



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS
CONTÁBEIS - FACC

LUCAS CAMPOS LIMA

GERENCIAMENTO DAS CATEGORIAS DE BASE DO CLUBE
DE REGATAS DO FLAMENGO

RIO DE JANEIRO – RJ
2020

LUCAS CAMPOS LIMA

**GERENCIAMENTO DAS CATEGORIAS DE BASE DO CLUBE
DE REGATAS DO FLAMENGO**

Monografia apresentado à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Marcelo Almeida de Carvalho

**RIO DE JANEIRO – RJ
2020**

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	3
1.1. Formulação do Problema de Pesquisa	6
1.2. Objetivos.....	6
1.2.1. Objetivo Geral	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
2.1. Gestão profissional no futebol brasileiro.....	7
2.2. Estrutura das categorias de base	10
3. METODOLOGIA.....	14
3.1. Tipo de pesquisa	14
3.2. Participante da pesquisa.....	15
3.3. Método de análise de dados.....	15
4. ANÁLISE DE RESULTADOS.....	16
4.1. Inserção dos atletas nas categorias de base do CRF.....	17
4.2. Retenção de talentos e estrutura do dia a dia.....	19
4.3. Desligamentos ou transição ao profissional	22
4.4. Aspectos a se desenvolver	25
5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	30

1. INTRODUÇÃO

O futebol é uma paixão nacional no Brasil, considerado o “país do futebol” por conta de seus memoráveis atletas que foram surgindo ao longo do tempo e dos títulos expressivos da seleção brasileira de futebol, como as cinco conquistas de copas do mundo, que faz do Brasil o país com mais títulos mundiais na história (HELAL, CABO e SILVA, 2010). O futebol nacional praticado pelos clubes também sempre fez muito sucesso, pelos talentos que surgem ano após ano e que na maioria das vezes são transferidos para os clubes do exterior com melhores condições financeiras que dificilmente encontram dificuldade para adquiri-los (SANTAROSA e VENTURA, 2010).

Diante deste cenário, a profissão de dirigente de clube no Brasil acaba sendo uma função de muita responsabilidade, não só na complexidade de questões internas, envolvendo atletas e sócios dos clubes, mas por envolver uma relação de paixão na vida dos torcedores daquele clube (LEONCINI e SILVA, 2005). Santos (2002) destaca que durante anos, a gestão de clubes de futebol no Brasil foi extremamente amadora, porém nos últimos anos isso vem mudando, com clubes profissionalizando cada vez mais sua gestão, e já com resultados. Como exemplos de profissionalização recente, podemos citar o Clube de Regatas do Flamengo em um âmbito de clube reconhecido nacionalmente, com recordes de receitas (FLAMENGO, 2020), se fortalecendo e conquistando títulos, e o Atlético – PR em um âmbito de clube mais regional e sem tanto poder aquisitivo, porém seguindo linha de trabalho responsável e profissional, e tendo respostas consequentemente no aumento contínuo das receitas e de títulos conquistados (GONÇALO, 2017).

Segundo Suzuki (1999), o futebol é uma atividade cada vez mais científica, tecnológica, planejada e mercadológica, envolvendo ampla estrutura e que precisa de cuidados nos detalhes psicológicos e na adequação financeira, e para gerir toda essa estrutura, é necessário gerenciar o clube como uma organização complexa e que exige profissionais capacitados para cada atividade. Essa ideia não se aplica somente para a categoria de futebol profissional, mas também no foco nas categorias de base dos clubes, que é definido por Cardoso (2019) como local onde é realizada a prática esportiva por crianças e adolescentes dentro de uma agremiação esportiva, ou seja, regularizada por um clube, e possui o objetivo de formar e revelar novos jogadores.

O objetivo principal de qualquer equipe esportiva são as vitórias e o sucesso naquele esporte em termos de resultados, porém, Soriano (2010) destaca que, além dos aspectos esportivos, as variáveis financeiras também não devem ser negligenciadas. Neste sentido, considerando que os maiores ativos de um clube de futebol são seus atletas (LOPES e DAVIS, 2006), os dirigentes devem se atentar aos recursos destinados no tratamento desses atletas, e dar ênfase às categorias de base, onde podem formar seus atletas desde crianças, podendo trazer resultados financeiros ou esportivos (LOPES e DAVIS, 2006). Essa avaliação é de suma importância para a evolução profissional no quesito administrativo e de gestão, agregando consequentemente de forma positiva para o clube no longo prazo.

Recurso técnico fundamental para alguns, complementação de elenco para outros, fonte de receita para quase todos; as categorias de base representam papel importante para a formação de elencos no Brasil. Investimento e utilização na base são elementos estratégicos dos pontos de vista técnico e financeiro para os clubes configurando-se como uma grande vantagem competitiva de nosso futebol. (FERREIRA, VICTOR e DARGHAM, 2020).

Em estudo feito por Ferreira, Victor e Dargham (2020) com 22 clubes do futebol brasileiro, foi constatado que, em 2019, somados todos os minutos jogados pelos atletas dessas equipes, 19,4% foram disputados por jogadores formados na base dos próprios clubes, mostrando a importância da base para complementação dos elencos profissionais.

Mesmo antes da demanda por profissionalização nas gestões dos clubes no Brasil, PEF (2001) já apontava essa importância e relevância das categorias de base quando declarou: “Uma gestão profissional, com conhecimento em gestão, administração e marketing nas categorias de base do futebol, pode ajudar a modificar o atual panorama administrativo e financeiro dos clubes brasileiros.” Além disso, o entendimento das etapas de formação de um atleta de futebol é fundamental para que se haja uma estrutura capaz de maximizar o desenvolvimento dos atletas das categorias de base do clube (REIS, 2014). Deste modo, dirigentes e administradores podem explorar cada vez mais o real potencial de seus clubes. Guterman (2009) destaca que a relação entre o futebol e o Brasil é tão forte que é vista como parte da própria natureza do país, ou seja, os responsáveis pelos clubes devem entender a relevância daquele clube dentro do espectro do futebol brasileiro e saber que está diante um dos grandes entretenimentos para a sociedade em

geral, e que é preciso desenvolver seus atletas da melhor forma possível, e tudo se inicia nas categorias de base.

Nas categorias de base os atletas têm as primeiras oportunidades para se familiarizar com um nível de competição e exigência dos quais eles não estão acostumados a enfrentar. Junto ao processo de formação esportiva, vem a necessidade e a responsabilidade de formação do atleta como indivíduo, considerando que o futebol seja um esporte coletivo, valorizando assim a arte da convivência em grupo, companheirismo, o poder de liderança, a atitude colaborativa e principalmente compreender que nesse esporte não se vence sozinho. Trata-se de um processo de formação que trará orientação positiva, não somente para o campo, mas também para a vida. Por este motivo é tão importante a valorização de projetos que incentivam o esporte para crianças e jovens que possuem poucas oportunidades (SFNOTICIAS, 2020).

