasileira*, p. 40, Rio de Janeiro: Pinakotheke, 1982.

DE NOOY, Wouter; MRVAR, Andrej; BATAGELJ, Vladimir. *Exploratory Social Network Analysis with Pajek*. New York: Cambridge University Press, 2005.

DIMAGGIO, Paul J.; POWWEL, Walter W. *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. In: POWWEL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. London: University of Chicago Press, 1991b.

DIMAGGIO, Paul J.; POWWEL, Walter W. A Gaiola de Ferro Revisada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, FGV, São Paulo, v. 45, n.2, p. 74-89, Abr./Jun., 2005.

DIMAGGIO, Paul J.; POWWEL, Walter W. Introduction. In: POWWEL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. London: University of Chicago Press, 1991a.

DIMAGGIO, Paul J.; POWWEL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, v.48, p. 147-160, April, 1983.

Dossiê SporTV. *Esporte*. Programa do canal a cabo SporTV. Exibido em 12 de maio de 2007.

EMIRBAYER, Mustafá; GOODWIN, Jeff. Network analysis, culture and the problem of agency. *American Journal of Sociology*, v. 99, n.6, May, 1994.

FERNANDES, Daniel von der Heyde; SANTOS, Cristiane Pizzutti dos. *Antecedentes e Conseqüências da Confiança do Consumidor no Contexto de Recuperação de Serviços*, 2007.

FERNANDES, Daniel von der Heyde; ROSSI, Carlos Alberto Vargas; SLONGO, Luiz Antonio. *Relatório Qualitativo – Pesquisa com Gestores de Plano de Saúde de Empresas Contratantes da Unimed – Nordeste*, 2007.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Dicionário Aurélio Eletrônico – Século XXI*. São Paulo, Editora Nova Fronteira, 1999.

FONSECA, Valéria Silva da. *A Abordagem em Estudos Organizacionais: Bases Conceituais e Desenvolvimentos Contemporâneos*. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia. *Organizações, Instituições e Poder no Brasil*. Rio de Janeiro, 2003.

FOLHA ONLINE, Portal. Esporte. Disponível em <[www.folha.com.br](http://www.folha.com.br)>. Acesso em 08 de junho de 2007.

FREEMAN, Linton C. Turning a Profit From Mathematics: The Case of Social Networks, *Journal of Mathematical Sociology*, v.10, p. 343-360, 1984.

GANESAN, S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58 (2), 1-19.

FREITAS, Ana Augusta Ferreira; MAZZA, Adriana Carla Avelino; PINHEIRO, Karine Bessa Porto; PERDOMO, Jaqueline Maria Lopes. *Amigos, Amigos, Negócios à Parte! Reflexões Acerca da Amizade Comercial*. 30º Encontro da ANPAD, setembro de 2006.

GANESAN, S., & HESS, R. (1997), Dimensions and Levels of Trust: Implications for Commitment to a Relationship. *Marketing Letters*, 8 (4), 439-48.

GAZETA ESPORTIVA, Portal. *Esporte*. Disponível em <[www.gazetaesportiva.net](http://www.gazetaesportiva.net)>. Acesso em 1º de junho de 2007.

GIDDENS, Anthony. *A Constituição da Sociedade*. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GIDDENS, Anthony. *Novas Regras do Método Sociológico*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

GIVE ME 5, Portal. *Esporte*. Disponível em <[www.givemefive.com.br](http://www.givemefive.com.br)>. Acesso em 20 de abril de 2007.

GLOBO.COM, Portal. *Esporte*. Disponível em <[www.globo.com](http://www.globo.com)>. Acesso em 13/02/2007.

GODOY, A. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 2, Março-Abril, 1995, p. 57-63.

GODOY, A. *Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 3, Maio-Junho, 1995, p. 20-29.

HELAL, Ronaldo. *O que é sociologia do esporte*. São Paulo, Brasiliense, 1990.

HANNEMAN, Robert A. *Introduction to Social Network Methods*. Riverside: University of California, 2001.

HANNEMAN, Robert A.; RIDDLE, Mark. *Introduction to Social Network Methods*. Riverside: University of California, 2005. Disponível em <<http://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext.index.html>> Acesso em 6 de julho de 2007.

IZZO, José Rubens. Revista GV Executivo, v. 6, p. 70, 76 e 77, 2007.

KRAUTMANN, Anthony C.; OPPENHEIMER, Margaret. *Free Agency and the Allocation of Labor in Major League Baseball*. Managerial and Decision Economics, Vol.15, 459-469, 1994.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da; CRUBELLATE, João Marcelo. Estrutura, Agência e Interpretação: Elementos para uma

Abordagem Recursiva do Processo de Institucionalização, *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, 1. Edição Especial, p. 09-39, 2005.

