

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Felipe Santos Machado**

**GESTÃO DE PESSOAS INTERNACIONAL NO CONTEXTO  
ESPORTIVO BRASILEIRO: UMA ANÁLISE DOS PROCESSOS DE  
EXPATRIAÇÃO E REPATRIAÇÃO DE JOGADORES EM UM CLUBE  
DE FUTEBOL GAÚCHO**

**Porto Alegre**

**2013**

**Felipe Santos Machado**

**GESTÃO DE PESSOAS INTERNACIONAL NO CONTEXTO  
ESPORTIVO BRASILEIRO: UMA ANÁLISE DOS PROCESSOS DE  
EXPATRIAÇÃO E REPATRIAÇÃO DE JOGADORES EM UM CLUBE  
DE FUTEBOL GAÚCHO**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Administração da Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial  
para a obtenção do título de Mestre em Administração.**

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Elaine Di Diego Antunes**

**Porto Alegre**

**2013**

#### CIP - Catalogação na Publicação

Santos Machado, Felipe

GESTÃO DE PESSOAS INTERNACIONAL NO CONTEXTO ESPORTIVO BRASILEIRO: UMA ANÁLISE DOS PROCESSOS DE EXPATRIAÇÃO E REPATRIAÇÃO DE JOGADORES EM UM CLUBE DE FUTEBOL GAÚCHO / Felipe Santos Machado. -- 2013. 174 f.

Orientador: Elaine Di Diego Antunes.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2013.

1. Gestão de Pessoas Internacional. 2. Gestão no Esporte. 3. Futebol. 4. Expatriação e Repatriação de Jogadores. 5. Gestão de Carreira. I. Di Diego Antunes, Elaine, orient. II. Título.

**Felipe Santos Machado**

**GESTÃO DE PESSOAS INTERNACIONAL NO CONTEXTO  
ESPORTIVO BRASILEIRO: UMA ANÁLISE DOS PROCESSOS DE  
EXPATRIAÇÃO E REPATRIAÇÃO DE JOGADORES EM UM CLUBE  
DE FUTEBOL GAÚCHO**

**Conceito Final:**

**Porto Alegre, 14 junho de 2013**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Profª. Drª. Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva**

---

**Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedroso**

---

**Prof. Dr. Arlei Sander Damo**

---

**Orientador Profª. Drª. Elaine Di Diego Antunes**

## AGRADECIMENTOS

Após esta longa caminhada, desde o término da minha graduação, lá se vão quase dez anos. O tempo passa, os compromissos aumentam, mas o sentimento continua o mesmo: nossa vida é movida pelos sonhos e descobertas. Continuo vivendo de conhecimento e me encontrando como “ser” humano, percebendo que não estou só, e que realmente podemos viver juntos, com pessoas e para pessoas.

Reintero meus agradecimentos a minha família, pois me concedeu à oportunidade de nascer, crescer, viver, amar, e estar ao lado deles. Hoje, mesmo um pouco distante, sei que é por eles, e por acreditar que este é o caminho certo, que me desafio a cada dia.

Meu agradecimento especial à Juliana, minha noiva, logo minha esposa, futura mãe dos meus filhos, minha companheira e grande incentivadora. Você vem transformando meus sonhos em realidade, meus desejos em projetos conquistados. Ao seu lado tudo parece mais concreto, mais seguro, mais discreto, mais sincero. Te amo!

Agradeço a todos os professores que compartilharam comigo seus conhecimentos. Em especial agradeço às professoras Elaine Di Diego Antunes, minha orientadora e inspiradora; Janice Zarpellon Mazo pelo acolhimento em seu Grupo de pesquisa, o Núcleo de Estudos em História do Esporte e da Educação Física (NEHME/UFRGS), ao professor Nelson Todt e aos estudantes Gabriel Merlin e Gustavo Dubois do Grupo de Pesquisa em Estudos olímpicos e Ciências da Saúde (GPEOCS/PUCRS), pelos momentos de compartilhamento de ideias, estudos e pesquisa. Agradeço também aos professores Eugênio Ávila Pedroso, Arlei Sander Damo e a professora Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva, os quais aceitaram contribuir para a construção e análise deste estudo. Vocês foram meus mentores em um dos maiores desafios da minha vida. Eternos mestres e sempre presentes amigos.

Agradeço também aos participantes da pesquisa que me concederam a oportunidade de explorar um pouco das suas histórias e percepções a respeito de um dos maiores fenômenos sociais e econômicos brasileiros: o futebol. Mais do que uma paixão que move milhões um esporte que pode ajudar mais e melhor com certeza.

*“Ousar é perder o equilíbrio  
momentaneamente. Não ousar  
é perder-se.”  
Soren Kierkegaard*

## RESUMO

O fato de megaeventos esportivos serem realizados no Brasil reflete o novo posicionamento brasileiro no cenário mundial; e as problemáticas envolvendo a necessidade de profissionalização das práticas de gestão no esporte tornam-se emergentes. Somando-se este fato a crescente internacionalização do futebol brasileiro e o aumento da circulação de nossos talentos esportivos para os mais diversos países emerge a demanda de estudos que contribuam para a compreensão dos modelos de gestão dos clubes e das problemáticas envolvendo os jogadores cada vez mais inseridos em um cenário global. Torna-se ao mesmo tempo fundamental compreender os processos de empresarização e sua importância para o crescimento das instituições esportivas, contudo deve-se pensar na profissionalização e no desenvolvimento de políticas e práticas de gestão que levem em consideração os aspectos culturais e sociais do esporte. Este trabalho situa-se no campo da gestão de pessoas internacional e gestão do esporte, trata do tema da expatriação e repatriação de jogadores de futebol brasileiros. O objetivo desta pesquisa é identificar e analisar como os processos de expatriação e repatriação de jogadores são estruturados em um clube de futebol gaúcho e como esses processos são percebidos e conduzidos frente à atual realidade da gestão esportiva brasileira. O método utilizado foi estudo de caso sob abordagem qualitativa, em que 22 entrevistas com roteiro semiestruturado foram realizadas, mais especificamente, dez com profissionais de futebol, seis com empresários de futebol e seis com gestores de um clube de futebol gaúcho. A análise categorial temática foi utilizada como método de análise de conteúdo para interpretação das entrevistas realizadas. Os principais resultados encontrados na pesquisa foram: (i) A partir da compreensão sobre as mudanças na gestão dos clubes e do cenário de saída e retorno de jogadores de maneira sistêmica e longitudinal, abre a possibilidade para o surgimento de novas formas de condução dos processos de transferências internacionais de jogadores, e das próprias formas de se pensar a participação dos clubes na gestão dos seus talentos esportivos; (ii) a gestão das organizações esportivas pode estar alinhada ao planejamento e gestão da carreira do jogador, mesmo em uma lógica de lucro, desde que se leve em consideração uma visão estratégica da gestão de pessoas no esporte e se realize a gestão de um talento esportivo e não de um simples produto a ser comercializado. (iii) Parece haver grandes possibilidades de se pensar as políticas e práticas de gestão estratégica de pessoas no esporte levando em consideração o novo cenário constituído, mesmo com os desafios evidentes. Acredita-se em um ganho substancial para clubes e jogadores, ampliando as possibilidades de retorno financeiro e atuação, amenizando a possibilidade de insucessos na condução dos processos de expatriação e repatriação.

Palavras-Chave: 1. Gestão de pessoas internacional 2. Gestão no Esporte 3. Futebol 4. Expatriação e Repatriação de Jogadores

## ABSTRACT

The fact that mega sporting events are held in Brazil reflects the new Brazilian position in the world scene; and the problems regarding the need of professionalization of management practices in sports became emergent. Summing this fact to the growing internationalization of Brazilian soccer and the increase in circulation of our sports talents for different countries emerges the demand of studies contributing to the understanding of management models of clubs and problems involving players increasingly inserted in a global scene. It becomes at the same time fundamental understanding the enterprisation processes and their importance to the growth of sports institutions, nevertheless it should be thought in the professionalization and development of management policies and practices that consider the cultural aspects of sports. This study lies in the fields of international people management and sports management, deals the expatriation and repatriation of Brazilian soccer players. The aim of this research is to identify and analyse how the expatriation and repatriation processes of players are structured in a soccer club from Rio Grande do Sul and how these processes are perceived and conducted in front of the current reality of Brazilian sports management. Methodology used consisted of a qualitative case of study, in which 22 semi-structured interviews were conducted, specifically, ten with soccer professionals, six with soccer entrepreneurs and six with managers of a soccer club from Rio Grande do Sul. The thematic categorical analysis was used as a content analysis method to interpret the interviews conducted. The main results in this research were: (i) From the understanding of the changes in the clubs management and the leaving and returning of players scene in a systematic and longitudinal manner, there is a possibility of arising new conducting ways of international transference of players processes and the own ways of thinking the clubs participation in the management of their sports talents; (ii) Sports organization management may be aligned to the player's career planning and management, even in a profit logic, if it takes in consideration a strategic view of human resource management in sports and performs the management of a sports talent and not of a simple product to be commercialized; (iii) There seems to be great opportunities to think policies and practices of people strategic management in sports taking into consideration the new scene made, even with the evident challenges. It is believed in a substantial gain for clubs and players, enhancing the possibilities of financial and performance return, mitigating the possibilities of failure in the conduct of expatriation and repatriation processes.

Keywords: 1. International People Management 2. Sports Management 3. soccer 4. Expatriation and Repatriation of Players.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- As três fases principais do Esporte Moderno.....	25
Figura 2 - Montante envolvido na exportação de jogadores de futebol .....	48
Figura 3 - Mapa Exportação de jogadores.....	50
Figura 4 - Modelo de expatriação .....	55
Figura 5 - Resumo dos procedimentos metodológico .....	82
Figura 6 - Organograma de Gestão dos Clubes de Futebol.....	94
Figura 7 - Ciclo do jogador no clube.....	140
Figura 8 - Modelo de inserção de gestão de pessoa internacional.....	149

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Indicadores e características dos três momentos do futebol brasileiro .....	36
Quadro 2 - Resumo da complexidade do ambiente cultural importante nas decisões no cenário internacional .....	66
Quadro 3 - Em busca de um entendimento teórico .....	69
Quadro 5 - Comparação de dois modelos de gestão.....	95
Quadro 6 - Mapa das mudanças na gestão do futebol brasileiro .....	107
Quadro 7 - Correlação entre o modelo da literatura e o modelo da presente pesquisa. ....	110
Quadro 8 - Mapa das práticas de expatriação e repatriação .....	134
Quadro 9 - Identificação dos papéis segundo o autor.....	147

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	15
1.2 OBJETIVOS .....	18
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>18</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	19
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>22</b>
2.1 O FUTEBOL COMO UM FENÔMENO SOCIAL E ECONÔMICO .....	22
<b>2.1.1 O futebol no mercado globalizado .....</b>	<b>29</b>
2.2 A GESTÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO EM TEMPOS DE GLOBALIZAÇÃO E EMPRESARIZAÇÃO DOS CLUBES .....	34
<b>2.2.1 A administração esportiva e a gestão profissional do futebol no Brasil.....</b>	<b>39</b>
<b>2.2.2 A empresarização dos clubes de futebol brasileiros .....</b>	<b>43</b>
<b>2.2.3 A internacionalização do futebol brasileiro .....</b>	<b>46</b>
2.3 A GESTÃO DE PESSOAS INTERNACIONAL NO CONTEXTO ESPORTIVO.....	51
<b>2.3.1 Os processos de expatriação e repatriação.....</b>	<b>54</b>
<b>2.3.2 As transferências internacionais de Jogadores Brasileiros: olhar histórico .....</b>	<b>58</b>
<b>2.3.3 A expatriação e a repatriação de jogadores de futebol brasileiros .....</b>	<b>63</b>
2.4 QUADRO TEÓRICO: EM BUSCA DE UM ENTENDIMENTO TEÓRICO .....	69
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>70</b>
3.1 DELINEAMENTO E ESTRATÉGIA DE PESQUISA .....	70
3.2 TÉCNICAS DE COLETA .....	71
<b>3.3.1 Objeto do Estudo: Sport Club Internacional.....</b>	<b>74</b>
<b>3.3.2 Grupos de Entrevistados.....</b>	<b>78</b>
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE.....	80
3.5 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS .....	81
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>84</b>
4.1 QUANTO ÀS MUDANÇAS NA GESTÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO .....	84
<b>4.1.1 As Mudanças na Gestão dos Clubes de Futebol Brasileiros.....</b>	<b>86</b>
4.1.1.1 As mudanças nas categorias de base e nas áreas de apoio para os jogadores .....	86
4.1.1.2 As mudanças na área jurídica do clube .....	89
4.1.1.3 As mudanças nas áreas de <i>marketing</i> em relação ao mercado .....	91

4.1.1.4 As mudanças na administração do clube .....	94
<b>4.1.2 As Mudanças nas transferências internacionais de jogadores brasileiros .....</b>	<b>98</b>
4.1.2.1 A nova realidade dos clubes europeus e a contratação de jogadores brasileiros.....	99
4.1.2.2 O novo posicionamento do Brasil em relação ao futebol mundial.....	101
4.1.2.3 A circulação mundial dos jogadores brasileiros e a ampliação dos mercados para a atuação .....	104
<b>4.1.3 Síntese 1 das mudanças na gestão do futebol brasileiro.....</b>	<b>107</b>
<b>4.2 QUANTO ÀS PRÁTICAS DE EXPATRIAÇÃO E REPATRIAÇÃO DE JOGADORES BRASILEIROS .....</b>	<b>108</b>
<b>4.2.1 O processo de expatriação e repatriação e as práticas utilizadas .....</b>	<b>109</b>
4.2.1.1 Identificação das estratégias do clube, empresário e jogador.....	110
4.2.1.2 Clareza dos objetivos do clube, empresário e do jogador com saída para o exterior .	114
4.2.1.3 A tomada de decisão sobre a saída do jogador para o exterior.....	117
4.2.1.4 O treinamento do jogador para a expatriação .....	120
4.2.1.5 A adaptação e os motivos de retorno precoce do jogador no exterior.....	123
4.2.1.6 A gestão da carreira e o acompanhamento do jogador durante e após a experiência internacional .....	128
4.2.1.7 A valorização, os motivos e a readaptação do jogador ao retornar para o Brasil.....	131
<b>4.2.2 Quadro - Síntese das práticas de expatriação e repatriação de jogadores brasileiros .....</b>	<b>134</b>
<b>4.3 QUANTO À ANÁLISE DOS PAPEIS DOS JOGADORES, DOS EMPRESÁRIOS E DO CLUBE DE FUTEBOL .....</b>	<b>136</b>
<b>4.3.1 O papel dos Clubes .....</b>	<b>137</b>
<b>4.3.2 O papel dos Empresários .....</b>	<b>141</b>
<b>4.3.3 O papel dos jogadores .....</b>	<b>144</b>
<b>4.3.3 Quadro síntese - Papeis dos jogadores, empresários e clube de futebol.....</b>	<b>147</b>
<b>4.4 POSSIBILIDADES E DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS INTERNACIONAL EM UM CLUBE DE FUTEBOL BRASILEIRO.....</b>	<b>147</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>151</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>161</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>171</b>
<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>173</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A última década tem sido marcada pela reestruturação econômica e pelo reposicionamento brasileiro no cenário mundial. Apesar da Crise de 2008<sup>1</sup>, a partir de 2004, o conjunto dos indicadores econômicos e sociais brasileiros passou para um cenário muito diferente daquele verificado até então. O endividamento do setor público foi reduzindo significativamente (de mais de 50% para próximo de 1/3 do produto nacional), acompanhado por estável índice do custo de vida da população, pelo reforço das relações externas e pela satisfatória expansão econômica, a qual foi duas vezes superior à verificada nos anos 1990 (POCHMANN, 2009).

Acompanhando as transformações ocorridas no âmbito econômico, o esporte brasileiro, em especial, o futebol, exibiu mudanças e a construção de um novo paradigma em sua administração durante as duas últimas décadas. Segundo Proni (1998), as décadas de 1990 e 2000 foram marcadas por dois fenômenos que provocaram uma verdadeira reestruturação nos modelos legais e administrativos nas instituições esportivas brasileiras: a “modernização” das estruturas e nos modelos de gestão, evidenciados no discurso dos governantes e nos noticiários da imprensa da época; e a intensificação da “globalização”, um fenômeno mundial, que provocou uma nova forma de posicionamento dos clubes e instituições esportivas, em especial, no que diz respeito ao alcance de torcedores, nas transferências dos jogadores e nas parcerias comerciais.

De acordo com Ribeiro *et al.* (2009), a globalização vem caminhando basicamente por três rotas: (1) a crescente abertura do mercado mundial às exportações e importações; (2) a rápida expansão do mercado financeiro internacional na esteira da desregulamentação e da revolução tecnológica representada pela tecnologia da informação e (3) o caminho da internacionalização das decisões de produção, investimento e de tecnologia que ampliam a presença das empresas transnacionais no mercado mundial. Dentre essas três rotas da globalização, a exportação e importação de produtos ou serviços no ambiente esportivo têm se caracterizado como um dos efeitos em destaque. Esse fenômeno impulsionou mudanças significativas no que diz respeito aos modelos de gestão e relações comerciais, movidas,

---

<sup>1</sup> Crise econômica internacional que se manifestou inicialmente na esfera financeira. Em 2007, alastrou-se a partir dos EUA, e, no final de 2008, seus efeitos tornaram-se mais contundentes e recessivos. Foi a crise mais profunda desde a Grande Depressão. Além de forte revés da lógica das finanças, afetou intensamente o lado real da economia com a recessão para os países desenvolvidos, queda nas exportações e importações dos países em desenvolvimento, ademais da elevação das taxas de desemprego e de queda nos fluxos de comércio internacional (MATIJASCIC; PIÑON; ACIOLY, 2009).

principalmente, pela implantação das iniciativas de marketing esportivo. Os profissionais que atuam ou acompanham o esporte brasileiro, particularmente, o futebol, são testemunhas de uma profunda reestruturação, que vem modificando não apenas as formas de organização esportiva, mas os próprios princípios que fundavam a existência de clubes, torneios e federações.

Para Proni e Zaia (2007), é fácil perceber que as condições de concorrência se alteraram profundamente, dentro e fora do campo futebolístico após a globalização. Para os autores, a lógica empresarial do esporte-espetáculo<sup>2</sup>, ou melhor, a associação entre o marketing esportivo e o futebol-empresa<sup>3</sup>, impõe que as grandes equipes se mobilizem para consolidar sua participação em torneios internacionais, o que é vital para aumentar suas receitas e atrair bons patrocinadores. Ao mesmo tempo, as ligas nacionais mais ricas procuram fortalecer sua posição financeira e ampliar a participação nos mercados globalizados do “produto futebol”, concentrando os jogadores mais valorizados e apresentando espetáculos mais atraentes para garantir melhores espaços nos canais de televisão e na preferência do público.

Além da vinculação de grandes marcas globais em parceria com o marketing esportivo, a comercialização de jogadores tornou-se uma fonte de renda e um grande negócio global. Damo (2007) cita um exemplo desse fenômeno, no segundo capítulo do seu livro “Do Dom a Profissão”, denominado Espetacularização do futebol e a mercadorização de jogadores:

Jornalista: O senhor falou que o clube está numa situação financeira confortável. Mas continua com um déficit mensal [...].

Presidente do Clube: Situação confortável é porque temos que receber uma parte dos recursos do Nilmar, temos o seguro de vida do Mahicon Librelato [morte em acidente automobilístico], de 6 milhões de reais, além da postulação sobre a venda do Lúcio, de um milhão de dólares [...] O déficit vai continuar [...] e teremos que continuar vendendo um jogador por ano. Lá adiante poderemos vender Chiquinho, Rodrigo Paulista, Sobis, Diego, Granja, Edinho, Tinga, Alex. Todos fazem parte do nosso ativo. A venda é necessária para o clube criar estabilidade e ter condições de trazer novos jogadores e até de formar outros (ZERO HORA, 01/2005, p. 56).

---

<sup>2</sup> Termo utilizado por Proni (1998) para definir a mercantilização e a espetacularização do esporte. Segundo o autor, a ação da mídia especializada e as oportunidades criadas por um mercado publicitário em expansão, certamente contribuíram para revolucionar o universo do esporte contemporâneo, particularmente, em virtude da relação que se estabeleceu entre o esporte, a televisão e o marketing esportivo.

<sup>3</sup> Termo utilizado por Proni (1998) para definir um novo paradigma de organização e comercialização do futebol profissional, tendo como características a racionalização dos métodos de gestão dos negócios dos clubes e federações, a implantação de novas fontes de financiamento, a busca de novos mercados, a transformação do espetáculo em produto da indústria televisiva e uma nova regulamentação que permitiu a presença de grupos econômicos no comando do esporte.

Analisando esse contexto de globalização e mercantilização do futebol, emergem possíveis formas de compreensão sobre as identidades dos sujeitos envolvidos, das motivações e das formas de condução dos processos ligados à transferência internacional de jogadores. Coube ao presente estudo uma análise longitudinal, no sentido de compreender os fenômenos que envolvem a saída e retorno de jogadores brasileiros do exterior, desde os primórdios do futebol no Brasil, onde jogadores brasileiros filhos ou netos de imigrantes europeus iam para os países de origem de seus descendentes em busca de reconhecimento profissional e financeiro, até movimentações internacionais de jogadores entre países se intensificando dentro de uma lógica de mercado, citada por diversos autores como exportação de jogadores, estes sujeitos como produtos a serem vendidos no intuito de obter-se lucro.

Novos olhares sobre as transferências dos jogadores, em especial, na última década, nos permitem perceber novas configurações. O entendimento mais abrangente sobre o papel do jogador de futebol nesse contexto de mercado e profissionalização do esporte e da própria gestão esportiva nos permite perceber a transferência internacional de jogadores de futebol como um processo amplo, conduzido por uma série de sujeitos que tem estado em constante transformação. Um processo complexo, que por vezes, permite uma aproximação entre o jogador de futebol (um especialista, possuidor de um talento) e outros profissionais que recebem uma missão internacional de sua empresa ou optam por uma experiência internacional em suas carreiras. Migração constante e muito influenciada pelas variações econômicas, de altas exigências, expectativas e pressão no trabalho, altos investimentos financeiros, familiares envolvidos, todo um processo que envolve elementos amplos de escolha do momento certo da saída e preparação do jogador, assim como, da manutenção do jogador em outro país por parte de empresários, profissional e clube investidor.

Essa nova perspectiva remete a uma análise sobre o processo de forma ampla, até mesmo sobre o retorno de jogadores brasileiros atuantes em outros países: (i) antes, esses jogadores eram restritos a voltar ao Brasil em final de carreira ou pela falta de sucesso, a margem de um mercado que foca somente em um lucro baseando em uma recompra; (ii) agora, em um novo contexto econômico brasileiro no cenário mundial, tanto em questões econômicas quanto em visibilidade esportiva, ampliando as possibilidades de uma aproximação de um processo de repatriação. Sendo o mercado brasileiro opção para bons jogadores a partir da equiparação dos ganhos financeiros, assim como, uma resignificação por parte dos jogadores, quanto ao jogar futebol, na sua terra natal, que está valorizada economicamente, e sediará dois megaeventos esportivos, dentre eles a Copa do Mundo de Futebol em 2014.

Nesse sentido, a compreensão sobre os processos de expatriação<sup>4</sup> e repatriação<sup>5</sup> de jogadores de futebol tornaram-se desafios da administração esportiva brasileira em um cenário cada vez mais globalizado. O presente estudo visa, mais do que compreender os fenômenos em âmbito macro, contribuir para a produção e difusão de conhecimentos e experiências, por meio de reflexões empíricas e teóricas a respeito dos efeitos da globalização no futebol e da empresarização dos clubes, em contraste com a atual realidade esportiva do país. Buscou-se identificar como gestores, profissionais e empresários (agentes dos jogadores), ligados a um clube de futebol gaúcho, têm estruturado suas práticas de gestão, buscando compreender quais foram os impactos percebidos na condução dos processos de expatriação e repatriação de jogadores brasileiros, a partir dos acontecimentos históricos citados anteriormente.

Dentro desse capítulo, são apresentados a contextualização do problema, o objetivo geral, objetivos específicos e justificativa do estudo. No segundo capítulo, aborda-se o referencial teórico, que abrange: (i) a evolução do futebol como um negócio até a atual concepção do futebol no mercado globalizado; (ii) os impactos da globalização no futebol brasileiro, focando a administração esportiva e a gestão profissional do futebol, e o fenômeno da empresarização dos clubes; (iii) as práticas de gestão de pessoas internacional no contexto esportivo, com um enfoque na contextualização dos processos de expatriação e repatriação dos jogadores. No terceiro capítulo, os procedimentos metodológicos da pesquisa são apresentados, tais como a abordagem utilizada, a população-alvo, a coleta e a análise de dados. Por fim, é feita a análise dos resultados em quatro categorias de análises: (a) como é percebida a atual realidade da gestão esportiva brasileira a partir das mudanças na gestão do futebol brasileiro; (b) como são percebidos e conduzidos os processos de expatriação e repatriação dos jogadores; (c) identificar e analisar quais são os papéis dos clubes, jogadores e empresários de futebol na condução dos processos de expatriação e repatriação e (d) identificar possibilidades e desafios na condução das práticas de gestão de pessoas internacional no atual contexto esportivo brasileiro. Por fim, são realizadas as considerações finais.

---

<sup>4</sup> Para Caligiuri (2000), é um processo pelo qual os executivos são enviados por uma empresa multinacional para viver e trabalhar em país estrangeiro por período superior a um ano. Para Shephard (1996), o expatriado pode ser definido como um colaborador que não é cidadão do país no qual está designado para trabalhar.

<sup>5</sup> Segundo Lima e Lacombe (2009), o processo de repatriação sucede o processo de expatriação do executivo, sendo definido como o seu retorno ao país de origem, após ter cumprido seu objetivo ou contrato na organização hospedeira.

## 1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O efeito da globalização nos esportes, em especial, no futebol, vem ocupando um elevado nível de importância dentre os estudos nas Ciências Sociais, na Administração e no Marketing Esportivo (PRONI, 1998, 2000; ROBERTSON; GIULIANOTTI, 2006, 2009; RODRIGUES, 2007; RIBEIRO, 2007; ALABARCES, 2011). O termo globalização pode ser entendido como a crescente interdependência entre diferentes povos, regiões e países em todo o mundo, na medida em que as relações econômicas e sociais abrangem o mundo todo (GIDDENS, 2004). Com a intensificação dos efeitos da globalização, em especial, os novos padrões tecnológicos e culturais de mercado, ocorreu uma nova estruturação na forma de consumo de produtos, materiais e culturais em larga escala, entre esses produtos o futebol adquiriu uma especial caracterização (RIBEIRO, 2007).

Ao se transformar em um espetáculo de massas, definido como esporte-espetáculo (PRONI, 1998), o futebol assumiu a forma de um produto a ser explorado por parceiros que buscam vantagens econômicas (MELANI, 1999). A própria forma de organização das instituições esportivas sofreu significativas mudanças. Dentre elas, a inserção de uma lógica empresarial na organização do futebol profissional, tendo como pano de fundo a conversão do esporte espetáculo em produto do consumo de massa (PRONI; ZAIA, 2007). As mudanças na organização do futebol nos principais centros mundiais estiveram diretamente relacionadas à sua apropriação pela indústria do entretenimento e à expansão do marketing esportivo (PRONI, 2000). Além da inserção dos megaeventos esportivos no cenário econômico mundial, as relações entre clubes e clube/jogador também sofreram mudanças. O processo de globalização facilitou as transferências internacionais de jogadores de futebol, abrindo novos mercados para jogadores estrangeiros (GIULIANOTTI, 2002). Os clubes de futebol passaram a funcionar como empresas transnacionais que consolidam o comércio internacional de atletas (ROBERTSON; GIULIANOTTI, 2006, 2009).

Nessa perspectiva, surgiram novos desafios para a administração esportiva e a gestão profissional do futebol no Brasil. Do ponto de vista dos clubes, mudanças da legislação desportiva brasileira, aliadas aos interesses de mercado, provocaram a inserção de métodos e princípios das organizações empresariais no contexto do futebol, o chamado processo de empresarialização do futebol brasileiro (PRONI, 2000; CARVALHO *et al.*, 2003a, 2003b; GONÇALVES *et al.*, 2008; RODRIGUES; SILVA, 2006a, 2006b, 2009). No ponto de vista individual (jogador), Robertson e Giulianotti (2009) destacam o fato de que os melhores jogadores do mundo converteram-se em artistas midiáticos com grande capacidade de

mobilidade mundial, que despertam interesse de clubes não só pela capacidade técnica, mas pelas suas imagens e possibilidade de retorno financeiro. Dessa forma, o entendimento dos processos que envolvem a saída de jogadores brasileiros para o exterior e o retorno de jogadores brasileiros que atuam em mercados internacionais tornou-se crucial para os clubes de futebol no Brasil, além de negócios potenciais para diversos investidores esportivos, oportunidade para os empresários desse segmento, e objeto de análise e discussão de pesquisadores ligados à gestão esportiva e atentos à mercantilização do esporte brasileiro.

Esse cenário favorece o surgimento de novas práticas na relação entre clube, empresários e jogadores, dentre elas, um repensar na maneira de conduzir os processos, levando em consideração aspectos mais amplos e complexos em relação às novas demandas dos sujeitos envolvidos, assim como, quanto à utilização de modelos de gestão de pessoas internacional utilizados por organizações empresariais. Nas empresas multinacionais, os investimentos nos processos de gestão de pessoas internacional estão intimamente ligados às oportunidades de negócios em mercados globais. Os sujeitos, nos processos de expatriação e repatriação, são os executivos, responsáveis muitas vezes por conduzir as ações internacionais das organizações. Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), a concorrência e a cooperação com empresas estrangeiras tornaram-se pontos centrais para as empresas. No entanto, para esses autores, apesar de todas as oportunidades propiciadas pelos negócios internacionais, quando os gerentes falam em tornar-se global, eles têm de ponderar um conjunto complexo de questões relacionadas à localização geográfica, culturais, leis e práticas empresariais diferentes.

As razões pelas quais as empresas têm buscado utilizar a expatriação dependem de cada organização e de suas estratégias. Black e Gregersen (1999) destacam que as duas principais razões são o desenvolvimento de liderança e a aquisição de conhecimento dos executivos. Além disso, há outros fatores, não menos importantes, que podem motivar o processo de expatriação no meio empresarial, como a expansão de novos mercados, aumento na participação dos mercados de atuação, garantia da permanência nesses mercados por um tempo mais prolongado, gerenciamento nos processos de fusões e aquisições, transferência de tecnologia para a empresa local e desenvolvimento de ideias criativas e inovadoras.

No caso das organizações esportivas, a expatriação de jogadores ainda está muito ligada ao ganho financeiro envolvendo a negociação, porém, um processo de expatriação bem conduzido, formatado em um planejamento em longo prazo, pode trazer maiores benefícios tais como o desenvolvimento da imagem do clube de maneira internacional, assim como a perspectiva envolvendo a repatriação desses jogadores após a experiência internacional. Mas

além do negócio em si, uma análise mais cuidadosa sobre as saídas e retornos de jogadores nos remete, segundo Medina (2009), a um novo momento dos profissionais desse esporte em um novo tempo no futebol brasileiro. Segundo estimativas, há cerca de quatro milhões de brasileiros vivendo no exterior. Para a psicóloga e pedagoga intercultural Andrea Sebben (2009), a expatriação de jogadores de futebol ainda se dá de forma muito “artesanal”. Alguns esforços de pessoas bem-intencionadas, porém despreparadas para esse novo tipo de demanda (empresários, agentes, procuradores, dirigentes, treinadores, familiares), costumam, por exemplo, estimular os atletas que serão expatriados a conhecer algumas características do país onde vão jogar e morar. Esse conhecimento, entretanto, segundo a autora, muitas vezes se apresenta totalmente desconectado dos aspectos mais práticos relacionados à vida que estes profissionais terão no novo país residente. Elementos culturais, sociais, políticos, religiosos, educacionais, psicológicos, emocionais, afetivos, etc., devem ser considerados.

Mais do que a utilização de representantes do clube no exterior, a construção de rede de relacionamento com agentes esportivos em caráter global ou alianças internacionais entre organizações esportivas, estratégias estas utilizadas pelos clubes de futebol no sentido de se posicionarem no mercado global, o processo de migração interno ou externo (expatriação) requer conhecimentos gerais e específicos por parte de todos os sujeitos responsáveis por essas transferências. Além do processo em si, deve-se pensar e analisar os aspectos culturais, sociais e educacionais que envolvem a formação nas categorias de base dos grandes clubes, assim como a gestão dos mesmos e a relação entre jogadores, clube e empresários. Diante desse contexto, as questões norteadoras da presente pesquisa são: **Como os processos de expatriação e repatriação de jogadores de futebol brasileiros são estruturados em um clube de futebol gaúcho? Como esses processos são percebidos e conduzidos frente à atual realidade da gestão esportiva brasileira?**

## 1.2 OBJETIVOS

A seguir são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos que nortearam o presente estudo.

### 1.2.1 Objetivo geral

- Identificar e analisar como os processos de expatriação e repatriação de jogadores são estruturados em um clube de futebol gaúcho e como esses processos são percebidos e conduzidos frente à atual realidade da gestão esportiva brasileira.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Mapear e analisar quais foram as mudanças na gestão do clube e nos processos de saída e retorno de jogadores a partir das mudanças que ocorreram na gestão do futebol brasileiro nas últimas duas décadas;

- Mapear e analisar como são percebidos e conduzidos os processos de expatriação e repatriação dos jogadores;

- Identificar e analisar quais são os papéis e como se relacionam clube, jogadores e empresários de futebol na condução dos processos de expatriação e repatriação;

- Identificar possibilidades e desafios na condução das práticas de gestão de pessoas internacional no atual contexto esportivo brasileiro.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O tema profissionalização da administração esportiva, ou gestão profissional do esporte, vem assumindo um papel de destaque dentre os estudiosos e profissionais interessados nesse novo nicho econômico que move grande capital financeiro e a paixão de muitos torcedores (BRUNORO; AFIF, 1997; MELO NETO, 1998; AIDAR *et al.*, 2000; SANTOS, 2002; SPESSOTO, 2008; CARRAVETTA, 2006, 2012). Para muitos dos autores citados anteriormente, os modelos de gestão vigentes ainda são baseados na tradição e nos relacionamentos políticos que envolvem o futebol, existindo, assim, uma série de críticas referentes à forma da administração das instituições esportivas, e a necessidade de uma mudança do comportamento administrativo dos clubes.

Segundo Spessoto (2008), um clube sem uma gestão estratégica adequada, provavelmente, não conseguirá nem se manter bem colocado em competições e nem sobreviver por muitos anos em um mercado esportivo cada vez mais competitivo, caracterizado pelo aumento constante de concorrentes. Para Carravetta (2006), no momento em que o futebol passa a ocupar um espaço privilegiado no mundo global dos negócios e na indústria do entretenimento, uma forte pressão social alavanca o mercado consumidor e determina alterações na legislação esportiva brasileira. O autor acrescenta que, neste sentido, os clubes começam a viver uma acentuada transição política que obriga à modernização, ao dinamismo e à eficácia das gestões, assim como à introdução gradativa de modelos sistêmicos, tanto técnicos quanto administrativos, que buscam potencializar a efetiva participação dos atores no cotidiano das organizações esportivas. É destacado que existe uma demanda no que diz respeito a pesquisas que procurem saber qual a atual situação da gestão esportiva nos clubes e como os mesmos têm se estruturado frente às atuais demandas da globalização no futebol.

Brunoro e Afif (1997), em seu livro intitulado Futebol 100% Profissional, enfatizaram o fato de o Brasil possuir os melhores jogadores do mundo, participando de inúmeras movimentações comerciais, fato que comprova o futebol brasileiro como um produto altamente valorizado; em contrapartida, é preciso desenvolver as condições necessárias para fazer do futebol profissional um negócio viável e rentável. Os autores acreditavam que em um futuro bem próximo, o futebol precisaria de executivos com capacidade para compreender e solucionar as questões emergentes da profissionalização das organizações esportivas.

Levando-se em consideração o atual contexto econômico, social e esportivo brasileiro, pode-se afirmar que esse futuro chegou. O Brasil vive um momento em que o esporte tornou-se ponto alto no que diz respeito ao desenvolvimento no país nos últimos anos, e as problemáticas envolvendo a necessidade de profissionalização das práticas de gestão tornam-se emergentes.

O Brasil, em 30 de outubro de 2007, foi escolhido, pela FIFA, como país sede da Copa das Confederações FIFA 2013 e da Copa do Mundo FIFA 2014 e, em 2009, especificamente a cidade do Rio de Janeiro, foi escolhida como sede dos Jogos Olímpicos de 2016 (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2010). De acordo com Santos (2011), as competições esportivas internacionais transformaram-se em importantes redutos do sentimento nacional, na medida em que a economia está intensamente transnacionalizada, tornando-se espaços privilegiados para a vivência e reconstrução das identidades nacionais. Nesse sentido, a organização esportiva, representada pelas federações, confederações e clubes, assume um importante papel, e o incentivo para a profissionalização dessas instituições torna-se fundamental. Sendo assim, a expectativa do Ministério do Esporte (2010) é que a Copa do Mundo FIFA 2014, além de projetar o país internacionalmente, deixe um legado esportivo<sup>6</sup> e social que evidencie e promova valores de nacionalidade, solidariedade e integração, além de contribuir para a profissionalização e qualificação de recursos humanos, infraestrutura esportiva e urbanística.

Assim, a urgência da profissionalização da gestão esportiva aproxima-se dos pressupostos empresariais, talvez, devido à inexistência de outros modelos de administração (gestão). Esse modelo empresarial tornou-se central para a sociedade moderna, responsável tanto por propor uma nova dinâmica ao indivíduo e às relações sociais, como disseminar um caráter de “boa nova” da modernização do mundo e das ferramentas para “ajudar” as organizações a se transformarem em empresas (RODRIGUES; SILVA, 2009). Devido aos muitos interesses, em grande parte, utilitários baseados na lógica empresarial, cabe muitas vezes aos gestores esportivos gerenciar os processos de maneira a equilibrar os interesses econômicos aos interesses esportivos e sociais. Torna-se inevitável a compreensão de que, com o crescente advento do marketing esportivo e com as mudanças legais ocorridas no Brasil, o processo de empresarização dos clubes tornou-se uma consequência. No entanto, torna-se ao mesmo tempo fundamental compreender os processos de empresarização e sua

---

<sup>6</sup> Segundo Villano *et al.* (2008), a realização e organização de um Megaevento Esportivo, decorrente de um planejamento consistente e responsável, poderá gerar legados. Estes podem estar em cinco categorias: a) do evento em si; b) da candidatura do evento; c) da imagem do Brasil; d) de governança e e) de conhecimento.

importância para o crescimento das instituições esportivas. Contudo deve-se pensar na profissionalização e no desenvolvimento de políticas e práticas profissionais que levem em consideração os aspectos culturais e sociais do esporte.

Nesse contexto, surge a demanda de estudos que contribuam para a compreensão dos processos que envolvem a profissionalização e os novos modelos de gestão dos clubes e profissionais dos diversos seguimentos esportivos, cada vez mais inseridos em um cenário global. Assim, justifica-se o presente estudo para área da gestão esportiva, por ter o intuito de explorar os efeitos da gestão e do marketing esportivo nos aspectos socioculturais do esporte e nos processos que envolvem a carreira dos atletas, assim como identificar as políticas e práticas de gestão de pessoas internacional no contexto do futebol, em especial, no que diz respeito às transferências internacionais dos jogadores.

Justifica-se a pesquisa para a área de gestão de pessoas por se tratar de um assunto emergente no que diz respeito à compreensão nas formas de condução das operações internacionais das organizações, bem como a necessidade de uma compreensão mais abrangente sobre a condução dos processos de expatriação e repatriação de maneira mais integrada. Gallon (2011) enfatizou em seu estudo que a questão da repatriação é pouca abordada nas pesquisas nacionais, embora alguns pesquisadores estrangeiros já busquem enfatizar a importância da repatriação, como uma forma de valorização na carreira do expatriado e da própria continuidade do processo de expatriação. Dessa forma, assim como nas organizações empresariais, no futebol, pouco se explora um entendimento integral da saída do jogador pensando em seu retorno, tanto no ambiente de mercado quanto nas produções acadêmicas. Essa abordagem é relevante, portanto, uma vez que pode constituir um subsídio para as políticas e para as práticas de gestão de pessoas internacional das organizações esportivas, que necessitam de contribuições acadêmicas para se desenvolverem de maneira definitiva como um dos potenciais econômicos brasileiros, e para os gestores e profissionais do esporte como incentivo para a compreensão das novas demandas do mercado esportivo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo proporciona sustentação teórica referente à pesquisa aqui proposta e está dividido em três tópicos: o primeiro possui uma abordagem histórica do futebol, que nasceu como esporte de caráter lúdico e transformou-se em um dos maiores negócios da indústria do entretenimento e lazer, e a conseqüente discussão sobre o futebol e o mercado globalizado. O segundo traz uma abordagem histórica de como esse esporte surgiu no Brasil juntamente com as problemáticas ocasionadas pela globalização no futebol brasileiro, enfatizando os aspectos relacionados à administração esportiva e gestão profissional do futebol no Brasil, a empresarização dos clubes de futebol e a internacionalização do futebol brasileiro. O terceiro trata de uma análise das práticas de gestão de pessoas internacional realizadas por organizações empresarias e esportivas, revisando conceitos e aspectos gerais relacionados à expatriação e à repatriação, um resgate histórico sobre a saída e retorno de jogadores brasileiros do exterior e a perspectiva de como ocorrem os processos de expatriação e repatriação de jogadores brasileiros e a devida relação com o negócio futebol atual.

### 2.1 O FUTEBOL COMO UM FENÔMENO SOCIAL E ECONÔMICO

Conceber uma única definição de futebol seria um desafio dado o fenômeno a que esse esporte se transformou. Um simples teste colocando a palavra futebol em um *site* de busca como o *Google* é uma experiência interessante. Além das mais de 180.000.000 de páginas na *internet* que de alguma maneira possuem uma relação com o termo futebol, há como perceber que, dentre elas, estão páginas de canais de televisão, revistas e jornais esportivos, materiais e artigos esportivos, federações e confederações, clubes, redes sociais, jogos virtuais e, ainda, milhares de vídeos. Esse fato representa de certa forma, como o futebol assumiu o posto do esporte mais popular do planeta.

Para Freitas e Vieira (2006), em sua aparente simplicidade, o futebol parece reproduzir, a cada partida, o drama humano de enfrentar e superar obstáculos em busca de uma vitória, ainda que passageira. E essa é apenas uma das muitas teorias que tentam explicar o fascínio que o esporte sempre exerceu sobre os seres humanos. Contudo, esse esporte, que atraiu mais de 3,2 bilhões de telespectadores na última copa do mundo – 46% da população mundial, segundo dados divulgados pela FIFA em seu site oficial – não chegou a este posto em pouco tempo. Até tornar-se o futebol de hoje, teve uma série de passagens históricas responsáveis por esse processo de compreensão atual.

Segundo Aidar, Oliveira e Leoncini (2000), o futebol apareceu, primeiramente, na China em meados do ano 2600 a.C., como comemoração de vitórias bélicas. Nessa época, o esporte era jogado com a cabeça de um inimigo derrotado. Segundo Proni (2000), formas de jogos em que se chuta uma bola foram registradas em diferentes povos da antiguidade (no Japão, na China, na Grécia, em Roma), em civilizações nativas das Américas, assim como durante a Idade Média em diferentes localidades. Segundo Moura (2002), um historiador espanhol mencionou, em seus escritos, uma bola de borracha extraída das árvores que os índios jogavam no Haiti, quando ali desembarcou Colombo. O missionário francês Charlevoix em suas primeiras viagens ao México e a São Domingos, encontrou o mesmo tipo de bola. O abade Prévost, no XVIII, afirma ser muito antigo entre os astecas, o jogo denominado *tlatchtli*. O historiador Jean Le Floc'hmoan acredita que tenha sido os sul-americanos, os primeiros a fabricarem bolas de resinas com fins recreativos (MOURA, 2002).

Aidar, Oliveira e Leoncini (2000) citam que em meados do século XIV, surge na Itália o *calcio* (“coice” ou “chute”, em italiano), praticado como lazer pelos nobres. Em cada equipe jogavam entre 25 e 30 pessoas. Os mesmos autores informam, ainda, que no século XVII, o esporte foi levado para a Inglaterra pelos partidários de Carlos II, exilados na Itália. Porém, na visão de Freitas e Vieira (2006), os bretões criaram algo parecido com o futebol antes dos italianos. Assim como os chineses, os ingleses praticavam o esporte em comemoração a uma vitória, chutando o que representaria a cabeça de um inimigo. Segundo Gonçalves, Costa e Rodrigues (2008), apesar de toda perspectiva histórica da origem do futebol no mundo, foi aproximadamente no século XI, já na Idade Média, que o futebol começou a se expandir, tendo a Europa, representada, sobretudo, pela França e Inglaterra como difusoras.

De acordo com Freitas e Vieira (2006), a prática do futebol era violenta e resultava, por diversas vezes, em fraturas, machucados graves e até mesmo em mortes. Diante desse cenário, o esporte chegou a ser proibido pelo Rei Edward III em 1311. Contudo, no início do século XIX, em uma versão mais pacífica, foi incorporado como atividade física por três escolas tradicionais de elite da Inglaterra: a Convent Gardner, a Strand e a Fleet Street. Ao ser legitimado por essas três instituições, o futebol tornou-se prática comum em diversas escolas da Grã-Bretanha e, desde então, começaram as divergências quanto às regras que governariam os jogos. Após muitas disputas em torno dessas regras, tentou-se realizar em Cambridge, no ano de 1848, uma reunião com o intuito de se criar um livro de regras básicas para a prática do esporte. No entanto, as divergências e lutas por interesses não permitiram que se chegasse a um consenso.

Já em 1863, em Londres, fez-se necessário um encontro entre os representantes de 12 clubes e escolas da cidade, sendo fundada, nesta ocasião, a *Football Association* (FA). Segundo Freitas e Vieira (2006), essa entidade surgiu para regulamentar o jogo na Inglaterra, sendo instituídas as primeiras nove regras do esporte. Dentre elas, definiu-se a proibição aos jogadores, exceto o goleiro, de colocar as mãos na bola, bem como as punições para jogadas violentas. Segundo Elias e Dunning (1995), a nova configuração, que culminou com a fundação da FA, pode ser entendida como a coroação daquele longo processo de repúdio à violência e de pacificação de jogos populares.

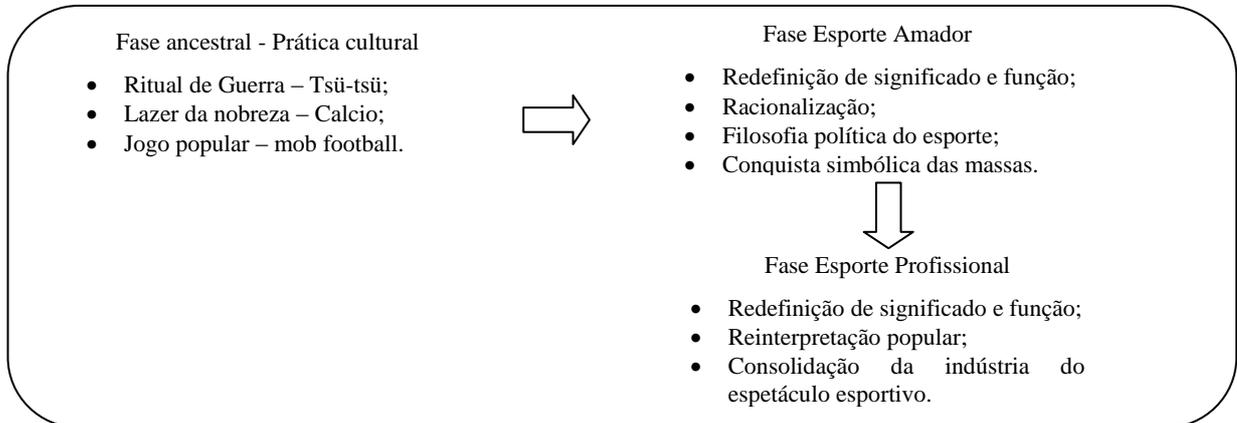
A repressão à agressividade encontrou resistências e acabou resultando no aparecimento de duas modalidades distintas: O *Association Football* ou *Soccer* e o *Rugby Football* ou *Rugger*. De acordo com Proni (2000), embora as modalidades (o *Soccer* e o *Rugger*) tenham se configurado no interior de um sistema de ensino burguês e fossem, de algum modo, destinadas a formação de homens “civilizados” (portadores de virtudes “nobres” como a liderança, a lealdade e o espírito de grupo), o *Soccer* apontava para uma prática mais “técnica” (menos bruta e baseada na individualidade), de certo modo mais condizente com a postura de superioridade moral da elite inglesa.

Após a realização da primeira partida internacional entre a seleção da Inglaterra e a da Escócia, percebeu-se a necessidade da FA se internacionalizar. De acordo com Freitas e Vieira (2006), a FA convidou as outras três associações britânicas (irlandesa, galesa e escocesa) a unificarem as regras do futebol. Surgia, assim, em 1877, o embrião da *International Football Association Board*, institucionalizada apenas em 1886. Sua função, até os dias atuais, é preservar as regras do jogo.

Aproximadamente em 1885, a FA teve uma grande crise entre os adeptos do amadorismo e os que defendiam o profissionalismo. Segundo Proni (2000), ao longo da década de 1870, o futebol regulamentado começou a ser praticado por membros de classes trabalhadoras, com o estímulo de diretores de fábricas, donos de minas de carvão ou mesmo de clérigos. Segundo o autor, a disseminação do futebol incorporou um discurso distinto do que havia inspirado a sua origem: o futebol deveria agora ajudar a combater a delinquência nas populações miseráveis e estimular atitudes e aptidões relativas ao mundo do trabalho, como a resistência física, a disciplina funcional e a obediência a normas e comandos. Desse modo, o futebol deixou de ser privilégio da elite para se difundir em segmentos distintos da sociedade burguesa, ocasionando a transição de um esporte amador e modelador de caráter para um esporte proletarizado e, portanto, profissionalizado.

Segundo Aidar, Oliveira e Leoncini (2000), o futebol passou por três fases históricas: (1) manifestação cultural dos nossos ancestrais, (2) esporte amador e (3) esporte profissional, conforme representado na Figura 1.

**Figura 1- As três fases principais do Esporte Moderno**



Fonte: Aidar, Oliveira e Leoncini (2000, p. 44).

Segundo Proni (2000), a forte influência britânica sobre o desenvolvimento da civilização ocidental, ao longo do século XIX, não se limitava às esferas econômica e política. Também na área cultural, são encontrados exemplos de grande receptividade às novidades surgidas na Grã-Bretanha, dentre elas o esporte. Segundo o autor, no caso do futebol, tudo indica que foi um processo espontâneo. À medida que o profissionalismo ia se estruturando na Inglaterra, nos demais países da Europa, o futebol já vinha se difundindo com relativo sucesso por meio de jovens que estudaram em escolas inglesas, funcionários das embaixadas britânicas, engenheiros e gerentes de fábricas britânicas, assim como marinheiros britânicos que levaram o jogo para diversas cidades portuárias espalhadas pela Europa.

Com a rápida expansão do futebol pelo mundo e o início da realização de partidas entre equipes de países diferentes, surgiu a necessidade de se criar uma entidade maior para regulamentar esses confrontos. Segundo Freitas e Vieira (2006), Karl Hirshmann e Robert Guérin, secretários das associações holandesa e francesa, respectivamente, entraram em contato com a FA, a maior associação em atuação na época, visando à criação dessa nova entidade.

Mesmo com a resistência dos ingleses, Robert Guérin convidou as demais associações nacionais da Europa para a criação de uma entidade maior e, em 21 de maio de 1904, fundaram a *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) com a filiação de associações de vários países da Europa e tendo como primeiro presidente Robert Guérin.

Menos de um ano depois, a FA da Inglaterra reviu sua posição anterior e filiou-se à FIFA, reconhecendo, portanto, a importância dessa entidade para o desenvolvimento do futebol.

Em 1906, foi eleito o segundo presidente da FIFA, o inglês Daniel Woolfall, que teve papel fundamental na unificação das regras e na inclusão do futebol nos Jogos Olímpicos de 1908, em Londres – que se tornaria o primeiro torneio internacional de futebol (FREITAS; VIEIRA, 2006). Apesar dos organizadores dos Jogos Olímpicos considerarem o futebol mais um espetáculo do que um esporte, a modalidade sob o comando da FIFA, organizava-se e ganhava dimensão mundial, com as primeiras filiações de associações de outros continentes. Em 1916, durante a Primeira Guerra Mundial, foi criada a Confederação Sul-americana de Futebol, subordinada à FIFA, a fim de estimular o intercâmbio e o crescimento da modalidade na América do sul.

Segundo Proni (2000), o sucesso dos torneios locais e a rivalidade entre as cidades acirravam as disputas e alimentavam a paixão das torcidas, tornando os estádios existentes pequenos para as multidões que se aglomeravam nas finais dos torneios. Segundo o autor, o estádio de Wembley foi inaugurado em 1923, na final da Copa da Inglaterra, com um público estimado em cerca de 200 mil pessoas, e, certamente, isso era um grande estímulo para a adoção do regime profissional. Mesmo com o acontecimento da Primeira Guerra Mundial e a morte do presidente Daniel Woolfall (substituído por Jules Rimet em 1921), os anos vinte foram muito importantes para a consolidação do futebol como espetáculo das massas tanto no continente europeu quanto no sul-americano.

De acordo com Damo (2007), com a entrada das classes trabalhadoras no movimento esportivo, a ideologia amadora foi perdendo espaço. Os clubes passaram a arrecadar dinheiro com as mensalidades cobradas dos associados, com a venda de ingressos para os jogos e com o patrocínio de empresários e/ou mecenas locais, podendo pagar prêmios e mais tarde salários aos melhores quadros. Os que possuíssem mais “aficionados” remuneravam melhor e, assim, recrutavam os atletas mais talentosos. Em pouco tempo, havia sido criado um circuito competitivo que despertava o interesse generalizado, algo distante das características do esporte amador.

Outro aspecto que fortaleceu a separação entre o futebol amador do profissional foi o fato de que para um atleta se credenciar a disputar os Jogos Olímpicos era fundamental que o mesmo não recebesse qualquer retribuição financeira decorrente da prática esportiva. Contudo, o crescimento do público, a cobrança de ingresso nas partidas e com a condição socioeconômica de muitos atletas, tornou-se difícil sustentar o modelo amador até então vigente (PRONI, 2000).

A profissionalização ocorreu gradativamente entre os anos de 1924 e 1930 em diversos países de língua não inglesa da Europa. Paralelamente a isso, a FIFA organizou, nos anos de 1924 e 1928, os jogos de Paris e Amsterdam, respectivamente. Torneios que contaram com a participação de equipes de outros continentes. O Uruguai, campeão dos dois eventos, apoiou posteriormente a realização da primeira Copa do Mundo de Futebol, evento este que reunia não só jogadores amadores (como nos Jogos Olímpicos), mas atletas profissionais (FREITAS; VIEIRA, 2006).

Segundo Proni (1998), o fator decisivo para a generalização dos contratos profissionais foi a iniciativa de alguns clubes europeus de contratar atletas de países onde ainda imperava o amadorismo. Na América do Sul, a Argentina e o Uruguai foram os primeiros países a adotar o profissionalismo, em 1931, como meio de impedir o êxodo de atletas para a Europa (especialmente, para Itália e Espanha); no Brasil, o profissionalismo foi instituído em 1933, dadas as ameaças de perderem seus principais jogadores, e de ficarem para trás em relação a seus concorrentes (PRONI, 1998).

Foi durante a década de trinta, portanto, que o profissionalismo consolidou-se e tornou-se o regime dominante no futebol internacional. Certamente, circunstâncias particulares marcaram a adoção do profissionalismo em cada país, mas há um fator que parece ter sido comum tanto na Europa como na América do Sul: a influência dos jornais e, em especial, do rádio na adesão dos torcedores aos torneios de profissionais. A imprensa e o rádio refletiam a cultura popular da época e guiavam-se pelas preferências das populações urbanas. Eles podiam influenciar a opinião pública e reforçar as atitudes existentes, mas raramente tentavam alterar deliberadamente os hábitos de seus leitores ou ouvintes. Em todo caso, sem a contribuição desses meios de comunicação de massa, é difícil imaginar que o futebol tivesse alcançado a notoriedade que alcançou (PRONI, 2000).