As categorias de base também são um excelente meio de obtenção de receita para os clubes, visto que jogadores brasileiros têm sido vendidos antes mesmo de se tornarem ou se consolidarem profissionais. Por esse motivo, os clubes passaram a encurtar os trajetos dos jovens em suas preparações, muitas vezes mudando o foco de todo processo de formação. Se antes o foco era aprendizado e aperfeiçoamento do atleta, agora esse processo visa a receita pela venda do atleta.

O Flamengo, por exemplo, é um clube que sempre se destacou no cenário nacional por revelar diversos bons jogadores. Essa prática levou, inclusive a formação do lema “Craque o Flamengo faz em casa”, criado em 1979 (FLAMENGO, 2011). Nessa época, o clube carioca era formado em sua maioria por atletas formados em suas categorias de base e que conquistaram posteriormente o título mundial em 1981.

O Flamengo nos últimos anos vem sendo considerado um clube referência em termos de base no Brasil, fazendo com que os investimentos nas categorias de base tenham resultados tanto esportivos quanto financeiros, como por exemplo no ano de 2018, em que foram vencidos 21 campeonatos pelo Flamengo na base, a níveis estadual, nacional e até mesmo internacional (FREITAS, 2019). Freitas (2019) também destaca que como consequência desses triunfos, uma série de jogadores também foram premiados com convocações para defender o Brasil em categorias de base. Foram 23 atletas convocados para seleções de base, no total.

O gerente de futebol de base do Flamengo em 2019 avalia os objetivos da base e justifica esse sucesso da seguinte maneira: “O clube tem as suas diretrizes muito claras, na forma e estilo de jogar. Todas as categorias seguem esse modelo. Claro, existem as particularidades de cada treinador e suas competências, mas o jogar do Flamengo tem um estilo próprio, pela identidade, história e cultura do clube. Esse jogar é baseado em princípios que direcionam a questão aplicada nas categorias e isso facilita muito a subida e a descida dos jogadores. Quando o atleta está em uma categoria e sobe à outra, ou retorna, ele tem muito claro que suas funções estão encaixadas dentro desse modelo de jogar do Flamengo”.

Diante desse contexto, esta pesquisa buscou analisar os principais componentes que estruturam as categorias de base do Clube de Regatas do Flamengo. Entender a estrutura das categorias de base de um clube como o Flamengo é importante para aprofundamento do conhecimento a respeito da gestão profissional do futebol. Neste sentido, é possível encontrar diversas pesquisas que analisam a gestão profissional do futebol sem, contudo, destacar grande atenção às categorias de base.

1.1. Formulação do Problema de Pesquisa

Levando em conta as especificidades da gestão esportiva, e a relevância das categorias de base no futebol brasileiro, que conforme Ferreira e Paim (2011), vêm ganhando destaque cada vez maior, sendo importante não só na conquista de títulos, mas na arrecadação de recursos com negociações para o exterior, o problema de pesquisa foi definido da seguinte forma: Como o Clube de Regatas do Flamengo gerencia suas categorias de base de futebol?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é analisar a forma pela qual o Clube de Regatas do Flamengo gerencia suas categorias de base por meio do mapeamento de suas principais características.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo procura expor a literatura a respeito da profissionalização da gestão do futebol, procurando evidenciar a composição das receitas dos clubes brasileiros nos últimos anos e a evolução dos valores. O segundo tópico aborda o principal foco da pesquisa que são as categorias de base, mostrando exemplos de estruturas e pensamentos vigentes em alguns clubes do futebol brasileiro.

2.1. Gestão profissional no futebol

Leoncini e Silva (2005) destacam o futebol mundial como um grande negócio, mas que no Brasil, por mais que movimente valores altíssimos, como por exemplo em 2019 onde 16 clubes movimentaram mais de 6,8 bilhões de reais (JUSTO, 2020), ainda está longe de apresentar todo seu potencial, principalmente em comparação com outros países do mundo. A exploração desse potencial está diretamente ligada à gestão dos clubes de futebol aqui no Brasil que possuem diversas especificidades que, se estudadas e investidas de maneira correta, têm grande chance de sucesso dentro da indústria esportiva.

O profissionalismo no futebol brasileiro iniciou-se oficialmente no final de 1929, como única saída possível para viabilização do esporte, quando começavam as evasões de jogadores para o exterior. A necessidade de evitar que os principais jogadores debandassem para o exterior foi determinante para que os grandes clubes, principalmente, se engajassem na causa do profissionalismo. Nesse caso, o profissionalismo foi responsável pela sobrevivência do futebol no Brasil (CALDAS, 1990). Contudo, o início do processo de profissionalismo é anterior e objeto de grande polêmica entre os clubes do futebol brasileiro, gerando, inclusive, disputas acirradas clubes que são conhecidos como grandes, principalmente por questões raciais e elitistas. Na prática, é impossível precisar a data, pois há inúmeros exemplos de jogadores, na época do amadorismo que recebiam gratificações, “bichos” ou até mesmo salários mensais, como se fossem funcionários (BORSARI, 1975; CALDAS, 1990; BETTI, 1997).

Já no âmbito administrativo houve avanços, mas a profissionalização ainda é um processo em andamento. A primeira transformação real ocorreu na profissionalização dos jogadores, processo que revolucionou as relações de trabalho, com os atletas deixando de serem amadores, além do fato do futebol deixar de ser elitista para ser um fenômeno de

massa e trazendo oportunidades de ascensão social para negros e pobres (SANTOS, 2002).

Gerir o futebol de um clube profissional é uma tarefa que exige diversas competências, e segundo Correa (2006), os clubes estão ainda em um estágio inicial na construção de qualidades administrativas para gestão esportiva. Dentre essas diversas competências, as funções administrativas fundamentais para uma boa gestão são: determinação de objetivos, planejamento, organização, comunicação, elaboração de normas, direção, treinamentos de pessoas e controle (CHIAVENATO, 2000).

Deste modo, é relevante pensar que “para empresas e organizações, os melhores exemplos de administração são considerados como exemplos de sucesso, reconhecimento, sendo esses os objetivos de todas as organizações: crescimento e prosperidade” (SPESSOTO, 2008). E nos casos dos clubes de futebol, o sucesso está diretamente relacionado ao resultado esportivo, e o alcance desse resultado envolve não apenas as questões técnicas de um jogo de futebol, mas também toda gestão administrativa por dentro do clube. Bateman e Snell (1996) definiam que a gestão do esporte é, em suma, semelhante às demais, trabalhar com pessoas e recursos objetivando o cumprimento de metas das organizações esportivas, de maneira eficaz.

Leocini & Silva (2000, p. 4), ao analisar a gestão do clube, afirmam que o modelo de gestão deve apresentar algumas características imprescindíveis como: modelo estável, que opere há pelo menos cinco anos, no qual suas variáveis administrativas já estejam consolidadas; um modelo que contemple a lucratividade e/ou o desempenho em campo como metas ou resultados esperados; um modelo que possibilite facilidade ao acesso às informações necessárias para tal análise.