MANAGER, Portal. Disponível em <[www.manager.com.br](http://www.manager.com.br)>. Acesso em 27/01/2007.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARKETING, Escola Superior de Propaganda. *Educação*. Disponível em <[www.espm.br](http://www.espm.br)>. Acesso em 27/01/2007.

MASON, Daniel S. Revenue Sharing and Agency Problems in Professional Team Sport: The Case of National Football League. *Journal of Sport Management*, 11, 203-222, 1997.

MASON, Daniel S. What is the sports product and who buys it? The marketing of professional sports leagues. *European Journal of Marketing*. 33,3/4, 1999.

MASON, Daniel S.; DUQUETTE, Gregory H. Globalisation and the evolving player-agent relationship in professional sport. *Int. J. Sport Management and Marketing*, Vol. 1, Nos. 1/2, 2005.

MASON, Daniel S.; SLACK, Trevor. Industry Factors and the Changing Dynamics of the Player-Agent Relationship in Professional Ice Hockey. *Sport Management Review*, 165-191, 2001.

MASON, Daniel S.; SLACK, Trevor. Evaluating Monitoring Mechanisms as a Solution to Opportunism by Professional Hockey Agents. *Journal of Sport Management*, 107-134, 2001.

MASON, Daniel S.; SLACK, Trevor. Understanding Principal-Agent Relationships: Evidence from Professional Hockey. *Journal of Sport Management*, 37-61, 2003.

MEGGYESY, David. Agents and Agency: a Player's View. *Journal of Sport and Social Issues*, 1992.

MEYER, John W.; SCCOT, W. Richard. *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. Beverly Hill: Sage, 1983.

MÔNACO, Fabio Chiorino. Miopia Esportiva. *Revista GV Executivo*, v. 6, p. 59 à 63, 2007.

MYSKIW, Mauro. *Marketing Esportivo no Futebol: um olhar à luz do paradigma do marketing de relacionamento*. Tese de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, 2006.

NELSON, Reed. O Uso da Análise de Redes Sociais no Estudo das Estruturas Organizacionais. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 150-157, out./dez., 1984.

NOOTEBOOM, B., BERGER, H., & NOORDERHAVEN, N.G. (1997). Effects of Trust and Governance on Relational Risk. *Academy of Management Journal*, 40 (2), 308-338.

PEREIRA, Rita de Cássia de Faria; BELLINI, Carlo Gabriel Porto. *A Perspectiva da Díade em Relacionamentos entre Empresas e Clientes de Software*. 30º Encontro da ANPAD, setembro de 2006.

PERROW, C. *Complex Organizations: a critical essay*. New York: McGraw-Hill, 1986.

REVISTA AMANHÃ, disponível em <[www.amanha.terra.com.br](http://www.amanha.terra.com.br)>. Acesso em 30 de julho de 2007.

REVISTA AMÉRICA ECONOMIA, edição 342, disponível em <[www.americaeconomia.com.br](http://www.americaeconomia.com.br)>. Acessos em 14 e 18 de junho de 2007.

REVISTA GV EXECUTIVO, volume 6, nº 3, MAIO/JUNHO de 2007, páginas 10 à 14, 86 e 87.

REVISTA PLACAR, edição 1308, julho de 2007, páginas 26 e 27.

REVISTA TRIVELA, julho de 2007, páginas 60, 61, 66 e 67.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paul: Editora Atlas, p. 281, 1989.

RIEMER, H. A.; CHELLADURAI, P. Development of athlete satisfaction questionnaire. *Journal os Sport and Exercise Psychology*, 20, 127-156, 1998.

ROCCO JR., Ary José. Clubes Esportivos. *Revista GV Executivo*, v. 6, p. 54 à 58, 2007.

ROMÃO, Érika. Especial Esporte e Gestão. *Revista GV Executivo*, v. 6, p. 65 à 69, 2007.

ROSSONI, Luciano. *A Dinâmica de Relações no Campo da Pesquisa em Organizações e Estratégia no Brasil: Uma Análise Institucional*. Tese de Mestrado. Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2006.

ROUSSEAU, F., SITKIN, S., BURT, R., & CAMERER, C. (1998), "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust", *The Academy of Management Review*, 23, 393-404.

SANTORO, Luiz Felipe. *Futebol*. Disponível em <[www.cidadedofutebol.uol.com.br](http://www.cidadedofutebol.uol.com.br)>. Acesso em 20/01/2007.

SCOTT, John. *Social Network Analysis: a handbook*. 2 ed. London: Sage Publications, 2000.

SCOTT, W. Richard. *Institutions and Organizations*. 2 ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.

SELZNICK, Philip. *A Liderança na Administração: uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SELZNICK, Philip. Foundations of the Theory of Organizations, *American Sociological Review*, v.13, p. 25-35, 1948.

SELZNICK, Philip. *Institutionalism "Old" and "New"*, *Administrative Science Quarterly*, v. 41, p. 270-277, 1996.

SELZNICK, Philip. *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row, 1957.