A Segunda Guerra Mundial interrompeu as edições da Copa do Mundo, que, em 1934, seria disputada na Itália e, em 1938, na França, e desarticulou muitas das equipes europeias. Em 1950, quando o Brasil sediou a quarta edição do Mundial, a novidade foi que, pela primeira vez, uma seleção inglesa participou da competição. Mais uma vez, era o Estado quem garantia a construção de um estádio suficientemente gigantesco para abrigar um evento que seria noticiado no mundo todo. Por essa época, porém, as partidas ainda eram transmitidas exclusivamente por emissoras de rádio e para um grupo restrito de países.

Ao longo dos anos, a organização do futebol internacional tornou-se uma atividade mais complexa. O número de países que ingressavam na FIFA crescia continuamente, tornando cada vez mais trabalhosa (e cara) a supervisão do futebol internacional. Dessa

forma, a ideia de criar níveis intermediários entre as associações nacionais e a entidade máxima foi ganhando força, seguindo o exemplo pioneiro da Confederação Sul-Americana. Assim, em 1954, foi fundada a Union Européenne de Football Association (UEFA), que passaria a promover torneios e a se responsabilizar pelas eliminatórias europeias para a Copa do Mundo. A Confederação Asiática de Futebol (AFC) também foi criada em 1954; a Confederação Africana (CAF) em 1957; a da América do Norte, América Central e Caribe (CONCACAF) em 1961; e a da Oceania (OFC) em 1966. Assim, o número de federações inscritas na FIFA subiu de 50, em 1938, para 130 em 1966.

Dentro de um aspecto comercial, o futebol profissional se voltava exclusivamente para a sustentação do sistema federativo. A desigualdade no potencial financeiro entre as pequenas e grandes equipes configurou um cenário de interdependência, no qual as pequenas revelavam jogadores para as grandes e, em troca, recebiam uma compensação financeira, o que provocou um aumento do intercâmbio de jogadores entre nações. O maior assédio de equipes estrangeiras sobre jogadores de outros países, na década de 1950, levou a FIFA a regulamentar as normas internacionais de transferência de atletas entre as federações filiadas (PRONI, 1998).

Segundo Proni (1998), até meados dos anos sessenta, a configuração básica dos campeonatos e a estrutura administrativa dos clubes e federações, em países europeus e sul-americanos, não diferiam muito, embora os principais torneios europeus fossem mais rentáveis (ou menos deficitários) e a condição profissional dos jogadores europeus fosse, em geral, superior a dos sul-americanos. Mesmo em um cenário em que alguns países dos dois continentes ainda não haviam aderido ao profissionalismo, à concepção de futebol profissional era a mesma, ou seja, ainda que a comparação entre a estrutura futebolística em um e outro continente pudesse mostrar uma clara defasagem em favor dos europeus, o modelo geral de gestão amadora e a finalidade social (não lucrativa) da atividade esportiva eram muito semelhantes, o regime profissional, a venda de ingressos e a negociação de jogadores não implicavam na existência de relações tipicamente focadas no retorno financeiro.

Nas décadas seguintes, os conceitos de profissionalismo e de comercialização do futebol como um espetáculo passaram a tomar novos rumos. Mesmo ainda distante das noções atuais de esporte profissional e gestão empresarial de torneios, o futebol despertava os interesses das massas e, por conseguinte, assumia cada vez mais outros significados além do esporte (PRONI, 1998). Era difícil de imaginar todo seu potencial, afinal de contas, ainda não podia ser assistido por milhões de pessoas, nem mesmo ter patrocínios de milhões de dólares e, dificilmente, um jogador de futebol podia fazer fortuna. Foi a partir da utilização dos meios

de comunicação de massa, em especial, a televisão, e do marketing esportivo, que o futebol acabou virando um produto globalmente veiculado e consumido.

Passados mais de cem anos da fundação das primeiras organizações esportivas, o futebol havia se tornado um dos espetáculos esportivos de maior aceitação pelo grande público, particularmente, na Europa e na América do Sul, um esporte universal, fenômeno cultural crescentemente praticado e assistido. O “Jogo” futebol passou a ser, então, um produto da indústria do esporte como um espetáculo em escala mundial.

### **2.1.1 O futebol no mercado globalizado**

Em 1970, a Copa do Mundo, realizada no México, marcou o prenúncio de uma nova era: a das transmissões ao vivo de partidas internacionais para dezenas de países, o que foi possível graças ao desenvolvimento da tecnologia dos satélites. Era evidente que o futebol se transformara no mais popular esporte coletivo do mundo, o que levaria a FIFA a contar com mais países-membros que a própria ONU (PRONI, 2000).

O futebol já podia ser considerado um fenômeno cultural disseminado por todas as classes sociais e por todos os cantos do planeta antes da Segunda Guerra Mundial, contudo seria apenas com a difusão da televisão e o desenvolvimento da cultura de massa que a lógica do mercado invadiria definitivamente a organização esportiva.

Para Grellet (2000), o fator que mais influenciou para a divulgação do futebol veio da televisão. Segundo o autor, esta nova mídia exerceu e desempenha papel fundamental para o futebol tanto na sua divulgação quanto na sua administração. Com a televisão, houve o aumento do interesse do público que acompanha a transmissão, independentemente das regras e organizações do jogo. Sendo assim, além da adesão a uma prática, à compra de artigos e à assistência de espetáculos esportivos, o consumo esportivo passaria a contar com o consumo de informações (e de opiniões) sobre o meio esportivo, sobre os jogadores e sobre a disseminação de um próprio estilo de vida ligado ao esporte.

Peter Ekelund<sup>7</sup> (*apud* AIDAR; OLIVEIRA; LEONCINI, 2000), comentando sobre a experiência da Liga Inglesa de Futebol, dividiu a comercialização do futebol em quatro fases, correspondentes ao sistema de receitas dos clubes:

---

<sup>7</sup> EKELUND, Peter. **A rentabilidade das Associações de times de futebol: os exemplos das ligas de futebol da Itália e da Inglaterra**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1998. Texto apresentado no I Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1998.

(1) A era dos estádios, até os anos 1950, quando a receita era baseada quase exclusivamente nas entradas para os jogos; o limite das receitas baseava-se no tamanho dos estádios e no público dos jogos;

(2) A era da TV (entre os anos 1950 e 1970), baseada na transmissão gratuita, sem contrapartida financeira; a partir daí, surgiram os patrocinadores, interessados em divulgar seus produtos para a grande audiência dos jogos;

(3) A era dos patrocinadores (anos 1970 e 1980), a partir do momento que os patrocinadores foram aumentando sua participação na geração de receitas para os clubes;

(4) A era da nova mídia (a partir dos anos 1980), quando se começa a pagar para transmitir os campeonatos com exclusividade, criando uma grande rede de relacionamentos comerciais diretos e indiretos; hoje, na nova mídia, são incluídas a TV via satélite, o *pay-per-view* (modalidade de TV paga, em que o consumidor compra o direito de assistir a apenas um evento específico), a *Internet* e as transmissões digitais.

Apesar dos indícios de um processo de mercantilização do futebol, era difícil no contexto esportivo, imaginar as Copas do Mundo como grandes espetáculos produzidos para gerar milhões, os campeonatos esportivos como “ativos” dos canais de televisão, organizados como eventos rentáveis associados a grandes empresas ou investidores e os torcedores tratados como clientes.

Até o final dos anos sessenta, nos times da Europa, a ideia de que um time precisava aumentar sua arrecadação e que os torneios deviam ser administrados de modo mais racional (ou seja, não podiam dar prejuízo) vinha se fortalecendo, mas o objetivo era reinvestir os saldos financeiros na própria atividade, buscando aumentar as chances de conquistas esportivas. De acordo com Proni (2000), era a competição entre equipes que exigia uma sóbria posição financeira, condição para manter um elenco de craques e lutar pelos títulos disputados. Para o autor, essa mentalidade estava relacionada: (1) a crença de que o time pertencia à sua torcida e (2) a norma de que o esporte não devia ser apropriado por grupos privados.

Entretanto, a concepção de negócio que poderia dar lucro, para além dos campos e clubes, foi substituindo a visão de esporte sustentável, de que o futebol reinvestia seu lucro no próprio futebol. Dentre os fatos que representaram essa mudança de paradigma foi à criação da *National American Soccer League* (NASL), em 1967, nos Estados Unidos. A NASL expandiu-se baseada em modernos princípios de marketing e contou com a presença de jogadores consagrados do esporte, como Pelé, Beckenbauer, Cruyff, entre outros. Por um

lado, como o futebol nos EUA era pouco competitivo (comparativamente ao europeu e ao sul-americano) e como não foi promovida a sua prática nas universidades, tornou-se pouco interessante para o público e para a televisão americana. Por outro lado, a concepção empresarial moderna de organização esportiva no *soccer* inspirou a adoção do futebol-empresa na Europa (PRONI, 2000).

As mudanças mais visíveis no futebol internacional começaram em 1974, com a eleição do brasileiro João Havelange – que desde 1958 presidira a principal entidade esportiva do país (Confederação Brasileira de Desportos - CBD) – para a presidência da FIFA. Era a primeira vez que um “não europeu” ocupava o cargo, derrotando o presidente em exercício, *Sir Stanley Rous* – lorde inglês que desde 1961 estava à frente da entidade. Com uma política expansionista e diplomática, que incluía parceria com multinacionais e viagens constantes pelo mundo com o objetivo de estimular o crescimento do futebol e buscar novos filiados, Havelange conseguiu duplicar o número de países inscritos para a copa, e estabelecer negociações financeiras até, então, inimagináveis na venda dos direitos de transmissão (FREITAS; VIEIRA, 2006).

A eleição de um brasileiro marcou o início de uma nova composição de forças políticas no comando do futebol mundial. Os jornalistas ingleses Vyv Simson e Andrew Jennings (1992, p. 59) relatam como isso foi possível:

Havelange desafiou a antiga supremacia europeia na FIFA e agiu com sagacidade. Percebeu que os países recém-convertidos ao futebol, na Ásia e na África, ficavam de fora do campeonato mais importante. Em troca de seus votos, Havelange prometeu aumentar o número de times na Copa do Mundo, de 16 para 24. Prometeu criar um Campeonato Mundial de Júniores. Prometeu dinheiro para os países construir estádios, promoverem cursos para árbitros, médicos e técnicos, além de mais campeonatos interclubes no Terceiro Mundo. Mas, a FIFA não dispunha de recursos próprios suficientes para implementar um projeto tão ambicioso. A única fonte de recursos provinha, a cada quatro anos, da organização da Copa do Mundo. O segredo do sucesso de João Havelange foi ter estabelecido parceria com a Adidas, que há muito vinha desenvolvendo esquemas de marketing apoiados em esportes de alto rendimento, e com a Coca-Cola, que tradicionalmente patrocinava os Jogos Olímpicos.

Para Rodrigues (2007), a intensa comercialização do futebol, levada adiante por Havelange, consolidou a globalização desse esporte, especialmente, por meio da realização de competições internacionais nos diferentes níveis (profissionais, categorias de base, futebol feminino, etc.) e pelo aumento da influência política das classes dominantes responsáveis pelo futebol nos países desenvolvidos. Com os patrocínios da Adidas (empresa multinacional de materiais esportivos) para que as seleções usassem uniformes e bolas fabricados pela empresa, e da Coca-Cola (empresa multinacional de bebidas) em projetos de desenvolvimento

do futebol nos países futebolisticamente “atrasados”, a mudança na direção da FIFA sinalizou o começo de uma nova fase na estrutura de financiamento e comercialização do futebol mundial. A partir desse momento, a organização do futebol foi se transformando numa atividade complexa, passando a exigir uma condução cada vez mais profissional. Embora a cúpula dirigente permanecesse, oficialmente, composta por amadores, os profissionais contratados passaram a prestar serviços em uma variedade de assuntos.

Paralelamente às mudanças que estavam se processando na condução do futebol mundial pela FIFA, havia outro movimento que viria revolucionar o futebol na Europa: a transferência da propriedade de clubes para as mãos de empresas privadas, com o objetivo de sanear as finanças e moralizar a gestão das entidades esportivas. O fato é que, além de tornar alguns clubes mais ricos e de permitir que poucas ligas concentrem os melhores jogadores do planeta, a transformação do futebol em grande negócio da indústria do entretenimento, ampliou as desigualdades já existentes no futebol europeu (PRONI, 2000). Apesar de seleções africanas ou latino-americanas estarem revelando atletas de reconhecido talento e disputando de igual para igual com as seleções de maior tradição, as diferenças estruturais em relação à organização e poder econômico dos clubes e ligas sustentaram a migração daqueles atletas para os principais centros futebolísticos da Europa.

Para Rodrigues (2007), o futebol europeu é centro do mercado futebolístico mundial, para onde se deslocam muitos atletas de diversos países em busca de melhores condições de trabalho e salários, além de possuir os melhores jogadores, bem como associações e clubes com modelos profissionais de gestão e marketing esportivo.

Mesmo com a ascensão em competições internacionais por parte dos países periféricos, como é o caso do Brasil, é nos países da Europa em que a economia de mercado impera no interior do campo esportivo. Nesses países, o futebol tem sido transformado num produto muito valorizado, especialmente, pelo seu potencial de marketing. Essa alta valorização tem consequências sobre a situação financeira e estatutária das equipes e sobre a condição trabalhista dos atletas. Nesses casos, não se pode negar que o futebol-empresa tornou-se o paradigma dominante de organização e comercialização do futebol profissional.

Segundo Proni (1998), o consumo associado ao esporte contemporâneo a partir de uma perspectiva mercadológica, leva em conta três esferas de análise interdependentes:

(1) Consumo de bens: os mercados de artigos e equipamentos esportivos cresceram com a difusão de práticas esportivas amadoras e/ou “informais”, com a própria expansão da indústria esportiva, com a conversão dos atletas em modelos de saúde, vigor, sucesso e

realização pessoal, e também em razão de um crescente número de “não-praticantes” desejar incorporar, por meio desse consumo, um estilo de vida “esportivo”;

(2) Consumo de serviços: demanda por iniciação ou supervisão esportiva e o alto apreço social por um corpo modelado, que podem ser constatados na proliferação das academias e centros esportivos de uso privado, estão associados à oferta de práticas esportivas dirigidas e ao surgimento de novos métodos de preparação física (vistos como investimento pessoal para combater o estresse do trabalho e para aumentar as chances de sucesso profissional ou social);

(3) Consumo de espetáculos: a cobertura dos eventos esportivos pelos meios de comunicação de massa, em especial, pelas redes de televisão, não só transformou o espetáculo esportivo em uma das principais opções de entretenimento, expandindo assim um promissor segmento das atividades de lazer, como estimulou o desenvolvimento do marketing esportivo e a comercialização das competições de alto nível.

De acordo com Proni (2000), não é difícil perceber que a espetacularização de modalidades esportivas avançou em consonância com a configuração de uma sociedade de massa, que oferece o ambiente propício ao desenvolvimento de uma indústria do entretenimento de massa e de agressivos métodos de marketing esportivo. Os atletas são pagos não apenas para competir, mas para fazer propaganda de empresas e produtos.

No momento, reconhece-se que muitas modalidades (especialmente as mais populares) vêm sendo reestruturadas em função da comercialização dos direitos de transmissão e da obtenção de patrocínios milionários. Ao mesmo tempo, os valores dos contratos de patrocínio e de transmissão exclusiva mostram que o esporte-espetáculo tornou-se um grande negócio e está definitivamente inserido na economia mundial (RIBEIRO, 2007).

Nessa “era da globalização”, fica aparente que as competições esportivas foram convertidas em espetáculos altamente valorizados pela bilionária indústria do entretenimento. Conforme Santos (2002), no Brasil, a gestão desse grande negócio ainda está a quem do que se esperaria de uma indústria tão importante. Para o autor, a diferença é notável, em relação a outros países, principalmente, os da Europa, Estados Unidos e Japão, com outros ramos da indústria do entretenimento (do qual a indústria dos esportes em geral e do futebol, especificamente fazem parte).

A utilização do esporte como veículo de propaganda e *merchandising* por grandes empresas vem aumentando. Por sua vez, alguns fabricantes de artigos e materiais esportivos, por meio de suas políticas de marketing, passaram a interferir mais diretamente nas formas de

gestão do esporte. Em consequência do crescente interesse do público e de patrocinadores, várias modalidades esportivas tornaram-se bastante assediadas, levando as equipes a criarem departamentos especializados, e as próprias federações ou ligas a adotarem planos plurianuais de marketing para valorizar o espetáculo e melhorar as condições de comercialização do seu produto. O esporte atual é considerado uma das “atividades econômicas” que mais crescem nos mercados globalizados, o que tem estimulado a entrada de grandes corporações empresariais e tem requerido métodos modernos de administração (BRUNORO; AFIF, 1997).

## 2.2 A GESTÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO EM TEMPOS DE GLOBALIZAÇÃO E EMPRESARIZAÇÃO DOS CLUBES

Além de uma atividade de lazer, educação e de inclusão social, o esporte tem se tornado uma grande indústria que move bilhões de reais em todo mundo. Segundo relatório de referência das finanças dos clubes de futebol da primeira divisão das 53 federações que integram a Union of European Football Association (UEFA), divulgado pela própria instituição em fevereiro deste ano, os clubes tiveram um montante global de 13,2 bilhões de euros em receitas em 2012.

No Brasil, especula-se que os 20 maiores clubes brasileiros tenham faturado aproximadamente 3 bilhões de reais no mesmo ano segundo dados divulgados pela Confederação Brasileira de Futebol. A equação esporte e negócios tem tido sucesso financeiro, aumentando ano a ano as cifras envolvidas nas atividades esportivas. Por exemplo, o Brasil será o centro das atenções do mundo com a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016 e estes eventos somados as atuais perspectivas positivas do crescimento econômico do país fazem com que muitos investidores, dos mais variados países, passem a ter o Brasil como um dos principais centros para se investir nesta década.

No entanto, a história do futebol profissional no Brasil pode ser considerada recente em relação a outros países. Há algumas divergências sobre quem de fato trouxe o esporte para o país. Segundo Mattos (2002), a maior parte das publicações coloca Charles Willian Miller como o patriarca do futebol brasileiro. Após passar 10 anos estudando na Inglaterra, Miller trouxe duas bolas de couro, um par de chuteiras e algumas camisas e calções, e tornou-se sócio do São Paulo Athletic Club (SPAC), clube formado por funcionários de empresas inglesas instaladas no Brasil. Ele foi o responsável por ensinar o jogo, que havia aprendido no Reino Unido, aos sócios do clube fundado em 1888, também conhecido como clube dos ingleses.

Segundo Soares (1994), a fundação IBGE tem anotado que entre 1881 e 1890, entraram no Brasil 1.129.315 imigrantes, muitos dos quais conheciam o jogo em suas terras. Segundo o autor, os imigrantes ricos (executivos de empresas inglesas e alemãs) foram imitados pelos estrangeiros pobres (operários e lavradores), mas com material adaptado: tijolos marcavam os gols, bolas de borracha substituíam as inglesas de couro (chamadas de “bolas de capotão”), em lugar de sapatos especiais (chuteiras), pés descalços. São as chamadas “peladas”, sugestivo nome dado ao jogo de futebol despido de seus elementos mais sofisticados.

Segundo Pimenta (1997), Miller apresentou o futebol à elite paulista e teve rápida aceitação por parte dos clubes representantes das diferentes comunidades aristocráticas. Aos poucos, o futebol também se difundiu entre a classe operária, tanto no Rio de Janeiro quanto em São Paulo. Conseqüentemente, diversos times de operários de fábricas foram surgindo na várzea paulista e, assim, o futebol foi se desvencilhando da fama de esporte de elite.

Rodrigues (2007) subdividiu os caminhos do futebol no Brasil em cinco fases. A primeira, demarcada entre 1894 e 1904, possuiu características de apropriação da prática. A segunda desenvolveu-se de 1905 a 1933 e era caracterizada pelo amadorismo. A terceira fase, denominada de profissionalização, ocorreu entre 1933 e 1950. A quarta fase refere-se ao período de reconhecimento e consolidação do futebol como identidade nacional e estendeu-se de 1950 a 1970. A última fase é demarcada como modernização do futebol, que se configura no período após 1970 e conta com o crescimento de recursos financeiros, da tecnologia e dos saberes que fazem do futebol um objeto de estudo para campos de conhecimento científico.

Quanto à apropriação da prática, o esporte era visto como uma atividade puramente lúdica, tendo como valores centrais a construção de laços afetivos e de identidade entre os indivíduos. O caráter recreativo do futebol tinha como valores centrais o lazer, a diversão e o ócio (ELIAS; DUNNING, 1995) e a criação de laços de pertencimento entre os indivíduos. Para Carvalho, Gonçalves e Alcântara (2003b), a integração entre os diversos atores intervenientes – espectadores, jogadores, organizadores – era impregnada de uma razão substantiva que alçava a satisfação pela ação realizada nos seus próprios fins precípuos.

Quanto à concepção amadora, Carravetta (2006) afirma que no início do século XX, as fábricas e as indústrias implantaram a prática do futebol e passaram a incentivá-lo na classe operária. Mario Filho (2003) observa que os benefícios e premiações dados pelas empresas aos seus operários que se destacavam no futebol motivaram a prática do esporte. As fábricas consideravam esses jogadores como uma forma eficaz de divulgação dos seus produtos e,

assim, tornava-se lucrativo mantê-los como funcionários, mesmo que estes dedicassem seu tempo prioritariamente para treinos e competições.

Quanto à profissionalização dos jogadores brasileiros, Santos (2002) relata que o início foi na década de 1930 após uma longa negociação entre dirigentes. Segundo o autor, a pressão externa dos clubes estrangeiros e o momento por que passava o país foram decisivos para a transformação das relações entre clubes e jogadores.

Quanto ao período de reconhecimento e consolidação do futebol, muito se deve a criação e desenvolvimento da imprensa esportiva como o primeiro dispositivo que possibilitou que uma maior parte da população tivesse contato com o futebol (MÁXIMO, 1999). Caldas (1990) afirma que, com a ampla divulgação nos rádios e jornais, os times provenientes dos clubes sociais e das fábricas passaram a ter seus nomes divulgados nacionalmente; como estratégia de consolidação de suas marcas, olhou-se o futebol como fonte de divulgação e de representação de serviços. Dessa maneira, a tecnologia ligou-se ao esporte e, além de disseminar a atividade no Brasil, foi importante na produção de um mercado de novos jogadores.

Quanto à fase de modernização, iniciada segundo Rodrigues (2007) após os anos 70, Carravetta (2006) destaca que os clubes, visando a maior rentabilidade, necessitam de uma profissionalização das suas estruturas técnicas e administrativas. Nesse contexto, o autor cita, que a partir de 1970, foram implantadas estratégias no departamento de futebol dos clubes que eram utilizadas na seleção brasileira com especialistas técnicos e administrativos.

Carvalho, Gonçalves e Alcântara (2003b) apontam indicadores e características dos três momentos do futebol brasileiro. Para uma macroanálise foi adaptado o **Quadro 1**:

**Quadro 1- Indicadores e características dos três momentos do futebol brasileiro**

<b>INDICADOR</b>	<b>CARACTERÍSTICAS ASSOCIADAS AO FUTEBOL LÚDICO (1894-1930)</b>	<b>CARACTERÍSTICAS ASSOCIADAS AO FUTEBOL PROFISSIONAL (1931-1970)</b>	<b>CARACTERÍSTICAS ASSOCIADAS AO FUTEBOL NEGÓCIO (após 1970)</b>
<b>Lógica de ação</b>	Integração comunitária; Amadorismo.	Integração ao projeto nacionalista; Profissionalismo.	Integração ao mercado sem fronteiras; Modernização.
<b>Valores</b>	Futebol-Arte; Recreação e convívio.	Futebol-arte com exigência de performance física; Confronto de clubes em busca de vitórias, títulos e reconhecimento.	Futebol-força, disciplina e conjunto. Futebol de resultados; Eficácia, eficiência e planejamento; Oportunidade de negócios; Viabilização financeira.

<b>Ambiente</b>	Comunidades se reúnem para assistir aos jogos; Torcedor como participante na preparação da partida.	Indivíduos assistem aos jogos de seus clubes de coração.	Grandes torcidas organizadas em estádios com infraestrutura; Torcedor como consumidor-cliente; Empresas de marketing esportivo e consultorias.
<b>Objetivos</b>	Integrar a comunidade, diversão, envolvimento familiar.	Formar craques que atraiam torcedores, reconhecimento.	Formar e negociar jogadores; Rentabilidade, exequibilidade.
<b>Liderança</b>	Organizadores envolvidos com comunidades e apaixonados pelo futebol.	Dirigentes apaixonados e com ambições políticas.	Gestores profissionais e cartolas.
<b>Vinculação</b>	Jogador ajuda financeiramente sua equipe; Jogador vinculado ao clube por amor; Grupo social homogêneo, amigos e colegas de trabalho.	Jogador com contrato e salário de atleta. Pequenas diferenças salariais; Jogador com amor ao clube, mas com vínculo contratual.	Os craques ganham salários exorbitantes e mobilizam público para os estádios; Jogador com contratos de trabalho sofisticados; Equipe heterogênea, com atletas de outras regiões e/ou país.
<b>Formalização</b>	Relações pessoais parentesco; Paternalismo e privilégios concedidos por tradição.	Relações adquirem impessoalidade.	Relações impessoais e comerciais; Uniformidade na aplicação de normas e procedimentos.
<b>Comunicação</b>	Jornal; Horários acertados com clubes e organizadores.	Rádios e jornais. TV na Copa de 1958; Horários determinados pelas entidades desportivas.	Contratos com TV. Subordinação dos horários dos jogos ao tempo televisivo.
<b>Espaço</b>	Campos de várzea sem estrutura para o público; Campo de futebol para integração da comunidade.	Estádios grandes para obter bilheteria, sem preocupação com conforto.	Estádios confortáveis, com infra-estrutura (restaurantes, lojas, cinema etc.).
<b>Contexto de Referência</b>	Local.	Nacional.	Global.

Fonte: Adaptado de Carvalho, Gonçalves e Alcântara (2003b, p. 242, 247).

Podem ser observadas, a partir do quadro, as mudanças nas significações e conceitos relativos ao futebol, em especial, no que diz respeito às configurações relacionadas aos conceitos de futebol lúdico, profissional e como o negócio, assim como suas características locais, nacional e global respectivamente. Essas características associadas ao futebol global associaram a uma lógica de mercado como canal de divulgação de empresas e produtos, tendo como objetivo principal, destacado por Carvalho, Gonçalves e Alcântara (2003b), a rentabilidade. Essa caracterização expressa pelos estudiosos sobre a história do futebol brasileiro acompanha, também, a forma que os jogadores relacionam-se com a prática esportiva. O que antes era uma relação de ligação afetiva passou a ser uma relação profissional e, posteriormente, uma relação de mercado.

Essa relação de mercado foi o que afetou diretamente a forma de administração dos clubes e vêm instituindo novos modelos de gerenciamento do futebol no país. Nos anos 2000, os clubes brasileiros encontraram dificuldades para manter seus jogadores, sobretudo pelas altas propostas dos clubes da Europa. Segundo Cacioli (2006), em seu estudo realizado entre os anos 2002 e 2005, em média, 800 jogadores saíram do Brasil para jogar profissionalmente em outras nações. Nota-se, assim, a relevância do capital econômico no campo do futebol. Mesmo com os “olhares” no mundo para o esporte brasileiro e o apoio de muitas empresas nos primeiros anos dessa década, ainda é muito difícil para um clube brasileiro manter seus jovens talentos.

Para Carvalho, Gonçalves e Alcântara (2003b), além dos jogadores, o próprio torcedor mudou seu papel; hoje, nessa perspectiva de futebol negócio, é considerado um cliente-consumidor. Os autores complementam que o mercado cada vez mais acirrado, com forte competição, acelerou essa necessidade. Anteriormente apenas movidos pela paixão e administrado de forma amadora, organizações centenárias viram-se obrigadas a mudar seus conceitos rumo uma maior profissionalização. Todavia, alguns clubes de futebol ainda vivem o dilema de preservar os laços sociais que mantêm com as comunidades ou ceder à lógica de mercado.

Nesse cenário, novos atores e desafios surgem quanto à administração dos clubes e da própria gestão profissional do futebol no Brasil. Empresas de marketing esportivo, instituições financeiras, organizações privadas interessadas no retorno da marca, a mídia, e, em especial, as cadeias de televisão, tornaram-se importantes financiadoras e definem os rumos da ação. Os legisladores e advogados são também atores alçados à condição de condutores de estratégia e regulação das relações entre federações, clubes, jogadores e empresários. Todos esses atores surgem com o intuito de estabelecer relações comerciais, maximizar o retorno financeiro e, para isso, traçar os objetivos estratégicos da organização.

Para Aidar, Oliveira e Leoncini (2000), com toda essa complexidade nova envolvendo os relacionamentos entre agentes e instituições que compõem a prática do campo esportivo – denominadas entidades de prática desportiva (clubes) e entidades nacionais de administração do esporte (federações e confederações) – e os agentes e instituições que compõem o “consumo” do campo esportivo, fica clara a necessidade de uma estrutura lógica que ajude a entender e administrar esse negócio e que o enquadre na economia de serviços, mais especificamente, no setor de entretenimento.

A transformação do futebol implicou em uma verdadeira revolução na sua organização institucional brasileira ligada ao esporte. Foram introduzidos novos segmentos,

novas atividades profissionais e novas formas de financiamento. Profissionais, dirigentes, torcedores, instituições administrativas, empresas, patrocinadores, investidores, empresários, agentes e mídia são alguns dos atores constitutivos da indústria do futebol.

### **2.2.1 A administração esportiva e a gestão profissional do futebol no Brasil**

A gama de profissionais envolvidos no esporte é hoje muita diversificada. Além dos jogadores, técnicos e preparadores físicos, fisioterapeutas, árbitros e assistentes, o futebol passou a exigir os serviços, até então inusitados, de advogados, médicos, psicólogos, nutricionistas, supervisores, gerentes e agenciadores ou empresários, enfim, a profissionalização deixou de ser uma opção para ser uma necessidade. Surge, dessa forma, a necessidade da busca por pesquisa e conhecimento para suprir a demanda da profissionalização das organizações esportivas, da nova configuração das relações de trabalho dos jogadores, do mercado global e desse novo cliente torcedor.

Livros sobre Administração Esportiva contendo tópicos gerais da teoria da Administração aplicada ao Esporte, Liderança, Organização Esportiva (BRUNORO; AFIF, 1997; MELO NETO, 1995, 1998; AIDAR *et al.*, 2000; GURGEL, 2006; CARRAVETTA, 2006) passaram a ser editados no país, em especial nas décadas de 1990 e 2000. Grande parte dessas e outras publicações da época tratam sobre dois aspectos primordiais para a mudança de paradigma na administração esportiva e na gestão profissional do futebol no Brasil: o início da estruturação administrativa e as iniciativas de marketing esportivo (entre os anos de 1980 e 1990) e as mudanças na legislação esportiva (nos anos de 1990 e anos 2000).

Entre as primeiras iniciativas de marketing esportivo realizadas no Brasil, estão o patrocínio das equipes e a publicidade nos estádios. Segundo Brunoro e Afif (1997), foi a partir dos anos 80 que os clubes começaram divulgar o nome de empresas em suas camisas e, mesmo com a resistência de alguns clubes e torcedores, tornou-se uma prática alternativa para gerar recursos.

Conforme Melo Neto (1995), o aumento do esporte na mídia a partir da década de 80 foi o fator determinante para atrair empresas dispostas a investir no esporte para obter maior retorno institucional e de vendas seja em forma de patrocínio ou promoção por meio do esporte. Entretanto, segundo Brunoro e Afif (1997), nos primeiros anos de operacionalização das iniciativas de marketing esportivo, nem os clubes e nem as empresas estavam estruturados para esse tipo de iniciativa e começaram a surgir as primeiras empresas de assessoria esportiva, o que serviu para solidificar o marketing esportivo.

Segundo Guaragna (2005), apesar das iniciativas como patrocínio das equipes e publicidade nos estádios tenham iniciado na década de 1980, foi a partir de 1990 que os grandes investimentos iniciaram no futebol, tendo como exemplo a parceria entre o Palmeiras (clube de futebol de São Paulo) e a empresa de Laticínios Italiana Parmalat. Para Brunoro e Afif (1997), essa parceria foi uma das maiores mudanças no futebol brasileiro em relação ao marketing esportivo. Além das iniciativas de patrocínio, a empresa participou das ações do time por meio da co-gestão com o departamento de futebol do clube.

Essa aproximação do mundo empresarial, exemplificada pela parceria Palmeiras/Parmalat, influenciou diretamente a adoção de um modelo de gestão dos clubes esportivos baseado na lógica do mercado e influenciou diretamente a adoção de modelos profissionais de gestão no futebol. No entanto, a própria legislação esportiva ainda não dava suporte a essa nova demanda do esporte no país.

Para Proni (1998), na época existia a carência de um novo conjunto de medidas legais que desse maior autonomia às entidades esportivas, que facilitasse a obtenção de maior independência econômica e possibilitasse modernizar e democratizar as instituições esportivas. Proni (1998, p. 215) apontou essa situação da seguinte maneira:

[...] a crise fiscal do Estado (governos federal, estadual e municipal) e o advento da Nova República (1985) apontavam para o declínio da tutela estatal sobre o futebol e para a necessidade de uma organização mais autônoma do esporte profissional. A solução para os problemas vividos pelo futebol brasileiro - afirmava-se desde o início da década - passava por uma completa reestruturação das bases legais e institucionais nas quais ele se erguera. Era o momento de limpar o “entulho autoritário e criar um novo ambiente jurídico, uma configuração institucional mais moderna, que permitissem aos clubes o salto para a modernidade.

Os clubes de futebol também necessitavam de representação política e de uma mínima organização. Sendo assim, em 1987, os grandes clubes do país se uniram e formaram o Clube dos 13, para reivindicar questões de interesse dos clubes junto à Confederação Brasileira de Futebol. Santos (2002) observa que o período que abrangeu o fim da década de 1990 e o início do ano 2000, talvez, tenha correspondido à transição entre o velho e o novo modelo de gestão dos clubes e de reformulação e disposição legal do esporte, iniciado com as Leis Pelé e Zico. A primeira Lei Geral sobre Desportos surgiu da Lei nº 6.251, de 1975, cujo aspecto mais relevante, segundo Krieger (2007), foi o da caracterização do sistema esportivo nacional.

Conforme Carvalho, Gonçalves e Alcântara (2003a), a legislação mantinha o modelo centralizador e intervencionista do Estado, determinava a vedação de lucro pelas organizações esportivas e de remuneração de seus dirigentes e, ainda, que seria atribuição do Ministério de

Educação e Cultura, por meio do Plano Nacional de Educação Física e Desportos, estimular a prática esportiva em todo o país. Quanto à regulamentação da profissão de jogador de futebol, os primeiros direitos adquiridos foram a carteira de trabalho assinada e benefícios da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), como férias e Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), a partir da Lei nº 654, de 02/09/1976 (CARVALHO; GONÇALVES; ALCÂNTARA, 2003a).

De acordo com Graça e Kasznar (2002), o reconhecimento da importância do esporte tem seu ápice em 1988 quando pela primeira vez, este passa a integrar o texto constitucional, por meio do Artigo 217 da Carta Magna, que ressaltou as potencialidades do esporte brasileiro, apontando diretrizes para o seu desenvolvimento. O Artigo 217 considera a classificação do esporte em profissional e não profissional, e prevê autonomia da entidade esportiva em relação à interferência estatal, podendo inclusive escolher como caracterizar a prática da modalidade esportiva, objetivando respeitar as determinações de organismos internacionais do esporte que as entidades devem seguir.

Durante o governo do Presidente Fernando Collor (1990/1992), foi criada a Secretaria de Esporte, ligada diretamente ao Governo Federal, cujo primeiro secretário elaborou a “Lei Zico” (Lei nº 8.672/93), propondo uma profunda reformulação do esporte no país (CARVALHO; GONÇALVES; ALCÂNTARA, 2003a). No entanto, segundo Graça e Kasznar (2002), muitas das proposições da Lei Zico não foram implementadas devido a movimentos de resistência liderados, principalmente, por dirigentes esportivos de clubes de futebol, que eram contrários à reformulação proposta para o passe dos jogadores de futebol. Entre as iniciativas implementadas pela Lei Zico, destacam-se as que dizem respeito ao financiamento do esporte, como a criação do Fundo Nacional de Desenvolvimento Esportivo (FUNDESP) e a legalização dos Bingos como fonte de receita de organizações esportivas.

Durante o governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso (1994/2002), foi criado e, depois, extinto, o Ministério Extraordinário dos Esportes, cujo Ministro Edson Arantes do Nascimento, ex-jogador e grande ídolo da torcida brasileira, mais conhecido como Pelé, elaborou um grande projeto por meio da Lei nº 9.615/98, a chamada “Lei Pelé”, propondo outra reformulação esportiva no país. A lei determinava o Sistema Nacional do Desporto de forma pouco diferenciada da proposta da Lei Zico e de regulamentações anteriores, congregando pessoas físicas e jurídicas de direito privado, com ou sem fins lucrativos, encarregadas da coordenação, administração, normalização, apoio e prática do desporto, especialmente: o Comitê Olímpico Brasileiro (COB), o Comitê Paraolímpico Brasileiro, as

entidades nacionais e regionais de administração do desporto, as ligas regionais e nacionais e as entidades de prática desportiva, filiadas ou não às anteriores (GRAÇA; KAZSNAR, 2002).

O conceito de entidade de administração e prática desportiva, conforme o Artigo 16 da Lei 9.615/98, prevê pessoas jurídicas de direito privado, com organização e funcionamento autônomo. O Capítulo III da Lei Pelé desdobra o esporte, seguindo uma classificação de sua natureza: Desporto Educacional, que visa o desenvolvimento e a formação do indivíduo como cidadão, preparando o jovem para a vida esportiva como forma de sociabilidade; Desporto de Participação, que envolve a participação no esporte e competições esportivas, mas visando à socialização e não o alcance de resultados técnicos; e Desporto de Rendimento, que tem a finalidade da obtenção de resultados técnicos (GRAÇA; KAZSNAR, 2002).

A Lei Pelé previa equiparação das organizações de administração esportiva às sociedades empresariais, para efeitos tributários, fiscais, previdenciários, financeiros, contábeis e administrativos, e determina requisitos para as organizações esportivas captarem recursos públicos: realizar todos os atos necessários para permitir a identificação exata de sua situação financeira; apresentar plano de resgate e plano de investimento; garantir a independência de seus conselhos de fiscalização e administração (quando houver); adotar modelo profissional e transparente; e elaborar e publicar demonstrações financeiras definidas pela Lei nº 6.404, de 1976, após terem sido auditadas (GRAÇA e KAZSNAR, 2002).

Segundo a Lei Pelé, somente as organizações do Sistema Nacional do Desporto que estivessem com suas obrigações fiscais e trabalhistas atualizadas poderiam ser beneficiadas com isenções fiscais e verbas públicas. A Lei nº 10.671 de 2003, conhecida como “Lei da Responsabilidade no Desporto Profissional”, foi acrescentada ao Artigo 27 da Lei Pelé, e determinava que os dirigentes fossem responsáveis pela gestão das organizações esportivas, passíveis de sanções, inclusive previa a possibilidade de, na hipótese de aplicação dos créditos ou bens sociais da entidade desportiva em proveito próprio ou de terceiros, os bens particulares dos dirigentes serem confiscados. Mesmo com todas essas medidas, o caráter passional da atividade fez com que fortes pressões, incomuns para uma atividade mercantil normal, fossem exercidas sobre a gestão. Era comum e continua sendo, mesmo com menos frequência, os protestos de torcedores pela venda de um jogador ou troca de técnico. Inevitavelmente, as mudanças na legislação, associadas ao movimento do marketing esportivo, pressionaram as entidades esportivas em direção à gestão profissional e a busca por modelos e melhores práticas realizadas pelas organizações empresariais.

Leoncini e Silva (2005) definem profissionalização de uma entidade esportiva como sendo a busca da gestão eficaz de seus recursos na direção de seus objetivos estratégicos. Os

autores afirmam que esse processo de profissionalização é decorrente de transformações ocorridas no mundo e seria a única saída para as organizações esportivas tendo em vista o crescimento da indústria do futebol e a necessidade de um planejamento em longo prazo.

Santos (2002) corrobora com esta afirmação. O autor sustenta que o mundo dos negócios está cada vez mais invadindo o futebol e, logo, é necessário que haja uma gestão profissional que garanta um mínimo de organização. Para o autor, o futebol é uma atividade cada vez mais científica, tecnológica, planejada e mercadológica, envolvendo toda uma ampla estrutura que precisa cuidar dos aspectos de preparação física e psicológica em detalhes e em profundidade, da construção do time e dos jogadores, do conhecimento de táticas e estratégias de jogo, do estudo dos adversários, da análise de indicadores e estatísticas, da adequada gestão financeira. Torna-se necessário encarar a equipe (e o clube) como uma organização complexa e que exige profissionais especialistas em cada posição. Uma boa gestão, para este autor, requer não somente a profissionalização da gestão fora de campo (cuidar das relações com a mídia, dos contratos com a televisão, e outros aspectos típicos de uma indústria de entretenimento) como também dos fatores relacionados ao gramado, como a formação de uma comissão técnica com especialistas em várias áreas da medicina, o uso de treinadores especializados em diferentes funções e, ainda, cabe acrescentar a elaboração de pré-temperadas adequadas para a preparação dos times, a transparência nas relações com os jogadores, etc. Ou seja, a transformação do futebol em negócio é um movimento já existente e com características cada vez mais aparentes e acentuadas, que transcendem o campo e passam para a forma de organização dos clubes.

### **2.2.2 A empresarização dos clubes de futebol brasileiros**

Mudanças históricas<sup>8</sup>, ocorridas e já destacadas na sessão anterior, promoveram a aproximação dos modelos de gestão das empresas do modelo de gestão das organizações esportivas. Rodrigues e Silva (2009), em artigo publicado pela Revista Organização e Sociedade, fazem uma aproximação desse fenômeno com a teoria de Solé<sup>9</sup> (*apud* RODRIGUES e SILVA, 2009) sobre o processo de empresarização do mundo. De acordo com essa teoria, tal fenômeno caracteriza-se pela crescente influência que as empresas ou que

---

<sup>8</sup> A partir da década de 1970, com as transmissões ao vivo das partidas de futebol, passando pela criação do Clube dos 13, pela Lei Zico (Lei nº. 8672/93) e culminando com a sanção da Lei Pelé (Lei nº 9615/98) (com suas reformulações e medidas provisórias).

<sup>9</sup> SOLÉ, A. *¿Qué es una empresa? Construcción de un idealtipo transdisciplinario*. Paris: Working Paper, 2004.

o modelo empresarial exerce sobre as demais organizações. Conforme Solé (*apud* RODRIGUES e SILVA, 2009), esse processo de aproximação com o mundo-empresa tende a gerar uma série de impactos em diferentes dimensões dessas organizações. Nesse sentido, contratação, definição de rotinas de trabalho e controles financeiros podem ser exemplos dessas reflexões. O autor afirma que, o modelo empresarial, apoiado em pressupostos de eficiência, qualidade, resultados e perpetuação, tem se firmado como o principal modelo das atividades humanas (processo de empresarização do mundo).

Os autores Rodrigues e Silva (2006b, p. 180) destacam as características que o cenário esportivo brasileiro passou a adotar nesse modelo baseado na lógica de ação empresarial:

[...] hoje em dia, essas organizações usam a linguagem, os métodos e as ferramentas das empresas e, além disso, estão sujeitas à concorrência e buscam o benefício econômico. O esporte, calcado nessa premissa, vende de tudo e de vários modos, o esporte vende moda, vende estilo de vida, equipamentos, acessórios, ideias e necessidades. No cenário futebolístico brasileiro: 1) os jogadores se transformaram em mercadorias valiosas, sendo comercializados como um produto que gera grandes ativos para os clubes; 2) os torcedores, antes percebidos como devedores eternos de sua devoção ao clube por seu amor à camisa, são hoje percebidos como clientes ou consumidores, classificados economicamente; 3) os estádios que antes eram espaços rudimentares de prática do futebol transformaram-se em modernos “palcos” oferecendo uma estrutura com lojas para a comercialização de produtos identificados com a marca do clube; 4) o jogo, antes visto como uma forma de integração social, hoje representa um ativo financeiro a ser explorado, devido ao poder de penetração da televisão e à capacidade de transformar uma simples ação em uma mensagem interessante capaz de atrair a atenção e o desejo do público.

Nesse contexto, os clubes de futebol, como outras organizações culturais, que, inicialmente apresentavam uma característica comunitária e associativa, buscando, principalmente, a integração e recreação, associados a empresários e investidores, começaram a alterar a forma como percebem e atuam no esporte. Visto que como um componente presente na sociedade e um dos elementos de identidade nacional, ele passou a ser explorado, também, como uma fonte geradora de recursos financeiros. Torna-se inevitável a compreensão de que, com o crescente advento do marketing esportivo e com as mudanças legais ocorridas, o processo de empresarização dos clubes tornou-se uma consequência.

Para Melo Neto (1998), as condições legais e institucionais propícias à criação do clube-empresa estavam originadas. O autor avança confirmando que tudo levava a crer que se iniciava um novo ciclo da administração esportiva no Brasil, marcado pela época da profissionalização da gestão esportiva e da empresarização dos clubes brasileiros. Nesse novo modelo de futebol, era evidente que não só os clubes de futebol estavam ganhando cifras

muito altas, mas também os patrocinadores, a indústria esportiva e a televisão, sobretudo, ganhavam, devido à popularidade do esporte, tanto ou mais que os clubes.

Nas últimas décadas, tem se observado processos de transformação dos clubes com modelos diferentes de empresarização. Segundo Aidar, Oliveira e Leoncini (2000), são modelos que surgiram do encontro das resistências próprias de uma esporte tradicional com a necessidades de captação de recursos. Os autores revelam diferentes visões de negócios e intenções estratégicas próprias dos novos investidores e/ou parceiros, na maioria, estrangeiros. Os modelos de empresarização do futebol, segundo os autores, são:

(1) Co-Gestão: fase que representou a vanguarda na gestão profissional de clubes de futebol no Brasil. O exemplo é o clube que entra com toda a estrutura física e desportiva, com todas as áreas e com todos os departamentos ligados ao futebol profissional e amador, e a empresa parceira entra com o apoio financeiro para que essas áreas se desenvolvam.

(2) Licenciamento da marca/terceirização do departamento de futebol: estágio de transformação que prevalece no futebol brasileiro. O clube social cede ao investidor (que forma uma empresa com 100% de capital próprio) os direitos da marca. Significa que o clube escolhe um parceiro para licenciar sua marca, ou seja, alugar receitas parte da parceria.

(3) Compra de parte de um clube por um sócio: nesse modelo, clube e investidor formam uma nova empresa S.A. Aqui o clube aporta seus ativos tangíveis e intangíveis (imóveis e marca) e o sócio aporta o dinheiro. A nova organização passa a ser controladora e proprietária do time de futebol e distribui seus lucros entre os sócios.

(4) Sócios: quando um clube de futebol é mantido pelos sócios.

(5) Lançamento de ações: o clube consegue entrar em um estágio em que se capitaliza com venda de ações. Nesse caso, é formada uma empresa com participação do clube e dos acionistas.

(6) Criação de um time: o investidor cria um time, sob a forma de empresa.

Os processos de transformação dos clubes não estão somente nas suas formas de empresarização, mas também nas políticas e práticas utilizadas na gestão e no relacionamento com os diversos sujeitos desse novo mercado esportivo pautado nos princípios da lógica empresarial. Mesmo com o atual cenário econômico brasileiro e o aporte financeiro devido à realização dos Megaeventos Esportivos, as diferenças entre clubes europeus e brasileiros ainda existem e são bem evidentes. Apesar de se ter indícios de uma racionalização na maneira de conduzir os processos ligados ao futebol de maneira mais profissional, ela está

orientada muitas vezes ao ganho substancial de uma minoria, e não destinada a uma melhor prática de gestão visando o desenvolvimento dos clubes e melhores condições de trabalho e possibilidades aos jogadores. Torna-se ao mesmo tempo fundamental compreender os processos de empresarização e sua importância para o crescimento das instituições esportivas, contudo deve-se pensar na profissionalização e no desenvolvimento de políticas e práticas profissionais que levem em consideração os aspectos culturais e sociais do esporte.

De acordo com Carravetta (2006), não há mais espaço no futebol para dirigentes que sobrepõem seus interesses pessoais aos interesses dos clubes. Segundo o autor, o setor administrativo dos departamentos de futebol necessita prever, planejar, atuar e interagir com os departamentos de administração – finanças, comunicação, recursos humanos, patrimônio, jurídico e marketing, priorizando o futebol como um negócio. No entanto, antes de tudo, deve-se considerar o futebol como um organismo complexo, que envolve paixões, apego às tradições, laços de identidade; não podendo ser tratado como um mero negócio. Essa definição passa, prioritariamente, pela compreensão dos processos que envolvem as transferências de jogadores e sua relação com a internacionalização do futebol brasileiro.

### **2.2.3 A internacionalização do futebol brasileiro**

A globalização e seus efeitos sobre organizações, povos e países são hoje uma realidade. Esse fenômeno promove uma circulação mundial particular de pessoas e de dinheiro, ocasionando mudanças significativas na forma como as organizações se estruturam e se posicionam em relação ao mercado. No campo futebolístico, o Brasil aparece como um dos principais protagonistas, tanto pelo seu domínio nesse esporte nos últimos anos<sup>10</sup>, como pelo seu posicionamento destacado na formação de jogadores. A crescente valorização de seus jogadores no mercado exterior nos anos 1990 e 2000 e o novo posicionamento brasileiro nessa década intensificam o fluxo de transferências internacionais de jogadores tanto em um movimento migratório, especialmente para a Europa, Ásia e América do Norte (RIAL, 2003), como no próprio retorno de jogadores ao Brasil após passagem pelo futebol internacional.

Esta ampliação dos mercados modificaram as relações dos clubes (empresas) com os torcedores (clientes), com emissoras de televisão (parceiros), com patrocinadores (parceiros e investidores) e, ainda, as relações que se estabelecem entre os próprios clubes e entre clubes e empresários. Essa visibilidade influencia significativamente para um processo de

---

<sup>10</sup> Único país que participou de todas as Copas do Mundo, que possui cinco títulos mundiais de futebol, e que apresenta o maior número de títulos de “melhor jogador do mundo”.

internacionalização do futebol brasileiro, tanto pelo consumo de entretenimento, como pela busca por parcerias internacionais por parte de clubes e empresários estrangeiros.

Nos últimos 20 anos, o futebol brasileiro “exportou” vários jogadores talentosos, e como afirma Jacobs e Duarte (2006), a demanda das equipes internacionais pelo profissional “verde-amarelo” cresce a ponto de o jogador ser negociado antes de sequer ter se destacado em competições nacionais e sul-americanas, motivo que, até pouco tempo atrás, era considerado fundamental na valorização do atleta. Mesmo com o crescimento econômico do Brasil, a crise econômica europeia, e o sequente retorno de jogadores brasileiros consagrados do exterior, muitos jovens jogadores ainda deixam todos os anos seus clubes para atuarem em clubes de fora do Brasil. Segundo Jacobs e Duarte (2006), na Copa do Mundo de 2006, a equipe titular de Carlos Alberto Parreira, na época, técnico da seleção brasileira, não deixou espaço para jogadores atuantes em clubes brasileiros. Ainda hoje, muitos talentos brasileiros, para se tornarem reconhecidos e valorizados, optam por atuar em clubes do exterior.

Segundo Rial (2008), os clubes globais são instituições do sistema futebolístico fortemente internacionalizadas, dominadas por capital internacional, centradas no trabalho de emigrantes (jogadores), presentes cotidianamente na mídia global, e contando com o lealdade e o sentimento de pertencimento de indivíduos provenientes de diferentes Estados-Nações (os torcedores). A importância dos jogadores brasileiros para os clubes globais pode ser medida, também, numericamente: seu contingente fez do Brasil a segunda nação em números de participantes na Liga dos Campeões em 2004 e a primeira em 2007. Os futebolistas brasileiros não apenas estão numericamente presentes, mas têm presença qualitativamente central, pois não raramente ocupam as posições principais em cada equipe, são os destaques, seja atuando no ataque, posições que tem reconhecimento dos principais jogadores, seja atuando na defesa.

A venda e atuação de jogadores brasileiros no exterior são evidenciadas na mídia esportiva mundial. Por trás dessas negociações, existe um complexo esquema de parcerias comerciais e relacionamento entre clubes e agentes de futebol. São organizações articuladas por um prazo determinado para realização de uma transação, ou parcerias comerciais contínuas que funcionam como multinacionais do seguimento esportivo, com equipes multidisciplinares responsáveis pelos processos que compõem uma transferência internacional de jogador de futebol.

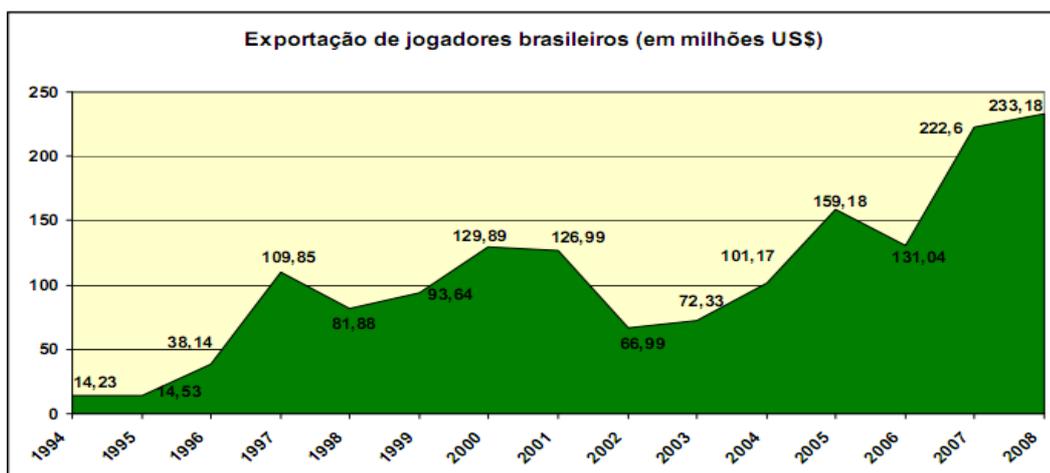
Essa intensificação dos processos de expatriação e repatriação de jogadores configura um cenário de internacionalização na atuação dos clubes e empresários de futebol e nas próprias redes de relacionamento, ampliando suas práticas de gestão de pessoas para um

caráter global. O crescimento acelerado da internacionalização nas últimas décadas tem provocado a necessidade de uma adaptação por parte das organizações e sujeitos envolvidos nas transações internacionais no sentido de entender os problemas relacionados à gestão de pessoas internacional, uma vez que os desafios em ambientes internacionais são diferentes e mais complexos (LINEHAN; SCULLION, 2002; STEVENS *et al.*, 2006).

Deresky (2004) cita algumas razões para as organizações entrarem na área internacional, e divide elas em razões reativas (defensivas) e razões pró-ativas (ou agressivas). A autora afirma que a ameaça em diminuir a sua competitividade é a razão principal que leva a maioria das grandes organizações a adotar uma estratégia de globalização agressiva. Um relatório de 2002 da empresa ATKearney, citado por Gurgel (2006), indica que o esporte movimentava até US\$ 370 bilhões em todo o mundo, com os Estados Unidos respondendo por US\$ 155 bilhões. O autor menciona que o PIB do esporte no Brasil movimentava, em 2003, US\$ 34 bilhões segundo estimativa da Fundação Getúlio Vargas, correspondendo, portanto, a cerca de 1% do total mundial. O autor menciona também uma entrevista de João Havelange, referida como ocorrida em 2004, estimando o PIB mundial do futebol em US\$ 225 bilhões. A participação do país nesse total foi avaliada em valores que se situariam entre 1 e 4% desse total, reputada por Gurgel como medíocre em se tratando do único pentacampeão mundial da modalidade.

Segundo Favero (2009), entre 1994 até 2009, o Brasil já exportou mais de US\$ 1,5 bilhões em jogadores de futebol, como pode ser observado na Figura 2. Contudo para o autor, o futebol, quanto negócio, vai além da venda de jogadores, envolve venda de materiais esportivos, dinheiro dos clubes, patrocínios, investimento nos estádios, tudo isso gera receita e influencia cada vez mais o clube a manter uma operação e relação com o mercado global.