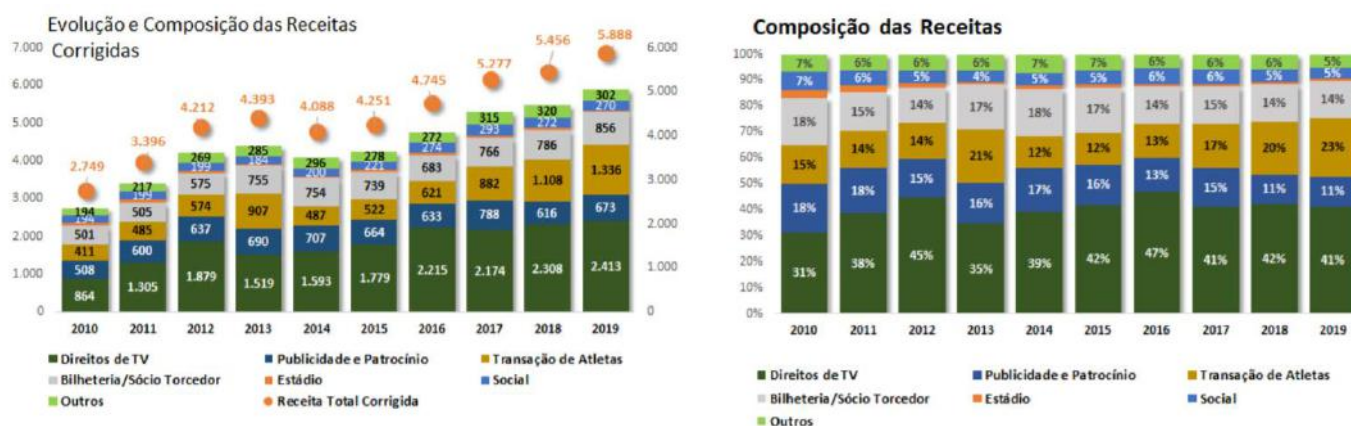
Os maiores exemplos de gestão de futebol e desempenho vêm dos clubes europeus, e Dimitropoulos (2011) esclarece que esse destaque acontece porque os clubes europeus conseguem encontrar um equilíbrio entre resultados financeiros e esportivos sob pena de exclusão em competições e associações da qual fazem parte. Já no Brasil, os clubes buscam transformar seus processos e adequar seu modelo de gestão aos modelos modernos que tem à disposição. Capelo (2020) compara o cenário dos clubes brasileiro com os europeus, supondo que as regras de fair play financeiro europeu (método utilizado para melhorar a transparência e credibilidade dos clubes nos gastos) fossem aplicados no Brasil, e a situação dos clubes desportivos brasileiros seria muito deficitária, com mais da

metade dos clubes sendo reprovados no fair play, sofrendo conseqüentemente inúmeras punições.

Com isso, seria importante que os clubes brasileiros se desenvolvessem passando a utilizar estratégias semelhantes aos moldes do futebol europeu, na medida do possível, que aproveita todos os mecanismos de marketing esportivo, vendem bem seus produtos e deixam seus ingressos valorizados (VALENTE e SERAFIM, 2006), e no quesito financeiro, uma das estratégias utilizada é a diversidade das fontes de receita dos clubes, pois, enquanto no Brasil a grande parte das receitas está na venda de jogadores, na Europa, em clubes como Manchester United da Inglaterra, Juventus e Milan da Itália, outros itens são mais relevantes como merchandising e patrocinadores, bilheteria e contratos de mídia, ou seja, receitas mais relacionadas à proximidade com os clientes (SILVA e CAMPOS, 2006).

Porém, a comparação de fontes de receita do mercado europeu com o brasileiro não é tão simples, pois o ideal seria levarmos em conta as características econômicas gerais do continente europeu. A diversificação das fontes de receita dos clubes brasileiros pode ocorrer, mas o potencial desse crescimento é condicionado pela economia em que o futebol se insere. Ampliando essas fontes de receita, um possível tendência seria não só aumentar a base geradora de caixa dos clubes, como seria importante para a continuidade dos clubes como organizações esportivas, com o futebol brasileiro permanecendo com o status de exportador de jogadores, mas devido à qualidade do futebol brasileiro em revelar talentos, e não como resultado de uma má gestão (SANTOS, 2002).

Todo clube, assim como toda empresa, deve se organizar e controlar suas receitas visando ao menos “sobreviver” em seus nichos de atuação. Com isso, analisando a composição das receitas dos clubes de futebol do Brasil através do quadro abaixo feito



pelo Itaú BBA - Análise Econômico-Financeira dos Clubes Brasileiros de Futebol (GRAFIETTI, 2020), podemos perceber o aumento das receitas dos clubes ano após anos, e desde 2014 um aumento absoluto e percentual no quesito “Transação de Atletas” dentro dessa composição, mostrando como é cada vez mais relevante a venda de atletas dentro da gestão/planejamento na administração dos clubes.

Na tabela acima, por mais que haja uma diversidade na composição das receitas de clubes brasileiros, há um predomínio muito grande dos valores nos direitos de TV, o que acaba fazendo com que alguns clubes se tornem dependentes dessas receitas para “sobreviver”, e para melhorar esse cenário, conforme destacado por Dimitropoulos (2011), o ideal seria uma distribuição maior das receitas e um desenvolvimento maior de receitas como publicidade e patrocínio.

Assim, considerando a atual distribuição de receitas, a venda de atletas ganha cada vez mais relevância, e essas transações podem ser vendas de jogadores que já atuam na categoria profissional do clube, neste caso podendo haver valorização ou desvalorização no momento da transação, ou podem ser vendas de atletas ainda presentes nas categorias de base no próprio clube, sendo ainda considerados promessas, com isso o valor de mercado tende a ser baseado no potencial de performance daquele atleta. (SOARES, 2011). Por isso, a gestão profissional dos clubes deve ter especial atenção com o processo de formação de atletas, já que podem se constituir como fontes de receitas em uma transação futura.

Desta forma, resumindo de forma geral os aspectos ligados às categorias de base, Aidar e Leoncini (2002) destacam que de um lado existe a evolução da prática, representada pelos agentes ligados produção de espetáculos futebolísticos (clubes, federações) e produtores e vendedores de serviços diretos (médicos, treinadores etc.), e de outro lado existe o consumo, caracterizado pelos compradores de bens ou serviços ligados ao futebol, mas que não participam da produção do espetáculo em si. É importante os clubes se estruturarem a fim de maximizar ao máximo suas oportunidades.

2.2. Estrutura das categorias de base

Quase todo esportista tem sua carreira iniciada ainda quando jovem, não necessariamente como profissional, mas sempre há um período de aprendizados e

desenvolvimentos antes de se transformar em um esportista de alto nível. Segundo Friselli e Montovani (1999), dentre os esportes coletivos, o futebol talvez seja o que mais precocemente inicia seu processo formativo de forma sistemática e organizada, podendo começar a se desenvolver com apenas 4 ou 5 anos de idade, e passando a evoluir, com 12 ou 13 anos de idade já podem ser considerados futuros talentos no esporte. (Atletasnow, 2019).