SELZNICK, Philip. *TVA and The Grass Roots*. Berkeley: University of California Press, 1949.

SHROPSHIRE, Kenneth L.; DAVIS, Timothy. The Business of Sports Agents. *The International Journal of the History of Sport*, 2002.

SINGH, J., & SIRDESHMUKH, D. (2000). Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgements. *Academy of Marketing Science Journal*, 28(1), 150-168.

SIRDESHMUKH, D., SINGH, S., & SABOL, B. (2002, January) Consumer Trust, Value e Loyalty in Relational Exchanges. *Journal of Marketing*, 66 (1), 15-37.

SILVERMAN, David. *The Theory of Organizations: A Sociological Framework*. New York: Basic Books, 1971.

TEITELBAUM, Ilton. *Marketing Esportivo: um estudo exploratório*. Tese de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1997.

TERRA, Portal. *Esporte*. Disponível em <[www.terra.com.br](http://www.terra.com.br)>. Acesso em 06/02/2007.

THIBAUT, J., & KELLEY, H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York: Wiley.

URRUTIA, Ignacio. *Los cinco errores más comunes en la valoración económica del precio de traspaso de jugadores*. Centre for Sport Business Management del IESE. Universidad de Navarra, España, 2007.

WASSERMAN, Stanley; FAUST, Katherine. *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

WEBSTER, C., & SUNDARAM, D.S. (1998). Service Consumption Criticality in Failure Recovery. *Journal of Business Research*, 41, 153-159.

WELLMAN, Barry. *Network Analysis: Some Basic Principles*. In: COLLINS, R. (ed) *Sociological Theory*. San Francisco: Jossey-Bass, 1983.

WELLMAN, Barry. *Structural Analysis: From method and metaphor to theory and substance*. In: WELLMAN, Barry; BERKOWITZ, S.D. *Social Structures: A Network Approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 1988.

WHITTINGTON, Richard. Putting Giddens into Action: Social Systems and Managerial Agency, *Journal of Management Studies*, v. 29, n. 6, p. 693-712, November, 1992.

YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre. Bookman, 2001.

ZUCKER, Lynne G. Institutional Theories of Organization, *Annual Review of Sociology*, v. 13, p. 443-464, 1987.

ZUCKER, Lynne G. The Role of Institutionalization in Cultural Persistence, *American Sociological Review*, v. 42, p. 726-743, 1977.

ZUCKER, Lynne G. *The Role of Institutionalization in Cultural Persistence*. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. London: University of Chicago Press, 1991.

## ANEXOS

Apresentação do entrevistador: meu nome é Tiago Nequesaurt, sou estudante de especialização em Marketing do programa de pós-graduação da Escola de Administração da UFRGS. Estou realizando uma pesquisa junto a empresários, atletas e dirigentes de futebol. Esta pesquisa faz parte do meu trabalho de conclusão.

Muitos jogadores, empresários e dirigentes de futebol têm afirmado que é fundamental estabelecer relacionamentos baseados na confiança entre três para que todos tenham um bom resultado em diversos sentidos. Às vezes, entretanto, quando ocorre algum problema, ou desavença, alguma das partes se sente injustiçada, rompendo o relacionamento e a confiança entre as partes. Estou interessado em conhecer como é construída a confiança e quais são seus benefícios. Por isso gostaria de lhe fazer algumas perguntas. Devo salientar que, por se tratar de uma pesquisa, as informações serão publicadas, mas os nomes dos entrevistados não serão identificados.

1 - Pense na sua vida profissional (ou como atleta amador). Tente se lembrar de alguma situação que você ficou muito aborrecido ou insatisfeito com seu empresário (jogador ou dirigente). Algo que tenha quebrado a confiança entre você e seu empresário (jogador ou dirigente). O que aconteceu? O que você fez após a ocorrência desse problema? O que você fez ou queria muito fazer depois que ocorreu o problema? Como foi? Como era seu relacionamento com o seu empresário (jogador ou dirigente) antes de o problema ocorrer? Que mudanças ocorreram?

2 - Pense no oposto. Tente se lembrar de alguma situação que tenha estreitado a confiança entre você e seu empresário (jogador ou dirigente). Quais foram os motivos desse estreitamento? Como você diria que essa situação influenciou nos

seus sentimentos de confiança com relação ao seu empresário (jogador ou dirigente)?

3 - Qual é a importância de um empresário (jogador ou dirigente) para sua prática? E para o futebol brasileiro?

4 - O que faz com que um empresário confie em seu jogador? E o dirigente em seu jogador? E o jogador em seu empresário e em seu dirigente? Eles são os mesmos? Quais são os fatores que levam a uma maior confiança?

Perguntar todas as perguntas acima citadas a todos.

5 - Quais os benefícios da confiança entre empresário, jogador e dirigente? O que, como e quem ganha quando a relação é feita com base na confiança mútua?