**Figura 2 - Montante envolvido na exportação de jogadores de futebol**



Fonte: Dados do Banco Central (apud Favero, 2009, pag. 73).

Além das transações internacionais envolvendo jogadores, os clubes também buscam uma maior participação dos mercados globais, demonstrando razões proativas e reativas para entrar na área internacional (DERESKY, 2004). Dentro do próprio mercado nacional, existe uma disparidade muito grande sobre as receitas obtidas pelos clubes, o que de certa maneira vem motivando grandes clubes brasileiros a se internacionalizarem. Dentre as razões reativas destacam-se a necessidade de um posicionamento mais internacional por parte dos clubes brasileiros influenciados pela globalização e internacionalização dos demais clubes mundiais. Dentre as razões proativas, destacam-se as oportunidades de crescimento, tendo em vista o crescimento do marketing esportivo, a intenção dos demais clubes de buscar novos investimentos e ampliar o quadro social. Outros pontos que têm fomentado a internacionalização do futebol brasileiro é a criação de redes internacionais de cooperação entre empresários e entre empresários e clubes-empresa instalados no Brasil. Segundo Deresky (2004), uma das formas mais rápidas e baratas de desenvolver uma estratégia global é a que inclui as alianças estratégicas. Muitas organizações tentam se tornar globais com maior rapidez pela formação de alianças com rivais, fornecedores e clientes. No caso do futebol, essas alianças facilitam a condução das transferências internacionais, possibilitando o acesso a mercados específicos e ainda diminuem o risco político que existe dentro de grandes clubes e, ao mesmo tempo, abrem caminho para novos mercados e possibilidades.

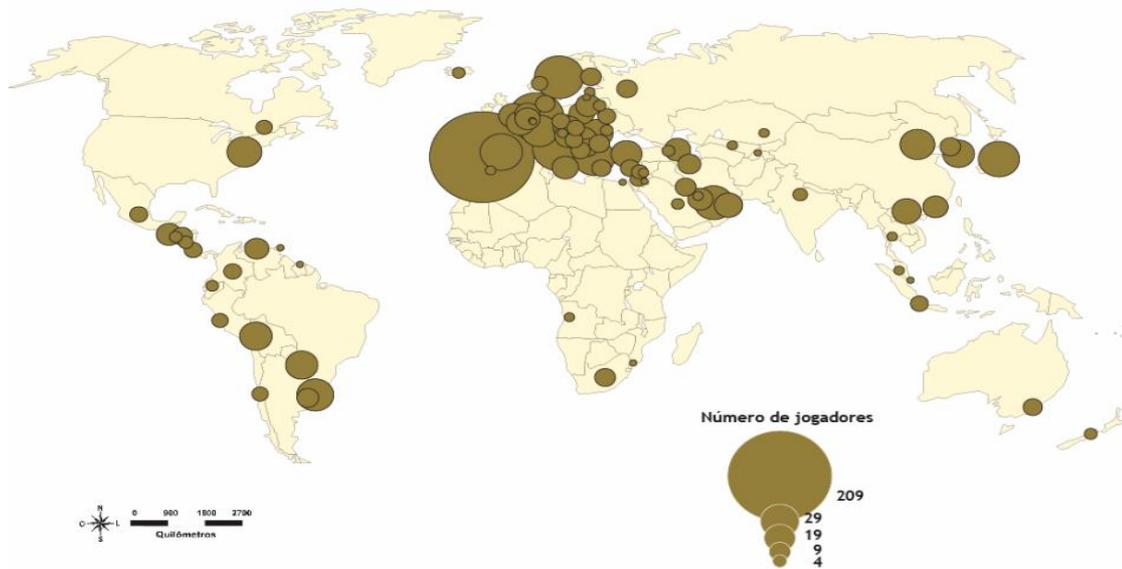
Investidores de variados setores têm feito seus investimentos, como o grupo de supermercados Sonda e a empresa SEM Sigma Pharma, que juntos detêm direitos sobre futuras vendas de mais de cem jogadores (SANTAROSA; VENTURA, 2010). Outra empresa que investe fortemente no Futebol é a Traffic, empresa do ramo de comunicações; essa resolveu investir em jogadores pelo retorno rápido sobre o investimento. Segundo Favero (2009), a empresa possui um clube e criou um *site* para ser sua vitrine de atletas. Ainda conforme o autor, a empresa adquiriu dezenas de atletas nos últimos anos e costuma emprestar os atletas a grandes clubes como forma de valorizá-los. A própria empresa criou um fundo de investimentos em jogadores de futebol, em que foram utilizados 40 milhões de reais para comprar o direito federativo de jovens atletas com grande potencial. Seriam 69 jogadores, a maioria na faixa dos 17 aos 22 anos.

Esse modelo de negócio surgiu quando o título de propriedade de um jogador, o passe, que pertencia ao clube foi abolido pela Lei Pelé. Em uma operação similar à divisão de capital entre acionistas de uma empresa, os times endividados começaram a vender percentuais do valor de venda futura de seus atletas a essas empresas (COURA, 2009). Os clubes internacionais buscam jogadores cada vez mais jovens antes mesmo que sejam

conhecidos nacionalmente. Os campeonatos da categoria de base e o próprio campeonato brasileiro são vitrines para os principais jogadores em suas categorias (RIAL, 2008). Existem clubes de futebol, cujo objetivo é descobrir talentos, treiná-los e servir de vitrine para os jogadores, valorizando-os comercialmente para negociá-los com clubes europeus.

A Figura 3 ilustra o mapa proposto por Favero (2009), exemplificando a grande quantidade de jogadores que saem para jogar no exterior nos diversos mercados do Globo.

**Figura 3 - Mapa Exportação de jogadores**



Fonte: Dados da Confederação Brasileira de Futebol (apud Favero, 2009, pag. 91).

Segundo o autor, em 2007 foram aproximadamente 1085 jogadores para 89 destinos diferentes, dentre eles os mais comuns como Portugal (227), Japão (57), Espanha (38), Itália (47), Alemanha (44), até outros de menor expressão no futebol como Albânia (1), Angola (6), Azerbaijão (2), China (27), El Salvador (3), Ilhas Faroe (3), Índia (5) e Vietnã (20).

Pode-se perceber o aumento de parcerias comerciais envolvendo clubes e empresas multinacionais para compra e pagamento de jogadores, o surgimento de grandes empresas de marketing esportivos focadas no gerenciamento da imagem dos jogadores em caráter global, alianças internacionais entre clubes para observação e transferências de talentos brasileiros para exterior e um mercado globalizado na gestão da carreira dos atletas; são exemplos expostos na mídia que demonstram como o momento de internacionalização do futebol brasileiro e a atual realidade esportiva brasileira vêm influenciando as práticas de gestão de pessoas internacional no contexto esportivo.

### 2.3 A GESTÃO DE PESSOAS INTERNACIONAL NO CONTEXTO ESPORTIVO

Nas organizações empresariais, o tema gestão de pessoas internacional tornou-se fundamental a partir da crescente integração das economias mundiais e da constatação da importância estratégica das pessoas nos processos de internacionalização das empresas. No final da década de 80 e início da década de 90, o termo gestão de pessoas internacional emerge “como uma consequência natural da internacionalização dos negócios e da economia” (FINURAS, 1999, p.141). De acordo com Ivancevich (2008), o fator “pessoas” pode ajudar a criar uma diferença significativa, pois as empresas precisam fortalecer sua presença, seu envolvimento e sua posição relativa nos mercados internacional e doméstico, utilizando seus recursos humanos globais de maneira que as ajudem a estabelecer e a sustentar a vantagem competitiva. Para o autor, a perspectiva de gestão Global de Recursos Humanos ou Gestão de pessoas internacional, refere-se às políticas e às práticas relacionadas à gestão de pessoas orientadas internacionalmente e englobam a compreensão sobre as diferenças nacionais, culturais e de negócios globais sobre as práticas realizadas.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) destacam diversas preocupações que o “tornar-se Global” traz. Os autores afirmam que as questões de recursos humanos ressaltam essas preocupações e incluem aspectos como: identificar gerentes expatriados capacitados, que vivem e trabalham no exterior; conceber programas de treinamento e oportunidades de desenvolvimento para que, os gerentes, vindos de outros países com culturas diferentes, entendam melhor a cultura e as práticas de trabalho estrangeiras; ajustar os planos de remuneração para assegurar que os esquemas de pagamentos sejam justos e equitativos entre indivíduos em diferentes regiões, com diferentes custos de vida; dentre outros.

Conforme Lima e Braga (2010), um dos desafios para as empresas é oferecer apoio aos executivos durante os processos de expatriação e repatriação, por meio das políticas e práticas de recursos humanos, pois esse apoio contribui para a retenção e o sucesso do processo de adaptação dos executivos, tanto na ida quanto na volta, em termos profissionais, pessoais, organizacionais, sociais e culturais. Segundo Ivancevich, (2008), dentre os principais desafios da gestão internacional de pessoas em empresas multinacionais, em ordem decrescente de prioridade estão:

- (1) Identificação de candidatos à expatriação adequados;
- (2) Entendimento intercultural;
- (3) Gestão de Carreira;
- (4) Retenção de funcionários;
- (5) Adaptação ao ambiente;
- (6) Insatisfação do Parceiro;
- (7) Relutância na transferência.

Para Schuler, Budhwar e Florkowski (2002), as principais atividades e processos de planejamento que os gestores de gestão de pessoas internacional precisam dirigir são: atribuição e planejamento do custo; seleção do candidato, termos da missão e condição da documentação; processo de recolocação; aspectos culturais e orientação/treinamento do idioma; administração de compensação e processo de pagamento; administração de taxas, planejamento e desenvolvimento de carreira; auxílio ao cônjuge e demais dependentes.

Os fenômenos de globalização no futebol e a empresarização dos clubes têm aproximado as dificuldades encontradas pelas organizações empresariais, quanto às práticas de gestão de pessoas internacional, do contexto esportivo. Observa-se que nas organizações empresariais, os processos de expatriação e repatriação vêm sendo pesquisados no intuito de favorecer a expansão das empresas em um mercado global e a compreensão mais ampla da carreira do executivo durante e após a experiência internacional, envolvendo os interesses dos executivos e das empresas.

No contexto esportivo, a responsabilidade sobre os processos de expatriação e repatriação de jogadores está dividida basicamente entre três sujeitos do processo: jogador, empresário e clube. Com a internacionalização cada vez maior do futebol brasileiro, aliada ao envolvimento mais amplo de interesses, ao simbolismo estimulado pela mídia esportiva, e a paixão dos torcedores, surge uma complexidade maior, o que faz a gestão de pessoas internacional, no campo esportivo, um desafio a ser pesquisado.

Uma série de estudos relacionados às dificuldades de adaptação dos jogadores tanto na sua ida e chegada ao exterior, quanto no seu retorno ao Brasil, está sendo publicada (RIAL 2003, 2008; ALVITO, 2006; RODRIGUES, 2007; DAMO 2007; SEBEN, 2009). Por exemplo, em uma pesquisa no ano de 2006, com 97 jogadores e 11 clubes brasileiros, Azuaga e Rodrigues (2008) identificaram um crescimento de atletas brasileiros com passagem pelo exterior, passa de 27,3% em 2000 para 33% em 2006, o que representa um aumento de mais de 20%. Além desse dado, Azuaga e Rodrigues (2008) identificaram que 67% dos jogadores

entrevistados, que ainda não jogaram no exterior, desejam ainda trabalhar em outro país. Esse é um dado relevante para se pensar a atual fase da globalização no futebol e a crescente aproximação sobre as prováveis formas de gerenciar esses processos de maneira a atender as possíveis demandas dos sujeitos envolvidos.

As problemáticas discutidas e as dificuldades encontradas nas pesquisas sobre expatriação e repatriação nas organizações empresariais, possivelmente, são ou serão encontradas pelos sujeitos que participam dos processos expatriação e repatriação de um jogador no contexto esportivo. O risco está que, em muitos casos, ficam em segundo plano devido ao retorno financeiro de todos os sujeitos (jogador, clube e empresário) envolvidos em transferência internacional. Em grande parte dessas transferências internacionais, os atletas brasileiros, obviamente, são beneficiados financeiramente (DAMO; 2007; RODRIGUES, 2007). No entanto, similar a um executivo que sai do país, o jogador irá para o exterior com uma sobrecarga de tarefas e responsabilidades tão grandes quanto a de um profissional brasileiro que acaba de assumir a presidência de uma multinacional americana na Coréia do Sul (SEBBEN, 2009).

Apesar de Rodrigues (2007) ter constatado que jogar no exterior é um sonho da maioria dos jogadores brasileiros, fazendo parte do projeto profissional de 51,5% dos pesquisados, o processo de expatriação apresenta diversos desafios de toda ordem. Mesmo com os altos incentivos remuneratórios, existe a necessidade dos jogadores se adaptarem a cultura local e suas famílias precisam acompanhar esse processo. Além disso, a condução de um processo de repatriação é outra parte da gestão internacional de pessoas que requer atenção e cuidado.

Nessa situação, os sujeitos envolvidos ou a própria organização tem que ter estratégias para conseguir reabsorver o indivíduo (TUNG, 1988), pois os custos com as falhas nas operações internacionais podem ser altos, tanto em termos financeiros para os investidores que contrataram o jogador, quanto na perspectiva individual da carreira para o atleta. A própria expectativa criada com a repatriação do jogador pode ter reflexos negativos para o clube em relação à torcida e ao próprio jogador, ocasionando a perda da imagem e falta de comprometimento do mesmo após o seu retorno ao Brasil.

Nas próximas três sessões, serão abordados os aspectos principais relacionados às práticas de gestão internacional de pessoas buscando explorar conceitualmente os processos de expatriação e repatriação em busca da compreensão teórica sobre os temas para uma possível aproximação. Após, buscou-se analisar historicamente as transferências

internacionais de jogadores brasileiros e desenvolvimento da capacidade de identificação das práticas de expatriação e repatriação realizadas no contexto esportivo brasileiro.

### **2.3.1 Os processos de expatriação e repatriação**

Na história dos negócios, por longos períodos, o termo ‘internacional’ foi suficiente para denominar as operações fora do país de origem, sendo o executivo internacional alguém que vivia e trabalhava ‘no estrangeiro’ (MCCALL; HOLLENBECK, 2003). Com o incremento das relações de trabalho, novos conceitos surgiram, tal como o de expatriação. Esse conceito, normalmente, varia em relação ao tempo que o empregado ficará fora de seu país de origem e com o cargo assumido.

Zwielewski (2009) analisa a expatriação como o ato de alterar rotinas, costumes, valores pessoais, construir nova rede de relacionamentos, tanto para a pessoa que está sendo expatriada como para sua família, e proporcionar-lhes nova infraestrutura para que, ao enfrentarem os desafios, estejam bem emocionalmente. Para a autora, a expatriação também está conectada a fatores pessoais e não somente à saída do empregado do país de origem.

Conforme Baruch, Steele e Quantrill (2002), há três situações básicas que justificam a expatriação no contexto das organizações empresariais: primeiro, as necessidades específicas do negócio, como a transferência de conhecimento. Nesse caso, são enviadas pessoas com habilidades ou experiências específicas, que até podem faltar na operação de destino. A segunda razão é o desenvolvimento de carreira, que significa dar a gerentes promissores a oportunidade de ir ao exterior para ganhar experiência na autonomia e na autosuficiência das atividades gerenciais. Na terceira razão, está o controle sobre operações no exterior, que significa manter a subsidiária em linha com a estratégia organizacional da matriz.

Conforme Tanure e Duarte (2006), os aspectos relacionados à adaptação pessoal, familiar e cultural integram os maiores desafios em organizações que se internacionalizam e, em particular, em organizações brasileiras, dadas as dificuldades de encontrar profissionais com uma visão de mundo internacional. Além disso, estratégias e práticas de gestão de pessoas voltadas à internacionalização e o tipo de relação estabelecida entre o profissional e sua organização de origem e anfitriã podem ter efeitos diretos na forma de atuação do expatriado.

Em relação ao fator adaptação, o auxílio da organização foi considerado um dos aspectos mais consistentes do ajustamento dos expatriados e seus cônjuges. Políticas e práticas de remuneração, benefícios, compensações e suporte para suprir as necessidades dos

expatriados são essenciais para amenizar as dificuldades de adaptação do mesmo (DE CIERI; DOWLING; TAYLOR, 1991; BLACK; GREGERSEN, 1999).

Bianchi (2011) apresenta um modelo em quatro etapas, como mostra a Figura 4: planejamento da expatriação; pré-expatriação; expatriação; repatriação. O modelo aborda a expatriação como um processo constituído de fases, as quais possuem políticas e práticas a elas pertinentes.

**Figura 4 - Modelo de expatriação**



Fonte: Bianchi (2011).

Tanure, Evans e Pucik (2007) percebem a expatriação dividida em oito fases: identificação da estratégia de internacionalização; clareza do objetivo da expatriação; seleção dos candidatos para a missão; preparação e orientação dos candidatos; ajuste do papel do futuro expatriado; gestão de desempenho dos expatriados; remuneração; repatriação.

Black, Mendenhall e Oddou (1991) identificaram fatores que contribuem para a adaptação intercultural dos expatriados, um relacionado ao indivíduo e o outro, à organização. Os fatores relacionados ao indivíduo refletem a experiência prévia internacional e o treinamento intercultural antes do embarque. Os fatores relacionados à organização estão associados aos mecanismos e critérios de seleção do expatriado no período pré-partida. Para os autores, quanto mais ampla a variedade de critérios considerados na escolha do expatriado, mais possibilidades ele tem de se ajustar ao ambiente estrangeiro.

Tung (1988) realizou pesquisas relacionando as políticas e práticas de gestão de pessoas aos processos de expatriação e repatriação em multinacionais europeias, japonesas e australianas. O estudo constatou que alguns programas influenciam positivamente o desempenho de executivos. Por exemplo, Tung (1988) menciona três possibilidades: a manutenção de um profissional no país de origem da organização com a responsabilidade de monitorar as atribuições do expatriado; a disponibilidade de uma área específica para apoiar o desenvolvimento de carreira do expatriado durante suas atividades no exterior; e a manutenção de contato constante entre a organização de origem e o expatriado com o objetivo de manter proximidade entre as atividades. O estudo revela, ainda, que alguns problemas associados à repatriação estão relacionados às limitações de oportunidades de avanço na carreira e à recolocação na organização de origem.

Dez anos depois, Tung (1998) identificou que parte significativa dos expatriados percebe a experiência internacional como impacto positivo na sua carreira. Essa percepção pode estar relacionada com a carreira interna do indivíduo, a qual está relacionada com a aquisição de habilidades, desenvolvimento pessoal e reforço da carreira profissional, mesmo que essa carreira não seja desenvolvida dentro da organização que o expatriado se encontra no momento (TUNG, 1998; STAHL; MILLER; TUNG, 2002).

A carreira interna envolve um senso subjetivo, o qual se refere ao lugar que a pessoa deseja chegar com o seu trabalho, enquanto que a carreira externa aborda o avanço do colaborador dentro da hierarquia da empresa (SCHEIN, 1996). Tung (1998) também aborda que a carreira interna está direcionada à carreira “sem fronteiras” e a uma organização “sem fronteiras”, em que os indivíduos podem gerir as suas carreiras por meio de uma variedade de organizações. Esse contexto “sem fronteiras” é um cenário provável em que as atividades de investimento na carreira, por meio do apoio de práticas da organização, podem incentivar a retenção após o repatriamento, mas isso não implica que, necessariamente, vá influenciar positivamente na lealdade do colaborador em longo prazo (LAZAROVA; CALIGIURI, 2001).

Quando os expatriados “globalizados” voltam para o país de origem, eles são esperados para compartilhar os seus conhecimentos, habilidades e redes de estratégia internacionais com os colegas (HERDEMAN; TETRICK, 2009). No entanto, no momento que ele é repatriado, muitas vezes ele volta para a sua empresa e percebe que suas habilidades adquiridas não são valorizadas e, nesse caso, o indivíduo pode se sentir desmotivado e pedir demissão (STROH, GREGERSEN; BLACK, 1998; SUUTARI; BREWSTER, 2003). Por outro lado, os repatriados também podem reagir a uma situação ambígua na sua carreira

quando retornam, mudando para outra empresa que irá valorizar sua experiência internacional e as competências adquiridas (KOHONEN, 2008).

Em termos profissionais, durante a expatriação, podem ocorrer mudanças na organização de origem, como reestruturações e mudanças na estratégia organizacional. O indivíduo também muda durante a experiência internacional, sua identidade é redefinida, sua visão de mundo e seus valores mudam, assim como a sua família e a cultura da organização podem não ser mais compatível com o novo indivíduo que retorna (STROH; GREGERSEN; BLACK, 1998; LINEHAN; SCULLION, 2002; SUUTARI; BREWSTER, 2003). O indivíduo sofre o que se denomina de choque cultural reverso, ou seja, sofre dificuldades de adaptação ao trabalho, à organização e à vida pessoal, associadas ao processo de repatriação (TUNG, 1988; HARVEY, 1989).

Vianna e Souza (2009) realizaram um estudo com sete organizações brasileiras com operações internacionais, eleitas por intencionalidade, em uma empresa de consultoria. As autoras identificaram nas narrativas dos entrevistados que as organizações pesquisadas não têm políticas claras de repatriação no processo de gestão de pessoas. Predomina a falta de informações sobre o reposicionamento na organização de origem, as diretrizes confusas sobre os processos de expatriação/repatriação, a dificuldade de planejamento do retorno, a inexistência de conexões entre a gestão de profissionais no exterior e oportunidades de ascensão de carreira na organização matriz, a carência de estruturas do processo de repatriação. Isso acaba que, implicitamente, mostrando para os outros empregados a não valorização das novas habilidades dos repatriados e que as transferências internacionais podem ter um impacto negativo sobre a carreira (LAZAROVA; CALIGIURI, 2001). Como consequência, a empresa acaba tendo dificuldade de recrutamento de futuros expatriados.

Lima e Braga (2010) realizaram uma pesquisa que teve por objetivo investigar e analisar as políticas e práticas adotadas por 20 multinacionais, brasileiras e estrangeiras (instaladas no Brasil) quanto ao processo de repatriação de executivos brasileiros na perspectiva da organização. As autoras buscavam contribuir na análise dos processos e justificaram que grande parte dos estudos envolve a perspectiva dos repatriados. Entre os resultados encontrados, identificou-se que as políticas e práticas que poderiam solucionar ou minimizar os principais problemas que os repatriados enfrentam não são adotadas. Problemas como perda de autonomia, frustração em relação ao cargo ocupado no retorno, ter a sua experiência ignorada pelo gestor e pelos colegas de trabalho, além da difícil readaptação familiar, recebem atenção insuficiente das empresas. Ainda, como todos os entrevistados declararam ter consciência de que os repatriados enfrentam esses problemas e que um

processo bem estruturado é importante para o sucesso da repatriação, parece que não há disposição suficiente para se elaborar políticas e práticas efetivas para o retorno e retenção desses executivos. Segundo as autoras, o sucesso da repatriação, a adaptação do repatriado à empresa e a adaptação do repatriado e da família ao país e à vida social e familiar parecem depender muito mais das características dos brasileiros, do esforço pessoal dos repatriados e dos seus familiares e das características do mercado de trabalho no Brasil, do que do suporte organizacional oferecido.

Spohr (2011) explora mais em suas pesquisas as perspectivas de sucesso de um processo de expatriação e repatriação. Para a autora, o sucesso do ponto de vista do profissional pode não representar sucesso na perspectiva da empresa e vice-versa. Para saber se uma missão teve sucesso, é necessário estabelecer, a priori, quais são os objetivos previstos. Portanto, faz sentido afirmar que cada organização deve definir o que significa sucesso e fracasso de uma atribuição internacional.

Entre os estudos citados e os demais utilizados como referência, fica clara a importância de se analisar os diversos aspectos que compõem a experiência internacional tanto por parte das organizações como por parte dos expatriados. Mas antes mesmo de fazer uma análise sobre as perspectivas, é justo analisar os aspectos que envolvem as transferências dos jogadores brasileiros para o exterior desde sua origem, no intuito de compreender, de maneira mais ampla os aspectos que envolvem a gestão de pessoas internacional no contexto do futebol brasileiro.

### **2.3.2 As transferências internacionais de Jogadores Brasileiros: olhar histórico**

Em 2014, ano da Copa do Mundo no Brasil, completa 100 anos que Arnaldo Porta, brasileiro de Araraquara, interior de São Paulo, começa a jogar futebol na Itália, como titular pelo clube Verona de Futebol. Iniciou sua trajetória no esporte ainda criança no Brasil, contudo, aos 15 anos mudou-se para Itália, pois seus pais, imigrantes italianos, empreendiam um novo negócio no país.

Segundo Coelho (2009), esse foi o primeiro brasileiro a jogar no futebol Italiano. Mas não foi o primeiro brasileiro a ser campeão do mundo. Este foi Anfilogino Guarisi Marques, o Filó, filho de uma italiana, considerado jogador ítalo-brasileiro, foi campeão pela seleção da Itália em 1934. Segundo Jacobs e Duarte (2006), a Itália era o principal destino dos jogadores brasileiros nos primeiros anos de futebol no Brasil, devido à lei que permitia a importação de *oriundi* – indivíduos descendentes de italianos.

Além desses dois protagonistas, muitos jogadores brasileiros, participaram do verdadeiro êxodo que ocorreu nos primeiros anos de futebol no Brasil, não só para o futebol italiano, como para outros países da Europa e da América do Sul.

Segundo Coelho (2009), jogar futebol fora do Brasil significava a possibilidade de jogar profissionalmente sem restrição. Significava, também, a chance de receber mais dinheiro para jogar futebol do que acontecia no Brasil. Além disso, muitos jogadores, motivados principalmente pela descendência de imigrantes que povoaram o Brasil, na segunda metade do século XIX, viam uma possibilidade de retornar ao país de origem de suas famílias. Aliás, segundo Franco Junior (2007), as medidas para o branqueamento da sociedade brasileira da época haviam transformado o Centro-Sul em um mosaico de colônias de imigrantes europeus. Formados por alemães, italianos, portugueses e espanhóis, surgiram, respectivamente, alguns dos mais famosos clubes do futebol brasileiro: Grêmio (1903) e Coritiba (1909); Guarani (1911), Juventude (1913), Palestra Itália (de São Paulo em 1914, de Belo Horizonte em 1921) e Palestra Itália FC (1921, que após longa história de fusões de clubes tornar-se-ia o Paraná); Vasco da Gama (1898, departamento de futebol em 1915) e Portuguesa de Desportos (1920); Jabaquara (1914).

Mesmo com os fortes preconceitos contra os alemães, impulsionados pela Primeira Guerra Mundial; contra os portugueses, ampliados em 1922 com o centenário da independência; e contra os italianos, denominados pejorativamente de “carcamanos”; os clubes de imigrantes obtinham sucesso (FRANCO JUNIOR, 2007). Segundo o autor, isto revela, de um lado, a existência e a força de outros vínculos de solidariedade na formação dessas comunidades artificiais, agregando dirigentes, sócios, jogadores e torcedores a partir de uma mesma nacionalidade de origem, em um país em que a identidade nacional era ainda uma construção precária.

Esse fato pode ter contribuído para a certa naturalidade com que os jogadores brasileiros trocavam os clubes brasileiros pelos clubes europeus. As relações ainda latentes com as raízes europeias, além do fato da profissionalização do futebol nesses países, aproximaram profissionais ligados ao futebol brasileiro e ao futebol europeu, promovendo negócios entre os países.

Segundo Coelho (2009), a ideia de jogar em troca de bons pagamentos só chegaria ao Brasil no final dos anos 1920 e seria colocada em prática de maneira clara apenas a partir de 1933, antes disso, dirigentes de clubes europeus como Remo Zenobi, presidente da Lazio, vinham ao Brasil e se esforçavam para levar jogadores para mercados italianos. No caso do dirigente, citado anteriormente, este mantinha transações comerciais na América do Sul e, nas

suas viagens, começou a se interessar também por jogadores de futebol. Ele foi o responsável por, na temporada 1930-1931, levar para a Itália os jogadores Niginho, Ninão e Nininho, respectivamente chamados na Itália de Fantoni III, Fantoni II e Fantoni I. Niginho e Ninão eram filhos de italianos que vieram ao Brasil em busca de trabalho. Segundo Coelho (2009), muitos desses italianos chegaram para trabalhar em fazendas de café, outros tiveram uma vida pobre e alimentaram em seus filhos o sonho de retornar à Itália para uma vida melhor. Os “Fantoni” tinham a chance de fazer isso, recebendo dinheiro para jogar futebol.

Além dos “Fantoni”, outro personagem importante representou o êxodo dos jogadores brasileiros para a Europa. Amílcar Barbuy, se juntou a os “Fantoni” na Lazio, na posição de técnico e, juntamente com Remo Zanobi, foi responsável por levar a Itália mais sete brasileiros; os zagueiros Pepe e Serafini, do Palestra, o meia Salatin, do Palestra, o ponta-direita Filó, o meia-esquerda Rato e o ponta-esquerda De Maria do Corinthians, e o zagueiro Del Debbio, que já havia tido uma experiência sem sucesso pelo Lucchese em 1925 (COELHO, 2009).

Outra situação que era recorrente na época era a excursão de times brasileiros à Europa. Existem poucos relatos sobre como ocorriam essas excursões, mas sabe-se que alguns atletas abandonavam os clubes e assinavam contratos com clubes europeus. Foi o caso de Fausto, que, segundo Levine (1982), abandonou o Vasco durante uma excursão pela Europa e assinou um contrato profissional com o Barcelona. O autor relata que Fausto afirmou que estava cansado de pagamentos por “bichos” e zangado com o abuso cometido sobre ele no Brasil.

Outros jogadores deixaram o país para jogar na Europa e em outros países da América do Sul já profissionalizados, dentre eles: Jaguará e Fernando (1931, Barcelona), Leônidas (1931, Peñarol), Tupi, Vani, Ramon, Teixeira e Petronilho (1931, San Lorenzo de Almagro), Ministrinho (1931, Juventus), Domingos da Guia (1933, Nacional do Uruguai), dentre outros.

Segundo Aidar, Oliveira e Leoncini (2000), o profissionalismo chegava para ficar e os principais jogadores brasileiros da época – imigrantes e/ou descendentes – começavam a deixar o país para jogar no exterior. Para Damo (2007), o retorno de imigrantes e descendentes para a Itália estaria associada à política fascista, e teria afetado intensamente a Argentina, pois, nela, o futebol espetáculo já tinha se consolidado, e a população de imigrantes italianos era considerável nesse país. Tanto no Brasil quanto na Argentina, as transferências internacionais haviam se consolidado e o êxodo dos jogadores para a Europa se tornara uma realidade.

Nota-se que este momento entre os anos 1920 e 1940, caracterizado como um período de transição entre o futebol lúdico e o futebol profissional conforme sugerido por Carvalho,

Gonçalves e Alcântara (2003b), representa o início da expansão do futebol, a busca por parte dos jogadores em ter uma profissão e um salário, e, em alguns casos, retornarem para os países de suas origens, podendo, assim, ser definido como um período de verdadeiro êxodo dos jogadores brasileiros.

Ao final dos anos 40, outro cenário surge no contexto futebolístico nacional, caracterizado por jogadores já profissionalizados buscarem a transferência internacional como uma forma de melhorar suas condições de trabalho, tanto em termos de remuneração, como em notoriedade, não mais por terem a necessidade de se profissionalizar, pois esse processo já chegara ao Brasil, mas, sim, visando a vínculos com os principais clubes e competições do planeta. Segundo Proni (2000), a partir dos anos 50, a organização do futebol internacional tornou-se uma atividade mais complexa. Movimentos migratórios de jogadores dos países em desenvolvimento para países já consolidados no cenário do futebol mundial ocorriam continuamente.

Até meados dos anos sessenta, existia uma mesma concepção de futebol profissional, a gestão amadora e a finalidade social (não lucrativa) se assemelhava, no entanto não se podia negar que a organização dos campeonatos, a situação financeira dos clubes e a condição profissional dos jogadores eram muito superiores na Europa, em comparação com o que se observava na América do Sul. Conforme Proni (2000), muitos jogadores dos mercados argentinos, uruguaios e brasileiros migravam para equipes italianas e espanholas, pois o nível médio dos salários era superior, além das diferenças das taxas de câmbio.

O maior assédio de equipes estrangeiras sobre jogadores de outros países, na década de 1950, levou a FIFA a regulamentar as normas internacionais de transferência de atletas entre as federações filiadas (PRONI, 2000). Segundo Damo (2007), o temor de que as vedetes nacionais fossem seduzidas por outros países acelerou a adoção de normas regulamentando, de uma vez por todas, o incipiente mercado de “pés-de-obra”, como esse autor define os jogadores de futebol desse período. Para o autor, deste momento em diante, o jogador de futebol teria um duplo estatuto, de pessoa e de mercadoria, o que contribuiria, decisivamente, para afastar os membros das classes mais altas desse universo. Uma coisa era mudar de clube por interesses pessoais; outra, bem diferente, era vir a ser cotizado, podendo valer menos do que um operário de subúrbio.

Segundo Coelho (2009), o dinheiro era tão bom que começou a produzir interesse em gente de fora do esporte, surge, desse modo, à figura de intermediários de negócios, também chamados de empresários. O autor cita exemplos de jornalistas esportivos estrangeiros da época, que acompanhavam as seleções, em especial a do Brasil, que possuíam relações com

dirigentes europeus e acabavam fazendo uma intermediação entre clubes europeus e jogadores brasileiros de destaque. Um dos exemplos citados: Geraldo Sanella, participou da negociação de jogadores que foram campeões em campeonatos importantes na Europa, dentre eles Chinesinho, Dino Sani, Jair da Costa, teve contatos com Mazzola, envolveu-se em negócios de brasileiros, quando estes trocavam de clube dentro da Itália.

Outra estratégia utilizada pelos empresários era levar algumas equipes em excursão. Foi o caso de alguns intermediários que faziam a ligação de jogadores nascidos no Brasil com a Alemanha. Segundo Coelho (2009), em 1964, o português José da Gama realizou uma excursão do Madureira pela Europa. Ao final da Excursão, José da Gama e o empresário Elias D'Acour apresentaram uma proposta pelo centroavante Zezé. Anos antes, uma excursão com o Cruzeiro de Porto Alegre, promovida por Dieter Hermann, alemão que residiu nessa cidade na década de 1950, tinha a pretensão de negociar Raul Tagliari, centroavante do clube gaúcho. Segundo Coelho (2009), a participação dos empresários foi fundamental para a abertura do mercado alemão nos anos 1960.

Já no final dos anos 1960 início dos anos 1970, há uma fase de transição entre o futebol com características profissionais e o futebol com características como negócio. A intervenção de empresários nas negociações entre clubes e jogadores, como citado anteriormente, associado ao avanço do consumo dos espetáculos esportivos, ao ingresso das iniciativas de publicidade e *marketing* esportivo com a inserção intensa do rádio e da televisão, influenciou, efetivamente, em um novo momento do futebol brasileiro, uma nova fase de transição, agora do futebol profissional para o futebol como um negócio (CARVALHO, GONÇALVES E ALCÂNTARA, 2003b).

Esse novo momento, propiciou um desequilíbrio significativo na balança sugerida por Damo (2007), e a compreensão do jogador como um produto, promoveu a proposição de um novo conceito para a saída desses jogadores de países periféricos para países centrais, da migração para a exportação de jogadores. Damo (2007) define esse processo como a mercadorização de atletas, cujos desdobramentos são paralelos à espetacularização e à profissionalização do futebol. O autor sugere que, a partir dos anos 1970, ocorre a produção, promoção e especulação de futebolistas como negócio rentável, e que isso se intensificou com o processo de globalização do futebol ocorrido nos anos seguintes.

Para Damo (2007), a expectativa de lucros em transações futuras, racionalização na condução das transferências de jogadores, as várias possibilidades de tempo de contrato, salários e, principalmente, o status simbólico que cada jogador adquire com o futebol como um mercado, promovem o surgimento de agentes especializados nesse tipo de negociação.

Esses agentes assumem um maior protagonismo nas décadas seguintes, quando mudanças na legislação esportiva determinam o fim dos contratos por tempo indeterminado, conhecido como “passe”, o que promoveu um aumento do poder dos agentes/empresários na condição de conduzir os negócios de seus clientes/jogadores.

Os jogadores brasileiros de futebol começaram a ser assediados, e, com a ampliação da globalização do futebol, diversos mercados foram surgindo interessados na contratação dos mesmos. Nas décadas de 1970 e 1980, o Brasil já era tricampeão mundial e tornava-se celeiro de formação de jogadores talentosos. Mercados emergentes (como o americano, que levou Pelé; o mercado árabe que levou técnicos como Rubens Minelli e Zagallo, e jogadores como Rivelino; o mercado japonês que levou Ruy Ramos, Milton e, posteriormente, Zico) apareciam como alternativas de mercados consumidores dos nossos jogadores.

Além desses, os clubes europeus, já envolvidos diretamente com grandes corporações, se não em mãos de empresas privadas, com fortes parcerias econômicas, mantinham as compras contínuas. Contudo, a partir dos anos 1990, além da qualidade, começaram a chamar à atenção a quantidade de jogadores brasileiros “exportados”. Para Jacobs e Duarte (2006), o reflexo das novas circunstâncias no futebol e mudanças na legislação esportiva, impulsionaram a saída de jogadores e a posição do Brasil como o país celeiro de formação de jogadores com potencial para destaque mundial.

### **2.3.3 A expatriação e a repatriação de jogadores de futebol brasileiros**

Para as organizações esportivas, a saída de jogadores ainda está muito ligada ao ganho financeiro, pode também ser entendida como uma exportação de um produto, pois envolve a negociação e uma série de interesses. No entanto, novas demandas e oportunidades surgem, e uma compreensão mais ampla sobre os aspectos sociais e históricos ligados as transferências internacionais de jogadores torna-se necessária.

Exemplos de novas práticas realizadas, muitas vezes de maneira intuitiva, aparecem diariamente na mídia esportiva, como a utilização de representantes do clube no exterior, a construção de rede de relacionamento com agentes esportivos em caráter global ou alianças internacionais entre organizações esportivas, são estratégias utilizadas pelos clubes de futebol no sentido de se posicionarem no mercado global. Além dessas, surge a possibilidade de os empresários de jogadores também realizarem novas práticas buscando adaptarem-se a internacionalização das carreiras dos esportistas no intuito de suportar a demanda da globalização, desde a contratação de profissionais para acompanharem seus clientes nessas

missões internacionais, quanto a contratação de profissionais para preparação psicológica e/ou cultural do atleta antes, durante e após a negociação.

A partir da década de 1990, as transferências internacionais de jogadores brasileiros começaram a ganhar força e mais uma habilidade entrou para o currículo dos jogadores: a de se adaptar em um novo país, em um novo estado, em um mundo desconhecido. Entre os milhares de brasileiros que, atualmente, residem no exterior, cerca de cinco mil são jogadores de futebol atuando em instituições reconhecidas, os famosos clubes de futebol (RIAL, 2008).

Admite-se que a lei do fim do passe<sup>11</sup> (Lei Pelé) contribuiu com esse movimento de aceleração das transferências de jogadores brasileiros para o exterior, mesmo não sendo considerada sua única causa (PRONI, 2000; GURGEL, 2006). De acordo com Rodrigues (2007), os clubes (e mercados) compradores foram beneficiados pelo fato de que não é mais necessário “comprar” o “passe” do atleta, mas apenas pagar a rescisão contratual (em caso de o atleta encontrar-se empregado em um clube brasileiro) ou acertar o pagamento do salário com o jogador (se este não tiver contrato com algum clube). Se o fim do passe possibilitou ao atleta (trabalhador) escolher e decidir onde trabalhar, ele estabeleceu a liberdade de trabalho e criou condições para desburocratizar as transferências internacionais, favorecendo ao aumento das “exportações” de atletas, porém não pode ser apontado como a única e principal causa.

Rodrigues (2007), em pesquisa realizada com 97 jogadores de futebol brasileiros de 12 clubes do campeonato brasileiro de futebol das Séries A, B e C, constatou que cerca de 67,71% acredita que o fim do passe aumentou as possibilidades de transferência dos jogadores brasileiros para um grande clube nacional. Isso se atribui a diversos fatores, entre eles o fato de a Lei Pelé ter estabelecido uma redução na idade para as transferências, de 18 para 16 anos. Outro fator é a mudança no sistema de transferências, o estabelecimento da liberdade de trabalho para o atleta, o que oportuniza a realização de maior número de negociações. Na mesma pesquisa, quanto à questão de transferências internacionais, cerca de 62,89% dos jogadores entrevistados acreditam que cresceu a “exportação” de jogadores brasileiros, porque a Lei Pelé facilitou as transferências ao decretar o fim do passe e ao estabelecer a liberdade de trabalho. Aproximadamente 31,96% responderam que nada mudou nas transferências internacionais de jogadores no Brasil depois do fim do passe, pois o Brasil

---

<sup>11</sup> Até 1996, o jogador de futebol era vinculado a um determinado clube por um direito de propriedade determinado passe. Com isso, as transferências de jogadores ocorriam por meio da compra do passe do atleta ao clube proprietário (BRUNORO; AFIF, 1997). Desde 1996, quando o atleta belga Jean-Marc Bosman recebeu na justiça o direito de se transferir a revelia de seu clube empregador, o passe deixou de existir na Europa. No Brasil, após um período de transição que durou até 2001, o passe foi extinto. Em seu lugar, os jogadores passaram a firmar contratos de trabalho, por tempo determinado, com as equipes, tendo assim o direito de decidir aonde iriam jogar (AIDAR; OLIVEIRA; LEONCINI, 2000).

sempre foi um país “exportador” de jogadores. Parte-se do pressuposto de que o Brasil, historicamente, produz bons jogadores e configura-se como um dos maiores “exportadores” de jogadores de futebol do mundo.

Segundo Alcântara (2006), o negócio do futebol passou a ter forte impacto sobre as exportações brasileiras: as vendas de jogadores para o exterior geraram algo em torno de US\$ 6,4 bilhões, 40% do total, em 2005. Muitos autores apontaram fatores, além da Lei Pelé, que favorecem a migração dos jogadores brasileiros nos anos 2000 (PRONI, 2000; LEONCINI; SILVA, 2005; ALCÂNTARA, 2006; DAMO, 2007): a administração amadora dos clubes; a ação do empresário e do Agente FIFA; o número limitado de postos de trabalho nos clubes; o surgimento de uma indústria para formação de jogadores e os baixos salários. Não obstante, o número de jogadores que retornam a clubes brasileiros, por períodos de tempo variáveis, é cada vez maior. O Brasil tornou-se, assim, um possível destino provisório ou permanente dos jogadores “exportados”. Quando no auge da carreira, a volta ao Brasil é sinal de não-adaptação no exterior (“saudades”, não aguentar o “sofrimento”), mas pode ter outras motivações, como a recuperação física e psicológica, a aproximação com o técnico da seleção visando a uma possível convocação e até dar uma experiência no Brasil aos filhos nascidos fora do país (RIAL, 2008).

Outra expectativa possível de retorno seria para a aposentadoria, porém depende muito da estabilidade financeira do jogador. Pelo oferecimento de altos salários, os países da Europa, Estados Unidos, Arábia Saudita e Qatar são outros destinos possíveis para o final da carreira, como antecipou Pelé que, na sua época, foi para o Cosmos, nos Estados Unidos (AZUAGA; RODRIGUES, 2008).

Segundo Rial (2008), quando perguntados, os jogadores invariavelmente, demonstram desejo de terminar a carreira no Brasil, se possível jogando pelo clube que os tornou conhecidos ou, no caso dos que saíram muito cedo, pelo clube pelo qual torciam e continuam a torcer. O retorno para o Brasil, durante ou ao final da carreira, tem sido frequente, o que para a autora corrobora com a tese de que a migração trata-se de fato de uma “circulação”.

Percebe-se um alto investimento na compra do jogador, mas o investimento no preparo emocional e social desses atletas não é proporcional. Conforme Sebben (2009), quando ocorre a migração de jogadores brasileiros, existem ganhos e perdas com dois agravantes. Primeiro, sabe-se o que está perdendo: arroz com feijão, amigos, família, música, etc. Contudo, não se sabe o que está ganhando, pois o ganho é, em grande parte das vezes, uma abstração. O segundo agravante é que a perda dos aspectos socioculturais ocorre bruscamente, já o ganho, demora muito mais tempo para ser percebido. A autora chama esse

fenômeno de ambivalência, ou seja, metade do expatriado quer ir, mas a outra metade não quer. Com o jogador, essa ambivalência é meio maníaca e ilusória, porque existe dinheiro envolvido e, com tanto dinheiro, ele pensa que nada pode dar errado (SEBBEN, 2009).

Torna-se evidente a existência de um ambiente complexo, relacionado à interculturalidade, porém há poucas publicações científicas quanto ao aprimoramento das competências emocionais e cognitivas de jogadores em transferências internacionais. Bohlander, Snell e Sherman (2003) resumem a complexidade do ambiente cultural (comunicações, religião, valores e ideologias, educação e estrutura social) importante nas decisões no cenário internacional (Quadro 2).

**Quadro 2 - Resumo da complexidade do ambiente cultural importante nas decisões no cenário internacional**

Educação/Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primário/Secundário, Ocupacional, Profissional, Alfabetização.</li> </ul>
Estrutura Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parentesco/família, Mobilidade, Nacionalismo, Urbanização, Estratificação Social, Paternalismo/materialismo.</li> </ul>
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Língua(s), Dialetos, Não verbal, Mídia, Tecnologia.</li> </ul>
Crenças Religiosas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denominação, Tótems/tadus, Rituais, Dias Santos.</li> </ul>
Valores/Ideologias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética de trabalho, Orientação de tempo, Individualismo/coletivismo, Propensão a risco, Realização.</li> </ul>

Fonte: Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 438).

Considerando o aspecto financeiro, há que admitir que o retorno precoce de um executivo expatriado, por exemplo, causa um enorme prejuízo para as empresas. No futebol, devido aos investimentos realizados pelos clubes compradores o prejuízo em uma operação internacional mal sucedida pode trazer problemas ainda maiores. Além disso, o jogador é um expatriado simbólico, pois o seu sucesso não reverbera somente no local onde ele atua, mas sim, no mundo inteiro. O atleta brasileiro de talento, que atua no exterior, recebe agradecimentos do time onde ele atua e, também, da população brasileira, uma vez que o futebol faz parte do imaginário das pessoas (SEBBEN, 2009). O fato de estar constantemente aparecendo na mídia esportiva e despertando o interesse de diversos consumidores do produto futebol mobiliza pessoas em diversos países do mundo.

Segundo Rial (2008), se buscássemos um padrão para a migração de futebolistas brasileiros, em termos de localização econômica na hierarquia social, obtida por meio do questionamento da atividade profissional dos pais e, algumas vezes, também dos avós, a

grande parte dos jogadores brasileiros que migram são originários de camadas humildes da população brasileira. Damo (2007) define os jogadores como “pés-de-obra”: jogadores de futebol que são atraídos ao exterior com o objetivo de ascenderem socialmente, graças ao talento demonstrado na profissão. Esse fato origina uma grande saída de jogadores do país, inclusive, antes mesmo de se tornarem jogadores reconhecidos em clubes locais. Quando são vistos pela torcida brasileira, por meio das transmissões de jogos dos campeonatos europeus de futebol e convocados para a seleção, é que passam a ser conhecidos.

Conforme Rial (2008), o termo “Rodar” é valorizado pelos jogadores, contudo os mesmo ressaltam que essas “transferências” devem ocorrer entre grandes clubes em nível mundial. Levando em consideração o jogador com experiência internacional ser considerado como experiente, pode-se concluir que existe um capital futebolístico adquirido com “circulação” que, quando transmitido, pode ser de valor muito alto para os novos jogadores. A gestão desse capital e o próprio entendimento que a expatriação pode ser algo temporário, abrem portas para um pensamento “circular”, em que a relação com o clube pode não acabar com a expatriação, mas sim estar atrelado a uma possível repatriação.

Tavares, Pimenta e Balassiano (2007) analisaram até que ponto a carreira no futebol pode ser entendida como um exemplo de carreira sem fronteira<sup>12</sup>. Os autores partiram da ideia de que a compreensão da realidade do novo mercado de trabalho no esporte globalizado e a preparação dos indivíduos para esse novo cenário podem ser auxiliadas pelo entendimento de como a carreira no esporte está estruturada e de como os atletas se posicionam diante de seus desafios. Os autores constatam que o jogador pode ser considerado um “autoempresário”, que atua em múltiplas organizações ao longo de sua trajetória e é responsável pelos sucessos e fracassos de sua carreira. O atleta muda de clube cada vez que um novo contrato representa uma boa oportunidade financeira e ou de visibilidade para ele. Ele conta com um empresário, que tem como função principal a ampliação da rede de relacionamento. O jogador faz opções na sua carreira, motivado pela remuneração e pela visibilidade que uma oportunidade oferece, apesar de os autores terem identificado que é comum o jogador ter um time do coração e pensar em terminar sua carreira no mesmo. Por sua vez, o clube vê o atleta como um recurso que pode gerar ganhos significativos numa

---

<sup>12</sup> A concepção tradicional de carreira está sendo impactada por transformações na forma de conceber o envolvimento dos funcionários com o trabalho (LEMOS, 2006). Durante anos, a relação entre as organizações e seus funcionários foi pautada pela estabilidade, baseada em um relacionamento de longo prazo, paternalista e valorizador da lealdade do funcionário. No entanto, Arthur e Rousseau (1996) identificaram um tipo de carreira sem fronteiras, caracterizada pela falta de linearidade na evolução profissional, o aumento na incerteza das previsões sobre as trajetórias profissionais, o baixo índice de permanência no mesmo emprego, a diminuição do vínculo empregatício e a transferência da responsabilidade do desenvolvimento profissional para o cidadão. Prevê o desenvolvimento de uma relação independente entre organização e indivíduo e mobilidade profissional.

negociação, pouco se pensa no planejamento em longo prazo, o que caracteriza uma relação utilitária, principal aspecto que distingue a carreira sem fronteiras.

Tanto da parte dos clubes quanto por parte dos jogadores e seus empresários, a visão utilitária contrapõe-se à gestão de pessoas internacional no futebol. Nesse esporte, a gestão de pessoas internacional é incipiente ficando em dois passos isolados, a venda e a compra do jogador, e não em um pensamento em que o jogador, após a experiência internacional, possa retornar ao clube e ser novamente um profissional destaque para a equipe. Isso está atrelado intimamente, ao fato da lógica da necessidade da formação de novos jogadores das categorias de base para venda, ou seja, ocorre um “ciclo vicioso” em que o clube precisa vender novos jogadores para ter novas fontes de receitas a cada ano. Abre-se espaço para estudos que analisem os processos de gestão de pessoas internacional no contexto esportivo com o intuito de fomentar a busca por mais dados sobre expatriações e repatriações dos jogadores de futebol e a participação dos sujeitos envolvidos; assim como possibilidades e desafios na condução desses processos dada a atual realidade esportiva brasileira.

## 2.4 QUADRO TEÓRICO: EM BUSCA DE UM ENTENDIMENTO TEÓRICO

Quadro 3 - Em busca de um entendimento teórico

Categoria	Ideia Central	Autores
<b>Esporte-Espetáculo</b>	Termo utilizado para definir a mercantilização e a espetacularização do esporte na sociedade de massa. Revolução no universo do esporte contemporâneo, particularmente, em virtude da relação que se estabeleceu entre o esporte, a televisão e o <i>marketing</i> esportivo.	Proni (2000); Damo (2007); Ribeiro (2007); Gonçalves, Costa e Rodrigues (2008).
<b>Globalização no Futebol</b>	Nova estruturação na forma de consumo de produtos materiais e culturais em larga escala, entre eles o futebol. Essa intensa comercialização consolidou a globalização desse esporte. Os clubes de futebol passaram a funcionar como empresas transnacionais que consolidam o comércio internacional de atletas.	Proni (2000); Robertson e Giulianotti (2006); Ribeiro (2007); Rodrigues (2007).
<b>Gestão profissional do Futebol</b>	O futebol passou a exigir os serviços, até então inusitados, de advogados, médicos, psicólogos, nutricionistas, supervisores, gerentes e agenciadores ou empresários, enfim, a profissionalização deixou de ser uma opção para ser uma necessidade. Mudança de paradigma na administração esportiva e na gestão profissional do futebol no Brasil: o início da estruturação administrativa e as iniciativas de <i>marketing</i> esportivo e mudanças na legislação esportiva.	Brunoro e Afif (1997); Aidar, Oliveira e Leoncini (2000); Graça e Kasznar (2002); Carravetta (2006, 2012).
<b>Futebol-empresa</b>	Termo para definir um novo paradigma de organização e comercialização do futebol profissional, caracterizado pela racionalização dos métodos de gestão dos negócios dos clubes e federações. Nova regulamentação que permite a presença de grupos econômicos no comando do esporte.	Proni (2000); Damo (2007); Ribeiro, 2007.
<b>Empresarização dos clubes</b>	Mudanças nos significados e conceitos relativos ao futebol, em especial, no que diz respeito às mudanças históricas e socioculturais entre o futebol lúdico, profissional e como o negócio. Acompanha também a forma que os jogadores se relacionam com a prática esportiva, de uma ligação afetiva passou a ser uma relação profissional e, posteriormente, relação de mercado.	Carvalho <i>et al.</i> (2003a, 2003b); Gonçalves <i>et al.</i> (2008); Rodrigues e Silva (2006a, 2006b, 2009).
<b>Gestão de pessoas internacional</b>	O crescimento acelerado da internacionalização provocou a necessidade de uma adaptação por parte das organizações e sujeitos no sentido de entender os problemas relacionados à gestão internacional de pessoas. A perspectiva gestão internacional de pessoas refere-se às políticas e às práticas relacionadas à gestão de pessoas orientada para o ambiente global, compreensão sobre as diferenças nacionais, culturais e de negócios globais sobre as práticas realizadas. Tornar-se “Global” traz preocupações e incluem cuidados específicos ligados à expatriação e à repatriação de profissionais.	Linehan e Scullion (2002); Bohlander, Snell e Sherman (2003); Ivancevich (2008).
<b>Expatriação/Repatriação</b>	Políticas e práticas bem estruturadas de expatriação e repatriação influenciam positivamente o desempenho de executivos, sendo essenciais para amenizar as dificuldades de adaptação do mesmo. Durante a expatriação, podem ocorrer mudanças na organização e com o indivíduo. As políticas e práticas que poderiam solucionar ou minimizar os principais problemas nos processos de expatriação e repatriação ainda são pouco adotadas. O sucesso do ponto de vista do profissional pode não representar sucesso na perspectiva da empresa e vice-versa, cada organização deve definir o que significa sucesso e fracasso de uma atribuição internacional.	Tung (1988); Black e Gregersen (1999); Suutari e Brewster (2003); Tanure, Evans e Pucik (2007); Vianna e Souza (2009); Lima e Braga (2010); Spohr (2011).
<b>Expatriação/Repatriação de jogadores Brasileiros</b>	A administração amadora dos clubes; a extinção do “passe” pela Lei Pelé; a ação do empresário e do Agente FIFA; o surgimento de uma indústria para formação de jogadores; aspectos que favoreceram migração de jogadores brasileiros. Jogadores como “pés de obra”: são atraídos ao exterior com o objetivo de ascenderem socialmente, graças ao talento demonstrado na profissão. Quando ocorre a migração, sabe-se o que está perdendo (aspectos socioculturais), no entanto o ganho é uma abstração, demora mais tempo para ser percebido. Muitos jogadores voltam do exterior frustrados por não se adaptarem ou devido ao interesse em terminar sua carreira no time do coração. Carreira no Futebol como um exemplo de carreira sem fronteiras, relação utilitária.	Alcântara (2006); Coelho (2009); Damo (2007); Franco Junior (2007); Jacobs e Duarte (2006); Rodrigues (2007); Rial (2008); Sebben (2009).

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos utilizados para a realização da pesquisa. Primeiramente, são descritos o delineamento e a estratégia de pesquisa, seguido das técnicas de coleta de dados, dos participantes da pesquisa, das técnicas de análise e das limitações metodológicas do estudo. Por fim, é apresentado um resumo dos procedimentos metodológicos para melhor visualização (Quadro 4).