No Brasil, o processo de formação de jogadores, segundo Kunz (2003), teve seu grande marco na década de 60. Após o insucesso da seleção brasileira na copa de 1966, o futebol brasileiro percebeu a necessidade do surgimento de novos atletas e as categorias de base surgiram neste período com o intuito de formar jogadores para os clubes profissionais, fazendo uma renovação dos atletas (FERREIRA e PAIM, 2011).

Atualmente as categorias de base ou formativas ganham importância e destaque na visão dos dirigentes futebolísticos, pois além da possibilidade de abastecer o time profissional, evitando gasto com contratações de jogadores de outros clubes, os atletas de base podem ser negociados com outros clubes por valores altos sem nem mesmo terem atuado pelo profissional, gerando uma receita muitas vezes essencial no planejamento dos clubes. O alto preço de contratação de futebolistas já consagrados, juntamente com uma maior concorrência das equipes mais poderosas na busca de bons jogadores jovens e desconhecidos, fez com que nos últimos anos os investimentos na formação do atleta de futebol profissional aumentassem de forma significativa (FERREIRA e PAIM, 2011).

Silva e Campos (2006) destacaram essa relação, mostrando que a venda de jogadores representa para muitos clubes uma solução de problemas financeiros de curto prazo. Porém, se os clubes tivessem uma grande quantidade de bons jogadores vindos das categorias de base, o desempenho da equipe seria menos prejudicado no caso da venda de um ou dois jogadores para equilibrar seus balanços. Por isso, o investimento nas categorias de base representa uma solução dentro do modelo de venda de jogadores, tanto do ponto de vista financeiro, mas também para desempenho em campo, pois contribui para formação de times competitivos no longo prazo.

Além da importância financeira que os atletas de base podem ter para o clube, é preciso saber a melhor forma de formar e desenvolver esses atletas durante a base, e alguns autores enfatizam a importância do processo de formação dos atletas. Coqueiro e Honorato (2008) ressaltam que a opção pelo esporte ocorre de maneira precoce diante de

diversas outras escolhas, assim como a formação do atleta vai acontecendo simultaneamente com outras descobertas, com isso é sempre importante um acompanhamento psicológico, concomitante ao trabalho estruturado nas categorias de base, porém não são todos os clubes que prestam essa assistência psicológica aos jovens.

Além da assistência psicológica, outros profissionais também são importantes no processo de formação dos atletas e tendo em vista todos os profissionais que trabalham nos clubes de futebol atuando nas categorias de base diretamente com os jovens atletas, é importante ressaltar alguns fatores que exercem influência sobre a manutenção e o planejamento satisfatórios de uma estrutura de base (TOLEDO, 2002). Deste modo, é possível destacar a atuação os próprios técnicos, auxiliares e preparadores físicos, além do apoio de outros especialistas como psicólogos, nutricionistas, médicos e fisioterapeutas na qualificação desses profissionais como. E nessa mesma linha, Toledo (2002) também destaca as virtudes que os atletas desenvolvem nos centros de treinamento através do aprendizado passado por esses profissionais, como disciplina, pontualidade, capacidade de adaptação, técnica e preparação física.

É possível notar a organização e estruturação das categorias de base de alguns exemplos no Brasil, como no Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, que tem sua escolinha de futebol e conta com crianças entre 6 e 16 anos separadas por categoria, porém essa ainda não é a categoria de base do clube, pois esta contempla jovens de 12 a 20 anos, e já são considerados atletas de formação do clube. Esses jovens chegam ao clube através de várias formas: indicação, observados pelos funcionários do clube, empresários, ou por conta própria, pelas peneiras. Dentro das categorias de base, visando desenvolver e “cuidar” desses atletas, as equipes de base do Grêmio são formadas por treinadores, supervisores, preparadores físicos e de goleiros, massagistas, roupeiros e estagiários, e majoritariamente essas vagas são preenchidas por pessoas formadas em educação física. (SILVA e MORAES, 2010).

No caso do Coritiba Foot-Ball Club, para ingressar nas categorias de base, as formas de entrada são: testes coletivos ou indicações de olheiros do clube. O clube conta com alojamento para 52 atletas que possuem transporte, alimentação e ajuda de custo mensal, e os profissionais que dão suporte a esses atletas são treinadores, auxiliares, preparadores físicos e de goleiros, roupeiros e estagiários. (PACHECO, ALMEIDA e TEDESCO, 2013). Uma estratégia utilizada pelo Coritiba é a de investir nas categorias

de base sem a necessidade de empregar diretamente capital no desenvolvimento integral do atleta:

“O Coritiba FC tem várias categorias de base: mirim, pré-mirim, infantil etc. Segundo os dirigentes, compra-se jogadores juniores do interior do estado e do Brasil a preços baixos, o jogador vem para o clube, entra para uma vitrine maior e se torna possível vendê-lo por dez vezes o seu valor de compra. O processo de comercialização de atletas é feito através de empresários ou diretamente com os clubes, muitas vezes até por telefone.” (PROHMANN, 2003).

Porém, para obter sucesso na estruturação das categorias de base, a seleção e o desenvolvimento de jovens jogadores qualificados devem ser bem-feitos, pois são os principais motivos da realização de investimentos nas categorias de base dos clubes de futebol (BITENCOURT, 2010). Este investimento é considerado um projeto a longo prazo, que requer alguns anos para gerar resultados satisfatórios, como a promoção de atletas para a equipe profissional. No entanto, na maior parte dos clubes, há uma falta de procedimentos e critérios para direcionar a seleção, a formação e a promoção de atletas nas categorias de base, e quando existem falhas nesses processos, passa a ser questionável a eficiência na formação dos jogadores e conseqüentemente se o investimento realizado nas categorias de base é válido para o clube (PAOLI; SILVA; SOARES, 2013).

Após atingir a idade máxima para permanência nas categorias de base, existem três possíveis destinos para os atletas: o primeiro é ser desligado do clube, ficando sem clube, transferido para outro clube, e uma terceira opção, de ser incorporado ao profissional, onde a visibilidade e relevância são muito maiores almejada por todo jogador. Falk e Pereira (2010) argumentam que recrutar internamente, ou seja, buscar dentro do clube os atletas com as características de que se necessita, apresenta vantagens aos clubes, pois apresenta menor custo direto que, além de dispor do conhecimento prévio do perfil de desempenho do atleta, também melhora a moral interna do grupo. Além disso, essa iniciativa serve de estímulo à preparação para promoção, proporcionando medidas especiais de treinamento e criando um clima sadio de progresso profissional, ao passo que demonstra a valorização do pessoal que já compõe a equipe, indicando que o treinador proporcionará chance de ascensão aos atletas condicionados.