#### 3.1 DELINEAMENTO E ESTRATÉGIA DE PESQUISA

O presente estudo caracteriza-se por ser de natureza exploratória, de cunho qualitativo, uma vez que buscou identificar e analisar como os processos de expatriação e repatriação de jogadores são estruturados em um clube de futebol gaúcho e como esses processos estão sendo percebidos e conduzidos frente à atual realidade da gestão esportiva brasileira.

Foi realizada uma pesquisa exploratória, com o intuito de formar uma visão geral do foco do estudo, tendo em vista que o tema escolhido é complexo e pouco conhecido (VERGARA, 2006). Sendo uma pesquisa qualitativa, teve como característica analisar “o lado subjetivo dos fenômenos, buscando depoimentos que se transformam em dados relevantes” (DEMO, 2000, p. 152).

Conforme a estratégia de pesquisa, foram realizadas entrevistas com roteiros semiestruturados. Os sujeitos entrevistados foram os gestores ou ex-gestores do clube, profissionais ou ex-profissionais do futebol e empresários (Agentes) de jogadores ou de ex-jogadores de futebol, ligados ao clube objeto de estudo, no sentido de compreender quais foram as mudanças na gestão do clube e nos processos de saída e retorno de jogadores a partir das mudanças que ocorreram no futebol brasileiro nas últimas duas décadas, como são percebidos e conduzidos os processos de expatriação e repatriação dos jogadores e quais são os papéis e como se relacionam clube, jogadores e empresários de futebol na condução dos processos de expatriação e repatriação, identificando possibilidades e desafios na condução das práticas de gestão de pessoas internacional no atual contexto esportivo brasileiro.

Sendo assim, o estudo é classificado como um estudo de caso, pois “procura responder a questões sobre processos (“por que” e “como” as coisas acontecem), assim como a questões de compreensão que procuram descrever e interpretar “o que” aconteceu numa determinada situação” (GODOI, 2006, p. 127).

### 3.2 TÉCNICAS DE COLETA

A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista que, de acordo com Gil (2008), é uma “técnica em que o investigador se apresenta frente ao entrevistado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”. Segundo o autor, também permite o alcance de dados relativos aos mais diversos aspectos, como também é uma técnica muito eficiente para a aquisição de dados em profundidade em relação ao desempenho humano. Roesch (1996) aborda que, em entrevistas semiestruturadas, usam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador compreender e capturar a perspectiva dos entrevistados.

Seguindo a técnica sugerida por esses autores, foi possível conduzir as entrevistas, obtendo uma relação próxima com os sujeitos de pesquisa, atendo-se em ouvir e evitando projetar opiniões e sentimentos na circunstância, o que possibilitou um ótimo aproveitamento do conteúdo e uma imersão por parte do pesquisador na realidade dos entrevistados. Foram levadas em consideração as mensagens não verbais emitidas pelos participantes da pesquisa, o que permitiu elaborar novas questões com base nas respostas obtidas, e um maior aprofundamento em pontos relevantes identificados ao longo do estudo.

A técnica de entrevista permitiu maior flexibilidade ao pesquisador em esclarecer alguns desentendimentos em relação às perguntas, assim como, possibilitou uma liberdade ao entrevistado em aprofundar pontos que ele mesmo julgava importante e relevante em suas respostas. Essa técnica de coleta de dados “é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes” (SELLTIZ *et al*<sup>13</sup>, 1967, p. 273 *apud* GIL, 2008, p. 109). Coube, então, ao pesquisador desenvolver, conforme sugerido por Roesch (1996), a habilidade em estabelecer uma relação de confiança com os entrevistados e esclarecer a importância do estudo para os participantes da pesquisa, objetivo que parece ter sido alcançado.

O roteiro de entrevista (Apêndice I) foi elaborado a partir da literatura utilizada no referencial teórico, sendo o mesmo flexível, o que possibilitou adequações com o transcorrer das entrevistas. As primeiras entrevistas funcionaram como teste-piloto, o que contribuiu para o pesquisador no momento de “aprimorar os planos para coleta de dados tanto em relação ao conteúdo dos dados quanto aos procedimentos que devem ser seguidos” (YIN, 2005, p. 104).

---

<sup>13</sup> SELLTIZ, Claire *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

Além das entrevistas, foram utilizados também dados secundários como: documentos institucionais, reportagens de jornais e revistas, impressas ou em formato de vídeo, *sites*, além de pesquisa bibliográfica referente aos times e jogadores, o que enriqueceu as informações coletadas a partir da aproximação das fontes de pesquisa.

### 3.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Dentro do conceito de futebol profissional, foram levadas em consideração para a pesquisa duas esferas do campo esportivo: (1) os sujeitos da pesquisa, que participam diretamente ou indiretamente dos processos de expatriação e repatriação de jogadores de futebol e, por conseguinte, contribuem com seus significados e (2) o objeto da pesquisa, o clube, como instituição dentro do campo futebolístico que une todos os sujeitos envolvidos nos processos.

Quanto aos sujeitos da pesquisa cabe destacar a tipologia sugerida por Damo (2007, pag. 43) sobre a caracterização dos principais agentes do campo do futebol de espetáculo:

(1) Os Profissionais: “Todos aqueles que interferem diretamente no jogo, quer dentro do campo como a própria *performance* dos jogadores, técnicos ou juízes na busca imediata por resultados, quer na percepção dos jogadores, fisiologistas, preparadores físicos, etc., ou no suporte administrativo dos dirigentes [...] que viabilizam a competição como espetáculo”;

(2) Os Especialistas: “[...] Os que procuram decodificar e ordenar para uma narrativa supostamente mais linear e universalista, a partir das técnicas disponíveis de cada meio midiático, o processo ritualístico em evento jornalístico, de interesse geral”;

(3) Os Torcedores: Aqueles que impõem ao futebol “a circularidade das emoções”, importando-se, sobretudo, com a capitalização simbólica do desfecho dos rituais do esporte;

(4) Os Dirigentes: São aqueles que detêm o controle político e econômico do futebol de espetáculo. Podem ter cargos eletivos (como são os presidentes de clubes, federações e confederações), ou assegurados por outras vias (como são as nomeações de acionistas, patrocinadores, administradores, enfim, há uma imensa lista de novos gestores, produtos e produtores das últimas etapas da espetacularização do futebol).

Considerando esta tipologia, foram identificados dois agentes que estariam diretamente ligados aos processos de expatriação e repatriação de jogadores, objetos de estudo da pesquisa, e poderiam contribuir com as suas percepções. Seriam eles os dirigentes e

profissionais. Contudo, no intuito de compreender o campo de estudo, a complexidades das relações e os papéis do clube, foi realizada uma etapa exploratória, tendo sido realizadas quatro entrevistas com profissionais do clube que possuem uma relação direta ou indireta com jogadores. Foram entrevistados: um ex-preparador físico das categorias de base que trabalhou no clube durante cinco anos; um treinador das categorias de base que atua no clube há onze anos; um consultor de comunicação do clube que atua há oito anos, e um profissional com cargo de chefia da preparação física do time principal com dezoito anos de experiência nesse clube. A partir dessas entrevistas, foi identificado outro agente de suma importância para a realização da pesquisa: O Empresário ou Agente Esportivo.

Segundo Ezabella (2009), com a explosão comercial do esporte e os altos valores obtidos nas transações envolvendo os jogadores de futebol e clubes, a figura do agente dos jogadores ou empresário passou a ter um papel importante e, muitas vezes, decisivo nas negociações e no dia a dia esportivo, tendo, no futebol, a denominação oficial de Agente FIFA<sup>14</sup>. Segundo a autora, a explosão da atividade de agente esportivo ocorreu com o término das cláusulas que restringiam a liberdade de trabalho dos atletas (Caso Bosman, Lei do Passe, entre outros), abrindo um novo mercado para as transferências com uma grande margem de negociação de valores e contratos. Levando em consideração as informações documentais disponibilizadas pela mídia e os dados obtidos pelas pesquisas exploratórias, a participação dos Agentes FIFA ultrapassam as questões contratuais. Além de representar o jogador junto ao clube, negociando seus contratos de trabalho e transferências para outros clubes, esses agentes têm assessorado o jogador em assuntos pessoais, profissionais (*marketing*, direitos de imagem, etc), econômicos, fiscais, legais, etc., tendo assim participação fundamental em processos como os de transferências internacionais.

Delimitou-se o período da última década, porque foi, a partir do ano de 2001, que ocorreram significativas mudanças na gestão dos clubes de futebol brasileiros, e na relação entre clubes/jogadores, motivadas pelas alterações legais e econômicas ocorridas no Brasil e exterior. A partir de 2001, também surgiram constantes publicações acadêmicas e reportagens na mídia futebolística em relação à globalização no futebol e a profissionalização dos clubes sendo que grande parte dessas informações foram exploradas no referencial teórico do estudo.

A seleção da instituição participante seguiu critérios de representatividade e relevância no contexto futebolístico gaúcho e brasileiro, pelo número significativo de casos divulgados

---

<sup>14</sup> Agente é o gênero que indica ou está relacionado com a função exercida, enquanto que a FIFA é a espécie, ou seja, o Agente FIFA é aquele que exerce a atividade de agente no âmbito do futebol (EZABELLA, 2009).

na mídia relacionados ao tema, assim como pela disponibilidade para realização da pesquisa a partir dos contatos nas redes de relacionamento com a instituição de ensino e com o pesquisador. As entrevistas foram agendadas e realizadas diretamente com os sujeitos envolvidos nos processos de expatriação e repatriação devido ao fato destes oferecerem maior concentração de conhecimentos e informações pertinentes à temática do presente projeto.

Na pesquisa qualitativa, a determinação de quem vai ser entrevistado, quantos colaboradores são necessários entrevistar e quantas vezes será preciso entrevistar cada pessoa é uma decisão inevitável, mas incômoda para alguns pesquisadores. Nesse tipo de estudo, o entrevistador faz a definição dos participantes durante o processo de estudo, o que atribui ao pesquisador certa flexibilidade.

A definição dos participantes durante o processo de estudo, sem a preocupação da representatividade estatística, atribui ao pesquisador à flexibilidade de, tomando como base o desenvolvimento teórico do trabalho, voltar ao campo e ampliar o número ou aprofundar a conversação com os participantes. A evolução da compreensão analítica que dá consistência ao tema de investigação é, em última análise, o critério que orienta o trabalho de campo (GODOI; MATTOS, 2006, p. 308).

Nesse sentido, foi utilizada a técnica de saturação teórica para delimitar o número de entrevistados, pois, assim, pode-se obter dados suficientes para estabelecer uma análise das percepções relativas aos objetivos propostos pela pesquisa.

### **3.3.1 Objeto do Estudo: Sport Club Internacional**

O Sport Club Internacional foi fundado no ano de 1909 por três membros da família Poppe, que, depois de fracassadas tentativas de ingressarem em clubes já existentes em Porto Alegre, decidiram criar o seu próprio clube. Segundo o historiador Raul Pons, em entrevista realizada em 22 de abril de 2008, como eram descendentes de italianos e recém chegados à capital gaúcha, os Poppe encontraram resistência para ingressarem em um dos times da cidade, dentre eles o Grêmio (OSTERMAM, 1999; BRAGA, 2000). Com essa “reunião dos excluídos”, o Sport Club Internacional, diferentemente das outras equipes da época, surgiu com o propósito de permitir a participação de qualquer pessoa no clube, independentemente de sua raça ou nacionalidade. O grupo composto por comerciários, estudantes, empregados, de todas as classes sociais, ficou conhecido como o Clube do Povo (OSTERMAM, 1999).

Ao final dos anos 20, o clube iniciou uma campanha de arrecadação de fundos buscando comprar um terreno para a construção do seu primeiro estádio. Em 1931, o Estádio

dos Eucaliptos, com capacidade para 10 mil pessoas, tornava-se a primeira propriedade do clube em mais de 20 anos de história, constituindo-se, também, como a sede oficial do clube. A inauguração do estádio foi celebrada com uma partida contra o Grêmio, considerado, nos anos que se seguiram, seu maior rival. É importante ressaltar que a construção do estádio se deu graças à articulação do capital social do clube e da influência de políticos. No estádio dos Eucaliptos, aconteceu o jogo entre México e Iugoslávia pela Copa do Mundo de 1950.

Na década de 40, o Sport Club Internacional posicionou-se como clube de destaque no Rio Grande do Sul, não somente pela conquista de títulos, mas também pelo fortalecimento do seu apelo popular. Devido à forte presença das comunidades de baixa renda e de negros na vida do clube, este acumula capital social e cultural ao adotar como símbolo a figura de um Saci, um dos símbolos representativos dos torcedores. Entre os clubes de destaque no Brasil, o Internacional é o único que possui mascote negro. Segundo Guazzelli (2002), o clube cresceu futebolisticamente com a absorção dos oriundos da Liga da “Canela Preta”, conquistando com isto uma multidão de adeptos que viam o clube como popular, clube dos negros. O sucesso do clube na época deu origem ao apelido de “Rolo Compressor”.

Na segunda metade dos anos 50, o clube entra em má fase, sendo superado pelo Grêmio. Jornalistas da época justificaram a má fase a falta de investimento no futebol devido à construção do novo estádio, o Beira-Rio. Durante o seu processo de construção, o “Gigante”, como foi apelidado pela torcida, contou com a ajuda de doações de material de construção, tijolos, sacos de cimento e dinheiro, tendo uma capacidade de aproximadamente 85 mil torcedores (DIENSTMANN; DENARDIN, 1999). Apesar disso, em 1956, o seu time base representou a seleção brasileira no campeonato Pan-americano disputado no México, sendo campeão (GUAZZELLI, 2002).

Em 1969, o estádio Beira-Rio é inaugurado e durante toda a década de 70, o clube domina amplamente o futebol estadual, conquistando o Campeonato Gaúcho oito vezes consecutivas. Além disso, o clube fez ótimas campanhas no Campeonato Brasileiro e, no final da década, posicionou-se como o maior campeão nacional com três conquistas. Credenciada pelo título brasileiro de 79, a equipe disputou a Copa Libertadores da América, mas não conseguiu o título, sendo vice-campeã. Essa final marcou o encerramento de uma fase bem sucedida, iniciada na década anterior. No restante da década de 80, o Sport Club Internacional foi ofuscado pelo rival, que ressurgiu com destaque, conquistando títulos importantes.

A má fase do clube, coincidentemente, sucedeu-se após a saída de um dos seus maiores ídolos: Paulo Roberto Falcão. A geração de 1970 ficou marcada por ídolos como Valdomiro, Manga e Figueroa, no entanto, “Falcão”, como era chamado por torcedores e

jornalistas da época, foi um dos principais responsáveis pela inserção dos jogadores brasileiros no cenário mundial. Segundo Coelho (2009), nos anos 1980, craques brasileiros viajaram para a Europa, porque os principais países daquele continente reabriam seus mercados após décadas sem permitir a contratação de jogadores estrangeiros. Apesar da saída dos jogadores brasileiros desde a década de 1930, foi a partir do final dos anos 1970 e início dos anos 1980 que, assim como Falcão, muitos clubes brasileiros acabaram ficando “órfãos” de seus talentos. No Sport Club Internacional, foi uma das tantas transferências de jogadores para o exterior que acabaram impactando negativamente junto aos torcedores e positivamente aos cofres do clube.

O processo de mercantilização do futebol brasileiro, identificado por Gonçalves, Costa e Rodrigues (2008), iniciava-se entre as décadas de 1980 e 1990, devido à elevada valorização do futebol no mundo e ao aumento das cifras envolvidas, transformando os jogadores de futebol em mercadorias valiosas tanto por sua habilidade como atleta como por sua capacidade de atrair mais recursos para os clubes e empresários. Mesmo com a abertura de um cenário global a partir do sucesso de Falcão no exterior, a péssima fase colorada agrava-se e o clube segue perdendo espaço no campo. Apesar de algumas conquistas estaduais e do título da Copa do Brasil em 1992, mais uma vez o campo foi dominado pelo Grêmio, que conquistou títulos importantes, tanto em nível nacional quanto internacional.

Com o começo do século XXI, inicia-se um novo período no clube. No final dos anos 1990, o clube promove uma reestruturação em seu departamento de futebol comandada pelo seu diretor e, posteriormente, presidente Fernando Miranda, e o novo coordenador João Paulo Medina. Segundo Rodrigues (2003), o projeto de modernização do departamento de futebol do clube, implementado por Medina, começa com um conjunto de mudanças buscando uma reestruturação e implantação de uma equipe multidisciplinar de trabalho composta por setores de apoio, *performance* esportiva e saúde esportiva. Contando com 10 profissionais e tecnologia de apoio, o clube promoveu sua grande mudança quanto estrutura técnica e profissional. A capa do jornal “Zero Hora” da época trazia a seguinte manchete: “Futuro do Internacional passa por Medina: o coordenador detectou os problemas do clube e começou uma operação para torná-lo eficaz” (RODRIGUES, 2003, p. 117).

A profissionalização do departamento de futebol do clube aconteceu acompanhada com uma filosofia de formação e mercadorização dos jogadores. Damo (2007), em pesquisa realizada no Sport Club Internacional, sobre a espetacularização do futebol e a mercadorização dos jogadores, identificou que a mercadorização ocupa os noticiários e as conversas entre torcedores, dirigentes e cronistas, tendo uma visão utilitária em relação à

saída do jogador formado pelo clube. Era comum nos jornais da época a compreensão de que a venda era necessária para o clube ter estabilidade financeira e ter condições de trazer novos jogadores e até de formar outros. Esse entendimento tornou a saída dos jogadores jovens do Sport Club Internacional uma prática recorrente nos anos 2000.

Já com um novo presidente, Fernando Carvalho (de 2002 à 2006), o clube passou a realizar boas campanhas e o novo método de gestão aplicado começou a mostrar resultados dentro de campo. Apesar da saída recorrente de muitos jogadores, o clube adotou uma postura singular de investimento nas categorias de base, assim como, uma nova postura de gestão. Em 2003, o clube aderiu ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), objetivando buscar a excelência na gestão e expandir suas atividades comerciais (fidelização de torcedores (clientes) e ampliação da receita proveniente de produtos e/ou serviços disponibilizados pelo clube). Desse modo, no ano seguinte, após um remodelamento e uma modificação das atividades do clube, a partir dos critérios estabelecidos por esse programa, foi conferido ao Clube o certificado ISO 9001.

Nos anos 2000, o Sport Club Internacional destacou-se, no cenário brasileiro e internacional, em número de títulos, sócios e negociações envolvendo jogadores e parcerias com empresários. Até 2005, o clube manteve o domínio em nível estadual, conquistando o Campeonato Gaúcho quatro vezes seguidas. Além disso, destacou-se em nível nacional, com o vice-campeonato brasileiro em 2005, e em nível internacional com a Copa Libertadores e o Mundial de Clubes em 2006. Com uma campanha de *marketing* incisiva, o clube alcançou mais de 100 mil sócios, feito inédito no campo do futebol brasileiro. Essa conquista, além de fortalecer o clube, gerou retorno financeiro, em função das mensalidades pagas pelos sócios, e potencializou o valor de sua marca, pelo destaque obtido em todo país com o sucesso do seu plano de captação de novos associados.

Em 2007, já sob o comando do presidente, Vitorio Piffero (de 2007 à 2011), conquistou a Recopa e ganhou o título simbólico de campeão da Tríplice Coroa. Em 2008, o clube terminou o ano com três títulos, a copa Dubai, o Campeonato Gaúcho e a Copa Sul-Americana. Em 2009, o clube sagrou-se bicampeão gaúcho, campeão da copa Suruga e classificou-se para a Copa Libertadores da América. Em 2010, o clube sagrou-se bicampeão da Copa Libertadores da América, tendo diversos jogadores destaques da competição. Apesar da derrota no mundial de clubes para o modesto Mazembe, representante do continente africano, o clube tornou-se em 2011, bicampeão da Recopa e campeão Gaúcho.

Além dos títulos e torcedores, o clube vem se destacando no cenário brasileiro e internacional pela capacidade de formação e negociação de jogadores. Segundo Coelho

(2009), na segunda metade da década de 2000, surgiram os parceiros de clubes nos contratos de atletas, conhecidos como fundos de investimentos, que pretendiam vender os mais jovens para ganhar mais dinheiro do que se recebe com as ações nas bolsas de valores. Além disso, podiam ajudar a manter uma parte da elite dos jogadores em clubes de primeira linha, como é o caso do Sport Club Internacional.

Essa relação com empresários e investidores realizada pelo Internacional rendeu verdadeiras fortunas ao clube. Em trecho da matéria<sup>16</sup> “Em seis anos, clube arrecada R\$ 311 milhões com a venda de jogadores: Estratégia de gestão mantém salários em dia e garante melhorias na infraestrutura do clube”, publicada pelo jornal Correio do Povo, em 06/09/2010, fica evidente a postura do clube e o destaque que o mesmo recebe, pelos veículos de comunicação, no que diz respeito às transferências internacionais de jogadores:

A torcida não gosta, a imprensa critica, mas o clube mantém a rotina: a cada ano, dois, três ou até quatro craques deixam o clube rumo à Europa em troca de um bom punhado de euros. Com eles, o clube enche o seu cofre e ganha fôlego para novas contratações. Em seis anos, entre 2003 e 2009, o clube arrecadou exatos R\$ 311,4 milhões com a transferência de jogadores para fora do Brasil, principalmente para a Europa, segundo a consultoria *Crowe Horwath RCS*. O São Paulo, segundo no ranking brasileiro dos melhores vendedores, faturou bem menos: R\$ 232 milhões. "Não enganamos a torcida. Todos sabem que fizemos isso como estratégia de gestão. Parece uma contradição, mas a verdade é que, a cada venda, melhoramos o time", observa o vice-presidente de futebol Fernando Carvalho, que implementou a estratégia vendedora quando foi presidente do clube, entre 2002 e 2006. O dirigente, por outro lado, adotou postura agressiva de contratações. Nessa esteira, desembarcaram jogadores como D'Alessandro, Nilmar e Rafael Sobis, por exemplo. Nilmar é um caso emblemático. Ele foi vendido duas vezes, ambas com grande lucro ao clube.

Devido aos casos recorrentes de transferências internacionais, por conseguinte, as possíveis mudanças nas suas políticas e práticas de expatriação e repatriação de jogadores, o Sport Club Internacional possui a caracterização necessária como objeto para a realização do presente estudo. Além disso, torna-se relevante pela sua história intimamente ligada à história do futebol brasileiro, assim como, por ser considerado um dos agentes mais importantes no campo do futebol mundial em número de títulos e torcedores.

### 3.3.2 Grupos de Entrevistados

A população-alvo determinada pela pesquisa está dividido em três grupos de sujeitos:

**Grupo 1:** Gestores ou ex-gestores do clube esportivo que tenham ligação direta com o

planejamento e a execução das políticas e práticas de gestão de pessoas internacional; **Grupo 2:** Empresários de futebol (Agente) que representam ou representaram jogadores ou ex-jogadores que estão no clube ou passaram pelo clube na última década. **Grupo 3:** Profissionais ou ex-profissionais do clube esportivo, sendo eles jogadores de futebol, ou que tenham participado da formação e treinamento com jogadores antes, durante ou após uma experiência internacional. No total foram entrevistadas 22 pessoas: seis entrevistados do grupo 1 (Gestores do Clube), seis entrevistados do grupo 2 (empresários de futebol) e 10 entrevistados do grupo 3 (profissionais do Futebol), conforme mostrado a seguir o Quadro 4:

**Quadro 4 - Perfil dos entrevistados**

GRUPO	ENTREVISTADOS	TEMPO NO FUTEBOL	ATUAÇÃO NO FUTEBOL/CLUBE	MEIO DE ENTREVISTA	OBSERVAÇÃO
GRUPO 1	A	16 anos	Coordenador categorias de base	Ao vivo	Participa efetivamente da formação de jogadores, que foram e são expatriados pelo clube.
	B	7 anos	Diretor de <i>Marketing</i>	Ao Vivo	Participa efetivamente nas decisões de <i>marketing</i> e na implantação de novas práticas de gestão, dentre elas a internacionalização do clube.
	C	20 anos	Coordenador preparação física	Ao vivo	Participa efetivamente da preparação física de jogadores, que foram e são expatriados e repatriados pelo clube.
	D	9 anos	Diretor de Futebol	Ao Vivo	Participa de práticas de gestão, dentre elas as áreas de transferências de jogadores e relacionamento com comissão técnica.
	E	11 anos	Diretoria Executiva de Futebol	Ao Vivo	Participa efetivamente nas decisões de transferência de jogadores, relacionamento com empresários, comissão técnica e jogadores.
	F	42 anos	Coordenador Técnico	Telefone/e-mail	Participou efetivamente da implantação de novas práticas de gestão e da profissionalização do clube.
GRUPO 2	G	21 anos	Professor e Empresário	Ao Vivo	Leva jogadores que fizeram a base em diversos clubes, dentre eles o Sport Club Internacional, para estudar e jogar nos Estados Unidos.
	H	8 anos	Empresário e org. de eventos	Ao Vivo	Participou da criação de projetos de portais de busca de jogadores a nível mundial, e atua como empresário de jogadores de futebol.
	I	10 anos	Empresário	Ao Vivo	Atua como empresário, gestor de carreira, participando efetivamente do processo de expatriação e repatriação de jogadores.

<sup>16</sup> Disponível em: < <http://www.correiodopovo.com.br/Esportes/?Noticia=192806>>. Acesso em: 08 de maio de 2012.

	J	12 anos	Gestor Esportivo e Empresário	Ao Vivo	Atua como empresário e diretor de empresa que possui aliança internacional com agentes europeus, participando efetivamente do processo de expatriação e repatriação de jogadores.
	K	12 anos	Ex-Jogador, Gestor Esportivo e Empresário	Ao Vivo	Atou como jogador na Itália e atualmente leva jogadores brasileiros para jogar no exterior. Atua como gestor esportivo e gerencia sua escola de futebol.
	L	12 anos	Empresário	Ao Vivo	Participa efetivamente de transferências internacionais de jogadores sul-americanos, integrando um rede de empresários de futebol de nível mundial
GRUPO 3	M	4 anos	Psicóloga intercultural	Ao Vivo	Participou efetivamente do treinamento intercultural de um jogador brasileiro expatriado.
	N	24 anos	Jogador de futebol	Ao Vivo	Jogador profissional, além de atuar no Sport Club Internacional, atuou 14 anos no futebol chinês.
	O	10 anos	Técnico categorias de base	Ao Vivo	Técnico de categorias de base, treinador de jogadores que quando profissionais foram expatriados.
	P	12 anos	Técnico categorias de base	Ao Vivo	Auxiliar técnico do time sub 23, já teve jogadores de sua equipe expatriados.
	Q	5 anos	Jogador de Futebol	Ao Vivo	Jogador das categorias de base do Sport Club Internacional e de outros clubes gaúchos. Realizou testes em clubes europeus.
	R	18 anos	Preparador de Goleiros	Ao Vivo	Atuou como preparador de goleiros no Sport Club Internacional, Estados Unidos, Cazaquistão e Espanha.
	S	26 anos	Ex-Jogador de Futebol	Ao Vivo	Jogador profissional atuou no Sport Club Internacional, e em times de Portugal, Guatemala, México e China.
	T	9 anos	Treinador categorias de base	Ao Vivo	Técnico das categorias de base do Sport Club Internacional e de outros clubes gaúchos. Atuou como técnico por dois anos nos Estados Unidos.
	U	5 anos	Técnico categorias de base	Ao Vivo	Técnico de categorias de base, treinador de jogadores que quando profissionais foram expatriados.
	V	12 anos	Técnico categorias de base	Ao Vivo	Técnico de categorias de base, treinador de jogadores que quando profissionais foram expatriados.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE

Para realizar a análise de dados coletados nas entrevistas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que tem o intuito de descobrir, ir além das transparências dos dados (BARDIN, 2004). A maioria dos autores refere-se à análise do conteúdo como sendo uma técnica de pesquisa que trabalha com a palavra, permitindo de forma prática e objetiva

produzir inferências do conteúdo da comunicação de um texto replicáveis ao seu contexto social (BAUER, 2002). O motivo da escolha de tal técnica justifica-se por ser um instrumento que, com maior rigor, analisa o vasto campo das comunicações, facilitando a tentativa exploratória e enriquecendo as interpretações. Pelo fato do campo esportivo ser um ambiente complexo, composto por diferentes sujeitos e interesses, essa técnica enriqueceu o ensaio exploratório, aumentando a capacidade de descoberta dos conteúdos, deixando que esses aparecessem de forma natural (BARDIN, 2004).

Segundo Laville e Dionne (1999), os procedimentos qualitativos, na análise de conteúdo, focalizam as peculiaridades e as relações entre os elementos. Sendo assim, enfoca o que é significativo, relevante, o que pode não ser necessariamente frequente no texto. Nesse sentido, foi utilizada a técnica da análise categorial de conteúdo, que, segundo Bardin (2004), funciona a partir do desmembramento do texto em unidades (diferenciação), em categorias (subcategorias, nesse caso) e, em seguida, pelo reagrupamento segundo o gênero (analogia) dos dados coletados.

No caso desse estudo, as categorias utilizadas inicialmente foram (1) às mudanças na gestão do clube e nos processos de saída e retorno de jogadores a partir das mudanças que ocorreram no futebol brasileiro nas últimas duas décadas; (2) percepções e condução dos processos de expatriação e repatriação dos jogadores; (3) os papéis e como se relacionam clube, jogadores e empresários de futebol na condução dos processos de expatriação e repatriação; (4) possibilidades e desafios na condução das práticas de gestão de pessoas internacional no atual contexto esportivo brasileiro.

Como forma de sistematizar esse item, Bardin (2004) sugere três fases fundamentais, utilizadas no presente trabalho, para se proceder a uma análise de conteúdo: (1) a pré-análise, que se refere à organização do material obtido (transcrição das entrevistas e organização do material secundário); (2) a descrição analítica, que consiste na codificação, classificação e categorização dos dados (agrupamento tanto das entrevistas como dos dados secundários por categorias de análise – complexidade, mecanismos de coordenação e centralização); e (3) o tratamento dos resultados, etapa em que ocorre a interpretação dos dados (identificação tanto do que era comum, como das particularidades existentes nas organizações pesquisadas).

### 3.5 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

Dentre as limitações desse estudo, o fato do mesmo abranger somente um clube esportivo, possibilita uma aproximação com a realidade dos outros clubes, mas ainda impede

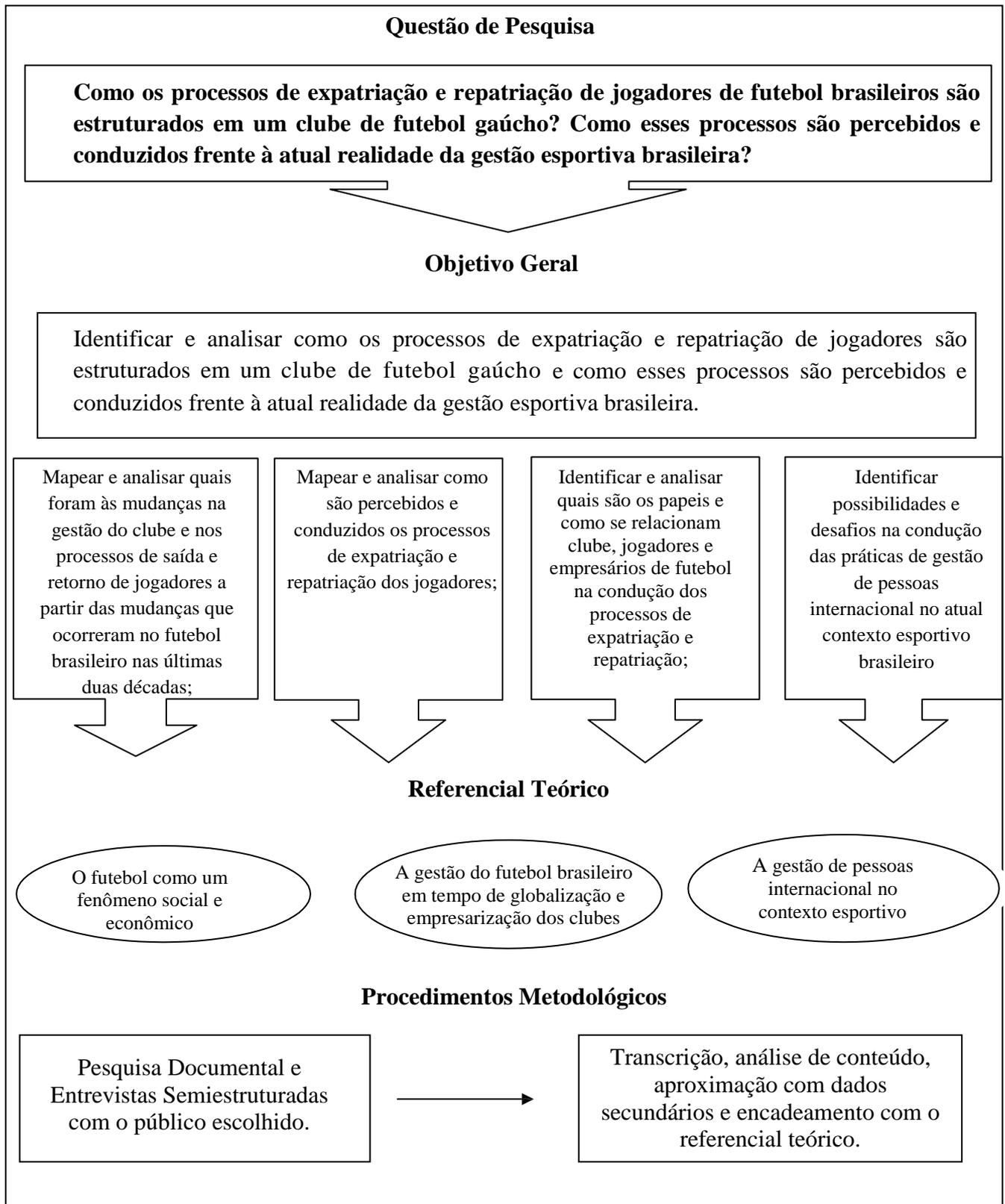
uma generalização dos resultados. Grande parte das entrevistas foi realizada ao vivo, no entanto, em diversos ambientes conforme a disponibilidade dos entrevistados. Alguns entrevistados foram entrevistados no próprio clube em meio aos seus compromissos profissionais, o que impossibilitou um aprofundamento ainda maior de alguns pontos da pesquisa, por outro lado a grande maioria das entrevistas foi realizada em cafés, residência ou no escritório do próprio entrevistado, o que possibilitou um maior aprofundamento de alguns tópicos.

Ao longo das entrevistas foram identificados elementos de maior divergência entre os grupos de entrevistados, assim como a alta complexidade do contexto do futebol e da relação entre os sujeitos da pesquisa (clube, empresário e jogador). As relações entre esses sujeitos são extremamente variadas e muitas delas estabelecidas de maneira informal, e até mesmo o órgão regulador destes aspectos, a FIFA, possui muitas divergências de como agir e reagir frente às dificuldades encontradas pelos sujeitos envolvidos. Nesse sentido, a relação de confiança ia se estabelecendo ao longo das entrevistas.

Outra possível limitação são os movimentos desse mercado impulsionado pela mídia e pelo posicionamento econômico brasileiro, que podem se alterar e influenciar o cenário atual em que estão inseridos os sujeitos, alterando, assim, o contexto presente que foi realizada a pesquisa.

Para encerrar, a Figura 5 resume os procedimentos metodológicos para melhor visualização.

**Figura 5 – Resumo dos procedimentos metodológicos**



## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir do conteúdo gerado pela análise das entrevistas, revisão bibliográfica e pesquisa documental, foram estabelecidas quatro macrocategorias: (1) as mudanças na gestão do futebol brasileiro, (2) as práticas de expatriação e repatriação de jogadores brasileiros, (3) os papéis que jogadores, empresários e clube de futebol assumem na condução dos processos de expatriação e repatriação e (4) as possibilidades e desafios para a gestão de pessoas internacional no contexto esportivo brasileiro. As duas primeiras foram abordadas diretamente junto ao roteiro de entrevista semiestruturado, e as duas últimas foram formuladas a partir das percepções construídas pelo autor na análise das duas primeiras juntamente com as outras fontes de pesquisa.

### 4.1 QUANTO ÀS MUDANÇAS NA GESTÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO

A macrocategoria sobre às mudanças na gestão do futebol brasileiro se divide em duas categorias: (1) às mudanças na gestão dos clubes brasileiros, dando ênfase as mudanças na gestão do clube objeto do estudo e (2) às mudanças na saída e retorno de jogadores brasileiros do exterior.

Antes mesmo de iniciar a análise sobre as mudanças na gestão dos clubes brasileiros a partir das percepções dos três grupos de sujeitos entrevistados, cabe caracterizar, mesmo que rapidamente, a gestão dos clubes de futebol brasileiros, de uma maneira bem sucinta, lembrando pontos fundamentais abordados no referencial teórico, mas que serviram de contexto para a análise das percepções dos entrevistados.

O primeiro ponto fundamental a ser considerado é que a essência que norteou a criação e o surgimento da grande maioria dos clubes de futebol no Brasil teve por base a prática amadora do esporte e, conseqüentemente, o formato de associações sem finalidade econômica. Nesse cenário, o futebol, como as outras atividades esportivas, não possuía uma característica de negócio, caracterizava-se como uma prática esportiva para fins de competição e lazer. Ao longo dos anos, assumiu a postura de negócio, contudo se mantém uma ambigüidade entre as visões amadora e profissional.

A ambigüidade se inicia com o conflito entre clubes de atletas profissionais e o amadorismo de atletas exigido pela legislação em vigor na década de 1930, nomeado por Drumond (2009) como um período de ambigüidade entre a modernização e a tradição do futebol brasileiro. A ambigüidade se mantém, passando pelos anos 1990, com a promulgação

da Lei Pelé (Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998) em que se institui a responsabilidade legal dos gestores por seus atos administrativos, bem como a modalidade de clube-empresa – em que os clubes deveriam adotar o formato de sociedade com fins econômicos, em que apesar da lei e do debate aberto sobre uma certa necessidade de profissionalização do futebol, manteve-se uma mesma configuração em nível de modelos de gestão.

No século XXI, as organizações esportivas brasileiras estão em evidência, fala-se muito em grandes mudanças na gestão dos clubes de futebol, inseridos em uma lógica de produtos do mercado de entretenimento. Segundo Carravetta (2012), essa lógica proporciona aos clubes a geração de receitas antes improváveis e oferece nova dimensão ao futebol nacional.

Conforme Mazzei e Bastos (2012), a quantidade de veículos de mídia e comunicação que acompanham o dia a dia dos clubes, a qualidade e a profundidade com que esse acompanhamento é realizado, o número de empresas que se tornam patrocinadores, apoiadores, parceiros ou investidores dos clubes, das federações e dos veículos de mídia, o volume de transações envolvendo a cessão de direitos econômicos de atletas e o intenso consumo de suas marcas, produtos e serviços por parte dos torcedores-consumidores reforçam a importância que essa atividade passou a representar no cenário econômico nacional. Paralelamente a todo esse sentimento de avanço simbólico para um modelo de gestão profissional, os clubes de futebol, como outras organizações culturais, ainda vivem o dilema de preservar os laços sociais que mantêm com a comunidade ou ceder à lógica de mercado, fortalecendo o sentimento de ambiguidade, que acompanha o futebol do país há quase um século.

A pretensão dessa etapa inicial de análise não seria encontrar uma solução para esse sentimento, seria, sim, resgatar, mapear e analisar, a luz do referencial teórico desenvolvido ao longo do estudo, as percepções dos envolvidos em um dos processos que evidenciam essa ambiguidade, no caso, o processo de expatriação e repatriação de jogadores de futebol brasileiros, que em dado momento são produtos exportados e, em outro momento, são profissionais expatriados. Nessa primeira etapa, buscou-se avançar quanto à reflexão sobre a gestão dos clubes de futebol, sem a pretensão de definir qual é o melhor caminho a seguir, mas de encontrar pontos de convergência e distancimento a fim de propor uma discussão que contribuía ao desenvolvimento da gestão do esporte, favorecendo aos clubes e sujeitos envolvidos.

#### 4.1.1 As Mudanças na Gestão dos Clubes de Futebol Brasileiros

Em sua pesquisa sobre as mudanças no futebol brasileiro, Proni (2000) relata que, já nos anos 1990, alguns clubes sofreram reformulações em sua administração, obtendo um maior grau de profissionalização. Ele cita como exemplos o São Paulo, Palmeiras e Grêmio, clubes que obtiveram sucesso nos resultados em campo e que demonstraram a importância de novas estratégias administrativas, como por exemplo: obtenção de vantajosos contratos de patrocínio; construção de centros de treinamento; renovação das gerências de *marketing* e licenciamento de produtos; reformulação do departamento médico, fisioterapia, fisiologia e preparação física; e investimento em profissionais qualificados para cuidar dos atletas.

Algumas das estratégias administrativas identificadas pelo autor foram percebidas no presente estudo. Em comum, os entrevistados do Grupo 1 (gestores do clube), do Grupo 2 (empresários de futebol) e do Grupo 3 (profissionais de futebol), enfatizaram a melhora na infraestrutura e gestão das categorias de base do clube e nas áreas de apoio aos jogadores; o crescimento significativo das áreas jurídica e *marketing*, assim como as mudanças na administração dos clubes em relação as atribuições dos dirigentes, gestores e técnicos das categorias de base. Essas mudanças serão exploradas e aprofundadas ao longo dessa sessão.

##### 4.1.1.1 As mudanças nas categorias de base e nas áreas de apoio para os jogadores

Investir nas categorias de base foi uma das estratégias do clube para se reposicionar no mercado futebolístico nacional. Conforme entrevistas realizadas, foi a forma que o clube encontrou para formar uma equipe competitiva e obter recursos provenientes da venda de jogadores. Segundo Brunoro e Afif (1997), na década de 1990, poucos clubes investiam no futebol amador. Na ânsia de obter títulos, os presidentes dos grandes clubes optavam por contratar jogadores já consagrados, porém, deveriam entender que era preciso apostar mais nos jovens, oferecendo uma estrutura de bom nível. Os autores defendiam que os profissionais que trabalhassem com jovens nas categorias de base dos clubes brasileiros deveriam ser altamente qualificados, sendo que entre as principais providências para o investimento nessas categorias estavam a construção de campos de treinamento e um acompanhamento especial para a adaptação desses jovens à cultura do clube.

Já no final dos anos 2000, o Sport Club Internacional implantou um novo modelo de gestão, em que o time principal poderia contar com jogadores formados no próprio clube e jogadores consagrados. Esses mesmos jogadores acabavam tendo notoriedade em nível

nacional e internacional e, posteriormente, acabavam sendo negociados. Dessa forma, o clube possuía o intuito de formar jogadores que, em um futuro próximo, pudessem ser comercializados, trazendo algum retorno financeiro. O entrevistado N, do Grupo 3, relata como foi sua percepção ao retornar ao clube anos depois da sua saída para o exterior:

É completamente diferente a forma como é administrado o futebol hoje e como era na nossa época. Até pouco tempo atrás, o Jorge Andrade, diretor das categorias de base do clube, que jogou comigo, meu amigo, me levou pra ver o que é hoje o Estádio. Então, a gente não tinha nem chuteira e nem uniforme decente na época. Hoje, isso é completamente diferente, é outro foco. Vamos dizer que era muito mais “vamo embora e dá no que dá”. Hoje não, realmente os caras fazem dinheiro com o futebol. Eles te vêm com 12 anos e vão te assinar o contrato, pois eles sabem que daqui 8 ou 9 anos tu vai tá trazendo retorno pro clube (ENTREVISTADO N – GRUPO 3).

Esse relato demonstra a mudança de foco que houve nas categorias de base nos últimos anos. Essa mudança de foco foi representada por algumas mudanças estruturais, com investimentos importantes em campos para formação desses atletas oriundos das categorias de base, assim como a contratação por parte do clube de gestores que tinham, dentre as suas competências, questões técnicas e administrativas:

[...] O clube investiu. Houve investimento significativo na infraestrutura (centros de treinamento, equipamentos, tecnologia etc.) (ENTREVISTADO F – GRUPO 1).

Eu peguei bem a época da entrada do Medina, as coisas começaram a mudar bastante, inclusive com algumas dificuldades internas de adaptação ao novo modelo de gerir o futebol. Isso respingou muito nas categorias de base, na questão de estrutura física, de postura dos profissionais que atuavam no futebol. O Medina tinha um conceito de perfil dos profissionais, peguei a época do Mano Menezes atuando nas categorias de base, de Parreira como técnico, que fazia reuniões com as categorias de base, ele era muito próximo. Tinha todo esse conceito de futebol, que o clube permaneceu nisso e está até hoje. Foi o processo de grande mudança da postura do clube, entre 1998, entrada do Ademir Calovi, do Élio Carravetta, é claro que teve idas e vindas, mudanças e retrocessos, mas foi ali que a coisa se encaminhou. Por isso que é o clube que é hoje... naquele época eu não tinha a noção que tudo daria frutos e resultados (ENTREVISTADO O – GRUPO 3).

Essa mudança evidenciada no discurso do entrevistado O ganha proporções ainda maiores, quando relacionada com a constatação do entrevistado A. O mesmo relata sobre como está estruturada a área de apoio aos jogadores do clube hoje:

[...] hoje temos departamentos para cada área, tem a área da saúde, área da fisiologia, área técnica, área da preparação física, área da assistente psicossocial, pedagoga, todas as áreas de apoio para o atleta evoluíram muito. Não se falava em fisiologista até cinco anos atrás, hoje não, nas categorias de base e no profissional já se tem fisiologista, psicólogo, assistente social, antigamente era uma para todas as categorias e hoje tu já consegue ter duas, três profissionais. Tem a área da saúde, que tem

médicos especialistas em cada posição, então, acho que o clube evoluiu muito nesse aspecto, vem valorizando, é um investimento do clube nas áreas de apoio. Antigamente tu era coordenador, às vezes, treinador, roupeiro, massagista, fazia de tudo né, hoje não, hoje tu já consegue ter um especialista em cada área. (ENTREVISTADO A – GRUPO 1).

A nova política de gestão das categorias de base ficou evidenciada com os investimentos que o clube passou a fazer ao longo dos anos. O entrevistado U relata um exemplo que representa o investimento do clube:

[...] o Pato chegou com 11 anos e saiu com 18, pro Milan. Ele fez todo o processo de base no clube. O clube investiu um dinheirão nele, junto com investidor, com empresário, mas investiu. Ele comia, dormia. Um atleta desses não custa menos de 500 reais por mês. Vamos supor que no clube tenha oito por categoria, e em sete categorias; dá um dinheirão! Por ano, a categoria de base custa 12 milhões de reais. (ENTREVISTADO U – GRUPO 3).

Segundo vídeo<sup>17</sup> publicado e transmitido pela TV do clube em 18/05/2012, um dos grandes investimentos foi o novo Centro de Treinamentos (CT) para as categorias de base, evidenciando a preocupação e o compromisso que o clube assumiu em relação à formação de jogadores. Localizado em Alvorada, Grande Porto Alegre, o espaço foi alugado para ampliar a infraestrutura que o clube já possuía. No vídeo, Jorge Andrade, gerente executivo das categorias de base do clube, afirma que o investimento em um CT exclusivo para as categorias de base representa o pilar que faltava, pois o clube já contava com um equipe de profissionais altamente qualificados e especializados e com um quadro de jogadores de alto nível. Seriam ao todo 70 jovens residindo nesse CT, onde só seria permitida a entrada dos jogadores e funcionários do próprio Centro. Ainda, segundo a reportagem, esse centro possui 20 quartos, cada quarto com disponibilidade para quatro pessoas, banheiro e televisão, além de quatro campos de futebol profissional, oito vestiários, academia de musculação, piscina térmica, departamento médico e refeitório. Além da estrutura de aporte técnico, o CT possui auditório para palestras e área de lazer. Na mesma reportagem, o diretor das categorias de base, Roberto Melo, admite a idéia do clube em adquirir uma área que tenha essa mesma estrutura nos próximos anos.

Em 2009, outro vídeo<sup>18</sup>, divulgado pelo clube, apresentava uma pesquisa desenvolvida pelo *site www.olheiros.net*, o qual é especializado em busca de jogadores, mostrando que o

<sup>17</sup> Novo CT das categorias de base em alvorada. Disponível em [www.youtube.com/watch?v=C4cKchtbSz4](http://www.youtube.com/watch?v=C4cKchtbSz4). Acesso em 12/05/2013.

<sup>18</sup> Clube lidera 1º ranking de categorias de base. Disponível em [www.youtube.com/watch?v=ALR6q6FTt4E](http://www.youtube.com/watch?v=ALR6q6FTt4E). Acesso em 12/05/2013.

clube ocupava uma posição de destaque no *ranking* brasileiro de formação de jogadores. Em relação a isso, o técnico, até então da categoria juvenil, Osmar Loss (atualmente técnico do time sub 23) relata que a posição de destaque no *ranking* é reflexo de um trabalho com outros treinadores e profissionais que acontece no clube desde 1997. Um trabalho definido pelo treinador em longo prazo, visando à formação de atletas qualificados, sempre tendo como objetivo colocar no mínimo dois atletas da categoria de base no time profissional por temporada.

A política de formação e venda de jogadores rendeu ao clube notoriedade nacional e internacional. Segundo reportagem<sup>19</sup> do portal [www.globoesporte.globo.com](http://www.globoesporte.globo.com), publicada em 01/01/2013, a instituição esportiva ocupa o 1º lugar no *ranking* de clubes que mais faturaram com a venda de jogadores brasileiros. Entre os anos de 2003 a 2011, foram mais de 20 transferências de jogadores para o exterior. Esse posicionamento é reforçado pelo entrevistado N:

Eu fui capitão no Infantil, Juvenil e Junior e cheguei no Profissional e não joguei. Hoje, o contrato é longo e os caras te botam para jogar até porque eles querem te vender. O clube precisa fazer dinheiro para manter todo o investimento que eles fazem, eles precisam vender jogadores. Já faz parte do planejamento do clube vender um, dois ou três jogadores no ano para poder manter os investimentos. Na nossa época, a gente não ganhava nada, tinha que comprar chuteira, fazer tudo, era bem diferente. (ENTREVISTADO N – GRUPO 3).

O clube desenvolveu ao longo dos anos um sistema de apoio e estrutura para os jogadores para a manutenção de sua política de formação. Esse modelo de gestão, evidenciado pelos relatos dos entrevistados e as reportagens citadas, demonstram uma visão voltada para o mercado Europeu. Porém, conforme exposto no referencial teórico do presente trabalho, as contratações, por parte dos clubes europeus, tem ocorrido de maneira muito mais criteriosa e em um número menor, fato que acarreta possibilidades e desafios ao clube.

#### 4.1.1.2 As mudanças na área jurídica do clube

Para Carravetta (2006), a pressão social e a evolução das leis esportivas dão início a um processo de mudança que rebate a ineficácia administrativa, a pouca seriedade e a incompetência na gestão do futebol brasileiro. Nesse processo de profissionalização, uma das

---

<sup>19</sup> MARA, M. **Papões de título, Inter e São Paulo são os campeões de vender craques**. Rio de Janeiro, 1 jan. 2013. Disponível em [globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2013/01/papoes-de-titulos-inter-e-sao-paulo-sao-os-campeoes-de-vender-craques.html](http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2013/01/papoes-de-titulos-inter-e-sao-paulo-sao-os-campeoes-de-vender-craques.html). Acesso em 12/05/2013.

áreas que mais recebeu atenção do Sport Club Internacional foi à área jurídica. Para o entrevistado E, uma das principais mudanças na área jurídica foi a adequação do clube à nova realidade do futebol brasileiro quanto aos primeiros contratos com os jogadores das categorias de base:

O clube se organizou desde cedo, estabelecendo uma preocupação muito grande quanto a questão do primeiro contrato do jogador. O clube sempre estabeleceu uma boa relação com os representantes e com a família do jogador. O clube, nesses últimos anos, forneceu muitos jogadores para a equipe de profissionais, o trabalho de base é exemplar. Sem contar a capilaridade na captação de jovens atletas e muitos representantes têm o interesse em trazer seus jogadores (ENTREVISTADO E – GRUPO 1).

Além da relação com os jogadores, a profissionalização do departamento ganhou destaque pelo entrevistado D:

[...] a parte jurídica mudou. Antes tinham muitos diretores políticos que não eram remunerados, tinham atribuições paralelas ao clube. Hoje, tem dois advogados diariamente trabalhando no clube (ENTREVISTADO D – GRUPO 1).

O investimento na área jurídica do clube com a contratação de profissionais especialistas em período integral demonstra uma preocupação do clube em sua relação com os jogadores e com mercado. Como clube formador, visa se precaver dos seus direitos em uma futura venda ou em duelos judiciais envolvendo rescisão de contratos. É comum na formação dos jogadores que haja a troca de clubes, nesse intuito, para prevalecer os interesses do clube a área jurídica tornou-se peça chave. Em 2007, o Vice Presidente Jurídico do clube, Luís Antonio Lopes, concedeu uma entrevista<sup>20</sup> para o jornal do clube, em que relatou a importância que o departamento jurídico assumiu ao longo dos últimos anos:

A partir do momento que assumimos junto com o presidente Fernando Carvalho, foi então determinado que não se assinaria nenhum documento ou contrato sem o visto do Jurídico. Considero isso uma posição correta, pois somos nós que fizemos a verificação da parte jurídica, da elaboração e correção do contrato. Examinamos o contrato antes de ir para o presidente, mas não nos envolvemos na negociação. Temos um procedimento de verificação de cláusulas e se não há conflitos de contrato. [...] Nosso setor é o único que passa tudo. Desde o jogador de futebol que é pré-contratado, quando é estudada a possibilidade de contratação, até os licenciamentos de *marketing*, contratos de patrocínio, por nós passam cerca de cem contratos por dia. [...] Qualquer contrato que vai ser assinado pelo presidente tem que passar pelo departamento jurídico, sendo que 99% dos contratos são feitos aqui mesmo, pois assim, temos uma padronização do contrato e isso nos facilita o controle. [...] Nosso trabalho com a justiça desportiva é um dos melhores do Brasil há muitos anos. Todos os vice-presidentes e diretores jurídicos que antecederam sempre trabalharam muito

<sup>20</sup> MENDES. A. **Entrevista Exclusiva: A importância do departamento jurídico**. Porto Alegre, 2 mai. 2007. Disponível em [www.internacional.com.br/pagina.php?modulo=2&setor=18&codigo=4795](http://www.internacional.com.br/pagina.php?modulo=2&setor=18&codigo=4795). Acesso em 12/05/2013.

nessa área. No meu caso é o Daniel Cravo que dá uma enorme colaboração e é reconhecido em todo país como um dos melhores. Temos o pessoal interno mais jovem, mas muito habilitado (LUIS ANTONIO LOPES, jornal do clube, edição 33, dia 28 de março de 2007).

Corroborando com as afirmações realizadas pelo Vice Presidente Jurídico do clube, o entrevistado P, do grupo dos profissionais do futebol relata sua visão:

[...] a área Jurídica do clube acaba vencendo quase todos os impasses judiciais. Na minha forma de entender, passa muito pela sua profissionalização. O clube está bem avançado neste aspecto (ENTREVISTADO P – GRUPO 3).

Mais do que uma área de apoio, o departamento jurídico assumiu uma orientação de gestão voltada para uma precaução jurídica em relação aos parceiros comerciais, que segundo as entrevistas, compõem os empresários de futebol, representantes dos jogadores.

De certa forma, uma relação focada em direitos e deveres, orientada para definições de procedimentos internos, aprovando ou reprovando contratações, regulamentos e normas, promoção de defesas judiciais de interesse do clube. Essa relação eminentemente baseada em cláusulas, previamente estabelecida em contrato, promove um distanciamento entre jogador e clube, favorecendo um tensionamento nessa relação.

#### 4.1.1.3 As mudanças nas áreas de *marketing* em relação ao mercado

Um número significativo de publicações, midiáticas ou acadêmicas, fizeram parte da construção de um novo modelo para a gestão dos clubes brasileiros na virada dos anos 2000. Muitas dessas publicações partiam de dentro dos próprios clubes objetivando disseminar um modelo eficaz de gestão do futebol. Entre tantos pontos destacados como de mudança emergencial, estava o posicionamento dos clubes em relação ao mercado, principalmente, quanto à necessidade de novas arrecadações relacionadas às iniciativas de *marketing* esportivo.

O principal ponto de discussão seria os efeitos das mudanças na legislação e a necessidade da gestão profissional dos clubes, visando encontrar possibilidades em administrar um clube de futebol dentro de um modelo de negócio. Recebiam destaque os modelos europeus de gestão, que mesmo com menos capilarização em número de sócios e adeptos, arrecadavam verdadeiras fortunas, tendo como principal foco a forma de entender o futebol como um negócio. Para Grellet (2000), os custos fixos e variáveis para a manutenção de clubes de futebol cresciam exponencialmente. Liderados por salários, prêmios e passes,

atingiram uma espiral inflacionária sem precedentes, enquanto as receitas se mantinham mais ou menos fixas. O *marketing* esportivo seria uma alternativa frente aos custos que ele mesmo inflou. A declaração do entrevistado J ratifica a importância que a área de *marketing* vem assumindo ao longo dos últimos anos:

O clube que não correr atrás na questão do *marketing*, da imagem do jogador, aproveitar a imagem do jogador, e com a situação que o mercado brasileiro hoje inflacionou, questão do salário do jogador, hoje com... dois, três anos atrás, tu contratava um bom jogador com um salário de R\$80.000, R\$100.000, hoje esse jogador é R\$400.000, R\$500.000, aí se tira da onde, né? O público no estádio está diminuindo, né? Em contrapartida, a cota de TV aumenta, mas é que nem o próprio Ximenes falou lá, né? Às vezes, assiste o jogo e não tá tendo retorno nenhum para o clube, né? O fortalecimento da marca, a marca do *marketing*, aí, eu acho que é fundamental e tem evoluído pela necessidade (ENTREVISTADO J – GRUPO 2).

Embora de forma reativa, os administradores buscavam aplicar instrumentos de *marketing* como auxílio na arrecadação de recursos. Novos instrumentos – como publicidade nos estádios e nos uniformes, vendas antecipadas de ingressos, cobrança de direitos de transmissão e licenciamentos de produtos ligados à marca dos clubes – fizeram parte de um cardápio de atividades que se convencionou chamar de *marketing* esportivo. No clube objeto de estudo, todos os grupos de sujeitos evidenciaram que a principal mudança na gestão do futebol estava na área de *marketing*:

[...] antes os pais do Jorge Andrade e do Maurício tinham uma loja dentro do Beira-Rio, que era deles. O clube não tinha loja de produtos franquizados, porque não passava pela cabeça fazer os produtos, ele mesmo registrar, vender e ter dinheiro. Eles (pais) alugavam o espaço do Beira-Rio, mandavam fazer os produtos, vendiam e o retorno era deles, o clube não tinha nada. Isso há 15 anos atrás. Hoje, para tu ter uma franquia da loja é um caminhão de dinheiro. Coisas que na Europa existem há muito mais tempo. Era muito amador (ENTREVISTADO N – GRUPO 3).

O *marketing* do clube hoje é reconhecido como um dos melhores, se não o melhor do Brasil, o clube na área de sócios acho que está muito a frente também, tem uma vice-presidência de Comunicação Social que atinge praticamente todas as cidades do estado e várias cidades em nível de Brasil. Eu acho que também é uma gestão muito profissional nessa área (ENTREVISTADO P – GRUPO 3).

As principais mudanças foram no *marketing* dos clubes que tiveram que se profissionalizar para ter a possibilidade de arrecadação de novas receitas. Tudo que acontece ao teu redor é movido pela mídia (ENTREVISTADO E – GRUPO 1).

Na época, nem existia departamento de *marketing*; hoje, tem o departamento de comunicação, tem rádio do clube, tem uma TV do clube, uma assessoria de imprensa. A ação de a gente ter ido ao Japão foi pelo *marketing*, de implantação das escolinhas lá. Foi o diretor de *marketing* que fez o contato e nós vamos levar a metodologia, toda estrutural foi feita pelo *marketing* (ENTREVISTADO A – GRUPO 1).

Mais do que iniciativas pontuais dentro do clube, a área de *marketing* assumiu um papel maior, uma forma de orientação e posicionamento estratégico do clube em relação ao mercado:

O *marketing* é uma orientação maior que a departamental. A ideia é aumentar o intercâmbio de produtos, de imagem e, eventualmente, até de jogadores. Não é só *marketing*, é uma orientação como um todo, tendo a intenção de deixar o clube mais aparente. Isso envolve o departamento de futebol e dentro do possível está se começando um trabalho para que o clube tenha uma visão mais internacional. Agora, por exemplo, acabaram de voltar de fora do país, da Inglaterra, dois executivos de *marketing*, então, há um pouco mais de troca de experiências com parceiras internacionais (ENTREVISTADO B – GRUPO 1).

O clube estruturou-se, investindo em uma equipe de profissionais especialistas, além de destinar uma diretoria executiva, com acesso direto à Direção e as ações de orientação do clube conforme afirma o Entrevistado D:

[...] quando entrei em 2004, existiam um vice presidente de *marketing*, que era um cargo político, um diretor de *marketing* remunerado, um gerente e uma assistente. Eram três ou quatro pessoas que trabalhavam no departamento, e tinham cinco ou seis diretores não remunerados que ia lá, seis horas da tarde, davam um pitaco aqui outro ali, uma reunião, e as coisas iam acontecendo. Hoje, tem um diretor não remunerado e 10 funcionários pelo menos. O vice presidente que era político... hoje tem um cargo de diretor executivo. (ENTREVISTADO D – GRUPO 1)

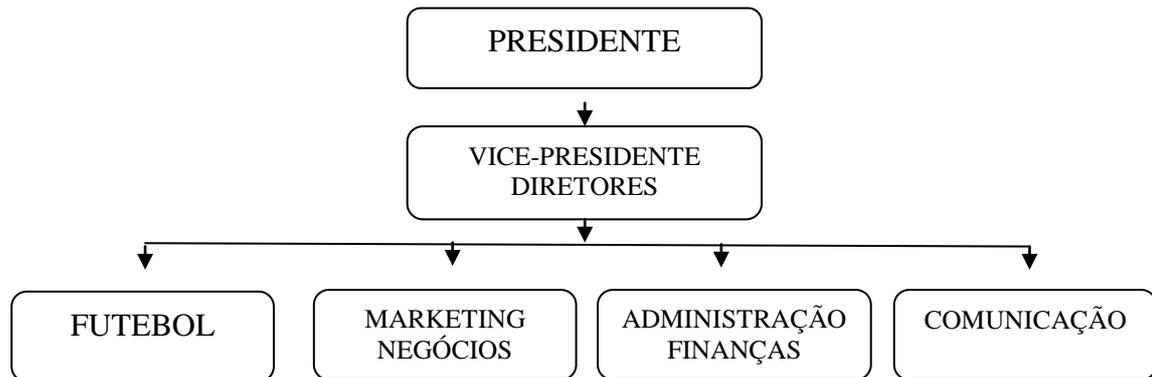
O Diretor Executivo do clube, Jorge André Avancini, publicou um artigo<sup>21</sup>, o qual destacava as conquistas da área de *marketing* nos últimos anos:

[...] Segundo estudo recente da consultoria Crowe Horwath RCS, nosso clube tem a marca mais valiosa do Brasil entre os clubes de futebol fora do eixo SP-RJ. Calcula-se que hoje nossa marca valha R\$ 230,9 milhões; temos o 6º maior quadro social do mundo entre os clubes de futebol com 105 mil sócios; possuímos atualmente 2 mil produtos licenciados: entre 2006 e 2009, as receitas com a venda de produtos oficiais cresceu 822%; entre outubro de 2008 e março de 2010, o número de lojas oficiais (franquias) do clube saltou de 18 para 60 (crescimento de 233%); em 2009, o clube conquistou os prêmios "Top de *Marketing*", na categoria ESPORTES, e "Peter Drucker", de Melhor Case de *Marketing* do ano no Rio Grande do Sul, pelo trabalho "O Centenário de Todo Mundo", em comemoração aos 100 anos de sua fundação; o clube foi eleito em 2009 o "Melhor Clube de Futebol do Brasil", em termos de administração, organização e gestão, pelo Instituto Brasileiro de Verificação e Gestão (IBVG); somos o único clube do Brasil certificado com o selo ISO 9001 sob o escopo "Atendimento ao Torcedor"; tamanha eficiência em gestão, *marketing* e administração garantiu ao clube o direito de ser, também, o único clube gaúcho escolhido pela FIFA como sede da Copa do Mundo de 2014; a exemplo do que aconteceu em 2009, teremos neste ano o 2º maior orçamento do futebol brasileiro. A previsão, com suplementação, é de R\$ R\$ 171 milhões, contra R\$ 143 mi de 2009 (alta de quase 20%).

<sup>21</sup> AVANCINI, J. A. **Marketing do Inter é coisa séria**. Porto Alegre, 18 abr. 2010. Disponível em [www.internacional.com.br/pagina.php?modulo=2&setor=18&codigo=11070](http://www.internacional.com.br/pagina.php?modulo=2&setor=18&codigo=11070). Acesso em 12/05/2013.

Essa orientação ampla, instituída sob a perspectiva do *marketing* esportivo, acaba por transceder os aspectos que envolvem as áreas de comunicação e parcerias comerciais. Carravetta (2012) propõe um organograma, que representaria um modelo atual de gestão dos clubes, marcado pela criação de diferentes especialistas em gestão (Figura 6):

**Figura 6 - Organograma de Gestão dos Clubes de Futebol**



Fonte: Carravetta (2012, pag. 61).

Nesse modelo proposto pelo autor, a área de *marketing* estaria junto à área de negócios do clube, representando uma forma de orientação das ações estratégicas alinhadas com os interesses do *Marketing* Esportivo. Segundo Carravetta (2012), a área de negócios do clube seria responsável pelas negociações com empresas produtoras de bens, viabilizariam novos empreendimentos, como a construção de centros de treinamentos, modernização dos estádios e incorporação de novas tecnologias. Além dessas, o autor destaca o estabelecimento de parcerias para compra e venda de jogadores. Essa última atribuição, estando dentro da área de negócios, orientada juntamente com a área de *marketing*, representa um modelo alinhado com os interesses de mercado, o que de certa maneira justificaria um posicionamento baseado em uma relação utilitária entre clube e jogadores. Essa orientação oferece uma perspectiva de reflexão sobre a forma como se relacionam jogadores, clubes e empresários, tema abordado com mais profundidade ao longo da análise a seguir.

#### 4.1.1.4 As mudanças na administração do clube

A profissionalização da gestão dos clubes influenciou a utilização de novos modelos de gestão e uma mudança significativa na atuação de dirigentes, gestores esportivos e comissão técnica dos clubes. Segundo Spessoto (2008), muitos clubes ainda vivem um dilema entre a gestão amadora e a gestão profissional. O autor define a gestão amadora como uma

gestão baseada em valores de tradição; o comportamento do dirigente é influenciado pela emoção, as decisões são tomadas por impulso e pela paixão. O paradigma é a entidade sem fins lucrativos e sua administração é voltada para dentro. Nesse tipo de gestão, segundo o autor, o dirigente acumula o cargo político juntamente com a administração da organização. Na gestão profissional, quem faz a gestão são profissionais contratados exclusivamente para essa finalidade. O modelo é caracterizado pela busca permanente de resultados positivos ao longo de sua existência como única possibilidade de permanência no mercado. Centra-se na visão do lucro e da rentabilidade, e a administração é predominantemente voltada para fora, em que as ações estratégicas mais importantes se concentram no mercado consumidor.

Azevêdo e Barros (2004) apresentam um quadro comparativo dos dois modelos de gestão:

**Quadro 5 - Comparação de dois modelos de gestão.**

<b>Gestão amadorista</b>	<b>Gestão Profissional</b>
Predomínio dos interesses de um grupo sobre os da totalidade.	Predomínio da visão estratégica, da busca de resultados.
A visão dos componentes do grupo interno como principal público-alvo	Visão dos receptores dos serviços como segmentos de mercado.
Ênfase no fortalecimento interno do "grupo"	Ênfase na busca de parceiros e investidores.
A direção não é remunerada ou a remuneração não é compatível com a competência profissional exigida e, portanto, não centrada em resultados.	A direção é remunerada e, normalmente, bem remunerada, portanto, cobrada em termos de resultados.
Estrutura departamentalizada por funções tradicionais, voltadas para o gerenciamento das atividades.	Estrutura divisional/corporativa voltado para o gerenciamento das diversas atividades institucionais.
Ênfase no "estatuto" como fonte de decisão no processo de gestão.	Ênfase na elaboração e implantação de "novos projetos de detecção de necessidades" como fonte de decisão no processo de gestão.
Alto poder de influência dos "conselheiros" que representam a força da decisão.	Alto poder de influência dos "gerentes profissionais" que representam a força do conhecimento e a profissionalização.
Vigência do paradigma da "entidade sem fins lucrativos".	Vigência do paradigma da "busca de resultados".
Estreita vinculação com os "componentes do grupo" e a administração voltada para dentro.	Estreita vinculação com o "mercado" e a administração "voltada para fora".

Fonte: Azevêdo e Barros (2004)

Essa transição da gestão amadora para a gestão profissional, evidenciada nos estudos de Spessoto (2008) e Azevêdo e Barros (2004), pode ser constatada nas entrevistas realizadas. O entrevistado K enfatiza as mudanças no posicionamento da gestão dos clubes nos últimos anos, passando pelo novo momento do esportivo brasileiro:

[...] até dez, quinze anos atrás, se virava a mesa no futebol. Os coronéis no nordeste mandavam prender e mandavam soltar, o esporte sempre foi meio que marginalizado. O fato de nós conseguirmos a copa, termos as Olimpíadas, o fato da FIFA e do COI enxergarem no Brasil a potencialidade em fazer, isto significa que nós atingimos o patamar maior (ENTREVISTADO K – GRUPO 2)

Em relação ao clube objeto do estudo, o entrevistado R exemplifica as mudanças que ocorreram ao longo dos anos no que diz respeito à sua profissionalização:

Eu percebo gestores especializados em especial na área de *marketing*. Surgiram cursos de especialização em gestão e *marketing* esportivo e isso auxiliou bastante. Por um bom tempo... final da década de 90, início dos anos 2000, existia muito ainda aquele abnegado, aquele que era fiel ao clube, geralmente profissional liberal, advogado ou administrador, que fazia as funções por questão de paixão clubística. Com o tempo, foi melhorando, foram entrando profissionais gabaritados e com maior conhecimento, eu presenciei isso muito forte no clube a partir da gestão do presidente Fernando Miranda (ENTREVISTADO R – GRUPO 3).

Para Carravetta (2012), os clubes de futebol ainda vivem um momento de profunda transição frente à inflexível exigência de mercado quanto a necessidade de modernizar os processos de gestão. Melhorias na administração, finanças, *marketing*, negócios, comunicação e, especialmente, na formação de jogadores e no sucesso competitivo do time são necessidades constantes. Para o autor, perante esses fatos, e objetivando um resultado positivo, os clubes deveriam investir em planejamento, pois assim é possível antever situações e antecipar soluções. Essa visão baseada na ótica profissional fica evidente no modelo atual do clube, similar a um modelo baseado na gestão profissional conforme os depoimentos dos entrevistados C e P:

Hoje, tu tem gestor administrativo, gestor de negócios, gestor de *marketing*, gestor financeiro, gestor técnico; hoje, todos são importantes dentro desta estrutura. Tu tens especialista da gestão do desporto em diversas áreas. Eles viabilizam as ações e os clubes devem passar e estão passando pelo processo de modernização das suas estruturas. (ENTREVISTADO C – GRUPO 1)

[...] a gente percebe que as decisões são muito mais baseadas em estudos, em profissionais de cada área... a parte diretiva sempre vai ter a sua importância, eu acho que sempre vai ser respeitada e vai estar no topo da pirâmide, mas acho que cada vez mais a própria direção escolhe diretores para gerir determinadas áreas já com alguma identificação no setor, que acabam contratando profissionais da área e isso tudo tem facilitado muito. Eu vejo que o clube deu passos largos nesses aspectos, evoluiu bastante... existem áreas vagas ainda, e eu acho que a área específica de negociação de jogadores é uma área onde o clube pode crescer muito, é uma lacuna na minha opinião (ENTREVISTADO P – GRUPO 3).

Nota-se uma priorização de investimentos nas áreas de negócios e no departamento técnico. Contudo, assim como o entrevistado P, que enfatizou a área de negociação de

jogadores como uma lacuna do processo de profissionalização, um número significativo de entrevistados enfatizaram que muitas áreas ainda devem melhorar na gestão do clube:

Vários clubes trouxeram para seus quadros de funcionários, profissionais especializados, principalmente, nas áreas de futebol e *marketing* que têm melhorado lentamente a qualidade do trabalho. Faltam ainda maiores investimentos em recursos humanos em diversas áreas estratégicas do clube e do departamento de futebol. Com o grande crescimento das diferentes áreas que envolvem o futebol, falta, fundamentalmente, a capacidade para se trabalhar de forma sistêmica e integrada (ENTREVISTADO F – GRUPO 1).

Eles estão buscando em termos de estratégias de *marketing*, em termos de faturamento, em termos de investimento do clube em si, de profissionais, um executivo de futebol, por exemplo, é disputado no mercado europeu. No Brasil, hoje, está começando. Rodrigo Caetano, Felipe Ximenez, eu que conheço esses profissionais e vejo muitos profissionais que não são capacitados, a construção ainda é muito no empirismo. Os clubes sabem que têm que caminhar para esse lado, mas a grande barreira é o amadorismo e a emoção que ainda dirige o futebol brasileiro. Você vê alguns medalhões se profissionalizando, tem uma série de jogadores se qualificando. Eles sabem que é necessário isso, pois é necessário para ti se impor em um grupo, numa gestão, num planejamento (ENTREVISTADO G – GRUPO 2).

Hoje, o futebol é um negócio. Claro que existe a paixão. Digo que a paixão é a base desse negócio, saber dosar isso que eu vejo o quanto é difícil. Precisamos melhorar e muito, a gestão dos clubes, que, na minha opinião, embora se perceba um esforço, de em se qualificar e se profissionalizar, temos que caminhar muito para ter uma gestão profissional, com respeito a orçamento, com planejamento, com gestão, atuação e contingenciamento de crises. Mas nós temos um campo fértil. É melhor que os clubes sejam responsáveis com a parte financeira, com a parte de critérios, do que ir empurrando. É aquela coisa de domingo, perdi a partida; e, segunda, tenho que contratar a famosa ação e reação (ENTREVISTADO L – GRUPO 2).

No departamento de futebol, com a profissionalização da gestão do clube e a adoção de uma orientação voltada para o mercado, novas atribuições das comissões técnicas foram identificadas pelos entrevistados A e V. A lógica de mercado adotada pelo clube tem influenciado tais comissões técnicas quanto ao desenvolvimento de suas capacidades para captar jogadores e se relacionar com o mercado em função de possíveis negócios:

Hoje, Porto Alegre não tem time de futsal, não tem mais campo, tinha o Força e Luz, tinha várias praças com escolinhas; hoje, já não tem mais. Tu tem que ir em clubes do interior, nas escolas, buscar o menino dentro do colégio. Nós temos um grupo de avaliação hoje com seis pessoas que vão o tempo inteiro buscando atletas. Acompanhar, ver se tá bem, monitorar. Então, a gente tem parcerias no interior, parcerias no Brasil, onde a gente está sempre monitorando esses atletas. Antigamente, o jogador procurava o clube, hoje não, hoje já tem clubes-empresa que buscam esse jogador antes. São mais de 200 núcleos no genoma colorado, quase 30.000 atletas que têm espalhados pelo Brasil (O ENTREVISTADO A – GRUPO 1).

Vejo meu papel como administrador de pessoas, tenho que saber o que vai acontecer com ele, contrato, parte psicológica. Sou como um relações públicas do clube, que vai ter contato com empresários, com pessoas de outros clubes, o coordenador faz parte, mas o treinador que vai aprovar, vai escalar. Os empresários se aproximam mais do treinador pelo poder que tem. (ENTREVISTADO V – GRUPO 3)

Percebe-se que houve um grande movimento em direção a uma gestão profissional, mesmo não sendo unanimidade, esse novo modelo faz parte da realidade do clube. Esse processo, associado às mudanças identificadas anteriormente, representam elementos que juntos irão contribuir para a definição dos papéis do clube na condução dos processos de expatriação e repatriação de jogadores, assim como para as possibilidades em se pensar a gestão de pessoas internacional no contexto do futebol brasileiro.

#### **4.1.2 As Mudanças nas transferências internacionais de jogadores brasileiros**

A movimentação internacional de jogadores brasileiros não é um fenômeno recente como visto no referencial teórico. Segundo Rial (2008), a primeira leva de emigração ocorreu na década de 1930, logo após a Copa do Mundo disputada no Uruguai, e teve como destino principal a Itália, terra de origem de ancestrais de muitos dos jogadores emigrantes, o que fez com que esse deslocamento tomasse ares de um retorno. Para a autora, o Brasil, só recentemente, transformou-se de país receptor de imigrantes laborais em um país que cede trabalhadores mais do que os recebe.

Os jogadores de futebol são atraídos ao exterior pelo objetivo de ascenderem socialmente, graças ao talento demonstrado na profissão (DAMO, 2007). São contratados pelas grandes organizações do futebol, não só pela sua habilidade, mas por todo o seu capital simbólico e social, com objetivo de agregar, além de qualidade técnica ao time, mais torcedores e notoriedade aos clubes. Segundo Medina (2009), a dinâmica de mercado do futebol nos últimos anos tem mudado drasticamente e com uma rapidez impressionante, acompanhando todo um processo de globalização como nunca visto na experiência humana. Para esse autor, a verdade é que esse é um novo campo que se abre para a adequada e eficaz profissionalização do futebol brasileiro e mundial.

Os entrevistados percebem significativas mudanças nas transferências internacionais de jogadores nos últimos anos, influenciadas, principalmente, pelo momento econômico e esportivo brasileiro associado à crescente globalização do futebol. Em comum, os entrevistados do Grupo 1 (gestores do clube), do Grupo 2 (empresários de futebol) e do Grupo 3 (profissionais de futebol) enfatizaram que a contratação de jogadores brasileiros por clubes europeus tem ocorrido de maneira mais criteriosa, em menor quantidade. Percebem uma maior valorização do futebol brasileiro e um aumento da circulação mundial de jogadores brasileiros de menor valor para outros mercados em ascensão econômica e/ou esportiva.

#### 4.1.2.1 A nova realidade dos clubes europeus e a contratação de jogadores brasileiros

Segundo artigo<sup>22</sup> publicado pelo portal *www.globoesporte.globo.com*, na janela de transferências internacional de julho/agosto de 2012, os clubes brasileiros teriam faturado apenas 23.320.000 euros em transferências, o que é um valor baixo em relação às cifras envolvidas em transferências internacionais de jogadores brasileiros para o exterior em anos anteriores. Segundo o entrevistado D, o mercado europeu tem investido menos na aquisição de jogadores brasileiros:

[...] o mercado da Europa deu uma recessãozinha. Com a crise, a Europa parou de comprar um pouco. Não deixou de comprar, comprou negócios grandes, mas tá mais criteriosa. Ao mesmo tempo, essa questão do clube daqui a pouco segurar, não vender. Não preciso... não vou comprar outro com esse valor (ENTREVISTADO D – GRUPO 1).

Marc Goddard, diretor-geral do Sistema de Transferência da FIFA, afirma em reportagem<sup>23</sup> publicada no *site www.esporte.ig.com.br*, que é muito cedo para dizer se a crise econômica mundial ou a pressão sobre os clubes para reduzir os prejuízos arrefeceram o mercado. Segundo dados da própria instituição, os clubes mundiais gastaram um total de 2,53 bilhões de dólares na contratação de jogadores de outros países, uma queda de 10% sobre o ano anterior. Mesmo com a queda de investimentos, no mesmo relatório da FIFA, os brasileiros foram os jogadores mais negociados no mercado de transferências internacionais no ano passado, muito influenciado pela abertura de novos mercados.

Segundo os entrevistados E, H e G, as contratações têm ocorrido em menor quantidade, mais além das questões econômicas, um dos motivos dessa diminuição tem relação com as experiências negativas que os clubes tiveram com as contratações de jogadores brasileiros:

A saída de jogadores era muito mais intensa que agora. Atualmente, os clubes europeus escolhem melhor quem eles vão contratar. Depois das experiências negativas que tiveram com diversos jogadores brasileiros, se está muito mais preparado (ENTREVISTADO E – GRUPO 1).

<sup>22</sup> GONÇALVES, E. **Balança Comercial do Futebol está deficitária**. São Paulo, 24 mai. 2013. Disponível em: [globoesporte.globo.com/platb/olharcronicoesportivo/category/negociacoesdeatletas/](http://globoesporte.globo.com/platb/olharcronicoesportivo/category/negociacoesdeatletas/). Acesso em 12/05/2013.

<sup>23</sup> REUTERS. **Fifa divulga que jogadores brasileiros lideram transferências internacionais**. ESPORTE IG. São Paulo, 17 abr. 2013. Disponível em: [esporte.ig.com.br/futebol/2013-04-17/FIFA-divulga-que-jogadores-brasileiros-lideram-transferencias-internacionais.html](http://esporte.ig.com.br/futebol/2013-04-17/FIFA-divulga-que-jogadores-brasileiros-lideram-transferencias-internacionais.html). Acesso em 25/05/2013.

O jogador ia lá e voltava, investia-se 5, 10, 15, 20 milhões de euros, de dólares, e o jogador chegava e dizia que não gostou da comida, que estava muito frio, que doía o pé... Então, o clube, antes de contratar brasileiro, faz uma análise criteriosa. A menos que esse brasileiro já seja um brasileiro que mostre uma metodologia de trabalho, de formação adequada, mentalidade européia. O percentual de erro vai ser muito menor pra trazer esse atleta, esse é o processo que eu acredito que hoje é o segredo do sucesso em 5 anos para os clubes brasileiros (ENTREVISTADO H – GRUPO 2).

Eu vejo que nos clubes europeus já não querem qualquer jogador, o jogador tem que se adaptar lá, não é só o aspecto técnico que vai influenciar nesta transição, é o aspectos cultural e o contexto. O clube europeu não quer jogador brasileiro que chega lá e não se adapta (ENTREVISTADO G – GRUPO 2).

As mudanças de mercado desafiam os clubes brasileiros. O modelo de formação e exportação para os clubes europeus, até então bem sucedido, apresenta uma necessidade de reestruturação. O mercado, que durante os anos 1990 e 2000, tinha como principal característica a recepção dos principais jogadores brasileiros, em especial, a países como a Espanha, Itália, Portugal, Alemanha e Inglaterra. Agora, tem diminuído a quantidade em número de jogadores e, conseqüentemente, de cifras envolvidas. Abre-se a possibilidade em se repensar a forma como os clubes têm se posicionado estrategicamente e como os jogadores brasileiros têm sido preparados para o processo de expatriação.

Em reportagem<sup>24</sup> publicada pelo *site* [www.brasileconomico.ig.com.br](http://www.brasileconomico.ig.com.br), é destacado o novo cenário da economia mundial e a forma como este afeta as finanças dos clubes europeus, que passaram a atuar na defesa e a dispensar jogadores caros demais para sua nova realidade. Segundo a reportagem, realizar contratos longos com os atletas, pagando cifras altas ainda está longe da realidade brasileira, mas nos últimos anos, com o cenário favorável aos países emergentes e o maior impacto da crise econômica em mercados consolidados, as agremiações europeias passaram a atuar defensivamente. A recente a volta de Robinho ao Santos, no ano de 2010, foi um exemplo. Contratado em 2008 por 42 milhões de euros pelo Manchester City da Inglaterra, o jogador foi repassado sem custo algum ao clube brasileiro por seis meses. Dessa forma, o clube inglês abre mão de 5,25 milhões de euros (do qual teria direito tendo como base o valor da compra) para deixar de pagar 3 milhões de euros que o jogador receberia de salário nesse período.

A movimentação internacional de jogadores apresenta uma nova configuração. Jogadores, que antes eram transferidos para um clube europeu e voltavam somente quando não se adaptavam ou em final de carreira, passaram a retornar por questões econômicas. Os

---

<sup>24</sup> SUZUKI, F.; GUIMARÃES, G. **Porque os jogadores estão voltando ao Brasil**. Brasil Econômico. São Paulo, 30 jan. 2010. Disponível em: [brasileconomico.ig.com.br/index.php/noticias/por-que-os-jogadores-estao-voltando-ao-brasil\\_75999.html](http://brasileconomico.ig.com.br/index.php/noticias/por-que-os-jogadores-estao-voltando-ao-brasil_75999.html). Acesso em 12/05/2013.

critérios para uma transferência internacional se ampliaram. Mais que um jogador que resolva dentro de campo, o mercado europeu quer um profissional que se adapte à realidade do clube e ao seu país de destino.

#### 4.1.2.2 O novo posicionamento do Brasil em relação ao futebol mundial

Novas práticas de gestão dos clubes e eventos esportivos brasileiros, em especial, com novas estratégias de marketing e captação de patrocínio, têm contribuído para um novo posicionamento do Brasil em relação ao futebol mundial. No que tange esse novo posicionamento, o entrevistado A cita uma mudança em relação ao campeonato nacional:

Hoje, a gente vê que o nosso campeonato nacional já é passado para vários países, acho que fazem três anos que começou, se não me engano são 180, eu não lembro quantos países são que o campeonato brasileiro já passa, então, todo mundo já começa a conhecer os clubes, a própria Libertadores começou... Então, o clube começa a participar de competições internacionais, como a Sul-Americana, Libertadores, aquela Copa Dubai, Copa Audi, Copa Suruga no Japão, então começou a ser visto muito lá fora (ENTREVISTADO A – GRUPO 1).

A visibilidade dos clubes brasileiros proporcionou novas formas de arrecadação e uma consequente ampliação das capacidades de investimento. Aliadas ao momento do esporte no Brasil e ao momento econômico mundial, proporcionaram uma reconfiguração das relações de mercado existentes no futebol, conforme exemplificado pelo entrevistado S:

Hoje, tá muito bom voltar para ao Brasil. Tem dinheiro, tem recursos, não só nos clubes grandes, nos clubes menores, as federações têm dinheiro, a CBF está com dinheiro. Para o empresário é muito bom, porque o jogador pode vir para o Brasil, se valoriza... e sai de novo... para o empresário, às vezes, não é muito bom contratos longos, porque ele vende o jogador para um clube, fica por três anos, depois já vende para outro, ele vai ganhando. Claro que ele ganha durante aqueles três anos, um percentual sobre o que o jogador ganha, mas nas vendas é muito mais lucrativo. O clube brasileiro ganha porque está trazendo o jogador de fora que se encaixa, já tem uma experiência, que se adapta e volta para o exterior. (ENTREVISTADO S – GRUPO 3)

O mercado nacional passou a ser uma opção interessante para os clubes europeus, empresários e jogadores brasileiros. Para os clubes europeus, receosos em relação à fragilidade econômica da Europa e atentos a valorização do mercado brasileiro, seria uma forma de vitrine para possíveis futuros negócios. Para os empresários, uma forma de valorização do jogador. Nesse sentido, os entrevistados T e U enfatizaram:

O jogador não está bem na Europa. Ele volta para o Brasil para fazer um bom campeonato, para voltar para Europa ou ir para um outro mercado. Hoje, a gente vê que os empresários já estão visualizando o mercado brasileiro como um mercado que pode resgatar um atleta. Então, um jogador está mal na Europa... pode voltar para o Brasil... fazer uma aparição boa e, por ter outros mercados, uma China por exemplo, o jogador pode ir para lá e render dinheiro (ENTREVISTADO T – GRUPO 3).

Hoje é muito mais fácil os jogadores serem repatriados do que antigamente, pela economia. Antes, o cara só voltava quando estava em final de carreira ou quando fazia muita coisa errada. Os clubes têm mais poder, e também os empresários agem muito nesse sentido. Daqui a pouco, o jogador está na reserva de um time lá, do Barcelona, aí o empresário pensa “vamos botar de novo ele no Brasil, ele vai ficar um ano emprestado, dois anos, vai ser bom pro clube porque ele vai crescer, o campeonato brasileiro não tem um nível técnico tão alto, vai ganhar moral; aí, a gente pega ele de novo e insere no mercado europeu de novo e ganha dinheiro com ele (ENTREVISTADO U – GRUPO 3).

Segundo reportagem<sup>25</sup> publicada pelo *site* [www.esportes.r7.com](http://www.esportes.r7.com), o mercado brasileiro está cada vez mais forte e, em algumas situações, competindo de igual para igual com os grandes times europeus na hora das contratações. Conforme essa reportagem, a metodologia do futebol brasileiro mudou e, ao invés de apenas um “celeiro” de craques, passa a ser também um mercado comprador e capaz de manter, nos clubes daqui, jogadores titulares da seleção brasileira. Entre os exemplos citados na reportagem como grandes compradores do mercado brasileiro estão: (1) o Corinthians, que na primeira janela de transferências de 2013, estava entre os clubes que mais investiram juntamente com clubes europeus considerados milionários como o Paris Saint-Germain da França e (2) o Santos, que além de conseguir segurar o atacante Neymar, considerado um dos melhores jogadores do mundo, pagando um salário digno de um grande clube europeu, anunciou a contratação do meia argentino Walter Montillo, destaque no Cruzeiro nos últimos anos, por 16 milhões de reais. Ainda segundo a reportagem, há alguns anos era impensável um jogador se destacar em uma grande equipe e assinar por outro clube brasileiro, ainda mais com os valores citados.

A saída de jogadores, antes convictos que para ter retorno financeiro e reconhecimento era necessário jogar no exterior, está sendo influenciada. O mercado brasileiro passou a ser considerado como uma possibilidade para atender às expectativas financeiras dos jogadores e empresários conforme apontaram os entrevistados A e D:

---

<sup>25</sup> Disponível em: [esportes.r7.com/futebol/noticias/timao-poe-futebol-brasileiro-entre-os-maiores-compradores-do-planeta-20130118.html?question=0](http://esportes.r7.com/futebol/noticias/timao-poe-futebol-brasileiro-entre-os-maiores-compradores-do-planeta-20130118.html?question=0). Acesso em 12/05/2013.

Antigamente, para serem valorizados tinham que ir para o exterior. Hoje, tu faz um campeonato bom aqui no Brasil, tu já é valorizado aqui dentro do Brasil. O teu clube te segura que nem segura o Neymar, que nem segura o Damião. Tu fica com o mesmo patamar salarial que ia ganhar lá fora para tá em casa (ENTREVISTADO A – GRUPO 1).

O caso do Leandro Damião, teve proposta e tudo, mas, naquele momento, o clube não quis vender, não precisou vender, não tava obrigado a vender para pagar contas, tava bem de dinheiro. As primeiras propostas que vieram não eram para destinos tão interessantes; antigamente, o cara queria ir, ia para Rússia, para Ucrânia. Agora, o cara já pensa para onde é que tá indo... ver uma proposta melhor (ENTREVISTADO D – GRUPO 1).

Esse novo posicionamento passa também por uma forma mais ampla e profissional de atuação de empresários, que junto com os jogadores, começam a planejar opções e olhar o mercado de uma maneira mais ampla conforme citou o entrevistado I do grupo dos empresários:

Antigamente, o jogador era a principal fonte de recursos do clube. Era a venda de jogadores, a parte de gestão dos sócios, a própria televisão pagava, mas não pagava tanto. Então, eles tinham o jogador como uma forma de dinheiro para poder colocar no caixa do clube. Hoje, a gente já sabe, tem um novo futebol. A parte de transferências, o clube continua vendo como uma forma de entrar dinheiro, mas como a gente está muito dentro do mercado, o clube está tentando manter o jogador por mais tempo, sair por uma boa venda. O Brasil tá começando a pagar muito parecido com a Europa e, às vezes, mais. Como aqui tá começando a aquecer o mercado, os jogadores estão querendo vir aqui. Para sair, ele tem que sair bem, não adianta ele sair para outro país, ter todo aquele choque cultural e não ganhar um valor muito a cima; então, ele fica na casa dele, ganha o dinheiro dele, e se o jogador tiver um gestor do lado dele, que trabalhe e tenha essa concepção, faz uma gestão financeira, ele não sai. Tem um economista junto comigo que faz toda essa parte de investimentos meus e dos meus jogadores, e a gente faz um projeto a médio e longo prazo que o dinheiro que ele ganha aqui... a gente consiga trabalhar e alcançar o mesmo pacote contratual que ele teria lá (ENTREVISTADO I – GRUPO 2).

Cabe ressaltar, que essa mudança vem crescendo, mas ainda é muito recente. De acordo com as estimativas do sistema de transferência da FIFA, os brasileiros foram os jogadores mais negociados no mercado de transferências internacional no ano de 2012. Segundo esse mesmo sistema, os clubes brasileiros foram os maiores beneficiários das despesas de transferência, recebendo 121 milhões de dólares. Oscar, que saiu do Internacional para o Chelsea em julho, foi um dos quase 1,5 mil jogadores brasileiros envolvidos em transferências internacionais no ano passado. Para o entrevistado L, a ida para o exterior representa mais que um retorno financeiro. Apesar desse ser o principal motivo, existem outros pontos que ainda favorecem a movimentação internacional dos jogadores brasileiros:

O desejo natural de qualquer jogador era jogar no exterior. Pelo aspecto econômico, principalmente, e, depois, pelo aspecto desportivo, alguns também pelo aspecto cultural, de vivenciar um outro ambiente, por questão de segurança. No início dos anos 2000, tinha a questão de muito sequestro de familiares de pessoas, então, o cara ia até por uma questão de segurança. Antes da estabilização da economia, o cara queria ir para lá até por uma questão de estabilidade, de comprimento de contratos. Acho que a partir dos anos 2000, que teve aquele calendário de pontos corridos, os clubes passaram a ter um pouco mais de organização. Hoje em dia, com o dólar e o euro já não tão valorizados, com o aumento dos salários que estão pagando aqui no Brasil, eu vejo que o jogador quer ir para Europa para disputar uma grande liga, uma competição que ele não vai ter aqui, ele aqui vai jogar uma Libertadores; lá, vai jogar uma Champions League, talvez, uma Liga da Europa. Esse é um fator que motiva, inegavelmente os 40 maiores clubes do mundo estão na Europa. Mesmo o principal jogador do Inter ou do Grêmio, se ele tiver uma possibilidade, vai querer jogar na Europa... agora esse grande fluxo de atletas que ia jogar para qualquer lado a qualquer custo, isso eu acho que já deu uma reduzida, se isso vai ser definitivo ou não, acho até que isso vai reduzir um pouco mais não vai acabar, porque a gente tem uma população muito grande e um número de praticantes muito grande... esses jogadores não têm espaço no Brasil, então, necessariamente eles têm que ir para o exterior (ENTREVISTANDO L – GRUPO 2).

Nota-se que a movimentação internacional de jogadores é algo complexo, que lida não somente com as variáveis de mercado, mas com os desejos e expectativas de jogadores, empresários e representantes dos clubes. Mesmo com uma significativa mudança econômica, muitos entrevistados acreditam na manutenção da saída dos jogadores, contudo inserido em um novo cenário, motivado por aspectos mais amplos, transcendendo o processo de mercado de venda e compra se aproximando de um processo que deve ser gerido e estudado, um modelo de gestão de pessoas internacional que contemple as especificidades do futebol e as expectativas dos jogadores frente a sua movimentação internacional.

#### 4.1.2.3 A circulação mundial dos jogadores brasileiros e a ampliação dos mercados para a atuação

As influências econômicas não favorecem somente o mercado brasileiro. Outros mercados emergentes também passam a ser opção para os jogadores. A globalização do futebol, associada à internacionalização do próprio futebol brasileiro, facilita a circulação de informações e de profissionais ligados a esse esporte. Os entrevistado C e T relataram como percebem a influência da globalização no futebol na circulação de jogadores:

Com a globalização, as transferências passaram a se intensificar nos últimos 10 anos. A saída é muito mais intensa para os diversos mercados, o que favorece a saída também é o fato do jogador se profissionalizar muito cedo para os clubes terem direito; muitas vezes o atleta não está bem preparado para o salário que ele recebe, salários astronômicos; muitas vezes, ele perde a motivação e isto pode prejudicar o desenvolvimento do atleta. Por outro lado, o clube passa a deter o atleta e se abre a possibilidade de possíveis negócios (ENTREVISTADO C – GRUPO 1).

Aumentou o número de mercados... a Ásia é hoje um mercado que tem muito mais força que tinha há seis anos atrás, o mercado asiático consegue levar jogadores que antigamente não saiam para a Ásia. Hoje, já é financeiramente bom para alguns atletas, deixarem o mercado brasileiro para um mercado chinês, por exemplo, que é um mercado em crescimento. Há oito anos atrás, o jogador ia normalmente para Europa. E também o Leste Europeu cresceu muito, tem muitos times de russos que estão com muito dinheiro. Hoje, o jogador mediano, aquele que não saía, tá saindo. Hoje, o atacante aquele, por exemplo o Muriki do Avaí, o atacante que tu dizia: esse aí é um atacante de série B, esse atacante de série B tá indo jogar na China, tá indo jogar na Korea... tá indo jogar no Japão. (ENTREVISTADO T – GRUPO 3).

Muitas das possibilidades de saída de jogadores para outros mercados estrangeiros está ligado diretamente a um dos elementos que influenciam e são influenciados pela globalização: a chegada da informação. Muitos países não recebiam informação suficiente sobre os mercados e jogadores, assim como, as possibilidades de ganho com investimento em esportes, em especial, no futebol. A ampliação dos mercados e o acesso à informação aproximaram países, clubes e investidores, conforme relataram os entrevistados A, B e N:

A globalização nos facilitou muito pela questão da informação; hoje, tu tem acesso à muita informação que tu não tinha antigamente. Te ajuda muito na captação do jogador, na busca tanto de talentos consagrados como também de jogadores profissionais em geral. Também na questão de saída de jogadores, né? Hoje, tu jogou uma categoria aqui a tarde, a noite já tem muita gente acessando os teus próprios jogos, já tá todo mundo vendo, sabendo e conhecendo quais são os jogadores; então, muita coisa já está na mídia. Isso facilitou muito esse processo de saída e retorno de jogadores (ENTREVISTADO A – GRUPO 1).

Não diria que mudou muito... o termo seria facilitação... porque hoje a informação é mais rápida... com os meios de comunicação você consegue enxergar o jogador com uma velocidade maior, profissionalização de empresários torna o fluxo de informação mais fácil e é evidente, as práticas comerciais mais próximas impulsionam as saídas (ENTREVISTADO B – GRUPO 1).

Se tu não negociar, tu vai perder o jogador. Os campos se abriram, tu pega lá o Leste Europeu, onde há 10 anos atrás, não tinha futebol; hoje, os caras têm dinheiro pra caramba. Tu pega alí Ucrânia, Rússia, os caras têm dinheiro pra caramba. Então, a visão aumentou sim, sem dúvida, o campo aumentou bastante (ENTREVISTADO N – GRUPO 3).

Mesmo sem tradição, os novos mercados que têm investido significativamente em jogadores brasileiros, segundo as entrevistas e os dados encontrados, são o Leste Europeu, a Ásia e o mercado Árabe. Em reportagem<sup>26</sup> publicada pelo *site* [www.esporte.ig.com.br](http://www.esporte.ig.com.br), são

---

<sup>26</sup> MONTEIRO, M. A. **Leste Europeu vira reduto de jogadores brasileiros**. IG. São Paulo, 22 mar. 2011 Disponível em: [esporte.ig.com.br/futebol/leste+europeu+vira+reduto+de+jogadores+brasileiros/n1238184045171.html](http://esporte.ig.com.br/futebol/leste+europeu+vira+reduto+de+jogadores+brasileiros/n1238184045171.html). Acesso em 12/05/2013.

destacados os possíveis países e clubes de destino no Leste Europeu. Dentre as equipes ganham destaque o Shakhtar Donetsk, o Dínamo de Kiev e o Metalist, da Ucrânia. Além do futebol ucraniano, russo e romeno também são destacados na reportagem como possíveis destinos para os jogadores brasileiros. O mercado Asiático recebe também destaque em reportagem<sup>27</sup> publicada pelo *site* [www.extra.globo.com](http://www.extra.globo.com). Segundo a reportagem, quase todos os atletas do Brasil que migravam para o futebol chinês vinham de clubes pequenos ou estavam encerrando a carreira, como o ex-zagueiro Júnior Baiano, um dos primeiros a sair para jogar no país, em 2001. Contudo, no torneio de 2011, a principal liga do país já cotava com 21 jogadores brasileiros, muitos atuando ainda em alto nível.

O mercado árabe recebeu destaque em reportagem<sup>28</sup> publicada pelo *site* [globoesporte.globo.com](http://globoesporte.globo.com), pelos grandes investimentos de equipes de três países, o Qatar, a Arábia Saudita e os Emirados Árabes. Conforme a matéria, esse interesse estaria ligado à ida de treinadores brasileiros para o mundo árabe. Estavam lá em 2008, Marcos Paquetá (Al Gharrafa-QAT), Paulo Autuori (Al Rayyan-QAT), Zé Mário (Al Arabi-QAT), Toninho Cerezo (Al Shabab-EAU), Abel Braga (Al Jazira-EAU) e Emerson Leão (Al Sadd-QAT).

A internacionalização do futebol brasileiro, associado com a ampliação dos mercados, favorece uma ampliação da forma pela qual clube, jogadores e empresários têm planejado suas operações internacionais. Para os clubes, os mercados emergentes surgem como novos destinos para jogadores antes dispensados, podendo ocupar um espaço alternativo para parcerias internacionais. Para os empresários, representam novos desafios para a preparação e condução dos processos de expatriação de jogadores. Para os jogadores sem mercado no futebol brasileiro uma possibilidade de manutenção da sua carreira profissional.

---

<sup>27</sup> CALIL, L. **Em ascensão, futebol chinês investe pesado na contratação de jogadores brasileiros**. GLOBO.COM, São Paulo, 13 mar. 2011. Disponível em: [extra.globo.com/esporte/emascensãofutebol-chinesinveste-pesado-na-contratacao-de-jogadores-brasileiros-1270881.html](http://extra.globo.com/esporte/emascensãofutebol-chinesinveste-pesado-na-contratacao-de-jogadores-brasileiros-1270881.html). Acesso em 12/05/2013.

<sup>28</sup> **Novo Paraíso para brasucas, mundo árabe começa a rivalizar com a Europa**. GLOBOESPORTE.COM, Rio de Janeiro, 2 set. 2008. Disponível em: [globoesporte.globo.com/Esportes/Noticias/futebol/0,,MUL744408-9842,00-NOVO+PARAISO+PARA+BRASUCAS+MUNDO+ARABE+COMECA+A+RIVALIZAR+COM+A+EUROPA.htm](http://globoesporte.globo.com/Esportes/Noticias/futebol/0,,MUL744408-9842,00-NOVO+PARAISO+PARA+BRASUCAS+MUNDO+ARABE+COMECA+A+RIVALIZAR+COM+A+EUROPA.htm). Acesso em 12/05/2013.

### 4.1.3 Síntese 1 das mudanças na gestão do futebol brasileiro

O Quadro 6 resume as principais mudanças na gestão do futebol brasileiro.

**Quadro 6 - Mapa das mudanças na gestão do futebol brasileiro**

Mudanças	Grupo 1 – Gestores dos Clubes	Grupo 2 – Empresários de Futebol	Grupo 3 – Profissionais do Futebol
Na Gestão dos Clubes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento na infraestrutura das categorias de base do Clube (Centros de Treinamentos);</li> <li>- Inserção de profissionais remunerados nas áreas de gestão e áreas técnicas;</li> <li>- Um postura mais agressiva em relação à captação de sócios;</li> <li>- Ampliação do relacionamento com o mercado esportivo e com os sócios;</li> <li>- Ampliação do departamento jurídico;</li> <li>- Maior capilarização e tecnologia na captação de jogadores,</li> <li>- Jogadores cada vez mais valorizados desde cedo, com contratos profissionais e remuneração substancial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direção dos clubes mais profissional, mas longe do ideal;</li> <li>- Ampliação das fontes de receitas dos clubes;</li> <li>- Inserção de profissionais qualificados no cargo de diretor executivo de futebol;</li> <li>- Maior profissionalismo das comissões técnicas quanto à quantificação do desempenho dos jogadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhora significativa na estrutura de trabalho para os jogadores;</li> <li>- Investimento em jogadores de base com contratos longos e valores maiores;</li> <li>- Investimento na valorização da marca e franquias de produtos;</li> <li>- Melhora da comunicação com os sócios e torcedores;</li> <li>- Investimento no departamento jurídico, representatividade nos duelos jurídicos;</li> <li>- Entrada de profissionais especializados no departamento de futebol;</li> <li>- Mudança no papel dos técnicos das categorias de base, de treinador para gestor de relacionamentos.</li> </ul>
Na saída e retorno de Jogadores Brasileiros do exterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratação de jogadores brasileiros por clubes europeus se dá de maneira mais criteriosa, em menor quantidade com mais qualidade;</li> <li>- Valorização do Campeonato brasileiro como competição de vitrine para jogadores, favorecendo a permanência de jogadores por mais tempo no Brasil e o retorno de jogadores que não estão sendo aproveitados nos clubes do exterior;</li> <li>- Melhores condições de retorno financeiro para os jogadores brasileiros, tanto em termos de remuneração quanto em termos de investimentos e patrocínios publicitários;</li> <li>- Aumento da circulação mundial de jogadores brasileiros de menor valor para outros mercados devido à globalização do futebol e à economia mundial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os clubes estão ficando com jogadores de destaque por mais tempo;</li> <li>- Menos transferências para a Europa, devido às exigências dos clubes europeus, porém as transferências ocorrem com maiores valores;</li> <li>- Melhores condições de retorno financeiro para os jogadores brasileiros, diminuição de saída de jogadores e aumento no número de jogadores retornando.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliação dos mercados para a atuação dos jogadores brasileiros;</li> <li>- Mercado brasileiro está mais valorizado, jogadores em má fase retornam para se valorizar e depois retornar para a Europa;</li> <li>- O mercado brasileiro como uma forma de resgate do jogador.</li> </ul>

## 4.2 QUANTO ÀS PRÁTICAS DE EXPATRIAÇÃO E REPATRIAÇÃO DE JOGADORES BRASILEIROS

Compreender as mudanças na gestão do futebol brasileiro abre a possibilidade para o surgimento de novas formas de condução dos processos de transferências internacionais de jogadores e das próprias formas de se pensar a participação dos clubes na gestão dos seus talentos esportivos. Quando se reflete sobre o processo de saída ou retorno de um jogador, pensado em uma lógica de ação em que o jogador ainda é um produto a ser comercializado, a condução desses processos parece se tornar limitada. A partir da sessão anterior, em que foram identificados novos elementos que reconfiguram o paradigma existente e a relação entre o clube e o mercado, surgem novas possibilidades de atuação dos gestores e empresários, não mais como agentes de comercialização de produtos em um mercado global, mas como gestores envolvidos em processos de expatriação e repatriação de jogadores, agora, inseridos em um novo momento do futebol brasileiro e mundial.

Sobre esse novo olhar, Medina (2009) afirma que a dinâmica de mercado do futebol, nos últimos anos, tem mudado drasticamente e com uma rapidez impressionante. Exemplos de expatriados no contexto esportivo aparecem diariamente na mídia e nos veículos de comunicação, alertando sobre esse novo campo que se abre para uma adequada e eficaz profissionalização do futebol brasileiro e mundial. Com isto, este mesmo autor nos questiona: “Estariam os dirigentes, gestores, técnicos, agentes, empresários e os próprios jogadores de futebol e seus familiares preparados para estes novos tempos?”

A pretensão da presente etapa de análise não é encontrar uma solução quanto ao modelo de gestão ideal, qual é o melhor ou pior, se gerir um produto ou pessoas. O objetivo dessa sessão é resgatar, mapear e analisar, a luz do referencial teórico desenvolvido ao longo do estudo, as percepções dos envolvidos em um dos processos que indicam essa ambiguidade, o processo de expatriação e repatriação de jogadores de futebol brasileiros. Nessa segunda etapa, buscou-se avançar na reflexão sobre as práticas realizadas pelos sujeitos envolvidos, com o propósito de encontrar pontos de convergências e divergências a fim de propor uma discussão que contribua para a evolução na condução desses processos com o intuito de favorecer o desenvolvimento dos clubes e sujeitos envolvidos.

#### 4.2.1 O processo de expatriação e repatriação e as práticas utilizadas

De acordo com Tanure, Evans e Pucik (2007), a expatriação passa por oito fases: (1) identificação da estratégia de internacionalização, (2) clareza do objetivo da expatriação, (3) seleção dos candidatos para a missão, (4) preparação e orientação dos candidatos, (5) ajuste do papel do futuro expatriado, (6) gestão de desempenho dos expatriados, (7) remuneração e, por fim, (8) repatriação.

A identificação da estratégia de internacionalização, segundo as autoras, constitui a primeira etapa e é de grande importância dentro da expatriação, pois se a estratégia não for bem definida pode comprometer toda a missão. A segunda fase da expatriação está baseada na definição do objetivo da expatriação, a qual deve esclarecer que há divergência nos significados da missão para ambas as partes envolvidas: o expatriado e a empresa. A seleção dos candidatos para a missão representa a terceira fase dessa prática, a qual mostra que o conhecimento técnico, desempenho e habilidades linguísticas e de adaptação internacional são os fatores mais levados em consideração na seleção. A preparação e orientação dos candidatos caracterizam a quarta fase da expatriação, a qual compreende o treinamento para ajudar na adaptação à mudança. A quinta e a sexta fases abordam o ajuste do papel do futuro expatriado e a gestão de desempenho dos expatriados no país de destino. A remuneração compreende a sétima fase e essa é de grande relevância para alinhar os incentivos à missão e ajustar os benefícios às necessidades do indivíduo. A última fase compreende a repatriação que é o retorno do expatriado para a organização. Essa fase demanda cuidados de readaptação do expatriado e de valorização da experiência do indivíduo para que os próximos profissionais sintam-se motivados a realizar esse tipo de missão.

É fundamental pensar a maneira como o repatriado se readapta ao novo cenário ocupado por ele. O repatriado pode, muitas vezes, conseguir se adaptar dentro da organização, mas não é possível garantir que, em termos pessoais ou sociais, isso ocorra, pois na maioria dos casos, o indivíduo se mantém por muito tempo afastado da sua rede social e acaba perdendo seus contatos e relacionamentos. Quando isso acumula com a perda de *status* social e dos benefícios financeiros que eles recebiam em função da missão internacional, a repatriação pode se tornar um processo complicado (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007; BLACK; GREGERSEN, 1999; LAZAROVA; CALIGIURI, 2001; SUUTUARI; BREWSTER, 2003).

Com base nas etapas da expatriação propostas por Tanure, Evans e Pucik (2007), foram identificadas sete categorias de análise das entrevistas. O Quadro 7 ilustra a associação realizada entre as fases de expatriação propostas pelas autoras e as subcategorias pesquisadas.

**Quadro 7 - Correlação entre o modelo da literatura e o modelo da presente pesquisa.**

<b>Fases da Expatriação</b> (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007)	<b>Modelo utilizado para análise de dados da presente pesquisa</b>
Identificação da estratégia de internacionalização.	Identificação das estratégias do clube, empresário e jogador.
Clareza do objetivo de expatriação.	Identificação dos objetivos do clube, empresário e do jogador com saída para o exterior.
Seleção do expatriado.	Tomada de decisão sobre a saída do jogador para o exterior.
Preparação e orientação do expatriado.	Treinamento do jogador para a expatriação.
Ajuste do papel futuro do expatriado.	A adaptação e os motivos de retorno precoce do jogador no exterior.
A gestão do desempenho e remuneração do expatriado.	A gestão da carreira e o acompanhamento do jogador durante e após a experiência internacional.
Repatriação.	A valorização, os motivos e a readaptação ao retornar para o Brasil.

#### 4.2.1.1 Identificação das estratégias do clube, empresário e jogador

Para os gestores do clube, planejar a saída dos jogadores ainda é algo distante. O planejamento que ocorre não leva em consideração os aspectos ligados ao processo de saída de um talento esportivo, que deveria se adaptar em um outro país após uma operação internacional, mas considera, prioritariamente, os aspectos ligados à venda de um produto que estaria pronto, como quantidade, qualidade, disponibilidade, capacidade de produção, entre outros. Isso se deve ao fato do clube compreender essa saída como um movimento de compra e venda simplesmente, em que os elementos de mercado como interesse de compra, interesse de venda, disponibilidade e velocidade são considerados fundamentais. Dentro dessa ótica de mercado, visualizando o jogador somente como um produto, o processo de saída do jogador é encarado de uma forma utilitária, sendo considerado um fato oportuno e isolado. A afirmação do Entrevistado B demonstra essa visão:

É uma questão que envolve, fundamentalmente, ter matéria prima. Se tu tiver matéria prima qualificada, se tu tiver gerando matéria prima, é muito razoável que tu consiga planejar, porque o assédio se você tem matéria prima qualificada, naturalmente, existe de outros centros financeiros. A relação primeira é a qualidade técnica de produto. O que se faz dentro disso é agregar um olhar de *marketing* também. Se tem qualidade, o produto futebol, depois vira um olhar de *marketing*. Então, o planejamento está muito mais vinculado à formação do que qualquer outra coisa. Me parece claro que desde 2002, a ideia era formar, no mínimo, um jogador de ponta no ano, para que ele rentabilizasse financeiramente e esse retorno fosse reinvestido no departamento de futebol e na formação de novos jogadores. Isso é uma filosofia de gestão (ENTREVISTA B – GRUPO 1).