Um ponto importante para levar em consideração ao analisar o processo de transição ao profissional, é a visão que os clubes têm de suas categorias de base. Por

exemplo, em alguns clubes do RS, “[...] clubes desejam formar atletas para abastecer a equipe profissional, mas dois deles focam a possibilidade de alguma venda futura, contribuindo com as finanças da instituição.” (VERARDI e BURGOS, 2013). Dessa forma, dependendo do real objetivo do clube com suas categorias de base, isso afeta a estrutura e os investimentos feitos na base.

Em estudo de caso realizado com o São Paulo Futebol Clube, o clube indica focar na formação dos atletas, atendendo cerca de 200 esportistas em suas categorias de base. O desejo do clube é, no futuro, poder contar com grande parte do time formado em sua base, havendo um número reduzido de transferências para outros clubes. O atleta é formado para atender à demanda do time profissional e não para ser utilizado como mercadoria para futuras transações (VERARDI e BURGOS, 2013). Porém, mesmo com esse ideal, não significa que é simples ser promovido ao profissional a partir do momento em que se encontra nas categorias de base, por exemplo, no Grêmio, no máximo 1% dos atletas que iniciam nas escolinhas chegam ao profissional. (SILVA e MORAES, 2010).

Por fim, é importante destacar que esses atletas de base podem trazer não só resultados financeiros em vendas futuras, mas também resultados esportivos, como o caso de Robinho e Diego no Santos (Imortais do Futebol, 2012), essenciais na conquista do título Brasileiro de 2002, Arthur e Luan no Grêmio, campeões da Libertadores em 2017, entre outros casos semelhantes (Gazeta Esportiva, 2017).

3. METODOLOGIA

Este capítulo é destinado à explicação dos recursos metodológicos que serão utilizados na confecção da monografia, destacando os critérios adotados para a realização da pesquisa empírica.

3.1. Tipo de pesquisa

A pesquisa feita foi descritiva, pois buscou descrever as características das categorias de base do Clube de Regatas do Flamengo e analisar a fala do gestor deste setor no clube acerca das etapas de formação de um atleta, estrutura, e a gestão esportiva em geral, temas escolhidos por critério de importância interna de acordo com dirigentes do CRF, além de serem temas com diversos artigos divulgados. Para efeitos de comparações e, como explica Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como objetivo

primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, estabelecimento de relações entre variáveis.

A técnica de pesquisa é qualitativa através de análise de documentos e aplicação de entrevista estruturada com perguntas previamente roteirizadas. Segundo Bogdan & Biklen (2003), uma pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes. Com isso, nessa pesquisa, os dados foram coletados através de uma entrevista respondida de maneira remota pelo Gerente das Categorias de Base do Clube de Regatas do Flamengo, além da análise de documentos internos do clube que foram obtidos com aval da gerência de categorias de base do CRF como organogramas, relatórios de contratações e desligamentos de atletas de base, relatório de turnover, e descrição de cargos que se relacionam com os atletas, e foram interpretados para discussão e posterior conclusão da pesquisa.

3.2. Participante da pesquisa

O participante da pesquisa foi o Gerente das Categorias de Base do Clube de Regatas do Flamengo, que respondeu uma entrevista através de áudios.

3.3. Método de análise de dados

Como instrumentos para a pesquisa foram utilizados a análise documental que segundo Ludke e André (1986) consiste em uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema. Laville e Dione (1999) acrescentam que numa análise documental, o trabalho se inicia com a coleta dos materiais, e à medida que as informações forem colhidas, o pesquisador elabora a percepção do fenômeno e se deixa guiar pelas especificidades do material selecionado. Além da análise documental, foi utilizada a aplicação de entrevista, definido por Gil (1999) como uma técnica desenvolvida a partir de uma relação fixa de perguntas previamente definidas.

Os dados coletados foram analisados por meio de análise de conteúdo, explicada por Bardin (2002) como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que consiste em três fases, pré-análise, sendo a fase de preparação do material a ser analisado, a segunda etapa seria a exploração do material, definindo as categorias para pesquisa, e

por fim, o tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na pesquisa, essa análise foi feita baseada nos áudios recebidos como resposta às questões referentes ao gerenciamento das categorias de base do Clube de Regatas do Flamengo diante diversos cenários, desde a chegada dos jovens atletas ao clube, até a transição ao profissional ou desligamento/transferência para outro clube.

As perguntas contidas na entrevista foram formuladas a partir de conversas com membros da gerência de categorias de base do CRF, com critérios embasados em importância do assunto e capacidade de responder, já que muitos temas podem trazer confidencialidade e, portanto, não poderiam ser expostas na pesquisa. Com isso, os tópicos da pesquisa foram sobre o gerenciamento das categorias de base e a opinião do gestor a respeito de: (1) métodos de inserção dos atletas nas categorias de base, (2) estratégias de retenção desses atletas, (3) cotidiano dos jogadores, (4) etapa final dos atletas nas categorias de base transitando ao profissional ou sendo desligados, e por fim, (5) aspectos a se desenvolver nas categorias de base em geral. Essas categorias orientaram a entrevista, e foram utilizadas de forma segmentada na análise de resultados da pesquisa. As respostas da entrevista foram obtidas através de áudios e a duração total das respostas foi de 50 minutos. As respostas foram obtidas dessa forma em virtude da pandemia do coronavírus, com isolamento social e sem possibilidade de contato presencial.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

O Flamengo quer ser o "maior celeiro de talentos do mundo", palavras do assessor da presidência para assuntos da base em 2018, Luís Gustavo Nogueira (MOREIRA,2018). Como estratégia, o clube aumentou o número de observadores atentos a novos jogadores, passando de três para onze pessoas nessa função, com olheiros espalhados pelo Brasil com a missão de buscar jogadores promissores. O orçamento também aumentou, foi de R\$ 12 milhões, para R\$ 20 milhões em três anos (MOREIRA, 2018).

Além dessas mudanças, foram feitos investimentos no Centro de treinamento (CT) do clube, com a criação de um novo módulo para o futebol profissional, enquanto o antigo módulo do profissional passou a pertencer às categorias de base.

O Flamengo faturou nos últimos três anos mais de 500 milhões de reais com venda de atletas formados na base que representaram cerca de 23% do faturamento total do clube

no período a um custo total médio de menos de 32 milhões de reais por ano com as categorias de base do futebol, conforme dados divulgados no portal de transparência no site oficial do clube (FLAMENGO, 2019), ou seja, é possível afirmar que a formação de atletas é rentável para o clube em termos financeiros. Com isso, tendo em vista a importância do futebol de base, neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa realizada além da análise de documentos internos oficiais do clube usados para controle de indicativos.

Como explicado anteriormente, as perguntas do questionário foram formuladas a partir de conversas com membros da gerência de categorias de base do CRF, com critérios embasados em importância do assunto e capacidade de responder, já que muitos temas podem trazer confidencialidade e, portanto, não poderiam ser expostas na pesquisa, e foram separadas em quatro categorias, sendo eles: (1) Inserção dos atletas nas categorias de base do CRF, (2) Estratégias de retenção dos talentos e estrutura no dia a dia, (3) Desligamentos ou transição ao profissional, e (4) Aspectos a se desenvolver nas categorias de base.