A forma como esse planejamento ocorre, por parte do clube, está ligada a uma perspectiva de orientação para o mercado, de atender a um mercado consumidor que estaria disposto a pagar por um produto altamente qualificado produzido pelo clube. Obviamente, o clube tem interesse em utilizar esse jogador em seu elenco principal, então, o jogador em formação não estaria sendo unicamente preparado para atender as demandas desse mercado, conforme o entrevistado A:

O objetivo nosso maior, hoje, é estar formando jogadores para o profissional. Então, a maioria das transações que saem, geralmente, é do atleta do profissional para outro lugar; dificilmente, saiu do jogador da base. A gente teve um exemplo ano passado de um menino que foi para a Roma direto, veio uma proposta, eles observaram ele jogando num torneio, e o menino foi, acabou sendo vendido para o exterior, um menino que nem chegou a jogar no profissional (ENTREVISTADO A – GRUPO 1).

Quando o clube recebe uma proposta por um jogador em formação, o planejamento para uma saída praticamente inexistente. Essa perspectiva, visualizada pelo presente estudo, corrobora com os resultados obtidos por Tavares, Pimenta e Balassiano (2007), os quais identificaram que a relação entre jogador e clube está intimamente baseada em aspectos utilitários. Se o atleta tem a motivação financeira como preponderante em sua carreira, o clube vê o atleta como um recurso. Espera-se que o jogador tenha uma atuação importante na equipe por um determinado período, mas o que interessa não é apenas a vitória de um campeonato. As condições de negociação daquele atleta com outros clubes são fundamentais para a saúde financeira da instituição. O clube vê o atleta como um recurso transferível e tem seu modelo de negócios baseado também nesta transferência, alguns clubes inclusive se especializam em formar atletas para posteriormente negociá-los. De acordo com os autores, os clubes não têm mais interesse em formar um jogador, criar um craque e guardar aquele recurso para sua equipe indefinidamente. Os ganhos dos clubes nas negociações dos atletas transformaram a realidade e inviabilizaram a possibilidade de um bom atleta passar toda a sua carreira em uma mesma instituição.

No caso de jogadores profissionais, devido às mudanças na gestão do futebol brasileiro, identificadas na etapa inicial desse estudo, existiria a possibilidade de se planejar essa saída do jogador, mesmo dentro dessa lógica de mercado produtor e mercado consumidor, tendo em vista que os clubes brasileiros possuem hoje outras fontes de receita que não só a venda de jogadores. No entanto, é corrente a percepção de que os jogadores podem ser vendidos ou adquiridos a qualquer momento. Os gestores encaram isso como algo factual, ou seja, uma questão de oportunidade, que depende muito mais da movimentação dos empresários do que propriamente do clube. O entrevistado D exemplifica como tem sido encarado esse processo pelo clube:

Na gestão do Presidente Fernando Carvalho, ele tinha a ideia que: formou, deu um retorno financeiro, vende. Vende e traz outro, esta era a ideia dele. O Fernando Carvalho, se fosse presidente, já teria vendido o Damiano na primeira oferta que teve, o Giovanni Luiz já não, achou que não era o momento, não só porque o clube não precisava de dinheiro, mas se vendesse não teria um substituto, tava buscando ganhar o Campeonato Brasileiro, ele pensou: se eu ganhar o campeonato, pode me dar mais retorno financeiro, ou buscar sócios ou receitas que vão vir do campeonato (ENTREVISTADO D – GRUPO 1).

Essa lógica do clube também é percebida pelos outros grupos de entrevistados. No grupo de empresários, foi possível identificar, em alguns entrevistados, essa mesma lógica empregada pelos clubes, contudo outras preocupações, relacionadas a idade do jogador e a um planejamento em longo prazo foram identificadas, conforme relata o entrevistado J:

O clube não tem planejamento específico para saída do jogador. Não existe vamos trabalhar esse jogador assim, aqui, com 19, nós vamos colocar no profissional, porque com 20, 21, ele vai jogar e, com 22, 23 anos, ele vai ser convocado para a seleção brasileira e, com 23, 24, a gente vai vender. Não tem. É meio no acaso, no achismo, sei lá. O jogador vai se surge uma proposta (ENTREVISTADO J – GRUPO 2).

A lógica de mercado influencia diretamente o planejamento. Contudo, só pelo fato do empresário já falar em um planejamento organizado em ordem temporal, correlacionando a idade do jogador com metas profissionais, já demonstra um indício de um novo olhar, de uma nova possibilidade. A posição privilegiada dos empresários na condução dos processos possibilita ao mesmo uma transição permanente entre as duas lógicas, as lógicas de produto e mercado, utilizadas pelo clube, e a lógica de gestão de um talento esportivo e seus aspectos pessoais, realizada pela proximidade com os jogadores e suas famílias. Essa visão mais ampla e, de certa maneira, híbrida fica evidente no depoimento dado pelo entrevistado L:

A decisão, muitas vezes, é muito rápida. O clube está observando em silêncio o atleta, ele aparece aqui depois de um jogo, bate na porta e diz: presidente, geralmente quem faz isso é o agente, o empresário ou um intermediário que é o cara super bem conectado com clubes compradores. Não é clube que vende, é o intermediário que vem fazer esse negócio. Na Europa, isso é muito comum, chega o empresário e vai visitar o clube e fala pro diretor: o que vocês estão pensando para o ano que vem? Nós estamos pensando em vender o centroavante, um zagueiro que está se aposentando, nosso lateral direito não está rendendo. Nós estamos buscando jogadores assim, assim, assim. Então, tu anota e tu vai buscar na tua rede, pra ver se tu consegue para o clube. Aqui não é tão organizado assim, mas na Europa é muito comum. Tu liga um dia marca com o clube, o clube te atende, vê o que eles precisam e tu tem que tentar fechar o quebra-cabeça. Aqui no Brasil, é relacionamento. (ENTREVISTADO L – GRUPO 2).

Esse depoimento apresenta um elemento chave para análise sobre planejamento de saída do jogador. É possível sim, em um mercado em que a dependência da venda de jogadores é menor, como é o caso dos clubes europeus, estabelecer um tipo de posicionamento e de relacionamento com o mercado de maneira diferente da lógica assumida pelo clube objeto da pesquisa, o qual não apresenta claramente a existência de planejamento sobre a saída do jogador. Essas possibilidades citadas por alguns entrevistados do grupo dos empresários ainda permanecem distantes da forma como são conduzidas pelos clubes. Segundo o entrevistado R, o cenário brasileiro ainda não possibilita esse tipo de planejamento:

Se o clube está passando por dificuldade financeira primeira coisa que ele vai fazer é encontrar uma atleta que pode ser rentável, que pode render algum valor. Existe esse discurso, vamos formar, pode ser nosso atleta, formar nosso time futuramente. Mas a partir do momento que existe essa necessidade, o clube não vai pensar duas vezes. E a própria família também. A grande maioria dos jogadores ainda são oriundos de famílias menos favorecidas, são pessoas com um nível intelectual inferior, então, não tem essa noção. A partir do momento que sai, ela espera a independência financeira (ENTREVISTADO R – GRUPO 3).

O entrevistado U, relatou algumas discussões realizadas de maneira informal nos bastidores do clube, um certo modelo de planejamento, mas ainda voltado para a lógica de atender um mercado consumidor:

O que a gente pensa mais para o futuro, e isso já estamos conversando: têm jogadores que já são formados e que não têm oportunidades, ou porque o treinador que está no profissional não quer, ou porque, enfim, dá algum azar, coisas que acontecem no futebol. Ao invés de tu vender um jogador sempre a 10 milhões, 20 milhões, daqui a pouco, tu pode vender 20 por um (milhão), vender 20 por 500 mil. E o clube ainda não tem essa política, e clubes grandes têm como fazer isso, coisas que os pequenos já não têm tanto. Agora, o clube grande pode vender para o Sport Recife, pode vender para o América Mineiro, pode vender para o Flamengo, Criciúma (ENTREVISTADO U – GRUPO 3).

Quanto ao planejamento da saída para o exterior do ponto de vista dos próprios jogadores, o entrevistado N destacou que tudo depende da situação na qual se encontra o jogador:

Na quarta, fui informado que eu ia embarcar sexta. Na época, a gente ouvia muito que ia pra o clube tal ou clube tal, mas nunca acontecia. Então, eu fiquei meio perplexo. Hoje em dia, tu digita no Google e tu consegue a ficha detalhada, tu fica sabendo se o clube paga em dia, se tem torcida, se tem estrutura. Isso até possibilita tu planejar até um certo ponto, depois tu pode tentar, não que vai dar certo, mas tu pode te planejar. Agora, um jogador do interior, não pode planejar pra estar aqui no Pelotas e ficar seis meses desempregado, não pode sair do Pelotas e ir para o clube grande de Porto Alegre por exemplo. Mas se tu tá em um clube grande e não é aproveitado, tu pode sair de lá e ir para o Figueirense, por exemplo, para um Náutico, Avaí, porque tu tem mercado, tu pode planejar a tua carreira por um certo período de tempo, é muito do jogador, o empresário participa muito também. Hoje, o jogador em si pode dizer sim ou não, mas hoje é muito financeiro. Na China, tinha uma fama negativa dos jogadores brasileiros, que chegavam, pegavam dinheiro e sumiam. Os caras não confiavam nos brasileiros (ENTREVISTADO N – GRUPO 3).

Torna-se evidente que o planejamento para a saída do jogador ainda conta com uma série de obstáculos de ordem cultural, os quais, de certa maneira, inviabilizam um olhar mais amplo nas relações entre clube, jogadores e empresários nessa fase que é considerada fundamental para o processo de expatriação. Definir as estratégias e planejar é fundamental para todos os sujeitos envolvidos.

Conforme Tanure, Evans e Pucik (2007), essa etapa pode auxiliar na elaboração de um perfil de competências exigido do expatriado e a definição de seu papel principal, o que pode contribuir para uma articulação adequada do processo de expatriação. Um exemplo seria, a partir da identificação das possibilidades de destino do jogador, tanto clube quanto empresário se proporem a identificar se o mesmo possui as competências necessárias para sua adaptação e, juntamente com o jogador, desenvolver um plano de desenvolvimento que atenda às necessidades do clube contratante e do próprio expatriado em seu processo de adaptação ao país de destino. Além disso, a identificação de qual papel o jogador assumiria de acordo com as expectativas do clube de destino, entre outras informações, contribuiriam para o sucesso de uma operação internacional.

#### 4.2.1.2 Clareza dos objetivos do clube, empresário e do jogador com saída para o exterior

De acordo com Tanure, Evans e Pucik (2007), a definição do objetivo da expatriação deve ser clara para que a expatriação consiga ser realizada com sucesso. No presente estudo, foi identificado que, em um primeiro momento, os interesses dos sujeitos envolvidos no

processo de expatriação do jogador seriam os mesmos: o retorno financeiro. É senso comum, entre os brasileiros que acompanham futebol, que tanto para os clubes, quanto para jogadores e empresários, a grande motivação para a saída do jogador brasileiro seria o retorno financeiro, o que é evidenciado pelos entrevistados dos três grupos de sujeitos. Acontece que, os objetivos secundários identificados relacionados ao processo de expatriação, por vezes, não são convergentes, o que de certa forma pode interferir substancialmente no processo de adaptação do jogador culminando em um insucesso da operação internacional. Abaixo seguem depoimentos de entrevistados representantes dos três grupos que concordam em relação à motivação primária, mas são divergentes em relação aos objetivos secundários:

Ocorre a oportunidade de negócio. Se for vantajoso, financeiramente, para o jogador, clube e investidores, o negócio saí. Agora, pode ter certeza, se o jogador não quiser ir ele não vai. Agora, pensa bem, o jogador quer jogar nos melhores clubes do mundo, ele quer jogar num Real Madrid, Barcelona... tu imagina o cara jogar a Champions League (ENTREVISTADO E – GRUPO 1).

Quando chegam a ser profissionais, querem ganhar o dinheiro deles, ajudar a família. Quando tem uma possibilidade de jogar no exterior, eles querem ir para ganhar dinheiro. O que acontece, às vezes, é que eles vão movidos pelo dinheiro, pelo clube que quer que ele vá, muitas vezes movidos pelos empresários que querem fazer o negócio na hora, que é uma coisa que eu acho errado mas eu não posso julgar ninguém. O que acontece quando eles chegam lá, por não ter a orientação aqui, saber da cultura dos caras, como é o clube, como eles vão te receber, eles chegam e tem um choque cultural muito grande, aguentam no início, porque é dinheiro... eles vão movidos por aí, mas chega uma hora que o dinheiro não é tudo (ENTREVISTADO I – GRUPO 2).

Muito é o dinheiro, ter uma boa estrutura financeira, afinal, todo mundo que trabalha procura isso. Se fala que na Europa o salário e a qualidade de vida são melhores. Isso é o que mais motiva na maioria, além do sonho de jogar uma Champions League, jogando com os melhores do mundo, aparecendo na TV, a torcida vendo os jogos e tudo que envolve o futebol é a motivação (ENTREVISTADO Q – GRUPO 3).

Nota-se um descompasso quanto aos interesses. Para grande parte dos entrevistados do Grupo 1, os interesses são utilitários, o que de certa forma condiz com a lógica que o clube conduz as operações internacionais. Para os gestores do clube, além do jogador, o próprio empresário tem somente objetivos utilitários. Ou seja, a lógica de mercado, que move o clube, move todo o processo, conforme relatos dos entrevistados C e D:

A transferência gera para o atleta enormes perspectivas. O olhar do atleta, a prioridade do atleta, são os benefícios econômicos, não tem outra prioridade; então, em cima disso que o atleta é motivado (ENTREVISTADO C – GRUPO 1).

Tem a transferência que o empresário vai forçar, vai fazer o cara ir, e o cara vai ouvir o empresário. Vou te dar o exemplo do Nilmar, que estava pra vir para o clube de volta, tava no Villarreal. Por ele, teria vindo, já tinha acertado; aí, o empresário foi lá, buscou uma oferta do Qatar, a oferta era muito maior, o jogador foi pelo que o empresário disse (ENTREVISTADO D – GRUPO 1).

A visão do clube, afirmada veementemente pelos entrevistados do Grupo 1, limita a visão dos mesmos em relação a outros elementos que compõem o leque de motivações do jogador e do próprio empresário. Essa forma de “miopia” dos gestores pode ocasionar um distanciamento entre os sujeitos envolvidos e uma tensão na condução dos processos de expatriação.

Quando questionados sobre as motivações dos jogadores, os empresários pareceram mais próximos de um entendimento mais amplo em relação aos expatriados:

Eu acredito que é, além da questão financeira, a questão do sonho. Existe muito isso, não é um mito, jogador sonha, a família sonha. A maioria dos atletas vêm de uma origem pobre e para eles a Europa é aquilo que eles enxergam no filme, é qualidade de vida. Então, o que motiva eles é o sonho de uma vida melhor (ENTREVISTADO H – GRUPO 2).

Qualquer decisão de venda passa pela vontade do atleta; se ele quer ir, ele vai; se não quer ir, ele não vai. Isso é um direito do atleta e é ótimo que seja assim. Claro que a família ajuda, aconselha, a parte do dinheiro, do sonho. O pai era torcedor da Inter de Milão, o agente dá uma opinião mais técnica, claro que o dinheiro é importante mas também o estilo de jogo daquele time, da liga com o jogador, a projeção de carreira que ele vai ter, se ele está pronto pra aquele time ou se aquele técnico vai favorecer conforme as suas características... isso tudo pode ser balela se o dinheiro for um valor astronômico. Até porque quando um time decide te comprar, ele faz um esforço... A tendência é que todo mundo queira. Qualquer jogador que joga na dupla gre-nal aqui se tu falar em um dos 10 maiores times do mundo, ele vai querer ir ontem. Então, a família vai querer ir, o agente vai querer ir, porque o projeto vai ser bom, o dinheiro vai ser bom, tudo vai ser bom (O ENTREVISTADO L – GRUPO 2).

Outro ponto motivador apontado pelos entrevistados do Grupo 3 está relacionado com a vaidade do jogador. Pelo fato de ele estar em uma missão internacional, sua representatividade em relação aos seus pares, familiares e rede de relacionamentos pessoais, é considerada um dos principais fatores motivacionais. Abaixo segue o depoimento do entrevistado T sobre isso:

Além da questão financeira, o status de estar jogando fora. Na maioria das vezes, o jogador é um cara vaidoso e o fato de ele estar jogando em um país europeu pra ele se valorizar no meio da sua profissão, entre os atletas e até no seu meio social, é uma coisa que motiva muito. Uma coisa que deveria motivar e que eu vejo que não motiva tanto é conhecer outras culturas, viajar, conhecer países diferentes, o jogador não valoriza isso, ele pensa em status. Pode chegar no facebook e colocar que mora em Madrid, em Barcelona... falar para as namoradas que está morando em outro país (ENTREVISTADO T – GRUPO 3).

Nessa transição para a operação internacional, fica claro que o empresário tem essa responsabilidade em equilibrar os interesses financeiros e interesses pessoais do jogador, pois, muitas vezes, nem ele mesmo tem, de maneira clara e ordenada, quais são suas motivações. O próximo item aprofunda mais a questão das motivações, uma vez que aborda sobre a seleção dos candidatos por parte dos clubes compradores e vendedores e, por conseguinte, a tomada de decisão sobre a saída do jogador para o exterior.

#### 4.2.1.3 A tomada de decisão sobre a saída do jogador para o exterior

Esta etapa recebe destaque por pesquisas acadêmicas relacionadas à expatriação, tendo em vista a complexidade de itens que deve-se levar em consideração no processo de escolha dos candidatos a serem expatriados pelas empresas multinacionais. Entre estes, são destacados por Tanure, Evans e Pucik (2007), o conhecimento técnico, o desempenho na operação doméstica, além da importância linguística e a adaptabilidade internacional. Quando fala-se na tomada de decisão referente à escolha sobre qual jogador pode ser expatriado no cenário futebolístico, os mesmos elementos podem ser considerados, no entanto os aspectos técnicos e mercadológicos se sobressaem nessa etapa.

No contexto do futebol, a seleção do expatriado é realizada não só pelo clube que estaria disposto a vender o jogador para o mercado internacional, mas, principalmente, pelo clube comprador e até mesmo este tem reconsiderado os itens de avaliação ao longo dos últimos anos, como foi demonstrado em nossa primeira etapa da pesquisa.

Segundo Sebben (2009), até poucos anos atrás, na seleção do melhor jogador brasileiro a ser contratado, eram levados em consideração os aspectos técnicos e o capital simbólico que o jogador acrescentaria ao time, ou seja, suas habilidades dentro de campo e o quanto o mesmo traria de representatividade em relação às possibilidades de mídia e aproveitamento de sua imagem dentro do clube. No entanto, aspectos como capacidade de adaptação à cultura do clube comprador, estrutura familiar, habilidade de relacionamentos, nível cultural, estrutura psicológica, entre outros, passaram a ser considerados devido ao grande número de casos de insucesso de jogadores brasileiros em suas missões internacionais. Esses elementos corroboram com os aspectos determinantes de sucesso de uma missão de internacional identificados por Tung (1981) e Oddou (1991) que elencaram os seguintes fatores: nível de adaptação e satisfação no trabalho, relações sociais, estrutura familiar, habilidade empresarial e sensibilidade cultural, estrutura psicológica e auto confiança e a capacidade de lidar com a tensão e resistência a frustrações.

Para os entrevistados do Grupo 1, o momento certo da tomada de decisão sobre a saída para o exterior é algo difícil de prever e de se definir como afirmam os entrevistados C e D:

A saída para o exterior não se define, ela depende do momento, é uma relação de mercado. Em alguns casos, a família participa, mas, na maioria dos casos, é a relação dele com o empresário, com o clube. O que realmente, hoje, motiva são as relações financeiras. É obvio que as condições de trabalho, a perspectiva de crescimento. Mas a prioridade é a questão econômica (ENTREVISTADO C – GRUPO 1).

O jogador que quer ir, não adianta segurar. Às vezes, ele mesmo não quer ir, principalmente os que tem contrato longo, então, os três: jogador, dirigente e empresário decidem. Não tem um só que decide, depende da pessoa, do mercado, e da proposta. Varia muito (ENTREVISTADO D – GRUPO 1).

Identifica-se um certo posicionamento passivo do clube brasileiro sobre a missão internacional, tanto na relação com o jogador, quanto na relação com o clube do exterior. Sua participação traduz sua própria compreensão sobre a saída do jogador, algo visto como factual, que objetiva atender a demanda de um mercado consumidor conforme as exigências de mercado. Acontece que essa passividade tem despertado a atenção dos empresários envolvidos no processo, como é destacado pelo entrevistado L, que inclusive propõe uma possível forma de o clube atuar mais ativamente no processo de expatriação de jogadores:

Os clubes têm essa dificuldade de vender, não se sabe como vender. Daí eu pego DVD, falo com o empresário, tem clubes que tem empresários credenciados, ou o cara com uma base na Europa. O empresário podia ficar lá visitando os clubes em parceria com o clube daqui, vendo as carências, porque é um grande clube formador, é um clube com um selo – jogador de lá é fera... Vou botar o Rogério e ele vai visitar os clubes, ele vai ficar fazendo negócio de 500 mil, 300 mil, 200 mil. Isso eu acho que é a solução. Mas tu acha que eles têm coragem? Ah! Mas não posso arrasar com meu empresário. Não é técnica a decisão. A decisão de o cara é nosso amigo, fica ruim (ENTREVISTADO L – GRUPO 2).

Um dos pontos que podem ter influenciado esse posicionamento distante do clube pode ser a quantidade de intermediários e, por conseguinte, interesses envolvidos em uma negociação internacional, conforme apresentado pelo entrevistado J:

Acontecem poucos casos onde a negociação ocorre entre o clube A da Europa que negocia com o clube B do Brasil e é feita a negociação e o jogador vai. Hoje, se tem uma negociação no Brasil que há menos valores envolvidos até pode acontecer, mas uma transferência internacional que há mais cifras envolvidas num grande jogador entra na negociação os dois clubes, os agentes desse jogador, investidores do clube que botaram dinheiro na contratação desse jogador, investidores que estão colocando dinheiro no clube que vai ser o destino do jogador, né? Há muitas coisas envolvidas (ENTREVISTADO J – GRUPO 2).

Outro aspecto que pode influenciar no distanciamento do clube poderia estar ligado aos aspectos culturais envolvendo a percepção dos seus torcedores a respeito da saída de um jogador de destaque do time. A relação entre ídolo e torcedor é muito próxima e transcende a ação do clube, o qual, por vezes, não apresenta claramente seus interesses comerciais em detrimento de uma pressão pública. Esse elemento é resgatado pelo entrevistado I:

Vou dizer que dentro de um clube... não temos um procedimento padrão... até porque o futebol transita em muitas coisas, não se tem um padrão para trabalhar, se trabalha o mercado. Às vezes, o jogador está bem, ou tá mal; às vezes, a gente tem o momento certo pra vende, a gente tem o ponto. Ele tá bem pra vende, mas não vende porque ele está bem no clube e o clube sofre uma pressão da torcida ou do que seja (ENTREVISTADO I – GRUPO 2).

A visão dos entrevistados do Grupo 3, de certa forma, assemelha-se com a visão do Grupo 1, que ainda enxergam que a tomada de decisão estaria ligada a uma questão de interesse e disponibilidade de mercado, e os elementos levados em consideração seriam os aspectos técnicos e táticos do jogador, conforme destacado pelos entrevistas V e S:

Existem jogadores que na primeira oferta tem que vender; então, depende muito da proposta, da posição que o jogador ocupa e das características do próprio jogador. Na minha visão, goleiro, zagueiro e lateral, na primeira proposta passando daquilo que temos como teto, vende-se na hora. Foi o caso do Ruan, na primeira oferta, o clube acabou vendendo o zagueiro (ENTREVISTADO V – GRUPO 3).

A saída de jogadores do Brasil para o exterior tem níveis, né? tem o primeiro nível que são os jogadores a nível de seleção brasileira... que são jogadores visados pelos mercados italiano, alemão, espanhol, na época, de jogador eram os principais. Ali, ficava um eixo que jogadores da seleção brasileira é que iam. Depois, começava os jogadores que se destacavam nos clubes, que até não tinham passagem por seleção, mas que despertavam o interesse de empresários; e, aí, o empresário trazia o italiano para vir assistir jogos e, aí, o italiano vinha para ver o Joãzinho, mas gostava do Pedrinho e, aí, dava. E tinha uma outra classe que eu me incluía, que era aquele jogador que tinha o interesse de jogar lá fora, pela questão financeira, mas que precisa de um empresário para levar, até porque não tinha um destaque muito grande no Brasil. Imagina a quantidade de jogador que tem no Brasil; então, acaba que os jogadores desconhecidos no Brasil que fazem carreira lá fora são levados diretamente pelo empresário (O ENTREVISTADO S – GRUPO 3).

Nesta etapa do processo de expatriação se identifica a necessidade de uma operação mais ativa tanto da parte do clube quanto do jogador, em relação aos aspectos que transcendem os interesses econômicos, partindo do pressuposto que tanto clubes quanto jogadores tenham interesse em uma operação bem sucedida.

Percebe-se também que, mesmo inseridos em ambientes diferentes, algumas das problemáticas ligadas à seleção dos expatriados são similares tanto no ambiente empresarial

como no futebol, tais como a dificuldade em considerar fatores pessoais como a habilidade intercultural do candidato e a disposição da família em viver em um país estrangeiro.

#### 4.2.1.4 O treinamento do jogador para a expatriação

Mesmo na categoria profissional, em que o jogador está mais próximo de uma possível transferência internacional, fica claro, pelas palavras dos entrevistados, que essa etapa é pouco desenvolvida e a resistência para uma preparação ainda ocorre de maneira significativa. Um dos entrevistados do grupo dos profissionais de futebol foi responsável pela preparação intercultural de um jogador e, mesmo com essa experiência que representa um trabalho diferenciado realizado com sucesso, pois o jogador se adaptou ao futebol inglês antes do tempo previsto, ela relata como percebeu que poderia desenvolver esse trabalho junto aos jogadores e as dificuldades que tem encontrado de inserir seu trabalho de educação intercultural em um ambiente tão complexo como ambiente do futebol:

O que me marcou foi quando eu vi um programa do Galvão Bueno chamado Na Estrada. Tinha um jogador que estava jogando nos Emirados Árabes, ele estava decorando a casa, uma casa enorme, sozinho, falando que ele tinha comprado esta casa, preparando a casa que a esposa não tinha chegado ainda, estava lá havia três meses. Aí, a repórter pergunta: mas você deve estar muito feliz, numa casa desta, em um país legal? Ele enche o olho de lágrima e diz: olha se eu pudesse eu voltava na caminhonete com você. Na hora, eu pensei eu quero ajudar essa gente, só que vai chegar perto deles como? As pessoas não nos recebem, e aí claro, eu me submeti a algumas situações como ficar três horas no clube esperando para falar com um diretor de base para dizer que não tinha dinheiro. Que meus colegas do condomínio mandassem um livro para a assistente social, e a ela afirma que não recebeu, depois de mandar cinco livros e tomar conhecimento que todos estavam na gaveta dela; e quando ela nos recebe, ela fala que faz o mesmo que a gente. Aí, ela mostra uma foto dela com as esposas na arquibancada. A vontade que deu foi dizer: isso é educação intercultural? Falei com um presidente de um clube por celular com indicação e uma pessoa da diretoria, nos apresentamos: Senhor, trabalhamos para a presidência e vice-presidência das maiores multinacionais do país com unidades no exterior e queremos ajudar o senhor com os jogadores... Tá bem minha querida, se tiver interesse eu te retorno, me pergunta se ele retornou? Teve também um caso com um técnico que nos encontramos no aeroporto, eu falei do nosso trabalho, ele passou para os assessores dele, fala com ela aqui, se for interessante depois me passa o contato. Eu tô esperando até hoje. Eu fico revoltada com isso. Mas eu prefiro acreditar que ainda não encontramos as pessoas certas (ENTREVISTADO M – GRUPO 3).

Esse depoimento demonstra de certa forma como é compreendida a preparação do jogador. A participação dos clubes resume-se na preparação do jogador em âmbito geral, oferecendo toda estrutura enquanto ele é jogador do clube, mas nada específico em relação à expatriação conforme afirmou o entrevistado C:

O clube tem uma preocupação com o jogador sim, por isso que ele tem profissionais que trabalham dentro dessa área, ele tem o assistente social, o psicólogo. O clube oferece essa estrutura, ele tem um departamento jurídico a disposição do atleta, um departamento médico com diversos especialistas. Hoje, o atleta é muito bem assessorado (ENTREVISTADO C - GRUPO 1).

Não obstante, quando se fala em uma preparação específica para a expatriação, segundo seus gestores, essa preocupação é secundária. Na percepção dos entrevistados desse grupo, o clube limita-se aos aspectos profissionais relativos às atribuições dele para o clube. Em relação à saída, a responsabilidade fica a cargo do jogador e do empresário. Os entrevistados do Grupo 1 relataram suas percepções sobre as responsabilidades do clube sobre o treinamento do jogador para a expatriação:

Houve, ao longo do tempo, alguns avanços, mas muito na base da tentativa e erro. Não há ainda um trabalho sistematizado nestes processos. Um trabalho de psicologia intercultural já aplicado em muitas empresas ainda não chegou ao futebol. O processo varia muito de clube para clube. Depende muito do perfil do dirigente, do empresário e do jogador. Mas de forma geral, quando o trabalho é mais cuidadoso não se avança muito além de orientar o jogador quanto aos hábitos, costumes e idioma do país e características do clube para o qual o jogador irá se transferir. É comum que alguns empresários chegam a insistir que seus atletas aprendam uma língua estrangeira, sem mesmo ter o domínio básico do seu próprio idioma natural. Preocupações quanto aos aspectos psicológicos e emocionais relacionados a fatores de adaptação, ausência da família ou convívio com ela em condições de diversidade cultural, planejamento de carreira, etc. Não são sequer considerados (ENTREVISTADO F – GRUPO 1).

Sobre o jogador receber treinamento antes de ser expatriado, não recebe treinamento, até porque essa não é uma atribuição do clube. Isso aí é mais da família, né? Do empresário. É que, geralmente, essas coisas são muito rápidas, não é? Tu vê a do Alexandre, a do Pato na época sim, ele se preparou quando ele foi, para onde ele ia, aprendeu a falar a língua, porque ele teve que esperar os 18 anos para poder se transferir, né? Mas, geralmente, é coisa que chega num dia e tem que embarcar dois três dias depois (ENTREVISTADO E – GRUPO 1).

De certa forma, os empresários encaram, assim como o clube, que a preparação do jogador torna-se atribuição sua, tendo em vista que, muitos empresários se intitulam gestores de carreiras, e seriam eles e os jogadores os responsáveis por investir em treinamento e orientação antes da mudança para o outro país:

Eu faço um CD com informações, muitas vezes quando o menino é de qualidade e aqui é janeiro e fevereiro e ele vai só em agosto, e são negócios bons, eu vou, passo uma semana com o menino, matriculo ele em um curso de italiano aqui, tenho uma planilha com todas as situações, todas as nomenclaturas, desde a parte do corpo, utilizadas pelos preparadores físicos, tudo aquilo que é relacionado, explico de situações, tento mostrar a história do clube, o que eles estão esperando do jogador. Isso minimiza muito a chance de erro. Se tu já vai sabendo o que vai te acontecer, quem são os caras, quem são os brasileiros que estão lá, o treinador gosta de que tipo de jogador, vídeo de treinamentos, claro, se o jogador vai se interessar, previsão de passagens para a família (ENTREVISTADO K – GRUPO 2).

O clube colocou uma professora de francês a disposição do atleta, deu o suporte inicial até a família dele ir, a esposa dele foi depois de um tempo, deram suporte, dão hotel lá pro atleta morar inicialmente até se organizar, conhecer a cidade. Mas isso também passa muito no trabalho da empresa que a gente contratou, né? Dar o suporte para ele lá. A gente aqui ficou pagando conta dele aqui, resolvendo as coisas dele aqui, e a empresa lá resolvendo as coisas profissionais dele lá e ajudando na questão de aluguel de carro e tudo porque é um lugar totalmente diferente. A família dele ficou aqui, a esposa e os filhos; aí, depois eles foram também com o nosso apoio aqui e tal. É uma coisa meia precoce, um jovem de 22 anos, né? (ENTREVISTADO J – GRUPO 2).

Quando a gente fez a operação do Sandro, antes de ele ir, nós fizemos um trabalho para ele entender um pouquinho de como é ir para o exterior, como é passar a trabalhar no exterior, a importância da língua, a importância de tu se inserir na cultura de lá, porque não adianta tu chegar lá e querer colocar a tua cultura neles. Tem que se adaptar a cultura deles, a própria alimentação, a forma de clima, do clube que é diferente, posteriormente, a adaptação da família, a organização de seus investimentos, tudo isso a gente trabalhou antes dele ir (ENTREVISTADO I – GRUPO 2).

Nota-se que o processo realizado pelos empresários condiz com algumas práticas realizadas pelas organizações empresariais que objetivam aproximar o expatriado da cultura do seu país de destino. De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003), a base de um treinamento do expatriado deve ter quatro elementos essenciais: treinamento de língua estrangeira, treinamento cultural, avaliação e acompanhamento do desenvolvimento da carreira e administração da vida pessoal e familiar, elementos estes evidenciados a partir dos depoimentos concebidos. Entretanto, cada etapa desse treinamento, segundo os autores, deve ter uma intensidade e uma profundidade importantes, pois existem muitos elementos que devem ser contemplados, além do que, o ideal seria cada etapa ser conduzida por especialistas nos assuntos. Porém, muito da preparação ainda é feita de maneira superficial, baseada na experiência dos próprios empresários com tentativas erros e acertos e, em alguns casos, feita às pressas, o que pode ser considerado uma das principais causas de fracasso.

Um dos elementos destacados na literatura e também proposto pelos empresários é o comprometimento do expatriado com essa etapa do processo de expatriação. Sobre esse ponto, o entrevistado G:

Antes, era pontual a saída de jogadores; agora, é absurda, em termos de jogadores, e repatriados aumentou muito também. Antes, não se via muito. Hoje, eu noto que os jogadores se preocupam com isso. No decorrer desta trajetória, os jogadores aprenderam com isso, ele tem que se preparar lá. Eles vão levando pessoal, levam familiares para se adaptar (ENTREVISTADO G – GRUPO 2).

Para o Grupo dos Profissionais, essa preparação ainda ocorre de maneira informal baseada nas experiências de colegas que tiveram a experiência internacional, retornam e dão as orientações. Contudo, é vigente a certeza de que o tipo de preparação que os jogadores

estão recebendo não tem sido suficiente e os casos de insucesso ainda ocorrem com frequência. Os entrevistados T e S relataram sua percepção sobre essa forma de preparação informal:

As informações que o jogador recebe é de um amigo jogador que já foi ou o empresário diz é isso e isso, mas uma coisa profissional, como deveria ser, uma orientação, ele não recebe. Eles muitas vezes chegam no país e eles não sabem falar nem oi, nem tchau, nem como pedir uma comida, um negócio, eles ficam dependendo de outras pessoas, chegam no país e acabam tendo que ficar andando com um tradutor para cima e para baixo não conseguindo fazer nada. Na maioria das vezes é assim. Eles não são preparados para ir para uma Ucrânia, chegar na Ucrânia e saber qual é o estilo de vida, o que que se come lá, qual bairro, o que que tem para ele fazer naquela região, que na minha opinião são fundamentais (ENTREVISTADO T – GRUPO 3).

Se ele quiser sair, ele tem que chegar no país e vestir a camiseta do clube pra poder experimentar a cultura, fazer que o local goste dele, porque ele tá querendo aproveitar o lugar. Este é o profissional que vai ter mais vida útil lá fora. A gente chegava no Brasil no meio do ano, junho ou julho, é época que o jogador lá de fora tá voltando. Então, é uma época que tá terminando agora lá, chega no inverno aqui em Porto Alegre, se reúnem, faz uma peladinha, aí tu se encontra com o cara que tá chegando da Alemanha; outro do Japão, outro de Honduras, outro da Finlândia, Kuwait, Arábia, E, aí, o cara se reúne, vai trocando experiência. Como é que é lá? E tal... isso aí começou lá no Rio de Janeiro, com Zagalo indo trabalhar no Kuwait, Arábia. Parreira... Aí, a comissão técnica começa a trazer brasileiro para esses países... Aí, depois, foram diversos profissionais.... Luis Felipe, Celso Roth... (ENTREVISTADO S – GRUPO 3).

É evidente que essa etapa tão importante do processo de expatriação precisa ser resignificada por todos os sujeitos envolvidos: para o clube – que pretende ser reconhecido internacionalmente e se diferenciar na formação de um talento esportivo – para um mercado cada vez mais concorrido, para o empresário – que assumiu essa responsabilidade, mas precisa se capacitar para assumir essa condição – e para o próprio jogador – que em um cenário globalizado, possui acesso à informação e, hoje, precisa estar mais atento no seu planejamento de carreira.

#### 4.2.1.5 A adaptação e os motivos de retorno precoce do jogador no exterior

As dificuldades encontradas no processo de migração de jogadores de futebol já são reconhecidas por alguns pesquisadores do esporte, tais como Back e Crabbe (2001), Lanfranchi e Taylor (2001), Brandão e Machado (2007), Medina e Scaglia (2008) e Rial (2008).

Segundo Sebben (2009), os profissionais do futebol são verdadeiras equipes que se formam em torno do sucesso em campo, como técnicos, preparadores físicos, jogadores, suas

esposas e filhos; cercados pela solidão, o desamparo, a dificuldade de seguirem regras que não compreendem, a depressão, o medo, a angústia por excelentes resultados. Lanfranchi e Taylor (2001) acreditam que é necessário que os jogadores e os que acompanham tenham em mente novas atitudes para transitarem de maneira mais eficaz, tranquila e produtiva dentro desse novo cenário global que se apresenta, de internacionalização do futebol e, por conseguinte, de possibilidade de uma carreira internacional. Conforme Medina e Scaglia (2008), não é aceitável que os profissionais ligados ao futebol mantenham os mesmos equívocos e a maneira tecnicista de ver os elementos que compõem essa prática esportiva.

Nota-se, então, que existe uma relativa preocupação à problemática que envolve a operação internacional de transição do jogador para o exterior, percebe-se a necessidade de uma maior atenção para com o processo de adaptação do jogador. São diversos os casos de insucessos relatados pela mídia, porém ainda surpreende o fato que as expatriações sejam conduzidas de maneira informal.

Em relação ao clube, as entrevistas do Grupo 1 evidenciam um certo descaso quanto aos casos de insucesso, eximindo-se da responsabilidade. De acordo com os depoimentos dos entrevistados A e E, os casos de não adaptação podem ser encarados com naturalidade, assim como o retorno para o clube brasileiro:

Quanto aos jogadores que foram expatriados sobre se existe algum controle de retorno precoce, controle de algum tempo médio para a solicitação de retorno... "Não". A maioria dos problemas que eu vejo é de adaptação; às vezes, o jogador não se adapta ao lugar e começa a não jogar; aí, ele retorna para o Brasil para querer uma oportunidade de estar jogando de novo, né? Num lugar onde já é o habitat dele, e onde já é o futebol que ele conhece, para ele conseguir entrar no cenário de novo (ENTREVISTADO A – GRUPO 1).

Não existe esse período de adaptação. Na verdade, até ele se acostumar alguns deles são emprestados e, depois, retornam ao clube que compra. Muitos retornos ocorrem quando o jogador não dá certo no exterior. O clube pensa em ficar insistindo no jogador três ou quatro anos... Muitas vezes, é melhor eu repassar... Muitas vezes, o jogador vem... sem o clube daqui botar nada... vem emprestado com uma opção de comprar este jogador... como o clube de lá ainda pagando o salário dele. Na cabeça do clube, é um bom negócio, pois para que manter ele, com várias despesas? E com certeza, o jogador longe daqui, ele não me causa problemas; se eu tenho ele aqui vou ter toda essa despesa... Então, mantenho ele lá no Brasil... pois lá eu tenho a possibilidade de fazer um novo negócio com ele (ENTREVISTADO E – GRUPO 1).

O clube parece não se preocupar com o processo de adaptação do jogador. Ao contrário, encara com naturalidade a possibilidade do jogador não se adaptar e retornar ao Brasil. Os empresários acompanham, na grande maioria das vezes, a etapa de adaptação a distância, mesmo assumindo a responsabilidade na preparação dos jogadores. Assim, grande

parte da responsabilidade está sob o clube que recebe o jogador no exterior e sob o próprio jogador, conforme enfatizou o entrevistado J:

Na Europa, o mercado é muito mais exigente que aqui. O jogador lá, se fizer uma bobagem que nem aqui, ele se dá mal. Às vezes, aqui, os caras fazem e passam a mão por cima, lá ele é excluído. Os caras não tem “ah não mas ele é bom jogador, o cara que resolve dentro do campo, e a gente deixa que seja um mal atleta fora do campo”. Lá não tem isso aí, essa é uma dificuldade que muitos sofrem lá também, né? Os caras são acostumados aqui de qualquer jeito e chegam lá, a realidade é outra, o profissionalismo lá é muito forte nessa questão. A gente vê que, às vezes, o jogador “bate e volta”, não se adapta lá. Porque o clube, às vezes, não tem como dar o suporte total para ele, o clube de lá, claro que o suporte técnico, o trabalho ali ele vai dar, mas o extra campo, né? O da casa, o de ajudar, o cara começar... Às vezes, é feita a transferência daqui para lá, mas não tem ninguém lá por fora do clube para atender esse jogador (ENTREVISTADO J – GRUPO 2).

Quanto a esse cenário que se apresenta em relação à postura do jogador brasileiro ao chegar no exterior, o entrevistado L relatou:

Dentre os motivos de retorno, estão namoro novo, o não gostar, o menino do nordeste que vai pro frio, problemas familiares, morte de pai ou mãe quando eles estão lá, as lesões que não querem se curar ou que o frio não ajuda, as situações de incompatibilidade com colegas. Tem cara que sai, briga com colegas, briga de noite e acaba condenado ao processo penal, aí, tem que voltar. A falta de predisposição à cultura também atrapalha. Hoje, com o Skype tem gente que chega ao ponto de deixar o computador ligado na sua casa lá e a sua mãe na casa dele aqui... para ele ouvir o barulho do cachorro dele no Brasil, para ele sentar na mesa, almoça mesmo com três, quatro ou cinco horas de distância, ele almoça no horário e a mãe dele põe o computador na mesa. e ele tá vendo a família toda em volta, discutindo os negócios da família com o pai, com a mãe, entendeu? Isso facilita e atrapalha. O principal de tudo, é aprender uma cultura diferente, entender como é que o mundo funciona, que tipo de modelos de vida as pessoas têm, porque que as pessoas respeitam a polícia, porque que as pessoas não jogam lixo na rua. Tem gente que tá cinco anos morando na Europa, que só come feijão, arroz, bife e e batata frita. Isso inibe o desenvolvimento do cara, inibe culturalmente, que é a coisa que eu mais bato na tecla com os meninos...É, aí, claro, eles se atrapalham (ENTREVISTADO K – GRUPO 2).

De certa forma, evidencia-se que, apesar dos empresários se preocuparem com o treinamento antes do processo de saída em si, esse treinamento leva em consideração questões de adaptação de ordem prática. Quando se fala em mudança de comportamento, relacionada ao clube de destino, o jogador seria responsável pelo processo de profissionalização de maneira instantânea. Ou seja, a mudança de comportamento deveria partir dele como uma forma de reconhecimento de um novo status em sua carreira.

Na Europa, o jogador tem que se virar, tem que se adaptar. O atleta chega lá: “porque lá no Brasil eu era celebridade, os caras faziam tudo para mim”. No clube do exterior, os caras chegam com uma caixa: “Ó esse aqui é o teu material para o ano inteiro, agasalho, camisa, meia, isso aqui é teu, administra durante a temporada. No Brasil, mesmo nos times pequenos, tem o ropeiro, a tia que lava e deixa no teu box

tudo bonitinho, organizadinho. Certos clubes, até de primeira divisão no Japão, tu é responsável pelo teu material, tem que levar, lavar, trazer, e cuidar para que ele dure um ano. Concentração... Os jogadores aqui são quase presos, regime semiaberto, Talvez, porque tenha os empresários, os clubes super protegeram ele, ou não conseguiram colocar uma postura que ele se conscientizasse que ele precisa viver do corpo dele, do sono, da alimentação, e saber que ele tem hora de fazer uma festa, e que tem hora que ele tem que se preservar (ENTREVISTADO L – GRUPO 2).

O entrevistado I relata um exemplo em que ele e o jogador por ele gerenciado elaboraram uma preparação mais específica com uma profissional especialista em educação intercultural, além de um planejamento para a adaptação do jogador no exterior. Na opinião desse entrevistado, esse trabalho demonstrou-se eficaz na preparação do jogador.

A gente já saiu daqui quando fez a negociação... Os caras dizendo: “não, o Sandro vai demorar seis meses para jogar, que é o início para ele conseguir se adaptar”. A cultura do inglês é muito reta, muitos procedimentos. Eu vi lá, que realmente, ele estava um passo atrás, eles treinam muito menos, mas o trabalho é muito intenso. No início, duas ou três semanas, ele não estava o que é o normal. Depois, a gente via que ele já estava no nível dos caras, mas eles não queriam aceitar, aí surgiu a oportunidade de ele jogar contra o Milan, mas foram três meses de espera. O Sandro se interessou em fazer um trabalho especial, que isso também é importante, ele se dispôs a isso, às vezes, o jogador não se dispõe, acha que não precisa. O Sandro, com a mentalidade que ele tem, viu que realmente precisava. Quando chegou lá, ele viu como é que tava, ele soube ter tranquilidade para realmente estar aonde está. Então, eu acredito que não só o meu trabalho, mas meu trabalho em conjunto com o Sandro. Eu fui junto para lá até ele ter uma casa para morar, a casa já tinha sido definida por mim e por ele aqui, muito tempo antes. Quando eu fui para lá, conheci, olhei tudo o que tinha, estudei e passei para ele como que ele ia chegar. Ficamos em um hotel porque tinham coisas burocráticas, tinha que alugar a casa, passamos uns 25 dias no hotel e ficamos na casa até ele se adaptar, colocamos uma professor particular para ele lá, já tinha um aqui, para ele começar a se comunicar com os jogadores. Depois dessa adaptação, eu fui morar em outro lugar, para ele se adaptar sozinho. Nós íamos conversando (ENTREVISTADO I – GRUPO 2).

Na opinião de três entrevistados do Grupo 3, dos profissionais do futebol, o clube que recebe o jogador brasileiro no exterior tem uma preocupação relacionada aos aspectos profissionais quanto à adaptação técnica e física do jogador, com o resultado o quanto antes, o retorno sobre o investimento:

Eu acho que é a adaptação primeiro cultural e segundo a adaptação esportiva. Aquilo que eu falei na questão tática, de o jogador brasileiro ser muito preocupado em resolver sozinho, muito preocupado na parte técnica e em individualidades. Aí chega lá e vê um futebol um pouquinho diferente, vê um futebol mais coletivo, mais mecânico, enfim, e acaba que alguns têm essa dificuldade. E, aí, vai de adaptação com a língua, enfim, esses aspectos (ENTREVISTADO P – GRUPO 3).

Quanto ao período de adaptação pelo contrário, o atleta quando sai daqui e vai para o exterior, ele já chega como sendo uma solução: “já que veio é para ser a solução, estamos pagando mais caro, nós fomos buscá-lo”. Não existe essa preocupação, eles querem resultado (ENTREVISTADO R – GRUPO 3).

Fomos para Madrid... tivemos um reunião com o RH do Real Madrid; na verdade, foi o único clube que nos recebeu formalmente. E nos recebeu muitíssimo bem. No ápice da nossa conversa, ele fala, em espanhol: “pouco me importa se eles estão felizes ou tristes... o que me importa, - me mostrou a primeira capa do jornal com um jogador fazendo um gol - se há gol“. O dinheiro é de quem ganha (ENTREVISTADO M – GRUPO 3).

Segundo os dados coletados pela presente pesquisa, existe um descompromisso muito evidente para com essa etapa do processo de expatriação do jogador. Em um dado momento, é questionado a quem interessa que o jogador se adapte, pois tanto o clube que vende, quanto o clube que compra, quanto o empresário em um âmbito geral, dentro do cenário apresentado, transpareceram não se preocupar com tal etapa. Contudo, outros dois entrevistados do Grupo 3 relataram suas experiências de adaptação no exterior:

O empresário ficava comigo 10, 15 dias para concretizar o negócio. Existia uma preocupação com a minha adaptação. No México, o clube era muito interessado no meu bem estar, direcionando um lugar bom para ti morar, os lugares que tu podia ir, tínhamos curso de espanhol. Quem orientava era diretores, treinadores, mas bem informal, vinham conversar contigo, nos encontros do Clube. Na China, o chinês é curioso. A primeira vez que tu vê, parece ser um cara reservado, mas depois que ele pega confiança em ti, ele te leva para dentro da casa dele, gostam de participar de tudo, muitos encontros de família, eles gostam de ver a adaptação de todos. Tem alguns clubes europeus que quando o jogador é muito novo, e ele não vai jogar agora, ele é emprestado para algum outro clube europeu para adaptação, ele vai ter menos cobrança e estará se adaptando a cultura, alimentação, depois ele vai para o grande clube, tudo monitorado. A questão cultural do atleta faz toda diferença (ENTREVISTADO S – GRUPO 3).

Sempre tive uma família que me apoiou, eu estudei, fiz Educação Física também. Então, eu tive uma cabeça aberta, para mim foi fácil, foi difícil o futebol em si, mas eu me adaptar culturalmente com outro lugar foi fácil. Depende muito do que tu quer, eu queria jogar, e fui pra lá, vou ficar aqui e pronto, entende? Eu entendo que tem outras pessoas com outra cultura, um jeito diferente, de repente não conseguem se adaptar. O clube que compra se preocupa. No meu clube, nós tínhamos um intérprete, tínhamos um motorista que levava as famílias pro médico, até em função da barreira da língua. Normalmente, tem uma adaptação ao futebol, lá não é que nem aqui, essa correria (ENTREVISTADO N – GRUPO 3).

Esses depoimentos demonstram um certo posicionamento próativo que os jogadores tiveram que assumir frente à sua adaptação. Essa evidência parece não satisfazer a problemática sobre o tema, tendo em vista os outros elementos que compõem as primeiras etapas, em que o jogador, até então, não tinha o controle da situação, a não ser pelo fato de tomar a palavra final sobre sua saída, apesar de todos interesses envolvidos.

A impressão, dentro dessa análise, é que a partir do momento que o jogador opta em deixar o clube no Brasil para assumir uma missão internacional, ele passar a ter o compromisso que antes não lhe era dado, tendo como principal obrigação seu autodesenvolvimento sobre a sua adaptação e a responsabilidade sobre seu sucesso no

exterior. Ocorre que essa autonomia parece não estar sendo desenvolvida na sua formação, tendo em vista a maneira paternalista como clubes e empresários agem antes de ocorrer a tão esperada transferência internacional.

Conforme Sebben (2009), a volta ou o retorno prematuro desses jogadores, além de enormes prejuízos financeiros, traz muito sofrimento, não só para eles, mas para todos aqueles que tiveram alguma expectativa, entre eles família, amigos, torcedores, colegas e demais profissionais que acompanham o jogador. Sentimentos de derrota, fracasso, menos-valia, vergonha, culpa, entre outros, permeiam o imaginário dessas pessoas quando percebem que não estão conseguindo realizar seu propósito.

#### 4.2.1.6 A gestão da carreira e o acompanhamento do jogador durante e após a experiência internacional

Na percepção dos entrevistados do Grupo 1, o acompanhamento do ex-jogador do clube que foi expatriado é realizado da mesma maneira como é realizado o acompanhamento de qualquer outro jogador. Essa postura nessa etapa do processo de expatriação estaria intimamente ligada à relação utilitária assumida pelo clube desde a primeira etapa de planejamento. Segundo os depoimentos da maioria dos entrevistados do Grupo 1, o acompanhamento, de maneira formal, do profissional pelos gestores do clube praticamente inexistente:

Difícilmente, um jogador que sai retorna para o mesmo clube. Por isso, não existe acompanhamento formal, tu está falando de um percentual bem baixo de jogadores. O mercado é muito dinâmico (ENTREVISTADO B – GRUPO 1).

Tu acompanha os jogadores. Lógico que temos acesso à informação, é globalizado. No momento que tu passa a ter interesse, tu acompanha. Hoje, tem bancos de dados que tu acompanha, mas não especificamente aquele atleta que era do clube (ENTREVISTADO C - GRUPO 1).

A gente acompanha ele como acompanha os outros. Algum que a gente tem um interesse de retorno se acompanha melhor. A gente tem o trabalho do Futcenter aqui. Então, a gente tá sempre procurando atletas, saber como é que eles estão, para poder estar passando relatórios para o profissional. Oh! Fulano... Taison saiu agora do Matalist e foi lá para o Shaktar, ele jogou tantos jogos, a situação dele é assim... Oh! Esse outro jogador tá lá num lugar e não tá jogando, tá na reserva (ENTREVISTADO A – GRUPO 1).

De certa maneira, se acompanha pela mídia, mas o clube não acompanha jogador A, B, C ou D. O mundo do futebol é muito pequeno, se eu quero saber de algum jogador eu ligo para algumas pessoas e elas me informam a situação dele. O problema é quando é naqueles países que a pessoa desaparece, aí não tem como acompanhar (ENTREVISTADO E – GRUPO 1).

Para alguns entrevistados do Grupo 1, essa responsabilidade é do próprio jogador e do seu empresário ou empresas contratadas pelo próprio jogador para gerenciar a sua carreira. Nesse sentido, os entrevistados C e B enfatizaram:

A carreira dele vai depender dele. Na nossa vida, nós dependemos de nós mesmos, das nossas iniciativas, das nossas decisões, das nossas percepções, das nossas renúncias. Cada vez mais, ele está tendo assessoria para ele. Não digo os empresários, hoje, têm empresas que assessoram o atleta no desenvolvimento de sua carreira e é fundamental. Hoje, para alguns jogadores, existe essa preocupação (ENTREVISTADO C – GRUPO 1).

É óbvio que o principal responsável é ele. Agora, o empresário também tem interesse, porque ele está apostando naquele produto, e o clube tem interesse, porque também está apostando naquele produto. Então, há um compartilhamento. Na verdade, todos são responsáveis. Agora, é evidente que o agente decisor é o jogador. Agora, o empresário e o clube têm interesse que o jogador tenha uma carreira frutífera, afinal de contas, isso pode tornar dividendos futuros ou resultados de campo (ENTREVISTADO B – GRUPO 1).

Da parte dos empresários, existe esse acompanhamento mesmo que a distância, tendo em vista que o jogador possui um vínculo contratual com o mesmo, que na maioria das vezes, transcende a remuneração só no momento da transferência. A relação entre jogador e empresário inicia-se desde o planejamento para a expatriação, já como parte integrante do planejamento e gestão da carreira, conforme exemplifica a entrevista do I:

Muitas vezes, eles não estudam para onde estão indo. Aí, entra aquele negócio de gestão da carreira. Às vezes, eles têm uma proposta para ganhar o dobro, mas para ir para a Ucrânia, Rússia. Nada contra, mas se está dentro de um planejamento, vai. Mas se não sabe o que vai fazer, acredito que não deveria ir só por causa do salário. A gente até tá terminando um plano, projetando, a gente já quer arrumar independência financeira e de patrimônio. Depois dali, o dinheiro trabalha para ele. Aí, ele pode fazer o que quiser, viajar, se ele quiser trabalhar, se ele quiser aproveitar com a família, além de continuar investindo (ENTREVISTADO I – GRUPO 2).

Segundo o relato do Grupo 2, o jogador repassa um percentual do seu salário mensal para seu empresário e, portanto, o empresário teria que, em troca disso, gerenciar a carreira e os elementos que envolvem seu dia a dia, mesmo no exterior. Os entrevistados L e I explicaram como funciona esse acompanhamento a distância:

É muito difícil gerenciar a distância. Tu tem que construir a relação de fidelização aqui, e, depois, é via *Skype*, e-mail, mensagens, telefone, uma visita ao ano ou duas. Geralmente, quando o jogador chega lá, ele precisa de um apoio. Eu procuro estar presente nos momentos mais difíceis: numa resolução de contrato; que eu tive que acompanhar um atleta, fiquei duas semanas na Grécia até nós resolver o problema, ou jogador chegando no país; que fico duas semanas até ele se ambientar. Hoje, eu trabalho para uma empresa inglesa. Essa empresa tem sede em Londres, tem 35 agentes trabalhando em mais de 10 países, então, na Itália, tem quatro agentes, na

Espanha, tem um agente, nos Estados Unidos, tem um agente. Se o jogador vai para aquele mercado, a tendência é que essa pessoa fique mais próxima, mas como a relação é muito pessoal, e eu nem quero que isso seja impessoal, eu quero que seja eu a ser o cara que vai dizer, que vai ter a relação (ENTREVISTADO L – GRUPO 2).

Na verdade, não existe nada padronizado. O acompanhamento é o próprio acompanhamento informal. Às vezes, o cara sabe pelo próprio *Twitter* do jogador, no *Facebook*, pela assessoria de imprensa. Não existe um acompanhamento do ex-clube, não tem aquela relação próxima, eles programarem isso. Acontece o que: Eu vou lá no clube, falo com gente dos setores, falo com jogadores, pessoas que trabalham lá, e eles perguntam como está o Sandro, conversas informais (ENTREVISTADO I – GRUPO 3).

Mesmo quando o empresário integra uma rede internacional de agentes, prefere estabelecer uma relação próxima com o jogador, tendo em vista a possibilidade de o mesmo, em uma nova renovação, optar por outro empresário mais próximo. Alguns empresários até disponibilizam funcionários de confiança para alguns jogadores quando o contrato é lucrativo. Em reportagem <sup>29</sup>publicada pelo *site www.globoesporte.globo.com*, foram destacados os dez maiores empresários do futebol brasileiro. Todos possuem empresas com mais de dez funcionários e uma rede de olheiros para peneirar talentos em todo o Brasil, além de atuação em mais de três países e mais de 500 jogadores agenciados. O entrevistado I exemplificou essa estrutura de serviços que o empresário deveria propor ao seu jogador como gestor de carreira:

[...] eu não sou o advogado, não sou o economista, não sou o assessor de imprensa, não sou o contador, não sou o cara que organizo o *site*. Eu, como gestor, tenho empresas que fazem esse serviço, que são coordenadas por mim. Na verdade, então, o que eu faço, eu dou a direção; tanto para o jogador que está na Europa, hoje, eu tenho três jogadores lá, quanto para o jogador que está na 3ª divisão por aqui no Rio Grande do Sul (ENTREVISTADO I – GRUPO 2).

Sendo assim, para os empresários, quando se pensa em gestão de carreira do jogador, a etapa do acompanhamento e a manutenção do relacionamento próximo, além de serem lucrativas em curto prazo com as remunerações mensais, podem ser em longo prazo, considerando um fechamento de uma nova transferência. Dois dos entrevistados do Grupo 3 relataram que o acompanhamento por parte dos profissionais das comissões técnicas, principalmente das categorias de base, é contínuo e de caráter informal. Muitos jogadores acabam fazendo amizades nos clubes que passam, especialmente, o clube que fez a sua formação. Em muitos casos, passam mais tempo com esses profissionais do que com as

---

<sup>29</sup> Barros, A e colaboradores. **Os Donos da Bola: conheça os dez agentes mais influentes do Brasil.** globoesporte.com, Rio de Janeiro, 31 dez. 2010. Disponível em: [globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2010/12/os-donos-da-bola-conheca-os-dez-agentes-mais-influentes-do-brasil.html](http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2010/12/os-donos-da-bola-conheca-os-dez-agentes-mais-influentes-do-brasil.html). Acesso em 12/05/2013.

próprias famílias, o que pode criar um vínculo que a transferência para o exterior não separa, conforme enfatizado pelos entrevistados P e T:

Acontece mais em nível informal, até pela unidade que se estabeleceu. Normalmente, são jogadores que passam certo tempo aqui e acaba tendo uma relação afetiva, e existe muito o contato, ligações, troca de e-mails, enfim, quando os jogadores vêm, eles sempre visitam. A gente cansa de estar vendo jogadores assim. Mas em nível de acompanhamento lá, para um suporte inicial, são poucas situações (ENTREVISTADO P – GRUPO 3).

O clube não se preocupa em acompanhar, claro, que sempre a comissão técnica por ter uma relação de amizade, o jogador continua conversando, mas uma coisa profissional, quantos jogos ele tá jogando, se ele está fazendo gols ou não está, dá um suporte pro cara se adaptar ou tentar trazer ele de volta, isso não acontece. Eu acho que isso acabou virando uma situação do empresário, o empresário acaba monitorando seu atleta. Aí, o empresário muitas vezes vai ao clube: “Bá! O meu jogador não se adaptou”. Aí, os caras do clube que dizem: ”Tá vamos trazer ele“. O clube não precisa, porque sempre tem alguém que traz a informação, a maioria das vezes. Mas algumas vezes, este empresário, ao invés de falar para o Inter, fala para o Grêmio. Então, o clube, muitas vezes, vai ficar na mão do empresário. O empresário vai trazer para quem ele quer, ele dá informação para quem ele quer, o empresário vai levar para onde ele ganhar mais dinheiro (ENTREVISTADO T – GRUPO 3).

#### 4.2.1.7 A valorização, os motivos e a readaptação do jogador ao retornar para o Brasil

O momento de retorno do jogador brasileiro do exterior envolve uma série de interesses de capital econômico, simbólico e social. Existem estudos internacionais que observaram os impactos que a expatriação tem na carreira do indivíduo, principalmente, para atrelar a expatriação como um aspecto positivo ou negativo na carreira (TUNG, 1998). Embora seja difícil fazer esse tipo de relação, percebe-se que, em algumas pesquisas, os expatriados já conseguem relacionar a missão como sendo boa ou ruim para a sua carreira. Esse impacto, seja positivo ou negativo, irá depender do suporte, das práticas e políticas que a empresa dará para os expatriados quando eles retornarem da sua missão.

No caso do futebol, a valorização do jogador está condicionada ao sucesso em sua trajetória nos clubes estrangeiros. Ou seja, os entrevistados dos três grupos de sujeitos enfatizaram que o jogador volta valorizado após a experiência internacional, principalmente, se o mesmo teve êxito em sua passagem pelo exterior.

Ele é valorizado sem dúvida nenhuma. Claro, depende muito do que ele fez lá sendo comprovado aqui. Se ele vem de lá e joga como todo mundo esperava, ele se torna uma liderança pela experiência dele. Se ele conquistou títulos, ficou um bom tempo, e teve uma carreira bem sucedida, ok! Agora, se ele não jogou bem, não faz maior diferença. Tu avalia o histórico do jogador (ENTREVISTADO E – GRUPO 1).

Eu vejo que tem uma valorização, principalmente, o jogador que consegue morar na Europa. Se tu tiveres uma cabeça aberta, tu voltas de lá com uma mentalidade diferente, e isso passa a ser bom. Porque ele vai entrar em um grupo aqui no Brasil e ele vai te agregar, ele vai agregar teu grupo, ele vai saber muitos atalhos que os jogadores aqui não sabem. Eles podem até orientar o jogador e ajudar o clube, explicando como é lá (ENTREVISTADO I -GRUPO 2).

Depende do que ele fez lá. Depende do que ele fez lá, ou do que ele fez aqui, saiu e não conseguiu fazer lá. O que vale é o rendimento dele. O status de tu ter ido para o exterior ajuda, mas não é decisivo. Não faz a influência. O que influencia é o cara dentro de campo ir lá e render (ENTREVISTADO U – GRUPO 3).

Essa valorização identificada na presente pesquisa corrobora com os achados da pesquisadora Rial (2008), que identifica que “Rodar” pelos grandes clubes é valorizado pelos jogadores. Segundo a autora, o número de jogadores que retornam a clubes brasileiros, por períodos de tempo variáveis, é cada vez maior. O Brasil tornou-se, assim, um possível destino provisório ou permanente dos jogadores exportados. Quando no auge da carreira, a volta ao Brasil é sinal de não adaptação no exterior (“saudades”, não aguentar o “sofrimento”), mas pode ter outras motivações, como a recuperação física e psicológica, a aproximação com o técnico da seleção visando a uma possível convocação, e até dar aos filhos nascidos fora uma experiência no Brasil.

Outros motivos, influenciados pela equiparação financeira crescente entre Brasil e grandes clubes mundiais receberam destaque no presente estudo. Entrevistados dos três grupos enfatizaram qual seria a atual influência direta no retorno dos jogadores ao Brasil:

Retorna por questão econômica. O salário se equipara entre europeu e brasileiro, o que facilita. Outros retornos por estarem com uma longa carreira no exterior, no final de carreira e desejarem estar mais próximo daqui, alguns retornam por não conseguir se adaptar. Mas eu acredito que estes últimos estão ficando cada vez mais raros (ENTREVISTADO C - GRUPO 1).

Hoje, tá na moda o jogador retornar, por diversos motivos: Ou insucesso; por problemas particulares, por não se adaptar ou não gostar; ou pelas propostas. O Brasil tá começando a pagar muito parecido com a Europa e, às vezes, mais. Como aqui tá começando a aquecer o mercado, os jogadores estão querendo vir aqui (ENTREVISTADO I – GRUPO 2).

Eu acredito que é uma questão financeira. Se o clube, no Brasil, cobrir o que ele ganha lá; 80% dos atletas voltam. E também existe aquele jogador que está afirmado, já tem a sua estabilidade financeira, e pensa individualmente na sua carreira, nas suas metas, pode abrir mão do salário lá fora para alcançar algo pessoal (ENTREVISTADO V – GRUPO 3).

O momento econômico também tem influenciado diretamente a decisão de jogadores retornarem mais cedo ao Brasil. Muitos deixavam para retornar quando havia uma perspectiva de aposentadoria. Alguns jogadores têm antecipado seu retorno, considerando que já

passaram um bom tempo no exterior e têm condições de retornar para o Brasil como afirmou o entrevistado A:

O Daniel Carvalho fez toda uma carreira lá fora, jogou por mais de nove anos no exterior. Então, o Daniel chegou num momento que ele quis retornar para o Brasil para jogar, para tocar a vida dele. Ele ficou muito tempo no exterior, esse foi o motivo do retorno do Daniel. O Sobis estava lá fora, o clube acabou contratando também, estava num mercado lá da Arábia, já estava a muito tempo no exterior e o clube acabou trazendo ele de volta (ENTREVISTADO A – GRUPO 1).

O fator tempo fora do Brasil pode influenciar positivamente para um amadurecimento do jogador, tanto em nível pessoal quanto em nível profissional. No entanto, devido a um longo tempo fora do país de origem, o retorno requer uma atenção especial. Segundo Stroh, Gregersen e Black (1998) e Suutari e Brewster (2003), em muitas dessas experiências, os indivíduos têm contato com novos conhecimentos, habilidades, experiências com outros profissionais e níveis de cultura e, de maneira geral, é normal acontecerem mudanças de valores. Essa imersão pode dificultar a readaptação do expatriado quando ele volta para seu país de origem, pois esse novo sujeito pode não ser mais compatível com as expectativas da organização, o que pode acarretar um possível insucesso em seu retorno.

Em relação aos jogadores, muitos saíram no auge de sua carreira, em meio à conquista de títulos e com status de ídolos de seus clubes. Essa imagem da sua saída pode acarretar em uma alta expectativa tanto por parte do clube quanto dos seus torcedores no momento do seu retorno ao Brasil. Nesse contexto, o clube deveria elaborar estratégias para conseguir reabsorver o indivíduo, de maneira a equilibrar as expectativas em relação ao seu retorno com a verdadeira situação do jogador.

Conforme sugerido por Tung (1988), os custos com as falhas nas operações internacionais podem ser altos, no caso do futebol, tanto em termos financeiros quanto em termos de imagem em relação à torcida para o clube, assim como na perspectiva individual da carreira do jogador. Infelizmente, a readaptação, que tem sido realizada pelos clubes, não envolve uma atenção suficiente sobre os aspectos psíquicos e sociais, priorizando os aspectos técnicos, táticos e físicos conforme afirmaram os entrevistados:

Na verdade, tu não tem outra preocupação que não seja a preocupação da readaptação futebolística dele. A preocupação é técnica. Qual é o mercado que ele estava? Era um mercado competitivo? Era um clube competitivo? Que beleza! Claro, que assim como qualquer jogador que chega no clube, tem pessoas que vão tratar das coisas que são fora do campo: casa, colégio das crianças, quem faz é assistente social. Visita o jogador, a família do jogar, ela dá o início. Após, o clube conta com assessores, tem três, quatro, em cada item. A mulher, normalmente, define, pois o jogador está sempre viajando, ela chega lá e escolhe (ENTREVISTADO E – GRUPO 1).

[...] a parte tática, eles têm certa preocupação. A parte particular é difícil. Eu senti essa diferença nas coisas pequenas no dia a dia, como ir a um supermercado. Tu sabe que toda parte psicológica pode influenciar, mesmo que pouco, no desempenho do jogador (ENTREVISTADO I – GRUPO 2).

Muitas vezes, a preparação é somente na parte física, ou na parte técnica. O jogador chega destreinado, por tá encostado na Europa e não tá conseguindo jogar. O jogador chega sem ritmo, mas a nível de preparação de outros planejamentos, intelectual, psicológica, não acontece muito. Na maioria das vezes, o jogador não tem tantas dificuldades, ele tem mais vantagens do que dificuldades em retornar ao Brasil (ENTREVISTADO T – GRUPO 3).

#### 4.2.2 Quadro - Síntese das práticas de expatriação e repatriação de jogadores brasileiros

Quadro 8 - Mapa das práticas de expatriação e repatriação

Práticas		Grupo 1 – Gestores dos Clubes	Grupo 2 – Empresários de Futebol	Grupo 3 – Profissionais do Futebol
Expatriação	O planejamento da saída do jogador	O jogador em formação é preparado para a equipe profissional e inserido em uma lógica de mercado em que o clube vende pelo menos um jogador ao ano.	Não é o clube que vende, é o intermediário que vem fazer o negócio. O clube não tem planejamento específico. A decisão, muitas vezes, é muito rápida.	Se o clube passa por dificuldades financeira, o primeiro ato dele é encontrar um atleta que pode ser rentável, que pode render algum valor.
	A motivação do clube, do empresário e do jogador ao ir para o exterior	O que motiva o jogador, o empresário e o clube é o retorno financeiro prioritariamente. Ele quer jogar nos melhores e maiores clubes e nas melhores e maiores competições na Europa.	Além da questão financeira, o que motiva os jogadores é o sonho de uma vida melhor para ele e para sua família.	O salário e a qualidade de vida, além do status de estar jogando fora. A vaidade do jogador.
	A tomada de decisão sobre a saída do jogador para o exterior	Depende de cada jogador, do mercado, e da proposta, não existe um padrão.	Qualquer decisão de venda passa pela vontade do atleta, porém há muitos intermediários e o que define é o momento financeiro. Não há um procedimento padrão; se trabalha o mercado.	De acordo com o nível de jogador, pode-se planejar melhor a saída. Existem jogadores que, na primeira oferta, têm que vender. Depende da proposta, da posição do jogador; parte também do jogador em si, se ele tem interesse ou não.
	O treinamento do jogador para a expatriação	Tanto na Base quanto no Profissional, o jogador tem a sua disposição os profissionais que podem auxiliá-lo, depende dele buscar essa orientação. Mas não existe nada específico sobre a expatriação. Isso é mais com a família, com ele e com o empresário.	Da parte dos empresários, é disponibilizado ao jogador informações sobre o clube, o país, questões culturais, sobre o técnico, se tem outros brasileiros, incentivam o estudo de línguas e outros cursos preparatórios.	As informações que o jogador recebe é de um amigo jogador que já foi, ou do empresário. Porém, algo profissional, como deveria ser, uma orientação, ele não recebe.

<p>A adaptação do jogador e os motivos de retorno precoce do exterior</p>	<p>O Clube não acompanha esse processo. O vínculo praticamente inexistente após a expatriação. De maneira geral, os jogadores retornam por não se adaptarem quanto às questões técnicas. Então, o clube comprador prefere emprestar, mandar de volta ao Brasil para não perder o investimento.</p>	<p>Os empresários acompanham esse processo, às vezes, ficando no país, auxiliando na adaptação. O clube que recebe, normalmente, dá suporte, principalmente, quanto à intérprete e residência. Os motivos de insucesso são relacionados a questões culturais, tanto em nível pessoal, quanto profissional, familiares, adaptação ao clima, comida, entre outros.</p>	<p>O Clube e o empresário se preocupam no início, nos primeiros 10, 15 dias para concretizar o negócio. Às vezes, o atleta quando sai daqui e vai para o exterior ele já chega como sendo uma solução, isto é uma dificuldade. Saudade da família e dos costumes brasileiros.</p>
<p>O acompanhamento e gestão da carreira do jogador durante e após a experiência internacional</p>	<p>O clube entende que dificilmente o jogador retorna para o mesmo clube pela lógica da expatriação estar ligada à lógica de mercado. Acompanha ele como acompanha os outros, não especificamente aquele atleta que era do clube. A carreira depende do jogador. O empresário e o clube têm interesse, pois eles pensam em um retorno. Quem deve acompanhar mais é o empresário.</p>	<p>Se contrói a relação de fidelização aqui e, depois, é via redes sociais, telefone, visitas periódicas, um acompanhamento mais informal. O empresário torna-se responsável por vários aspectos relacionados ao planejamento de carreira do jogador no exterior, desde sua organização financeira, definição de possíveis mercados para atuação, até gerenciamento de imagem e seus investimentos.</p>	<p>Acontece mais em nível informal. Quando os jogadores vêm ao Brasil, eles sempre visitam o clube de formação. O clube não se preocupa, existe só uma relação informal com a comissão técnica, de amizade. O clube não precisa se preocupar, porque sempre há alguém que traz informação. A carreira é responsabilidade do jogador. Se ele quiser sair, ele tem que chegar no país e vestir a camiseta do clube e experimentar a cultura.</p>
<p>Quanto à valorização, aos motivos e à readaptação dele ao voltar para o Brasil</p>	<p>É valorizado se obteve sucesso em sua carreira internacional, tanto pelo clube quanto pelos colegas. Retorna por estar estabilizado financeiramente, já estar a muito tempo no exterior, ou por estar machucado e querer recuperação no Brasil. Nos últimos anos, uma justificativa é por querer voltar para sua cultura e ter um retorno financeiro parecido com o da Europa. A principal preocupação é em relação à readaptação técnica, tática e física. O acompanhamento extra campo é feito com a assistente social como qualquer outro jogador que chega.</p>	<p>É valorizado se ele teve êxito, se ele mudou a mentalidade. Pode agregar ao grupo, passar experiências. Como a economia do Brasil está melhorando, os jogadores estão querendo vir motivados pela questão financeira. Retornar, se conseguiu a independência financeira. Ele volta pela possibilidade de se envolver com o futebol depois da carreira. A readaptação envolve, principalmente, a parte tática. A parte particular não é tão considerada.</p>	<p>Depende do que ele fez lá. O que influencia é o rendimento dentro de campo. Se deu certo, a valorização dele é tanto no nível de vestiário, quanto no nível de convívio, nível tático. Voltam motivados pela questão financeira. O jogador quer estabilidade. Muitos voltam na expectativa de voltar para a Europa, outros pensam em voltar para casa, para o pagode, para festa. A preparação é somente na parte física ou na parte técnica sem um acompanhamento suficiente da parte psicológica.</p>

#### 4.3 QUANTO À ANÁLISE DOS PAPEIS DOS JOGADORES, DOS EMPRESÁRIOS E DO CLUBE DE FUTEBOL

Com o objetivo de identificar e analisar quais são os papéis e como se relacionam clube, jogadores e empresários de futebol na condução dos processos de expatriação e repatriação, os entrevistados foram questionados sobre a visão que eles têm sobre essa relação, suas percepções a respeito das responsabilidades de cada sujeito na condução das ações. Segundo Damo (2007), o fim dos contratos por tempo indeterminado retirou o poder das mãos dos dirigentes dos clubes que, na antiga legislação, podiam especular com o vínculo do atleta, e o repassou aos agentes/empresários, quando se pretendia ingenuamente, que eles ficassem nas mãos dos próprios futebolistas.

Para Damo (2007), não se trata tão somente da inabilidade dos jogadores em gerenciar sua vida profissional. Há que se considerar os valores implicados nas transações, as possibilidades de um mercado globalizado, a vulnerabilidade em relação aos juízos do público e dos críticos, a brevidade da carreira e, claro, o volume de capital social e simbólico desses trabalhadores, em geral vindos das classes populares, jovens, com formação precária, eixuridos pela rotina da díade preparação-jogo e assediados por todos os lados.

Em geral, as alterações na legislação não foram, nem de perto, uma unanimidade. Conforme Proni (2000), as resistências políticas a qualquer alteração nas relações de trabalho no futebol eram muito fortes, porque o “passe” de um atleta era considerado um tipo de patrimônio do clube; o fim da Lei do Passe representaria – diziam – um golpe muito duro nas pequenas equipes, que sobreviviam de revelar jogadores e não teriam mais incentivos para se dedicar a essa tarefa, e intensificaria o êxodo de atletas para o exterior, agravando os problemas do futebol brasileiro na época.

Para os clubes, os anos que sucederam essa alteração foram de aprendizado, muitas vezes, com prejuízos significativos quanto à perda de jogadores para o exterior devido ao fim do contrato sem nenhum ressarcimento financeiro. No presente estudo, foi identificada uma profissionalização do setor jurídico do clube, não só como mais um departamento que se profissionaliza, mas dentro do próprio departamento de futebol, os coordenadores das categorias de base passaram a ter uma orientação jurídica em relação aos jogadores em formação, tornaram-se responsáveis por contratar, dispensar e definir períodos de contratos com os jovens das categorias de base.

Esse é um dos aspectos que se apresenta no contexto complexo no qual jogadores, empresários e clubes estão inseridos. Muitos torcedores, empresários, diretores de clubes e a

imprensa esportiva em geral continuam muito confusos em relação à maneira como são conduzidos os processos de transferências de jogadores. O desencontro de informações sobre renovações, contratações, pré-contratos e ações trabalhistas é tão grande que muitos torcedores, empresários e várias pessoas da imprensa esportiva desconhecem os bastidores dos processos de mercado no futebol e, algumas vezes, alimentam especulações em torno da ida e vinda de atletas.

Segundo a série de notícias<sup>30</sup> publicada no jornal Zero Hora, só em 2011, os clubes de todo o mundo pagaram cerca de US\$ 130 milhões de comissões a agentes. São aproximadamente 11 mil negociações realizadas por ano, o que movimenta em torno de US\$ 3 bilhões. Segundo a mesma reportagem, mais de mil empresários estão em atividade no país, e o ritmo da economia já permite a chegada de investidores de fora do país e o desembarque de multinacionais européias de agenciamentos. É nesse cenário que os empresários assumem os processos de expatriação e repatriação dos jogadores. Contudo, as percepções a respeito desses processos não acompanham o volume do trabalho realizado, e o que tem sido feito não se aproxima das necessidades e das potencialidades que essa área necessita desenvolver. O mercado profissionalizou-se rapidamente, existe uma tendência das negociações ocorrerem de maneira mais profissional. Logo, é necessário outro nível de percepção. Coube, portanto, a este tópico do estudo, ampliar a percepção dos papéis dos sujeitos envolvidos nos processos de expatriação e repatriação, objetivando compreender como se organiza a engrenagem das transações internacionais.

#### 4.3.1 O papel dos Clubes

Para o Grupo 1, fica evidente que o clube assume como responsabilidades a formação dos jogadores e que esta formação possui grande parcela na preparação do jogador para a missão internacional. De acordo com depoimentos desses entrevistados, as categorias de base do clube seriam reconhecidas mundialmente pela sua capacidade de formação de grandes jogadores, assim, o fato do jogador estar sendo formado e ter a oportunidade de jogar no clube já é algo grandioso para quem quer ter sucesso no futebol. Além da formação, os gestores do clube acreditam que o apoio oferecido, com equipes de profissionais altamente qualificados, também favorece para que ele seja um jogador reconhecido e, conseqüentemente, bem

---

<sup>30</sup> Silva, J.L.; Germano, P. **Os Donos da Bola**. Zero Hora, Porto Alegre, 11 nov. 2012. Disponível em: <zerohora.clicrbs.com.br/RS/esportes/pagina/os-donos-da-bola.html>. Acesso em dez/2012.

sucedido em uma futura transferência internacional. Um exemplo desse entendimento é demonstrado pela afirmação do entrevistado A:

Tu pega todo esse processo de acompanhamento dentro do clube, tu vai colocando valores em determinados momentos que tu acha que precisa. Então, de repente, o menino lá tá precisando de algum tipo de orientação, tu pega a pessoa especializada e orienta, então, tu vai construindo a formação. Esses meninos passam muito mais tempo conosco aqui do que com a família, né? Eles treinam de segunda a sexta, viajam final de semana. Então, tu vai agregando valores na formação dele que mais tarde talvez esses valores vão ser importantes para o planejamento dele no futuro. Esses dias, trouxe um pessoal aqui para falar sobre mercados, sobre investimentos, o que vale mais, um carro? Depreciação de um apartamento, o que é depreciação de um carro, entendeu? (ENTREVISTADO A – GRUPO 1).

Aparentemente, esse posicionamento do clube demonstra um certo nível de estabilidade em seu mercado de atuação. As preocupações dos gestores do clube estão mais ligadas aos rumos em nível tático e estratégico do que em uma questão de desenvolvimento operacional de suas estruturas. Essa relação mais próxima com os jogadores ficaria a cargo da comissão técnica (profissionais do futebol) e empresários. Carravetta (2012) define os principais objetivos do Clube de Elite, em que se enquadraria o clube objeto da pesquisa:

- Conquista de Títulos: satisfaz as expectativas dos torcedores e fomenta a produção de bens e serviços;
- Formação de jogadores: comprova a eficiência da estrutura e gera rentabilidade, o que preserva o próprio ciclo de formação;
- Comercialização de jogadores: viabiliza financeiramente o clube e implica a renovação do elenco, necessária com a passagem do tempo;
- Disciplina e organização: revela respeito aos códigos da instituição e manifesta o bom andamento da rotina do clube;
- Crescimento patrimonial: significa desenvolvimento e mobilização de recursos.

Esse distanciamento seria justificado pelo depoimento do entrevistado E, que posicionou a forma como o clube tem conduzido seus relacionamentos com os jogadores e, por conseguinte, os processos de expatriação e repatriação dos mesmos:

Como o clube tem 30 jogadores... o clube tem que se preocupar genericamente com todos. Ou seja, tem que se preocupar com todos em um mesmo nível. Mas o clube não pode ir na particularidade. O Clube só vai na particularidade quando é um situação de emergência, em que o clube vai preservar o seu jogador e o seu nome (ENTREVISTADO E – GRUPO 1).

Esse posicionamento dos gestores do clube indica uma maior preocupação com o negócio em si, o processo de compra e venda, em ele ser rentável ao clube. Isso seria o significado do sucesso de um processo de expatriação. Assim como, a repatriação estaria ligada a uma relação de custo-benefício relacionado a aspectos dentro de campo, e a visibilidade do clube com jogadores reconhecidos nacionalmente.

Para os entrevistados do Grupo 2, o papel do clube é bem definido e condiz, de certa forma, com o entendimento dos integrantes do Grupo 1. O clube seria responsável por formar o jogador de futebol em níveis práticos de jogo, dando apoio ao longo de sua trajetória profissional, além de dar visibilidade ao mesmo, para uma possível convocação para a seleção do país, e, principalmente para uma transferência internacional. Os entrevistados L, H, I relataram como percebem o papel do clube:

Estando dentro do clube e sob contrato de trabalho, as condições mínimas o clube vai ter que suprir, que é um bom suporte técnico, boas condições materiais para ele treinar, boas metodologias de trabalho (ENTREVISTADO L – GRUPO 2).

O clube é quem tem que dar esse suporte, o clube é quem tem que estar puxando, porque quem vai botar ele na vitrine é o clube (ENTREVISTADO H – GRUPO 2).

O clube está no papel dele, cuida do jogador quanto clube, faz o jogador crescer, dão todo o suporte pro jogador. O jogador passa o trabalho dele para o clube, e, a partir dali, se torna uma moeda de negócio que eles possam fazer dinheiro e ajudar outros jogadores. Eu vejo que o clube tem a parcela dele lá dentro e, partir disso, é muito difícil do clube controlar essa parte do jogador quando sair (ENTREVISTADO I – GRUPO 2).

Para os profissionais do futebol, as responsabilidades que o clube assume estariam alicerçadas por formar jogadores a partir da união entre sustentabilidade financeira do próprio clube e resultados em campo, conforme destacado pelos entrevistados V, P, O:

Nas reuniões, eles passam que a categoria de base do clube é para formar, mas o resultado de competição também é importante. O que o clube quer é que a gente trabalhe bem pra deixar os caras a ponto de bala para chegar no profissional e estourar. Um jogador que estoura que é vendido, por exemplo, por 10 milhões de euros, já dá um dinheiro ótimo para nós, já sustenta por mais um ano (ENTREVISTADO V – GRUPO 3).

Nas Categorias de Base, o clube não tem o interesse primário de negociar jogador para fora, na verdade, nem secundário. A intenção é para o jogador, até pela valorização que ele vá ter, passar um período no profissional, tanto para a questão de desempenho do clube quanto para a questão de valorização do atleta, para aí, sim, negociar (ENTREVISTADO P - GRUPO 3).

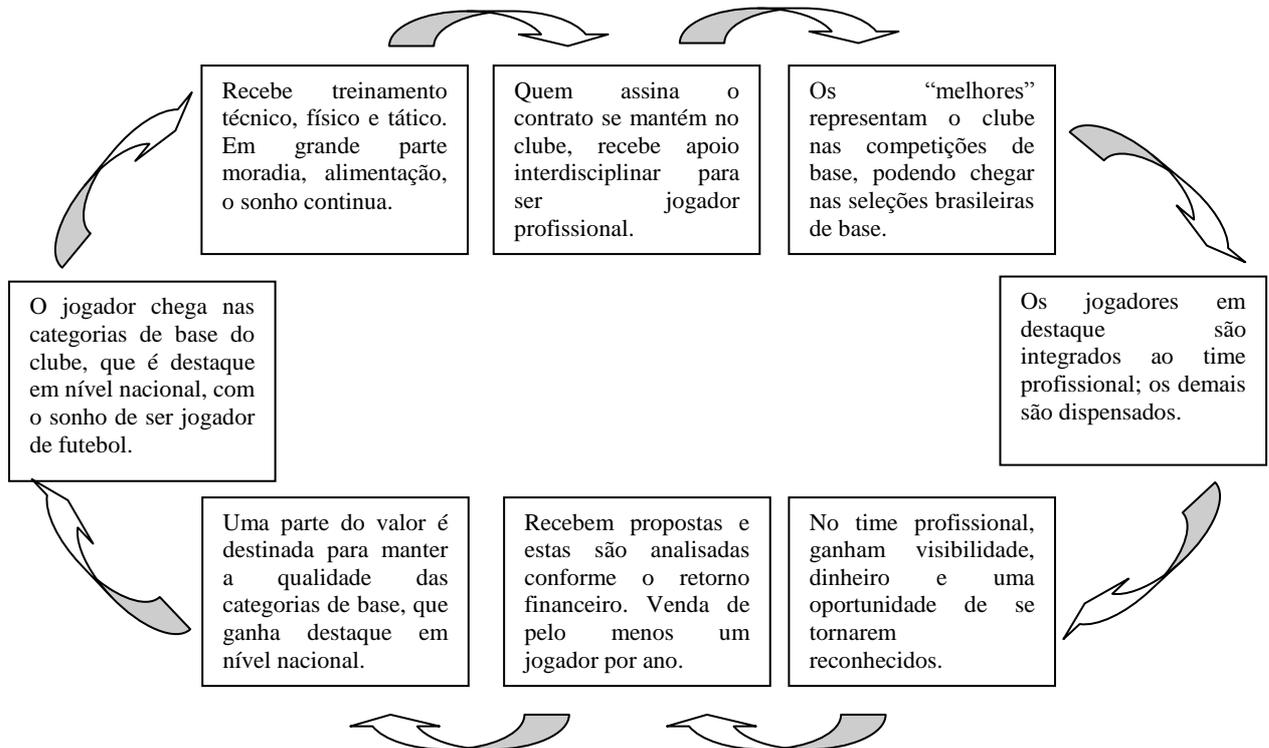
O que percebo é uma política de vender jogadores, uma análise de mercado, é uma visão do futebol atual, não podemos negar que os clubes que fazem melhor isso, conseguem manter suas finanças em dia (ENTREVISTADO O – GRUPO 3).

O entrevistado Q foi jogador das categorias de base do clube, e quando questionado sobre como o clube participa desse processo de saída do jogador para o exterior, o mesmo enfatizou:

O clube não pensa na carreira do atleta, o clube pensa no clube. Claro que tem os jogadores que são cuidados desde pequeno no clube, aí sim o clube tem um cuidado especial com a carreira, mas é algo de manter contato com a família, empresário, saber o que ele tá fazendo. Essa seria a intervenção do clube na carreira (ENTREVISTADO Q - GRUPO 3).

A partir da análise das percepções dos sujeitos sobre o papel do clube, e dos dados analisados nas sessões anteriores, pode-se desenvolver um ciclo do jogador no clube (Figura 7).

**Figura 7 - Ciclo do jogador no clube.**



Pode-se constatar que o ciclo fecha e se reinicia no momento da venda do jogador. Após a saída para o exterior, o jogador passa a ser um profissional como qualquer outro. Retornaria ao clube mais como uma questão política e de visibilidade do que parte integrante de um processo de expatriação e repatriação. As expectativas do clube em relação a ele são as mesmas de um outro jogador: auxiliar nos resultados dentro de campo e agregar qualidade a equipe.

### 4.3.2 O papel dos Empresários

A complexa relação entre jogador, clube e empresário está intimamente ligada com a complexidade do papel deste último nessa relação. Brunoro e Afif (1997) conceituaram os empresários de futebol como profissionais independentes que atuam na intermediação de jogadores entre os clubes. Seriam figuras impescindíveis por causa da sua capacidade de relacionamento e pelo conhecimento sobre atletas disponíveis e times que necessitam de jogadores com determinadas características. Contudo, os próprios autores afirmam que o perfil dos empresários é infinitamente diversificado: alguns são profissionais experientes, profundos conhecedores da legislação e com capital para investimento, e outros franco-atiradores, que só pensam em lucro fácil e rápido, escondendo dos clubes interessados eventuais problemas que alguns jogadores apresentam.

Inevitavelmente, pode-se afirmar, a partir dos dados coletados, que a complexidade sobre o papel do empresário de futebol é muito maior que os extremos apontados por Brunoro e Afif (1997). Passa pelas diversas formas de relação que é possível em um movimento de expatriação ou repatriação de jogador. Mais amplo que o número de denominações são as funções que cada um assume na condução da trajetória de um jogador profissional e na relação entre jogador e clube. Para os entrevistados A e T, o papel do empresário estaria ligado a um representante responsável pela profissionalização e pela imagem do atleta e sua atuação influenciaria diretamente na tomada de decisão:

Geralmente, muitos meninos estão longe das famílias e os empresários acabam sendo seus procuradores, seus representantes, sendo um elo de ligação muito forte com os jogadores, né? Acabam orientando, passando muita informações para o jogador. Muitos jogadores são bem orientados por empresários, procuradores, família. Eles planejam uma carreira, o que querem, com quantos anos vão sair, mas têm muitos que não. Antigamente, não existia esse planejamento. Hoje, tu já vê empresas por trás com toda a questão de *marketing*, de mídia, suporte psicológico, suporte na carreira dos atletas. Isso é uma coisa que já tem no futebol hoje em dia e não tem mais como fugir disso, e tu tens que saber tratar com eles, saber lidar, porque eles tão sempre orientando os atletas, tomam muitas decisões até pelos atletas, tem atleta que, né? Quando tu quer conversar... “não, isso ai eu não trato, tu tem que tratar com o meu empresário” (ENTREVISTADO A – GRUPO 1).

O empresário hoje está cada vez mais profissional, está cada vez mais preparado. Hoje, o empresário profissional investiu em um clube ou até no seu atleta, muitas vezes pagando inglês, aula de entrevista, mídia *trainer*, então, eles estão investindo e está se tornando cada vez mais profissional. (ENTREVISTADO T – GRUPO 3)

Para os entrevistados E e P, o papel do empresário transcende a relação profissional. Ele teria que cuidar da vida pessoal do jogador, para que o jogador possa se dedicar a sua carreira dentro de campo, assumiria um papel de pai ou tutor:

Na minha ótica, tu precisa montar uma empresa para se responsabilizar pela carreira do jogador, tudo que diz respeito fora de campo. Que é: a casa que ele vai comprar, o carro que ele vai comprar, o que que a mulher dele vai fazer, onde é que o filho vai estudar, se os pais tem plano de saúde, onde é e como é que ele vai investir o dinheiro dele, o que ele precisa, entendeu? Ou seja, uma série de profissionais prestando serviço para ele (ENTREVISTADO E – GRUPO 1).

O empresário que vai se responsabilizar por buscar um local para morar lá, quem da família que vai acabar indo junto, como vai ser esse período de adaptação (ENTREVISTADO P – GRUPO 3).

Os próprios empresários assumem que é difícil de definir até onde vai o seu limite de atuação. No presente estudo, foram constatadas atribuições também que se aproximam de um papel de investidor:

A hora de sair é consultoria de mercado, é bem profissional. Os caras sabem a hora de lançar o seu produto. Tem as melhores assessorias, porque interessa aos investidores, que tem essas assessorias nas suas empresas. Um dos maiores investidores no Grêmio, é dono da Vonpar! Imagina o que esse cara não tem de assessores de *marketing*, gente especializada trabalhando para ele. Porque é o dinheiro dele. Não sei até quanto é do Grêmio e até quanto é do cara, mas em cada negócio tem a figura desta ferramenta dentro do clube (ENTREVISTADO K – GRUPO 2).

O empresário, ele é fundamental por um motivo: Ele é um intermédio de conseguir aquele jogador bom para o teu clube. O empresário, nesse sentido, ele facilita o processo de captar o jogador, de pagar o jogador e ajudar a manter ele no clube. O clube é uma bolsa, ele investe naquela ação ali, a ação dele é o jogador. Então, às vezes, o clube nem participa tanto financeiramente. Ele ajuda o clube porque aí é meio que uma relação de parceria, um ajuda o outro, o empresário bota daqui, o clube bota dali, e, às vezes, é um “joguete” não é? “Ah! Vou te trazer um bom, mas tu bota esse aqui, tu pega esse outro jogador aqui para também não ficar tão mal”, acontece isso, indiretamente (ENTREVISTADO V – GRUPO 3).

Outrora foi identificada sua atuação como um intermediário de negociações, o que se aproximaria mais do que a FIFA define de Agente, como definição sugerida pelos entrevistados I e Q:

Muitas vezes, são os empresários que chegam no clube com as propostas, os clubes falam entre eles, mas a maioria das vezes são os empresários. Hoje, o empresário é o cara que faz a relação nacional e, às vezes, internacional com os outros clubes e outros agentes (ENTREVSTADO I – GRUPO 2).

Na verdade, eu não tenho nada assinado com eles (empresários), eles cuidam das minhas coisas, procuram clubes, estão fazendo DVD com meus jogos, entram em contato com outras pessoas, outros clubes, estão cuidando dessa questão mais externa. Não chega a ser uma questão muito forte, por não ter nada assinado, mas eles têm o interesse de, que se eu tiver um contrato com um clube maior, eu talvez assine com eles (ENTREVISTADO Q - GRUPO 3).

Os entrevistados L e R entendem o empresário como gestor de carreiras que, por vezes, assume diversos papéis desde os mais simples ao mais complexos, ligados com questões íntimas a questões estritamente profissionais:

O empresário, eu vejo como grande aliado. Tem várias denominações para empresários de futebol: Tem empresário de futebol, tem intermediário, tem agente de jogadores, tem procurador, e, tem uma expressão que eu gosto, que eu me considero, que é alguém que faça a gestão de carreira, que é de certa forma isso, orientar o atleta, tenho que ver se ele se ambienta, se ele está com o lado pessoal adequado, saber se precisam de apoio com moradia, se localização na cidade, escola de línguas, um corretor de imóveis de confiança que possa conhecer a cidade, dou dica de restaurante. A gente busca apoiar não só o atleta, mas o próprio clube, na questão de negociação de contrato. O assistente social faz um belo trabalho, mas só o trabalho deles não é suficiente. Os atletas na categoria de formação eles têm um acompanhamento mais próximo até porque têm menos dinheiro, têm menos informação, eles não são maduros para decidir; e quando eu falo de jogadores adultos? (ENTREVISTADO L – GRUPO 2).

A grande mudança é que o empresário está mudando sua função frente ao atleta, ele passou a ser um *manager*, um *coach*, empresários que ajudam não só no seu contrato, mas melhorar a sua imagem, sua condição intelectual, melhorar a condição financeira dos familiares (ENTREVISTADO R - GRUPO 3).

Há também a atribuição ligada às próprias questões esportivas, cuidados com parte técnica e física, como um assessor esportivo, conforme enfatizado pelos entrevistados H e J:

O empresário entra junto, porque vai dizer pra ele: temos que organizar a tua parte, temos que tomar suplementos, vai junto com ele criar uma mentalidade de atleta, sobre sua atuação tática e técnica dentro de campo (entrevistado H – Grupo 2).

A gente tenta montar um plano de carreira para o jovem com um início, que é a formação dele, a fase de transição ali e o fim que é quando já tiver no Profissional. É claro que isso depende do nível do jogador, nível intelectual, mas quem traça isso aí, tem que partir da parte do atleta, o que ele quer, e, aí, a parte técnica daí a gente trabalha, porque claro, o jogador acha que vai jogar no Barcelona (Entrevistado J – Grupo 2).

Também se aproxima da definição de procurador do atleta, uma pessoa que investiria dinheiro próprio em bens materiais para o atleta como chuteiras, roupas, artigos de luxo, carro, casa, para que, em um futuro negócio, ele se torne o representante do jogador, que teria plenos direitos em negociar com o clube, ganhando uma comissão em uma possível transferência

futura e um percentual em partes dos ganhos mensais dos atletas. Os entrevistados J e N exemplificam:

É difícil tu entrar, porque é um meio que tem muito dinheiro e as pessoas que já estão a bastante tempo têm dinheiro para investir, porque investe em 100 e se tirar um daqueles 100, vai pagar os 100 e sobra dinheiro para investir em mais 1000. Então, isso é complicado tu conseguir te inserir trabalhando dessa forma. O que a gente acredita é a forma de o jogador realmente chegar no nível profissional. Não adianta ele ter apartamento hoje, ter carro, ter dinheiro, isso não quer dizer que seja garantia dele para um futuro profissional pra ele, muitas vezes isso aí atrapalha (ENTREVISTADO J - GRUPO 2).

Tem um risco para o empresário também, mas tu tem um guri de 13 anos que tu deu uma chuteira pra ele o ano todo e daqui a pouco ele vai estar assinando um contrato de cinco anos com o clube com 14 anos. Sendo que naquele período, ele pode estourar; com 17, 18 anos estar jogando já. Imagina, tu pega um guri com 14 anos e fica dando chuteira, tênis, um telefonezinho e com 17 anos ele vai para Milão. Investiu o que e vai ganhar o que de retorno? É negócio, né? O futebol virou um grande negócio (ENTREVISTADO N – GRUPO 3).

Enfim, várias denominações expressam o papel do empresário, quais sejam procurador, intermediário, investidor, agente, gestor de carreiras, procurador, assessor esportivo, representante, pai, o irmão mais velho, entre outras. Diante das várias definições, ocorre uma dificuldade em se definir uma estratégia específica na condução de um processo de movimentação internacional. Essa constatação pode explicar o porquê de muitos entrevistados, quando questionados sobre como ocorre o processo de expatriação do jogadores, definirem que cada um ocorre de uma forma, pois um dos principais pilares na condução dessa ação não tem nem mesmo uma definição clara de sua atuação. Obviamente que não deve-se correr o risco de generalizar, pois muitos profissionais desse seguimento são bem sucedidos e desenvolvem um bom trabalho, mas um alinhamento sobre as formas de atuação e relacionamento com clubes e jogadores poderia favorecer a constituição de um processo de expatriação e repatriação mais profissional.

### **4.3.3 O papel dos jogadores**

O papel dos jogadores em sua transferência internacional irá variar conforme o perfil do próprio jogador e pela relação que o mesmo possui com o clube e com o empresário. Apesar do clube e empresário colocarem o jogador como centro do processo de decisão de saída para o exterior, e como principal responsável pelo sucesso de sua expatriação e repatriação, os mesmos se reportam aos jogadores como pessoas que devem seguir exemplos,

seguir as orientações do clube e dos empresários, ou seja, para se ter sucesso deve-se saber seguir e ser orientado.

No depoimento do entrevistado A, seria como se o clube tenta-se definir as aspirações e ações do jogador:

O sonho deles quando eles chegam é jogar no clube, depois quando eles conseguem jogar é sair e jogar no exterior, ganhar dinheiro. Eles pensam: “eu quero chegar no Juvenil, eu quero chegar na seleção de base, eu quero chegar no Junior, eu quero jogar uma Copa São Paulo”. Aí, joga uma Copa São Paulo e, aí, agora, eu quero jogar no profissional. Aí, chegou no profissional; “agora, eu quero ser vendido”, e tem um ciclo que termina aonde? Aonde ele entra no profissional, ele entra na exposição e é ali que ele entra na vitrine para a venda. Porque aí que vai começar Campeonato Brasileiro, Libertadores, todos eles têm esse sonho, né? De jogar no Real Madrid, de jogar no Barcelona, de jogar no Bayern, de ir para o exterior (ENTREVISTADO A – GRUPO 1).

De certa forma, tanto clube quanto os empresários lidam com essa convicção de maneira a dar uma contrapartida: para ele ter os seus sonhos, ele deve se comportar, seguir o que o clube e o empresário orientam, e ser um jogador profissional, o que caracteriza uma relação mais paternal do que profissional. Abaixo segue alguns dos depoimentos sobre como deveria ser a postura do jogador:

Primeiro lugar, ele deveria ser um atleta de verdade, com consciência que ele deveria ter uma alimentação adequada, um sono adequado, uma postura adequada, um treinamento adequado. Primeiro, tem que partir dele, ele tem que dar as condições mínimas para o clube investir nele. Quando o jogador sai do clube, que ele começa a morar sozinho, ele não consegue controlar a alimentação, as atividades noturnas dele, os controles de sono, e, muitas vezes, ele só vem para o clube para treinar e, muitas vezes, isso dá problema. O empresário deveria fiscalizar, é um colaborador a mais, Mas, principalmente, deveria ser o atleta. Eu adoraria que o clube conseguisse preparar o jogador para a carreira (ENTREVISTADO L – GRUPO 2).

O Ronaldo Fenômeno deu uma entrevista e disse: “quando eu cheguei lá gastava quase todo o meu dinheiro, eu gastei contratando, eu fui lá, vi os melhores jogadores que tinha do clube, quem é que era o advogado deles, quem era o cara da assessoria de imprensa deles, quem era o cara que cuidava da carreira deles, e contratei essas empresas, gastava quase todo o meu salário pagando esses caras, mas eu sabia que aí esses caras iam me dar um suporte, entendeu?”. Então olha a cabeça do cara. Mas é um, dois que têm a cabeça dessas aí, por isso que ele é o Fenômeno, entendeu? O cara desses chega lá “não, não vou gastar meu dinheiro”, acha que é bobagem, a gente oferece justamente isso, o suporte da empresa toda lá. Uma empresa que tem quinze anos no mercado (ENTREVISTADO J – GRUPO 2).

A constatação a partir dos dados coletados transparece uma excessiva proteção em relação ao jogador enquanto ele ainda atua no Brasil. Esta, abre o precedente para uma dependência, que pode promover a continuidade de um comportamento sem responsabilidade e uma indefinição ou insegurança após a expatriação. Assim, há um círculo vicioso em que o

jogador não exerce seu senso de autonomia, sua capacidade de decisão. O entrevistado K relatou sua percepção sobre o dilema, no qual o jogador está inserido:

Quanto mais culto e inteligente o jogador for, menos ele vai precisar pagar empresário, assessoria, menos o clube ganha, pois o jogador não vai querer ser vendido de qualquer maneira. Então, essas pessoas não têm o interesse direto para que as coisas aconteçam. Seria a mesma coisa dizer que agora os traficantes vão começar a investir no tratamento dos viciados. Porque eles ganham dinheiro. Quanto mais exemplos de meninos que não querem estudar, não querem estrutura melhor para o empresário e para o clube (ENTREVISTADO K - GRUPO 2).

O depoimento do entrevistado S, ex-jogador de futebol, representa a maneira como o jogador recebe ajuda durante a sua trajetória profissional:

A família, ela é importante. Mas nem toda família tem condições de dar um suporte. Então, a família é o lugar onde deveria se ter confiança. Saiu da família, o jogador tem o clube. O clube, hoje, quer ter um retorno em cima de ti. O jogador é uma mercadoria dentro do clube. Precisa vender, retorno. Isso acredito já ser natural. Porque já tem o empresário que quer ganhar, entendeu? O empresário tá se especializando. Hoje, o empresário, às vezes, é um médico, advogado, um cara que fez um mestrado, ele tem o suporte em dizer: “agora, nós vamos planejar a tua carreira, na entrevista que tu vai dar hoje é isso, esse jogo é importantíssimo para ti, tem que fazer isso, naquela reunião com o diretor, deixa que eu falo, tu vai falar isso e isso”. Então, hoje, estão todos mais preparados. Todos jovens do clube têm empresário (ENTREVISTADO S – GRUPO 3).

Fica evidente que o jogador possui sonhos, desejos e obrigações, mas da maneira como a situação se apresenta, seria como uma liberdade vigiada, sendo sua capacidade em obedecer umas das principais habilidades para seu sucesso. O depoimento do entrevistado Q demonstra como o jogador nas categorias de base se coloca em relação ao seu projeto profissional:

É um bando de moleques jogando bola que sonham em ser jogador, estar na televisão, não pensam muito, eles vão indo. Claro, eu como estudei, acabei fazendo Direito na PUC, a minha família é de classe um pouco... Eu converso mais com meus pais sobre a carreira. Os guris não pensam muito, eles devem planejar, mas eles vão lá, jogam bola, ganham um salário bom. Então, eles estão mais preocupados com a roupa que eles vão comprar, com o relógio, com a gurria que eles vão pegar, não tem muito essa preocupação com a carreira (ENTREVISTADO Q – GRUPO 3).

Conforme visto, o jogador tem assumido uma responsabilidade secundária, correndo o risco de não dar o devido sentido ao processo de expatriação, sobretudo na fase de planejamento e preparação para este processo.

### 4.3.3 Quadro síntese - Papeis dos jogadores, empresários e clube de futebol

Quadro 9 - Identificação dos papeis segundo o autor.

Papeis	Grupo 1 – Gestores dos Clubes	Grupo 2 – Empresários de Futebol	Grupo 3 – Profissionais do Futebol
Clubes	- Formador; - Sonho para o atleta; - Apoio Profissional.	- Vitrine; - Possibilidade de ganho; - Desenvolve tecnicamente, taticamente e fisicamente o jogador.	- Assume poucas responsabilidades; - Sustentabilidade; - Ambiente competitivo.
Empresários	- Cuida de questões pessoais; - Investidores; - Parceiros comerciais.	- Gerencia carreira; - Desenvolve, profissionaliza o jogador; - Proximidade com a família.	- Representantes; - Investidores; - Negociantes.
Jogadores	- Sonhadores; - Dependentes.	- Dependentes; - Comportamento amador.	- Trabalhadores; - Voláteis e vulneráveis.

### 4.4 POSSIBILIDADES E DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS INTERNACIONAL EM UM CLUBE DE FUTEBOL BRASILEIRO

A principal possibilidade identificada é a implantação de um modelo híbrido de gestão. Um modelo que amplie o modelo existente, compreendendo a necessidade da implantação de uma gestão estratégica ligada diretamente à gestão dos talentos esportivos e à operação do clube em âmbito global. Com esse intuito, são propostas possíveis práticas de gestão de pessoas internacional para integrar as ações atualmente desenvolvidas, contribuindo para o crescimento do clube e para a própria estruturação das relações entre os sujeitos envolvidos nos processos de expatriação e repatriação de jogadores.

O papel da área de gestão de pessoas (GP) é se concentrar no alinhamento de suas estratégias e práticas à estratégia organizacional como um todo. Para que essa área torne-se um parceiro estratégico, é necessário que esteja presente no processo de definição da estratégia empresarial; promova questionamentos para transformar a estratégia em ações; promova práticas de GP adequadas à estratégia empresarial (ULRICH, 2000).

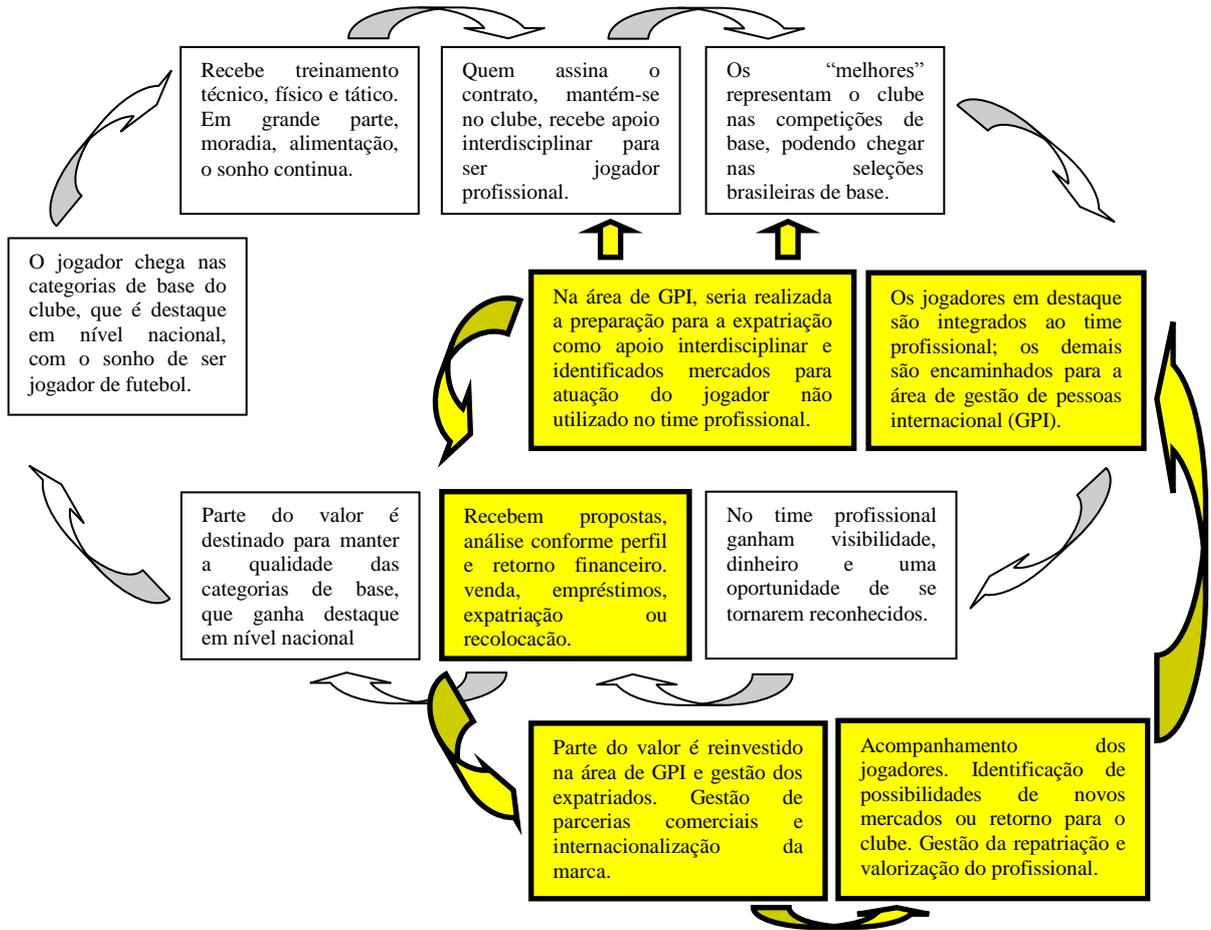
Dessa forma, partindo da análise das mudanças da gestão dos clubes e das práticas atualmente realizadas, esta sessão propõe um modelo integrado que busca articular os processos de gestão de pessoas entre si. Conforme Dutra (2012), essa articulação das estratégias de gestão de pessoas é fundamental a fim de mostrar a amplitude dessa área dentro das estratégias organizacionais.