Lembrando que as análises estão considerando o papel tático da gestão de base na estratégia organizacional do Flamengo, que não é o mesmo de outros clubes de mesma importância e êxito esportivo, como, Grêmio, Santos, Cruzeiro, Corinthians etc. E menos ainda em clubes de menores investimentos (Botafogo-SP, Coritiba, Madureira etc.) Dessa forma, os processos descritos são analisados considerando o contexto e os objetivos estratégicos de um clube considerado referência atualmente no Brasil, não só por conta dos resultados esportivos, mas por conta do trabalho fora de campo.

4.1. Inserção dos atletas nas categorias de base do CRF.

Nesta primeira seção foram feitas perguntas em relação às formas de entrada dos atletas às categorias de base, eficácia desses processos, número médio de atletas que são admitidos nas categorias, e possíveis idades ideais para um atleta ser inserido em um clube. Seguem abaixo as respostas para essa seção:

As formas de inserção de um atleta nas categorias de base do CRF são:

a. Peneiras, que são os processos seletivos de atletas de futebol, onde cada clube faz sua própria peneira;

b. Avaliações feitas dentro dos elencos de atletas já federados pelo clube, atletas esses que muitas vezes já tiveram passagens por outros clubes, contendo por isso, um nível de entendimento técnico maior;

c. Indicação dos observadores técnicos que veem atletas em todos os nichos, em quadras de futsal, em praças públicas (raros) e observando atletas de outros clubes atuando nas competições;

d. Através do futsal (no Flamengo os atletas começam com 6 anos de idade) onde, quando começam a se destacar, são chamados para fazer testes para as categorias de base do clube onde se joga no campo.

Dessas formas de inserção, a mais recorrente e mais eficaz é através da indicação dos observadores técnicos, por serem profissionais com experiência e que conseguem reconhecer com maior facilidade um talento esportivo. Outro meio de inserção possível seria por indicação de empresários, porém no CRF não é algo que acontece, por questões morais e de meritocracia, já que não seria justo aprovar um atleta não pelo mérito esportivo.

Essas formas de inserção são as mais comuns na maioria dos clubes brasileiros, porém, alguns clubes de menores investimentos não possuem a melhor estrutura para utilização de diversos observadores técnicos, dessa forma, as formas mais comuns acabam sendo peneiras e indicação de empresários.

Analisando o controle de turnover de atletas do CRF, verificou-se que são feitas aproximadamente 10 contratações mensais segundo o documento de controle de atletas admitidos na base do CRF, e não há um período exato do ano em que são feitas mais contratações, porém pode-se dizer que no primeiro trimestre do ano é um período importante onde as categorias estão sendo estruturadas, e ao longo do ano as contratações acabam sendo bem distribuídas, porém há casos em que acontecem competições com prazos curtos de inscrição de atletas, e acabam acontecendo muitas contratações num espaço curto de tempo, mas não há como precisar o mês específico em que uma competição nesses moldes acontece.

Na última questão dessa seção, sobre a idade ideal para um atleta ser inserido em um clube de futebol, segundo o gestor do CRF, é muito difícil definir uma idade ideal, pois cada atleta tem seu período de evolução e esse período varia muito de atleta para

atleta, mas analisando de uma forma mais fria e desconsiderando contextos externos, a idade entre 9 e 10 anos é uma idade excelente por questões de coordenação motora e aprendizagem motora. Porém, um menino que já tenha um bom desenvolvimento dessas questões motoras do corpo num âmbito geral, a idade de 12 e 13 anos também é uma idade ótima para se inserir em um clube de futebol, onde o menino já tem uma percepção cognitiva mais elaborada, já entende a questão de operações formais, e já consegue entender a questão competitiva de uma forma um pouco mais madura, e são exatamente essas categorias (sub 12 e sub 13) que possuem o maior número médio de contratações anuais segundo relatório de admissões de atletas de bolsa aprendizagem do CRF.

4.2. Retenção de talentos e estrutura do dia a dia.

Na segunda seção do questionário, as perguntas feitas foram relacionadas aos profissionais que trabalham no dia a dia do clube e tem relações com os atletas e a importância de cada um, as estratégias e dificuldades encontradas pelo clube na retenção dos atletas nas categorias de base do clube, qual subcategoria da base tem a maior atenção por parte do clube, e por fim, quais são as atividades dos atletas no cotidiano.

Começando com a descrição dos funcionários que têm relação com os atletas de base no clube, no caso do CRF, são muitos profissionais e de diversas áreas (conforme imagem 1), mas os profissionais fundamentais são os treinadores, tendo um destaque na questão da liderança, e os membros da comissão técnica, com os supervisores tendo um contato próximo tanto com os atletas como com as famílias desses jovens, e os pedagogos por conta das questões escolares de aprendizado. Assistentes sociais e psicólogos também tem relações muito próximas com os atletas diariamente, além de roupeiros e massagistas na preparação dos treinos e pós treinos. Eventualmente médicos e fisioterapeutas também tem contato direto, se o atleta tiver passagem pelo departamento médico. O contato com a gerência também existe, mas é muito menor no dia a dia. A importância desses profissionais é bem ampla, com maior destaque para o treinador, por representar um exemplo e referência para os atletas. Já os assistentes sociais são muito importantes nas relações com as famílias, e os preparadores físicos são essenciais na questão da afetividade entre os atletas, que se unem, se fortalecendo quando algum tipo de problema físico vem à tona. Fundamentalmente, todos os envolvidos têm uma responsabilidade enorme com o cidadão que está sendo formado, então a referência, a boa conduta, um bom diálogo, capacidade de ter empatia, todas essas características são fundamentais, e

também está atrelado a questão da performance, mas independente disso, está formando caráter, ainda mais com atletas muito jovens, e quanto mais jovem, maior é a capacidade de intervenção desses profissionais no desenvolvimento desses meninos como futuros cidadãos e seus comportamentos em linhas gerais.

Imagem 1:

Cargos categorias de base CRF	
ANALISTA ADMINISTRATIVO	MONITOR
ASSISTENTE SOCIAL	MOTORISTA
AUXILIAR DE CAMPO	NUTRICIONISTA
AUXILIAR TECNICO	PEDAGOGO
COORDENADOR ADMINISTRATIVO	PREPARADOR FISICO
COORDENADOR TÉCNICO	PSICOLOGO
ENFERMEIRO	ROUPEIRO
ESTAGIARIO	SUPERVIDOR DE FUTEBOL
FISIOLOGISTA	SUPERVISOR ADMINISTRATIVO
FISIOTERAPEUTA	TECNICO ENFERMAGEM
GERENTE DE FUTEBOL DE BASE	TREINADOR
MEDICO	TREINADOR DE GOLEIROS

A presença de todo esse volume de profissionais dentro de um clube para orientação aos atletas não é padrão em todos os clubes brasileiros, devido ao contexto que cada clube se encontra, em relação a êxito esportivo e investimentos. Por exemplo no Botafogo Futebol Clube de São Paulo, onde em geral sua estrutura organizacional ainda é amadora, e o clube não conta com esse leque de opções de profissionais para auxiliar em cada área do futebol (BRESSAN, LUCENTE e LOUZADA, 2014).