No momento em que foram identificados que, tanto nas organizações empresariais quanto na organização esportiva pesquisada, a expatriação, normalmente, ocorre sem preparo, e a falha tende a ser interpretada como uma deficiência da pessoa enviada, em vez de ser vista como inerente ao processo que antecede a expatriação, nota-se a eminência de estruturar práticas de gestão de pessoas interligadas com a estratégia e a gestão do futebol. Portanto, é evidente a necessidade de se ter um planejamento das ações de gestão de pessoas direcionado à expatriação, haja vista que é um processo relacionado com o negócio do clube.

Segundo Deresky (2004), a internacionalização se impõe por vezes como uma necessidade para a sobrevivência das organizações, requerendo uma gestão global que busque compreender e envolver as diversidades encontradas no novo ambiente, para que a empresa consiga ter destaque no mercado. Essa gestão global surge no intuito de desenvolver estratégias, planejar e operacionalizar sistemas, trabalhando com pessoas do mundo inteiro em busca de vantagem competitiva.

A macro possibilidade identificada seria a criação e o desenvolvimento de uma área de gestão de pessoas internacional ligada à direção e ao departamento de futebol do clube no sentido de promover: a criação de um setor de preparação para a expatriação, ligado diretamente à área de gestão de pessoas internacional, como iniciativa que objetivaria formar e preparar o talento esportivo para a movimentação internacional, tendo em vista a necessidade de contemplar esse item em um mercado cada vez mais competitivo de transferências de jogadores. A intenção seria do clube ampliar seus investimentos estratégicos na preparação dos jogadores da base para a expatriação, visando manter uma relação mais próxima com clubes do exterior e empresários de atuação internacional, no intuito de ampliar as operações internacionais, possibilitando outras alternativas de recursos para a circulação de jogadores por meio de empréstimos e missões internacionais de jogadores. Para o clube, essa operação internacional seria uma fonte alternativa em continuar a relação com jogadores que são dispensados antes da sua maturação profissional. Além disso, a maior participação no mercado internacional possibilita a abertura de novos mercados para esses jogadores e futuros rendimentos aos clubes. A Figura 8, é exemplificado um modelo inicial de inserção da área de gestão de pessoas internacional no ciclo do jogador dentro do clube.

**Figura 8 - Modelo de inserção de gestão de pessoa internacional**



Entre os possíveis desafios, estaria o estabelecimento de um novo formato de relação com os empresários e nos investimentos do clube. A política do clube ainda envolve os jogos de poder e interesse. Nesse intuito, é que se propõe uma segunda possibilidade, a criação de cursos de formação e atualização em gestão de carreiras no esporte, promovido pelo clube, com o apoio de universidades e pesquisadores em gestão do esporte, no intuito de compreender e promover a profissionalização de empresários e profissionais de futebol.

A parceria teria o objetivo de padronizar as políticas e as práticas de gestão de carreira dos jogadores do clube e promover uma aproximação entre clube e empresário. O desafio estaria em superar as divergências políticas e os interesses econômicos em curto prazo vigentes na relação utilitária predominante e promover um modelo político de gestão de pessoas internacional no esporte, buscando desenvolver uma consciência crítica por parte dos sujeitos envolvidos.

Outra possibilidade identificada pelo estudo seria a criação de uma política pública relacionada à gestão internacional de talentos esportivos brasileiros, com o desenvolvimento de um setor especializado nessa transição de carreira dentro do Ministério do Esporte em

parceria com os clubes e a Confederação Brasileira de Futebol. O controle da Confederação Brasileira já existe sobre as saídas dos jogadores para ao exterior, o que poderia ser desenvolvido seria uma área de suporte para jogadores, clubes e empresários, com cursos preparatórios para a experiência internacional, treinamentos interculturais e um maior acompanhamento do jogador durante e após a experiência internacional.

Essa possibilidade visaria atender os talentos esportivos brasileiros, com o intuito de mantê-los em alto nível, mesmo no exterior, o que poderia auxiliar na manutenção do desempenho dos mesmos quando selecionados para representar a seleção brasileira. Além disso, incentivaria os próprios jogadores, clubes e empresários em se profissionalizar e compreender os demais aspectos que compõem uma transferência internacional de jogadores. O grande desafio seria desenvolver uma política que englobe o grande o número de jogadores expatriados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Clubes, empresários e jogadores vêm sendo influenciados por diversas mudanças da gestão do futebol no Brasil nas duas últimas décadas, ampliado às possibilidades e os desafios relacionados à condução dos processos de expatriação e repatriação de jogadores. Frente a isto, essa pesquisa teve como objetivo identificar e analisar como os processos de expatriação e repatriação de jogadores são estruturados em um clube de futebol gaúcho e como esses processos são percebidos e conduzidos frente à atual realidade da gestão esportiva brasileira.

Constatada a viabilidade do estudo, a partir de uma etapa exploratória, com gestores do esporte e profissionais de futebol, partiu-se do referencial sobre os aspectos históricos e sociais relacionados ao futebol no Brasil e no mundo, direcionando a pesquisa na compreensão do futebol como um negócio, os impactos da globalização e da empresarização dos clubes, enfatizando os aspectos relacionados à administração esportiva e à gestão profissional do futebol no Brasil. Além desses conteúdos relacionados ao esporte, também serviram como suporte estudos relacionados às práticas de gestão de pessoas internacional realizadas por organizações empresariais e esportivas, revisando conceitos e aspectos gerais sobre a expatriação e a repatriação de pessoas, um resgate histórico sobre a saída e retorno de jogadores brasileiros do exterior e a perspectiva de como ocorrem os processos de expatriação e repatriação de jogadores.

Constatou-se uma significativa mudança das práticas de gestão realizadas pelos clubes, muitas delas responsáveis por aproximar seus modelos de gestão de modelos de gestão de organizações empresariais. O modelo gerencial, visando produtividade e quantificando as operações esportivas, assim como a inserção do *marketing* esportivo e da globalização do futebol, influenciou para um aumento significativo das cifras envolvidas no mercado do futebol mundial. Associado à internacionalização do futebol brasileiro, tradicionalmente, formador de jogadores de destaque a nível mundial, favoreceu um aumento significativo na circulação internacional de jogadores.

É evidente que muitos pesquisadores entendem o processo de saída de jogadores brasileiros para o exterior como algo utilitário, tendo um enfoque econômico, denominado, grande parte das vezes, como exportação de jogadores. No entanto, o cenário esportivo e econômico brasileiro, influenciado pela realidade do mercado e pela inserção de novas práticas, reconfiguram as relações entre clubes, jogadores e empresários, promovendo novas possibilidades e desafios na condução das operações internacionais.

Para analisar essa problemática, foi realizado um estudo de caso em um clube gaúcho, de destaque no futebol brasileiro e mundial, sendo realizadas 22 entrevistas, dentre elas: seis entrevistas com os gestores do clube, seis entrevistas com empresários de futebol e 10 entrevistas com profissionais de futebol. As entrevistas foram transcritas, analisadas e categorizadas conforme os objetivos específicos, sendo estabelecidas quatro macrocategorias: (1) as mudanças na gestão do futebol brasileiro, (2) as práticas de expatriação e repatriação de jogadores brasileiros, (3) os papéis que jogadores, empresários e clube de futebol assumem na condução dos processos de expatriação e repatriação e (4) as possibilidades e os desafios da gestão de pessoas internacional no contexto esportivo brasileiro.

Ao longo das entrevistas, categorias foram formuladas a partir da relação entre a pesquisa documental e análise do conteúdo. Foram identificadas duas categorias de mudanças na gestão do futebol brasileiro: na gestão dos clubes e nas saídas e retornos dos jogadores brasileiros do exterior. Em relação à gestão do clube, destacam-se investimentos contínuos na gestão e infraestrutura das categorias de base, um crescimento associado à profissionalização das áreas Jurídica e *Marketing*, e uma profissionalização de dirigentes, gestores e comissão técnica.

Observou-se que os investimentos nas categorias de base estariam ligados a um posicionamento do clube como formador de jogadores, um modelo de gestão das categorias de base, no qual o clube realiza grandes investimentos no sentido de formar para o time profissionais e, posteriormente, para uma futura venda. Era prevista a saída de pelo menos um jogador para o exterior por ano e essas vendas trariam sustentabilidade ao clube e a manutenção da política de clube formador. Esse ciclo do jogador seria finalizado no momento de venda, etapa em que o jogador se despede do clube, e o clube reinveste em novos futuros jogadores, reiniciando um novo ciclo. Assim, constatou-se que clube não tem uma política de expatriação e sim uma política de venda, de mercado, baseada na lei da oferta e da procura.

O crescimento associado à profissionalização das áreas Jurídica e *Marketing* estaria ligado diretamente à manutenção dos jogadores e à segurança do clube como clube formador. A gestão dos jogadores baseada em aspectos jurídicos aproxima a relação entre jogador e clube de uma visão utilitária, baseada em cláusulas, questões contratuais, direitos e deveres, focadas, principalmente, em uma segurança do clube para um ganho financeiro em uma possível venda futura. A área de *marketing* seria a grande responsável pela captação de recursos do clube, e o projeto de internacionalização do clube estaria seguindo essas orientações.

As áreas Jurídica e *Marketing* transcendem a figura de um departamento do clube. São áreas que orientam até mesmo não especialistas, como integrantes das comissões técnicas dos times amadores e profissionais e coordenadores. Os mesmos passaram a ter noções para poder conduzir as situações do dia a dia. Inclusive, as negociações dos jogadores, apesar de serem conduzidas diretamente pelos dirigentes, têm como pano de fundo a orientação dessas duas áreas, corroborando para uma relação mais baseada em movimentos de mercado, preceitos de entrega de produto, posicionamento estratégico e relações de direitos e deveres.

Pode-se constatar, a partir disso, que há um distanciamento significativo entre clube e jogador, e é nessa lacuna que os empresários de futebol atuam. Como os jogadores são especialistas na prática futebolística e a relação entre clube e jogador está muito baseada em uma relação mais contratual, de investimento em um produto, os empresários acabam atuando em diversos aspectos relacionados à vida pessoal e aos interesses econômicos do jogador.

O clube adotou modelos de gestão da qualidade e produtividade, investindo na contratação e manutenção de profissionais remunerados especialistas nas áreas estratégicas. Ganhou premiações em gestão e *marketing*, evidenciando um movimento de profissionalização. Esse modelo de gestão transcende as práticas dos gestores e integra a operação do clube, em que as comissões técnicas das categorias de base mantêm uma relação maior com a gestão e com o mercado, possibilidade de parcerias e relacionamento com clubes.

Em relação às saídas e retornos de jogadores brasileiros do exterior foi identificada uma diminuição nas contratações de jogadores brasileiros por clubes europeus. Os entrevistados destacaram que essas transferências internacionais são realizadas de maneira mais criteriosa, devido às experiências negativas ocorridas ao longo dos últimos anos com jogadores brasileiros inadaptados e à crise econômica mundial. Outro aspecto percebido nessa categoria foi um posicionamento de destaque do Brasil em relação ao futebol mundial, influenciado, principalmente, pelo seu momento econômico e esportivo. Os clubes possuem uma maior sustentabilidade financeira, o que possibilitaria um planejamento maior da saída do jogador e a repatriação de jogadores consagrados. A terceira categoria identificada é a ampliação dos mercados para os jogadores brasileiros, influenciada, principalmente, pela globalização do futebol, que favorece um aumento de circulação mundial dos jogadores.

O novo posicionamento econômico e esportivo brasileiro, associado à ampliação dos mercados para os jogadores e ao interesse do clube em se internacionalizar, abre espaço para novas políticas e práticas de gestão, entre elas, a gestão de pessoas internacional. Além do atual modelo de formação e venda, pode-se preparar jogadores de maneira mais ampla e

integrada, não mais como um produto que possui um grande mercado comprador, mas um profissional altamente especializado, que teria condições de realizar uma missão internacional, mantendo um vínculo com o clube, o que possibilitaria novas práticas além da exportação realizada até então. Nesse sentido, a repatriação seria integrada como uma etapa do processo de expatriação, em que, por meio de uma estratégia do clube, o jogador tenha condições de, após a missão internacional, retornar ao clube de formação, jogando ainda em alto nível, agregando ainda mais qualidade à equipe com as habilidades desenvolvidas após a experiência internacional.

Em relação às práticas de expatriação e repatriação, pode-se identificar que o clube não possui uma visão estratégica relacionada aos processos de saída e retorno de jogadores em relação ao exterior. Como os empresários têm assumido os aspectos relacionados à particularidade dos jogadores, os mesmos, ainda que de maneira empírica, têm assumido as responsabilidades por grande parte das etapas do processo de expatriação. Porém, evidencia-se que as mesmas não possuem um alinhamento estratégico e são baseadas na tentativa e erro com os próprios jogadores, o que pode prejudicar o processo. Essa constatação justificaria o grande número de casos de jogadores que acabam não se adaptando às missões internacionais.

Quanto ao planejamento da saída do jogador, identificou-se que o clube possui um planejamento de vender um jogador por ano, mas não se tem um planejamento específico quanto ao processo de expatriação em si. Tanto gestores, quanto empresários e jogadores compreendem que dentro da lógica realizada, o planejamento estaria ligado a uma oportunidade de negócio, ou seja, tanto a participação do clube, do empresário e do jogador se dá de maneira passiva, em que existe a espera por uma proposta. Isso dificulta muito a operação, pois o tempo para a tomada de decisão é curto, alguns dias, como diagnosticado pelos entrevistados. Raramente, o tempo para a saída do jogadores envolve meses, o que inviabiliza uma estratégia planejada tanto da parte do clube, quanto do jogador, quanto do empresário. Acredita-se que, a partir do momento que o clube tiver uma estratégia clara de participação no mercado internacional, abre-se o precedente para um planejamento mais específico para o processo de expatriação. Alguns entrevistados já apresentam movimentos em relação a isso, como clubes estabelecerem parcerias mais próximas dos empresários e os mesmos realizarem a identificação de possíveis clubes de destino de jogadores, as próprias parcerias internacionais auxiliariam em uma planejamento mais qualificado para a expatriação do jogador. Os empresários, participantes ativos nos aspectos ligados à expatriação do jogador, possuem estratégias ainda muito baseadas em experiências práticas, porém, alguns

dos entrevistados apresentaram metodologias utilizadas quanto à forma de planejar o momento da expatriação.

Em relação aos motivos, identifica-se um alinhamento entre os três grupos de sujeitos, mas existe um item de desacordo entre clube e jogador, sendo que o empresário, de certa forma, está mais próximo dessa compreensão. Para os três sujeitos, o retorno financeiro é o que mais conta para o aceite de uma proposta do exterior, porém existem outros elementos que são levados em consideração como a adaptação e a qualidade de vida para família, aspectos de expectativa profissional, o momento da equipe no exterior, elementos secundários que têm representado um desalinhamento e limitado a atuação do clube nesse aspecto. Para a implantação de um modelo estratégico de gestão de pessoas internacional seria fundamental um alinhamento dessas expectativas e uma participação maior do clube nos processos de desenvolvimento do jogador quanto ao seu planejamento de carreira, para que, quando ocorra a proposta exista um equilíbrio entre os interesses econômicos e planejamento do clube e do jogador.

Quanto à tomada de decisão sobre a saída do jogador é baseada muito em percepções empíricas sobre mercado. É consenso que quem toma a decisão é o jogador, mas o mesmo não possui informações e, pelo que parece, nem planejamento para a definição de uma missão internacional. Talvez, o próprio jogador não tenha a real consciência sobre como seria essa experiência; as decisões são tomadas de maneira empírica baseadas em questões utilitárias e esses preceitos podem distanciar o jogador de um destino adequado às suas características e as suas necessidades.

Outro fator destacado pelos profissionais de futebol é o fato de, ao longo de sua formação, o jogador ser classificado dentro de um campo simbólico de representatividade no futebol, quando chamado a seleção nacional, quando jogador de destaque no clube ou como jogador que completa o elenco. Outra denominação seria o jogador de seleção, primeira divisão e segunda divisão. Essas classificações, em grande parte empíricas e definidas pela comissão técnica junto com gestores do clube, influenciam, diretamente, na emergência de venda, em que jogadores com uma classificação superior teriam mais mercado, ou seja a tomada de decisão pode ser mais demorada, pois o jogador tem mercado. No entanto, quando o jogador possui uma classificação baixa, o mesmo deve aceitar a primeira proposta, pois tem pouco mercado, logo, a proposta deveria ser encarada como uma oportunidade pelo jogador e uma possibilidade de retorno financeira para o clube e para o empresário. Nota-se, no estudo, que quanto menor o capital simbólico, menor o planejamento para um possível processo de expatriação.

Em relação ao treinamento para a expatriação, a participação do clube, tanto nas categorias de base quanto no profissional, seria disponibilizar, ao jogador, profissionais que podem auxiliá-lo nos aspectos ligados ao seu desenvolvimento pessoal e profissional, como assistente social, psicólogo, advogados, entre outros. Na visão do clube, dependeria dele buscar essa orientação. Não obstante, não existe nada específico sobre um treinamento para expatriação; é vigente no clube que isso seria mais com a família, com o jogador e com o seu empresário. Os empresários entrevistados estariam mais atentos a esses aspectos, disponibilizando ao jogador informações sobre o clube de destino, o país, questões culturais, sobre o técnico, se há outros brasileiros, incentivam a realização do estudo de línguas e outros cursos preparatórios. No entanto, é corrente, entre os próprios empresários e para os profissionais de futebol, que existem profissionais que assessoram jogadores que se preocupam somente com o retorno financeiro, não tendo um processo estruturado de auxílio ao jogador quando este é expatriado, inclusive, alguns dos entrevistados enfatizaram que existiria um interesse em uma não adaptação para uma nova transferência que possibilitaria um novo retorno ao empresário em curto prazo. Os profissionais de futebol enfatizaram que muito desse treinamento deveria ser de iniciativa do próprio jogador, pois devido à globalização e às tecnologias, as informações sobre a experiência com outros jogadores estariam mais próximas, então, para este grupo de entrevistados, o jogador deve ser protagonista nesse processo.

Quanto à adaptação do jogador e os motivos de retorno precoce, foi identificado que o Clube não acompanha este processo de maneira próxima. O vínculo praticamente inexistente após a expatriação, o jogador é acompanhado como qualquer outro jogador. Segundo os gestores do clube, de maneira geral, os jogadores expatriados retornam por não se adaptarem e, por conseguinte, o clube comprador prefere emprestar, mandar de volta ao Brasil para não perder o investimento. Os empresários, diferentemente dos clubes, acompanham de maneira direta esse processo, às vezes, ficando no país para auxiliar na adaptação. O clube que recebe, normalmente, dá suporte, principalmente, em relação ao intérprete e à residência, segundo a percepção dos profissionais de futebol.

Sobre os motivos de retorno, foram citados os mais diversos relacionados a questões culturais tanto em nível pessoal quanto profissional, motivos familiares, adaptação ao clima, comida, entre outros. Evidenciou-se que a preparação para a expatriação é muito precária, e a preocupação é mais técnica e tática e, mesmo assim, existe uma grande exigência que essa adaptação ocorra naturalmente com o jogadores de futebol, como se seu talento fosse universal e seu alto desempenho não dependesse de um conjunto de aspectos biopsicossociais.

Quanto ao acompanhamento e à gestão de carreira do jogador durante e após a experiência internacional, assim como no período de adaptação, a parcela de participação do clube é praticamente nula. Quando se fala em carreira do jogador, os gestores do clube afirmam que depende do jogador e do suporte que o mesmo recebe de empresários ou da família. Ainda, segundo esses gestores, o empresário e o clube têm interesse no sucesso na carreira, pois eles possuem um interesse financeiro, mas entre os dois, o mais participativo seria o empresário que possui uma relação mais próxima. Em relação aos empresários, quando questionados sobre essa etapa da expatriação, foi identificado que muitos se colocam como responsáveis por vários aspectos relacionados ao planejamento de carreira do jogador, desde a sua organização financeira, definição de possíveis mercados para atuação até gerenciamento de imagem e seus investimentos no Brasil e no exterior. Contudo, essa relação de fidelização se constrói ainda no Brasil. E, depois da expatriação, o acompanhamento ocorre a distância por meio de canais de comunicação virtual e por telefone. Por parte dos profissionais, foi identificado que o jogador é responsável pela sua carreira durante e após a sua experiência internacional.

Quanto aos aspectos ligados à repatriação do jogador, foi identificado que o jogador é valorizado se obteve sucesso em sua missão internacional. O sucesso seria representado por ter jogado em alto nível, em um clube reconhecido da Europa. Os três grupos de entrevistados enfatizaram que um jogador com experiência internacional, bem sucedido, pode agregar ao grupo, porém não existe um processo em que o clube estimula essa valorização. Observou-se que os motivos de retorno estão ligados ao fato do jogador voltar para sua cultura, próximo a familiares e amigos, das festas e da forma como o jogador de futebol é tratado no Brasil. Esse retorno está sendo facilitado pela equiparação econômica entre os salários oferecidos no Brasil e no exterior.

Quanto à sua readaptação, são mais enfatizados os aspectos táticos e físicos, isto é, o seu acompanhamento é similar ao de um jogador que seja contratado de um clube brasileiro, o que justifica os inúmeros casos de insucesso de jogadores que saem do Brasil em alto nível, e, muitas vezes, retornam, mas não conseguem desempenhar suas funções com o mesmo destaque. O problema está que, na cabeça dos torcedores, a imagem ainda é do jogador que saiu em alto nível, associado às expectativas formadas por meio dos meios de comunicação quanto à contratação do jogador. Ainda, o fato de o jogador, por vezes, receber um salário alto para o mercado brasileiro, cria um ambiente de cobrança excessiva, e como esse jogador não recebe um acompanhamento relacionado aos aspectos extracampo, uma dificuldade de readaptação pode ocorrer com mais facilidade.

Em relação à etapa de análise sobre os papéis dos sujeitos envolvidos no processo de expatriação, constatou-se que o clube teria um papel dividido em duas etapas: (1) de formar o jogador, dando apoio com profissionais especializados, desenvolvendo tecnicamente, taticamente e fisicamente e (2) de vitrine, assumindo poucas responsabilidades sobre os aspectos ligados à carreira do jogador, sua relação é baseada em uma relação de troca, em que em troca do sonho de ser jogador e jogar em um grande clube no exterior, o jogador seria uma possibilidade de ganho e de sustentabilidade do clube. Foi identificada a existência de um ambiente de excessiva competitividade e certa isenção por parte dos gestores do clube em relação aos aspectos extracampo do jogador. É evidente que para lidar com a individualidade, o clube conta com o empresário.

O papel dos empresários estaria ligado diretamente às questões pessoais do jogador. Contudo, devido a uma falta de regulamentação da profissão e a uma grande quantidade de possibilidades de atuação, um ou mais empresários acabam se responsabilizando por grande parte das etapas que compõem o processo de expatriação e repatriação do jogador. O mesmo empresário pode ser um investidor, que adquiriu parte do passe de um jogador do clube, um parceiro comercial na contratação de novos jogadores, um profissional responsável por gerenciar a imagem de atletas em destaque, um representante que negocia os contratos, um profissional responsável por motivar e desenvolver o jogador. Enfim, constatou-se que não há uma estrutura formatada quanto a esse suporte para o jogador e que o papel do empresário seria de suma importância, pois este seria o responsável pelas principais etapas antes, durante e após a experiência internacional.

O papel do jogador no processo de expatriação estaria dividido em três etapas:

(1) Antes de ser expatriado nas categorias de base, em que a experiência internacional seria um sonho, muitos jogadores são projetos, que recebem relativa atenção do clube e dos empresários, poucos investimentos, um ambiente altamente competitivo e de seleção dos melhores;

(2) Após a efetivação no time profissional, a expatriação seria uma oportunidade real, o jogador, considerado uma estrela que superou as categorias de base, é considerado um talento do clube, recebendo um salário alto, seria o centro das atenções. É responsável por tomar as principais decisões em um processo da expatriação. Clube e empresários possuem uma atuação direta com o jogador, pois é, nesse momento, que haveria grande parte do investimento. O jogador, de certa forma, torna-se dependente. Muitas oportunidades surgem e os interesses financeiros se sobressaem.

(3) Após a expatriação, o clube não participa mais, e o empresário, com retorno já obtido, acompanha o jogador pela manutenção de uma relação em uma expectativa de venda futura ou retorno ao Brasil. O acompanhamento já é mais distante, e o jogador é o responsável pelo seu sucesso. Dependendo da relação com o empresário, e se o mesmo possui uma quantidade pequena de jogadores empresariados, a relação se estende por um longo período. Há jogadores que durante e após a fase de expatriação assumem a gestão de sua carreira, não necessitando da participação de empresários e clubes na condução das demais operações internacionais. Em relação à última etapa do estudo, quanto às possibilidades e desafios, foram identificadas três macropossibilidades que poderiam ser divididas em diversas possibilidades. Entre estas, a criação e o desenvolvimento de uma área de gestão de pessoas internacional dentro do clube com o intuito de ampliar seus investimentos estratégicos na preparação dos jogadores da base para a expatriação, visando manter uma relação mais próxima com clubes do exterior e empresários de atuação internacional, no intuito de ampliar as operações internacionais, possibilitando outras alternativas de recursos para a circulação de jogadores por meio de empréstimos e missões internacionais de jogadores; a criação de cursos de formação e atualização em gestão de carreiras no esporte visando um maior alinhamento sobre as atuais práticas realizadas entre clubes e empresário; e a criação de uma política pública relacionada à gestão internacional de talentos esportivos brasileiros, com o intuito de incentivar os próprios jogadores, clubes e empresários a se profissionalizar e compreender os diversos aspectos que compõem uma transferência internacional.

Essa pesquisa pretendeu mostrar como os processos de expatriação e repatriação de jogadores de futebol brasileiros são estruturados em um clube de futebol gaúcho frente à atual realidade da gestão esportiva brasileira, tendo em vista uma série de mudanças que têm ocorrido com a globalização do futebol e com a profissionalização dos clubes nas últimas décadas. Apesar de identificar que o clube assumiu um modelo de gestão, profissionalizando diversas áreas, pode-se mostrar uma lacuna na relação entre clube e jogador durante e após o processo de expatriação, o dificultaria o retorno do jogador para o clube que o formou. O estudo também permitiu compreender que o clube pouco se utiliza de estratégias de gestão de pessoas internacional mesmo tendo próximo os empresários de futebol, os quais, por vezes, são o personagem principal na condução das transferências e que tem se adaptado com uma maior velocidade nesse mercado global.

Isso mostra que há muito que se pensar quanto a essa relação entre clube, jogador e empresário dentro das estratégias internacionais e, principalmente, entender que se trata de seres humanos, talentos esportivos. Estes, por vezes, passam 8, 9, 10 anos dentro do clube,

alimentando um sonho de serem reconhecidos como jogadores de futebol, para em dado momento, tornarem-se um produto exportado sem opção de devolução e garantia. Ampliar a forma de compreender o ciclo de vida do jogador dentro do clube seria uma grande alternativa, assim como, estabelecer uma nova relação de parceria com empresários, mantendo o foco da lucratividade, pois mudar o sistema é mais complicado, mas levando em consideração outros aspectos além dos instrumentais, agregar iniciativas que visem ao desenvolvimento de todos os sujeitos envolvidos no processo.

Assim, a necessidade de pesquisas para estudar novos modelos de gestão nos clubes, baseados em uma ótica de desenvolvimento, ou até mesmo, pensando alternativas para que os empresários conduzam a gestão de carreira de jogadores de maneira mais profissional e sustentável, seriam alternativas interessantes com o intuito de pensar na manutenção dos talentos esportivos mesmo após a expatriação. Dentro dessa perspectiva de carreira, seria interessante pesquisar casos de sucesso, de melhores práticas de condução dos processos de expatriação e repatriação junto aos empresários e jogadores para aprofundar e disseminar formas de gerenciar essas operações. Por fim, seria interessante buscar alternativas para que os talentos esportivos brasileiros sintam-se valorizados, mesmo a distância, pois essa valorização trará retorno para o clube, para o jogador e para o empresário.

## REFERÊNCIAS

AIDAR, A. C. K.; OLIVEIRA, J. J.; LEONCINI, M. P. (org.) **A Nova Gestão do Futebol**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

ALABARCES, P. **Futebol e globalização: as formas locais das mercadorias globais**. Bauru: Revista Faac, 2011. 195-200 p.

ALCÂNTARA, H. **A magia do futebol**. São Paulo: Estudos Avançados, 2006. v. 20, n. 57.

ALVITO, M. **“A parte que te cabe nesse latifúndio”: o futebol brasileiro e a globalização**. Lisboa: Análise Social, 2006. v.XLI, n.179, p.451-474.

AZEVÊDO, P. H.; BARROS, J. F. **A necessidade de administração profissional do esporte brasileiro e o perfil do gestor público, em nível federal, que atuou de 1995 a 2002**. Buenos Aires: Lecturas, Educación Física y Deportes, 2004. v.10, n.74.

AZUAGA, F. L.; RODRIGUES, F. X. F. **Análise sobre as percepções dos jogadores sobre as transferências internas e externas de futebolistas brasileiros depois do fim do passe**. Curitiba: 1º encontro da ALESDE, 2008.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3ª ed. Lisboa, Portugal: EDIÇÕES 70, 2004.

BARUCH, Y.; STEELE, D. J.; QUANTRILL, G. A. **Management of expatriation and repatriation for novice global player**. United Kingdom: International Journal of Manpower, 2002. 23(7), p. 659-672.

BAUER, M. W. **Análise de conteúdo clássica: uma revisão**. In: Bauer MW, Gaskell G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. 3a ed. Petrópolis (RJ): Vozes; 2002.

BIANCHI, E. M. P. G. **Gestão e Carreira Internacional. Repatriação – construindo elos entre ciclos**. Rio de Janeiro: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2011. CD-ROM.

BLACK. J. S.; GREGERSEN, H. B. **The Right Way to Manage Expats**. USA: Harvard Business Review, 1999. março/abril, p. 52-62.

BLACK, J.S.; MENDENHALL, M.; ODDOU, G. **Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives**. USA: Academy of Management Review, 1991. 16(2), p.91-317.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BRAGA, K. **Inter 90 Anos de Paixão**. Porto Alegre: JA Editores, 2000.

BRUNORO, J. C. e AFIF, A. **Futebol. 100% Profissional**. São Paulo, Ed. Gente, 1997.

CACIOLI, R. **Êxodo de jogadores**. Folha Online, São Paulo, 10 dez. 2006. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/esporte/ult92u110665.shtml>>. Acesso em abril/2012.

CALDAS, W. **O pontapé inicial. Memória do futebol brasileiro**. São Paulo: Ibrasa, 1990.

CARRAVETTA, É. **Modernização da Gestão do Futebol Brasileiro: Perspectivas para a Qualificação do Rendimento Competitivo**. Porto Alegre: Editora AGE, 2006.

CARRAVETTA, É. **Futebol: a formação de times Competitivos**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2012.

CARVALHO, C. A.; GONÇALVES, J.C. de S.; ALCÂNTARA, B. C. S. de. **Transformação do futebol: da diversão à hegemonia do mercado**. Atibaia: ANPAD, 2003a. In: XXVII Encontro Nacional da ANPAD.

CARVALHO, C. A.; GONÇALVES, J. C. de S.; ALCÂNTARA, B. C. S. de. **O lúdico, o profissional e o negócio no futebol**. In: CARVALHO, C. A. P. VIEIRA, M. M. F. (Orgs.). Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional. Recife: EDUFEPE, 2003b.

COELHO, P. V. **Bola Fora: o êxodo do futebol brasileiro**. São Paulo: Panda Books, 2009.

COURA, K. **Chuteiras que valem ouro**. Veja Online, São Paulo, 13 maio de 2009. Disponível em: [http://veja.abril.com.br/130509/p\\_076.shtml](http://veja.abril.com.br/130509/p_076.shtml). Acesso em maio/2013.

DAMO, A. S. **Do dom à profissão: a formação de futebolistas no Brasil e na França**. São Paulo: Hucitec, 2007.

DE CIERI, H.; DOWLING, P.J.; TAYLOR, K. F. **The psychological impact of expatriate relocation on partners**. United Kingdom: The International Journal of Human Resource Management, 1991. v. 2, n. 3, p. 377-414.

DEMO, P. **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo: ATLAS, 2000.

DERESKY, H. **Administração Global: estratégica e interpessoal**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DIENSTMANN, C.; DENARDIN, P. E. **Um Século de Futebol no Brasil: Do Sport Club Rio Grande ao Clube dos treze**. Porto Alegre: GRAFICAPLU, 1999

DRUMOND, M. **O esporte como política de estado: Vargas**. In: Mary Del Priore; Victor Andrade de Melo. (Org.). História do esporte no Brasil: do Império aos dias atuais. São Paulo: Unesp, 2009. v. 1, p. 213-244.

ELIAS, N.; DUNNING, E. **Dinámica de los grupos desportivos com especial referencia al fútbol**. In: Deporte y ocio en el proceso de la civilización. trad. de Purificación Jiménez. 2 ed. México, Fondo de Cultura econômica, 1995.

EZABELLA, F. L. **O agente FIFA à luz do direito civil brasileiro**. São Paulo: USP, 2009. 181 p. Tese de Doutorado. Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo,

FAVERO, P. M. **Os donos do campo e os donos da bola: alguns aspectos da globalização do futebol**. São Paulo: USP, 2010. Dissertação (Mestrado em Geografia Humana) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo.

FIFA – Fédération Internationale de Football Association. **Copa do mundo de futebol 2010**. Disponível em: <<http://www.fifa.com/worldcup/index.html>>. Acesso em: fevereiro/2012.

FINURAS, P. **Gestão internacional e recursos humanos**. Lisboa: Sílabo, 1999.

FRANCO JUNIOR, H. **A Dança dos Deuses: Futebol, Cultura e Sociedade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

FREITAS, A.; VIEIRA, S. **O que é futebol**. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2006.

GALLON, S. **Repatriação e carreira: possibilidades e desafios**. Porto Alegre: UFRGS, 2011. 188 p. Dissertação (Mestrado) - Programa de pós-graduação em Administração, Faculdade de Administração.

GIDDENS, A. **Sociologia**. 4. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: ATLAS, 2008.

GIULIANOTTI, Richard. **Sociologia do futebol: dimensões históricas e socioculturais do esporte das multidões**. Trad. Wanda Nogueira Caldeira Brant e Marcelo de Oliveira Nunes. São Paulo: Nova Alexandria, 2002. 248 p.

GODOI, C. K. **Estudo de caso qualitativo**. In Godoi, C. K.; Mello, R. B.; Silva, A. B. (organizadores.) Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais. São Paulo: SARAIVA, 2006.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. **Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico**. In Godoi, C. K.; Mello, R. B.; Silva, A. B. (organizadores.) Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais. São Paulo: SARAIVA, 2006.

GONÇALVES, J. C.; COSTA, C. E. da S. ; RODRIGUES, M. S. **A mercantilização do futebol brasileiro**. Guarapari: Editora Ex Libris, 2008.

GRAÇA, A. S. Fº; KAZSNAR, I. K. **O Esporte como Indústria: solução para criação de riqueza e emprego**. Rio de Janeiro – RJ, confederação Brasileira de voleibol – CBV, 2002;

GRELLET, C. **O Marketing do futebol**. In: AIDAR, A. C. K.; OLIVEIRA, J. J.; LEONCINI, M. P. (org.) A Nova Gestão do Futebol. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

GUARAGNA, F. M. **A gestão do marketing esportivo no futebol: caso Grêmio Foot-Ball Porto-Alegrense**. Trabalho de conclusão de curso, Faculdade de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2005. 100 p.

GUAZZELLI, C. A. B. **“500 anos de Brasil, 100 anos de futebol gaúcho: construção da ‘província de chuteiras’**”. In: Verso e Reverso (XVI/34). São Leopoldo: Unisinos, 2002.

GURGEL, A. **Futebol S/A: A Economia em Campo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HARVEY, M. G. **Repatriation of corporate executives: an empirical study.** United Kingdom: Journal of International Business Studies, 1989. 20(1), p.131-144.

HERDEMAN, J. L.; TETRICK, L. **Problem-focused Versus Emotion-focused Coping Strategies and Repatriation Adjustment.** USA: Human Resource Management, 2009. v. 48, n. 1, p. 69-88.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de Recursos Humanos.** 10ª ed. São Paulo: MCGRAW-HILL, 2008.

JACOBS, C. S.; DUARTE, F. **Futebol Exportação.** Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2006.

KOHONEN, E. **The impact of international assignments on expatriates' identity and career aspirations: Reflections upon re-entry.** United Kingdom: Scandinavian Journal of Management, 2008. v. 24, p. 320 – 329.

KRIEGER, Marcílio. **Anotações ao Código Brasileiro de Justiça Desportiva – CBJD e legislação desportiva.** Florianópolis: OAB/SC Editora, 2007.

LAVILLE, C., e DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LAZAROVA, M.; CALIGIURI, P. **Retaining repatriates: The role of organizational support practices.** USA: Journal of World Business, 2001. v. 36, n. 4, p. 389–401.

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. **Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório.** São Paulo: Revista Gestão & Produção, 2005. v.12, n.1, p.11-23.

LEVINE, R. **O caso do futebol brasileiro.** In: WITTER, José S. (org.). Futebol e Cultura. São Paulo: Convênio Imesp/Daesp, 1982.

LIMA, M. B.; BRAGA, B. M. **Práticas de Recursos Humanos do Processo de Repatriação.** Curitiba: RAC, 2010. v. 14, n. 6, art. 3, p. 1031-1053

LINEHAN, M.; SCULLION, H. **Repatriation of European female corporate executives: an empirical study.** International Journal of Human Resource Management, 2002. p. 254-267.

MATIJASCIC, M. PIÑON, M.; ACIOLY, L. In: BISPO, C. R. **Crise financeira internacional: reação das instituições multilaterais**. In: MUSSE, J. S.; Vaz F. T.; MARTINS F. J. (Orgs). Crise Financeira Mundial: impactos sociais e no mercado de trabalho. Brasília: ANFIP, 2009.

MATTOS, A. **Enciclopédia do futebol brasileiro e mundial**. Belo Horizonte: Leitura, 2002.

MARIO FILHO. **O negro no futebol brasileiro**. Rio de Janeiro: Mauad Editora, 2003.

MÁXIMO, João. **“Memória do Futebol Brasileiro”**. São Paulo: Revista Estudos Avançados – Dossiê Memória, 1999. p. 179-188.

MAZZEI, L. C.; BASTOS, F. da C. (Org.). **Gestão do Esporte no Brasil: desafios e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Ícone Editora, 2012.

MCCALL, M. JR.; HOLLENBECK, G. P. **Desenvolvimento de Executivos Globais**. As lições da experiência internacional. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MEDINA, J.P.S. **Novos profissionais para novos tempos no futebol: a questão da expatriação e o alvorecer de uma nova ciência**. In: SEBBEN, A. Expatriados.com. Ed. Artes e Ofícios, 2009.

MELANI, R. **O futebol e a razão utilitarista**. In COSTA, M. R. Futebol: espetáculo do século. São Paulo: Musa, 1999.

MELO NETO, F. P. M. **Administração e Marketing de clubes esportivos**. Rio de Janeiro, Sprint, 1998.

MELO NETO, F. P. M. **Marketing Esportivo**. Rio de Janeiro, Record, 1995.

MINISTÉRIO DO ESPORTE, **III Conferência Nacional do Esporte: Texto Básico**. Brasília: Ministério do Esporte, 2010. Disponível [www.esporte.gov.br/conferencianacional](http://www.esporte.gov.br/conferencianacional)

MOURA, V.H. **Muito além das quatro linhas: um estudo das ciências do futebol**. São Paulo: Intercom, 2002.

ODDOU, G.R. **Managing your expatriates: What the successful firms do**. New York: Human Resource Planning, 1991. v. 14, n. 4, p. 301-308,

OSTERMANN, R. C. M. **Meu coração é vermelho**. Porto Alegre, Mercado Aberto, 1999.

PIMENTA, C. A. M. **Torcidas organizadas de futebol**. Taubaté: Vogal, 1997.

POCHMANN, M. **A crise internacional e seus efeitos no Brasil**. In: MUSSE, J. S.; VAZ, F. T.; MARTINS, F. J. (Org). Crise Financeira Mundial: impactos sociais e no mercado de trabalho. Brasília: ANFIP, 2009.

PRONI, M. W. **A Metamorfose do Futebol**. São Paulo: UNICAMP, 2000.

PRONI, M. W. **Esporte-espetáculo e futebol-empresa**. Campinas: Tese de doutorado. Faculdade de Educação Física da UNICAMP, 1998.

PRONI, M. W. ZAIA, F. H. **Gestão empresarial do futebol num mundo globalizado**. In RIBEIRO, L. (Orgs). Futebol e globalização. Jundiaí/SP, Editora Fontoura, 2007.

RIAL, C. **Futebol e mídia: a retórica televisiva e suas implicações na identidade nacional, de gênero e religiosa**. Niterói: Antropolítica, 2003. v. 14, n. 2, p. 61-80.

RIAL, C. **Rodar: a circulação dos jogadores de futebol Brasileiros no exterior**. Porto Alegre: Horizontes Antropológicos, 2008. Ano 14, n. 30, p. 21-65.

RIBEIRO, A. A. F.; LOURENÇO, C. M.; DUVAL, S. A. M; OLIVEIRA, V. G. C. S. M. e FLEURY, M. T. L. **O impacto da cultura no processo de internacionalização de empresas brasileiras – Caso Votorantim**. In DUTRA, J.; FISCHER, A. L.; AMORIM, W. A. da C. (Orgs). Gestão de Pessoas: desafios estratégicos nas organizações Contemporâneas. São Paulo: Atlas, 2009.

RIBEIRO, L. (Org). **Futebol e globalização**. Jundiaí/SP, Editora Fontoura, 2007.

ROBERTSON, R.; GIULIANOTTI, R. **Fútbol, globalización y glocalización**. Revista Internacional de Sociologia. Vol. LXIV, nº 45, septiembre-diciembre, 9-35, 2006.

ROBERTSON, R.; GIULIANOTTI, R. **Globalization & Football**. Londres, Sage Publications. 199 p. 2009

RODRIGUES, F. X. F. **A formação do jogador de futebol no Sport Club Internacional (1997-2002)**. Porto Alegre: Dissertação (Mestrado em Sociologia) - PPGS/UFRGS, 2003.

RODRIGUES, F. X. F. **O fim do passe e a modernização conservadora no futebol brasileiro (2001-2006)**. Porto Alegre: Tese (Doutorado em Sociologia) - PPGS/UFRGS, 2007.

RODRIGUES, M. S.; SILVA, R. C. **A estrutura empresarial nos clubes de futebol**. Salvador: Revista Organizações & Sociedade, 2009. v. 16, n. 48.

RODRIGUES, M. S.; SILVA, R. C. **A instrumentalização da emoção: um estudo sobre o processo de empresarização no Figueirense Futebol Clube e no Sport Club Internacional**. Pernambuco: UFPE - Gestão ORG, 2006a.

RODRIGUES, M. S.; SILVA, R. C. **Clientes ou torcedores: A empresarização do Futebol no Brasil**. ITAJAÍ: UNIVALI - Revista Alcance. 2006b. v. 13 - n.2 p. 167-184.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: ATLAS, 1996.

SANTAROSA, M.; VENTURA, A. de F. **A Transferência de jogadores de futebol brasileiros para a Europa**. São Paulo: 8ª Mostra Acadêmica UNIMEP, 2010.

SANTOS, L. M. V. V. **A evolução da gestão no futebol brasileiro**. São Paulo: Dissertação (Mestrado) - FGV/EAE, 2002.

SANTOS, R. M. **O futebol na agenda do governo Lula : um salto de modernização (conservadora) rumo a Copa do Mundo FIFA 2014**. 2011. 220 f., il. Dissertação(Mestrado em Educação Física)-Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

SCHEIN, E. H. **Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century**. United Kingdom. Academy of Managemet Executive, 1996. v. 10, p. 80-88.

SCHULER, R. S., BUDHWAR, P. S., e FLORKOWISKI, G. W. **International human resource management: review and critique**. International Journal of Management Reviews, 2002. p. 41-70.

SEBBEN, A. **Expatriados.com**. Ed. Artes e Ofícios, 2009.

SIMSON, V. & JENNINGS, A. **Os Senhores dos Anéis – poder, dinheiro e drogas nas Olimpíadas Modernas**. Ed. Best Seller, 1992.

SOARES, E. **A Bola no Ar: o rádio esportivo em São Paulo**. São Paulo: Summus, 1994

SPESSOTO, R. E. N. **Futebol profissional e administração profissional: da prática amadorista à gestão competitiva**. Brasília: Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade de Brasília, 2008.

SPOHR, N. **O processo repatriação na visão de profissionais repatriados brasileiros**. Dissertação (Mestrado)- Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, FGV/SP, São Paulo, 2011.

STAHL, G. K.; MILLER, E. L.; TUNG, R. L. **Toward a boundary less career: A closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment**. *Journal of World Business*, 2002. v. 37, p. 216 - 227.

STEVENS, M. J.; ODDOU, G.; FURUYA, N.; BIRD, A. **HR factors affecting repatriate job satisfaction and job attachment for Japanese managers**. *International Journal of Human Resource Management*, 2006. p. 831-841.

STROH, L. K; GREGERSEN, H. B; BLACK, J. S. **Closing the Gap: Expectations versus Reality Among Repatriates**. *Journal of Business*, 1998. v. 33, n. 2, p. 111-124.

SUUTARI, V.; BREWSTER, C. Repatriation: Empirical evidence from a longitudinal study of career sand expectations among Finnish expatriates. **International Journal of Human Resource Management**, 2003. v. 14, n. 7, p. 1132–1151.

TANURE, B; DUARTE, R. G. **O impacto da diversidade cultural na Gestão Internacional**. In: TANURE, B.; DUARTE R.G. (orgs.). *Gestão Internacional*. São Paulo, Saraiva, p. 193-220, 2006.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 210 p.

TAVARES, E; PIMENTA, R. C., BALASSIANO, M. **Carreira no Futebol como Exemplo de Carreira sem Fronteira**. Rio de Janeiro: XXXI Encontro da ANPAD, 2007.

TUNG, R. L. **American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans**. *Journal of World Business*, 1998. v. 33, n. 2, p. 125-144.

TUNG, R. L. **Career Issues in International Assignments**. *The Academy of Management Executive*. 1988. v. 11 n. 3, p. 241 - 244.

TUNG, R. L. **Selections and training of personnel for overseas assignments**. Columbia Journal of World Business, 1981. vol. 16, n.1, p. 57-71.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

VIANNA, N.; SOUZA Y. S. **Uma análise sobre os processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras**. Canoas: BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, 2009. p. 340-353.

VILLANO, B.; DA SILVA, D.M.C.; RIZZUTI, E.; DACOSTA, L; e MIRAGAYA, A. **Seminário “Gestão de Legados de Megaeventos Esportivos”: Pontos de Convergência**. In: DaCosta, Dirce Corrêa, Elaine Rizzuti, Bernardo Villano e Ana Miragaya (Org.). **Legados de Megaeventos Esportivos**. Brasília: Ministério do Esporte, 2008.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: BOOKMAN, 2005.

ZWIELEWSKI, Grazielle. **Desafios da Expatriação**. Seg. 20 de Julho de 2009. Disponível em: <<http://www.gestaodecarreira.com.br>>. Acesso em: 03/05/2013.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA DA PESQUISA**

### **BLOCO GERAL – O SUJEITO**

1. Como foi a sua forma de ingresso no clube e qual era sua função?
2. Há quantos anos você trabalha ou trabalhou nesse campo e qual sua atual função (caso tenha mudado)?
3. Qual era o cenário esportivo na época de sua entrada no clube em relação às saídas de jogadores brasileiros para o exterior (expatriação)? E quanto ao retorno dos jogadores brasileiros que atuavam no exterior (repatriação)?

### **BLOCO 1 - MUDANÇAS NA GESTÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO**

4. Dentro do campo esportivo, o advento do *marketing* esportivo, mídia esportiva, entre outros, vêm fazendo cada vez mais parte das relações entre clubes, jogadores, torcedores, emissoras de televisão, patrocinadores aproximando o futebol de um mercado globalizado. Pensando no tempo que o senhor ingressou no clube em relação aos dias atuais... Você identificou alguma mudança relacionada à gestão do clube, influenciado por esses processos de globalização no futebol? Quais?
5. Nas décadas de 1990 e 2000, ocorreram mudanças na legislação esportiva brasileira, entre elas a Lei Zico e a Lei Pelé, com o intuito de aproximar a realidade das organizações esportivas das organizações empresariais. Além disso, fala-se muito, no processo de profissionalização dos clubes e nos novos modelos de gestão da administração esportiva brasileira. De certa maneira, nota-se que preceitos empresariais vêm se aproximando das organizações esportivas. Pensando nesse processo, você identificou alguma mudança, desde seu início no clube, nos papéis e na relação entre clube, jogadores e empresários? Quais?
6. Levando em consideração sua experiência no campo esportivo, quais as diferenças entre a condução por parte dos clubes e empresários de uma transferência nacional e uma internacional? Com a intensificação de transferências internacionais, o clube e os empresários estão se organizando de maneira diferente? E os jogadores? Estão planejando sua carreira de outra maneira?

## **BLOCO 2 – AS PRÁTICAS DE EXPATRIAÇÃO E REPATRIAÇÃO DE JOGADORES BRASILEIROS**

7. Em geral, como o clube define a hora de um jogador ser vendido para o exterior? O jogador e/ou sua família participa do processo? De que forma?
8. O jogador recebe treinamento ou informação a respeito do clube que ele está indo? Existe algum período de adaptação neste clube? E a família? Quais informações ou treinamento? Como é esta adaptação?
9. Existe algum acompanhamento ou relacionamento com os jogadores que saíram do clube para o exterior? Se sim, por quanto tempo? De que modo?
10. Existe algum controle sobre quantos jogadores solicitam retorno ao clube? Existe tempo médio dessa solicitação? Quais os principais motivos para o retorno antes do término do contrato?
11. Você percebe alguma valorização do jogador que teve uma experiência internacional? Quando o clube vende um jogador para o exterior, pensa-se ou não em seu retorno?
12. O que motiva os jogadores a aceitarem uma proposta do exterior?
13. Ocorre planejamento da carreira do jogador antes dele ir para o exterior? Isso é responsabilidade do Clube, do empresário do jogador, ou de ambos?
14. Quais as expectativas que os jogadores têm ao voltar para o Brasil? O que o retorno para o Brasil significa para o jogador, para o empresário e para o clube?
15. Quais são as maiores preocupações do clube em relação ao trazer um jogador do exterior? Existe alguma diferença em relação aos outros jogadores?
16. O jogador que vem do exterior recebe informações (como obstáculos, desafios, expectativas) sobre o ambiente do clube que o está contratando? Em que momento?
17. O jogador recebe algum treinamento ou orientação, em termos profissionais e pessoais antes ou após o retorno? E para a família? Que tipo de treinamento?
18. Quais as dificuldades enfrentadas pelos jogadores ao retornarem para o Brasil? Como os empresários e/ou clubes lidam com isso?
19. O que muda na vida profissional e pessoal do jogador a partir da experiência internacional? Ao repatriar um jogador, é analisada a possibilidade de seguir a carreira no clube?
20. Há algum período de adaptação que o clube toma como referência? Existe estimativa de casos que não deram certo? Quais os principais motivos?

## **APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIMENTO DA PESQUISA**

Você está sendo convidado a participar de um estudo intitulado “A Gestão de Pessoas internacional no Contexto Esportivo Brasileiro: Estudo de Caso de um clube de Futebol Gaúcho” para conhecer as respostas sobre quais são e como são estruturadas as práticas de gestão de pessoas internacional realizadas por um clube de futebol gaúcho e como esses processos estão sendo conduzidos frente à atual realidade esportiva brasileira.

Meu nome é Felipe Santos Machado, sou profissional de Educação Física, pós-graduado em Gestão de Pessoas e *Marketing* de Serviços, e estudante do Mestrado Acadêmico em Administração pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Meu trabalho consiste em pesquisar sobre as práticas de gestão de pessoas internacional no contexto esportivo brasileiro. Como pesquisador e profissional ligado à gestão do esporte, tenho estudado as mudanças que ocorreram na gestão do esporte brasileiro nas duas últimas décadas, em especial, os impactos da Globalização, da Gestão e do *Marketing* no esporte.

Este estudo pretende compreender a dinâmica que envolve a transferência internacional de jogadores, identificando e analisando as práticas de gestão de pessoas internacional realizadas no contexto esportivo brasileiro, no intuito de contribuir para a profissionalização da gestão do esporte, propondo uma reflexão sobre como são conduzidos os processos de expatriação e repatriação de jogadores, as possibilidades e desafios dentro do atual contexto esportivo brasileiro. Além disso, pretende contribuir para a área de gestão de pessoas por se tratar de um assunto emergente no que diz respeito à compreensão nas formas de condução das operações internacionais, bem como a necessidade de uma compreensão mais abrangente no que diz respeito à condução dos processos de expatriação e repatriação de pessoas de maneira mais integrada por parte das organizações.

Serão realizadas entrevistas com três grupos de sujeitos da pesquisa. Profissionais que ocuparam ou ocupam cargo de gestão no clube na última década, profissionais que ocuparam ou ocupam cargo na comissão técnica do clube na última década e profissionais que exerciam ou exercem a função de agente (empresário) de atletas que estão ou passaram pelo clube na última década.

A entrevista terá duração de aproximada de 45 a 60 minutos, sendo gravada com o intuito de realizar sua transcrição para uma melhor análise e reflexão sobre os temas abordados. Possui três blocos de perguntas: o primeiro com enfoque em compreender sua

percepção sobre as mudanças na gestão e condução das organizações esportivas brasileiras ocorridas na última década, e a segunda com enfoque em compreender sua percepção sobre as mudanças na condução dos processos que envolvem a saída do jogador brasileiro para o exterior e o seu retorno após uma experiência internacional.

O roteiro é semiestruturado, no entanto, acaba sendo direcionado conforme a necessidade de maior detalhamento que venha a contribuir para a pesquisa. Caso haja algum termo que não compreenda, colo-me a sua disposição para explicar e contextualizar caso sinta necessidade. Por favor, peça que eu pare a qualquer momento e eu explicarei.

Todas as informações provenientes dessa pesquisa terão caráter confidencial e será mantido o anonimato das participantes. Qualquer informação sobre você terá um número ao invés de seu nome. Só os investigadores saberão qual é o seu nome e manteremos em sigilo. Ela não será compartilhada com quem quer que seja. O participante não terá despesas financeiras para a participação nesse estudo.

Se você tiver alguma pergunta antes de se decidir, sinta-se à vontade para fazê-la.

Eu, \_\_\_\_\_ fui informado(a) sobre os objetivos acima especificados e da justificativa dessa pesquisa, de forma clara e detalhada. Todas as minhas dúvidas foram esclarecidas e sei que poderei solicitar novos esclarecimentos a qualquer momento. Fui informado(a) também que posso me retirar do estudo a qualquer momento, mesmo depois de assinado este termo, tenho ciência de que não terei gastos com esta pesquisa e foi-me certificado pelo pesquisador Felipe Santos machado que as informações por mim fornecidas terão caráter confidencial.

Assino o presente documento em duas vias de igual teor e forma, ficando uma em minha posse e outra em posse do pesquisador responsável.

---

Assinatura do participante na pesquisa

---

Assinatura do pesquisador

Em caso de dúvidas, entre em contato com o pesquisador Felipe Santos Machado pelo telefone (51) 92833459.

Porto Alegre, 10 de Setembro de 2012.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Elaine de Diego Antunes

Pesquisador: Felipe Santos Machado