Analisando as estratégias de retenção de talentos, a afetividade acaba sendo o fator fundamental das relações, seja ela dentro do campo, com outros atletas, treinadores e toda comissão técnica envolvida, ou nas relações com os pais. A questão da remuneração também é muito importante dependendo do nível do atleta se tratando de potencial futuro para o clube. Bom relacionamento com o representando do atleta caso ele tenha ou com os pais também é sempre importante nas negociações para manter o atleta no clube.

Esse tipo de análise é muito difícil de se comparar com outros clubes, pelos seus contextos não só em termos de investimentos atualmente, mas em termos de relevância esportiva, pois para um clube considerado médio ou pequeno conseguir reter um atleta,

às vezes nem sempre o fator afetividade e remuneração são capazes de convencê-lo, mas sim, um projeto a longo prazo de atuação nos jogos que gere visibilidade em âmbito maior, exatamente buscando uma transferência futura para times maiores.

Continuando as respostas sobre os relacionamentos com os atletas e seus representantes, a maior dificuldade dos atletas ao ingressarem nas categorias de base do CRF é a adaptação de uma forma geral, entender e conhecer o clube, criar relações com os demais atletas e entender as relações com os membros da comissão técnica são os principais desafios para os novatos.

Já na relação com os familiares, a maior dificuldade é a adequação de expectativas, onde o clube entende que existe uma necessidade muito grande financeira por parte de todos, e o futebol tem um apelo de ascensão social muito relevante, então é natural que se crie uma expectativa muito relevante com os meninos independentemente da idade, que alcance níveis altos de performance e resolva questões socioeconômicas da família, porém é necessário apresentar para as famílias a verdadeira realidade daquele atleta para adequar a expectativa e para se caminhar junto com metas possíveis e com uma trajetória realista na formação daquele atleta.

No caso dos empresários, a questão do alinhamento de expectativas também é o principal desafio e dificuldade na relação clube – empresário, mas neste caso o diálogo e a expectativa são menos emocionais, mas é essencial a transparência do processo do clube e o que é esperado daquele atleta. Além disso, o empresário sempre busca percentuais econômicos para si e valores muito altos, muitas vezes desproporcionais com a faixa etária do atleta ou desproporcionais com a entrega daquele atleta ao clube, e as vezes é uma negociação difícil com os empresários para chegar a um consenso. Nesse quesito expectativa criada para o atleta, acaba sendo um tema difícil de se solucionar, muito por conta da mídia que o esporte e os grandes jogadores têm atualmente, todo o glamour e dinheiro que rodeiam os grandes atletas e acabam alimentando uma falsa esperança nas famílias de que seus filhos, sobrinhos ou netos por estarem entrando na carreira de jogador de futebol, terão essa vida de sonhos também.

Por fim, respondendo as últimas questões dessa seção, sobre as subcategorias do CRF e o dia a dia dos atletas no clube, o gestor destacou as categorias sub 17 e sub 20 como as categorias em que o clube dá a maior atenção, por se tratar de categorias com atletas mais velhos e com maior complexidade extracampo se tratando de empresários e

da própria vida social do atleta por conta da idade (entre 17 e 20 anos), e maior relevância em termos de ativo para o clube, que de acordo com documento de controle interno do CRF, as categorias sub 17 e 20 contém 67 atletas que custam atualmente 115% a mais do que as outras categorias do clube juntas, mesmo com essas outras categorias contendo 184 atletas. Levando esses valores em consideração, chegamos à conclusão que em média, um atleta sub 17 ou 20 custa 6 vezes mais que um atleta das categorias menores.

Essa preferência e maior atenção às categorias mais altas é padrão em praticamente todos os clubes do Brasil, exatamente pelo fato de representarem ativos maiores, e quanto maior a categoria do atleta, a partir do momento que o mesmo se destaca em alguma competição, maior é seu valor de mercado. Já quando o atleta ainda é muito jovem, com 12, 13 anos por exemplo, como representam incógnitas para o futuro ainda, os clubes grandes acabam conseguindo atraí-los de maneira mais fácil e mais barata.

Essa diferença de custos e investimentos pode ser preocupante, dependendo da atenção que é dada aos atletas mais jovens, pois, por mais que os atletas mais velhos representem ativos mais representativos para o clube, os mais jovens estão passando por um processo muito importante e definitivo de formação profissional e pessoal, e sem o devido investimento e atenção por parte dos profissionais das diversas áreas de apoio do clube, esse atleta pode não ter a melhor orientação e acabar se desorientando e não conseguindo atingir seu potencial máximo no futuro.

A respeito do dia a dia desses atletas de base, numa rotina normal, eles ficam entre 3 horas a 3 horas e meia no clube, entre refeições (café da manhã e almoço na grande maioria dos dias), considerando a chegada ao clube, pré treino, que é uma preparação para o treino com avaliações feitas pelo departamento médico, o treino em si, reuniões / conversas com membros da comissão técnica e/ou com funcionários da pedagogia, psicologia ou serviço social eventualmente, banho, e finalizando o dia após o almoço.

4.3. Desligamentos ou transição ao profissional.

Nesta seção, foram abordadas perguntas em relação aos objetivos atuais do CRF na formação dos atletas, categorias com maiores índices de turnover, idade ideal para se completar o desenvolvimento nas categorias de base, percentual de atletas das categorias de base que chegam ao time profissional principal, e por fim, que tipo de suporte o Flamengo dá aos atletas após as rescisões de contratos.

Atualmente o Flamengo forma seus atletas nas categorias de base visando tanto a atuação no time principal quanto o retorno financeiro com possíveis vendas para outros clubes, pois nem todos os atletas podem ser absorvidos pelo futebol profissional e é natural que o clube tenha que negociar atletas antes que eles sejam expostos ao profissional. O objetivo principal do clube é primeiramente formar os atletas para que continuem no clube atuando em alto nível, porém o clube já age atualmente pensando nos dois possíveis cenários.

Essa decisão de olhar para ambos os cenários parece ser o cenário ideal para o futebol brasileiro, ou seja, aproveitar a valorização de seus atletas de base para vendas significativas para clubes de fora do país, mas ao mesmo tempo não deixando de lado a absorção de atletas para suprir o time profissional.

Porém, se analisarmos times que se encontram em outro contexto de relevância e com menos investimentos, o objetivo das categorias de base pode tender para outros rumos, mais focados nas finanças do clube, neste caso, uma decisão por conta das limitações do clube que ainda precisa priorizar as cifras em detrimento do lado esportivo. Analisando clubes que estejam no topo no cenário nacional, clubes de serie A do Campeonato Brasileiro e que brigam por títulos todo ano, o ideal sem dúvida seria olhar para a base não somente visando vendas futuras, mas também suprir o time profissional para conquista do êxito esportivo a médio/longo prazo.

Na pergunta sobre a idade ideal para um atleta finalizar sua preparação nas categorias de base, não houve uma resposta conclusiva porque cada atleta tem suas individualidades em termos de performance, alguns alcançam o ápice por volta dos 22 ou 23 anos, já atuando pelo profissional, enquanto outros atingem alto nível na base com 17, 18 anos, e em função de um contexto externo negativo (problemas familiares, problemas de lesão, etc.) acabam não conseguindo seguir carreira de sucesso no profissional. Para o gestor do CRF, um ciclo ideal para um atleta seria um ápice de performance na base entre 18 e 19 anos de idade, para começar a transição ao profissional com 19 anos, e com 20 anos ser efetivado de fato no time profissional, com isso, o atleta tende a ter uma consistência maior de desempenho e mais regularidade em alto nível. Essa é uma pergunta muito pessoal e opinativa, não havendo necessariamente uma resposta certa ou ideal, pois há muitos fatores na vida de um atleta de base que vão muito além de simplesmente a idade.

O tema de transição de atletas de base ao profissional e turnover nas categorias de base é bem complexo uma análise mais completa é importante, primeiramente, entender algumas regras e metas estipuladas pelo clube a respeito do tema. Por ano, a meta estipulada pelo CRF é entregar 4 atletas ao profissional. Considerando que a última categoria (sub 20) trabalha com cerca de 20 a 22 atletas, e o nível de exigência e excelência da base do Flamengo, esse número de 4 atletas é um número considerado adequado. Em percentual, seria em torno de 20% por geração (ano/categoria). Porém, esse número de 20 a 22 atletas na categoria sub 20 são valores médios de atletas que estão na categoria, mas não necessariamente são os mesmos atletas durante todo o ano, já que há um turnover de atletas entre as competições, e analisando um relatório do CRF de admissões e desligamentos de atletas de base em 2020, verificou-se que houve um turnover de 40% de atletas, ou seja, uma rotatividade bem alta. Para entender melhor como funciona o turnover de atletas nas categorias de base, precisamos explicar a política do clube:

- a) Até a categoria sub 16, os atletas têm até 1 ano para se firmarem no elenco ou não, após esse período eles podem ser desligados do clube;
- b) Na categoria sub 17, esse tempo cai para 6 meses;
- c) Na categoria sub 20, esse prazo é ainda menor, de apenas 3 meses, pois nesta categoria, a performance deve ser imediata pela expectativa e cobrança.

Diante o cenário exposto acima, naturalmente as categorias maiores (sub 20 e 17) acabam tendo um turnover maior, mas a intenção do CRF é tentar regular melhor as categorias, trabalhando com menos atletas e com maior constância, tendo assim um fluxo de entradas e saídas semelhantes entre as categorias, e um turnover mais baixo também.

Neste caso, se o CRF conseguir de fato regular melhor as regras de cada categoria e deixar algo mais homogêneo, isso com certeza irá fazer com que o trabalho seja mais consistente tanto para os profissionais do clube, e para os atletas que terão um trabalho mais “garantido” a longo prazo.

Encerrando esta seção, a última pergunta feita foi sobre o suporte do clube dado aos atletas após essas rescisões de contrato, e atualmente não há políticas vigentes no clube sobre suporte a esses atletas, porém é algo que já foi pensado pelo CRF, e alguns clubes da Europa já têm feito isso com certos cuidados, mas no Flamengo ainda não há

um suporte bem definido, e o que é oferecido é um apoio psicológico através do serviço social por algumas semanas após o atleta se desligar, mas ainda não é algo formalizado dentro do clube.

Esse tema também é bem importante e deveria ser mais debatido pelos clubes de futebol em geral, pois sem dúvida, o futuro desses jovens atletas que são dispensados ainda na base deveria ser considerado de extrema importância, pois se não for para formar grandes atletas, uma das funções das categorias de base deve ser formar cidadãos, já que existem tantos profissionais que orientam esses jovens no dia a dia, não só em relação à quesitos esportivos, mas em termos educacionais.

4.4. Aspectos a se desenvolver.

Nesta última seção, foram feitas perguntas a respeito da situação geral das categorias de base em relação a estrutura, aspectos com potencial de desenvolvimento, e prós e contras do setor no futebol brasileiro.

Primeiramente, o gestor explicou que a cada ano, os clubes têm investido mais nas categorias de base, financeiramente e em termos de estrutura física. Os principais clubes brasileiros e alguns clubes médios já fazem um trabalho com uma estrutura física e um investimento relativamente alto, obviamente cada um inserido em sua realidade. A necessidade atualmente não é aumentar o valor investido nas categorias de base, que já é alto, mas sim investir de forma mais ampla, não focando prioritariamente apenas na parte técnica e física dos atletas, mas investindo mais no desenvolvimento da inteligência do atleta, do desenvolvimento cognitivo, das capacidades extracampo, que são características que também estão inseridas nas avaliações de performances dos atletas.

Em segundo lugar, foram apontadas as áreas que deveriam receber maior atenção por parte dos clubes, que seriam as áreas de suporte, como psicologia do esporte, psicologia clínica que ainda é muito pouco valorizada no futebol de alto rendimento, áreas como fisiologia, serviço social voltado para futebol e performance, pedagogia também voltada para futebol e alto rendimento e não somente focado na questão escolar, com ações de meditação que ajudem os atletas a manter a concentração de forma mais efetiva no dia a dia, sabendo controlar questões emocionais de ansiedade e pressão. Todas essas ações ajudariam na formação dos atletas.

Outro tipo de investimento que necessita ser feito é na capacitação de todos os profissionais envolvidos nas categorias de base, como por exemplo, treinadores, preparadores físicos e auxiliares técnicos, através de cursos teóricos e práticos. Além dessas melhorias em termos de investimento, os clubes precisam analisar melhor a relação número de atletas e número de profissionais ideal para cada área, por exemplo, uma relação de 6 atletas para 1 profissional da comissão técnica seria a relação ideal, individualizando mais o trabalho do dia a dia com os atletas e dando mais atenção com acompanhamento mais de perto, tendo maior domínio e controle sobre todo o contexto do atleta.

Finalizando o questionário, foram apresentados os principais prós e contras das categorias de base no âmbito brasileiro:

a) Prós:

- Nível de matéria prima muito alta com oferta sempre de grandes atletas.
- Busca por aprimoramento de cada profissional envolvido no futebol, e nesse quesito os profissionais do Brasil ainda estão bem atrasados em relação à Europa por exemplo.
- Investimento em estrutura e condições de trabalho, em que o Brasil ainda está atrasado, porém os investimentos estão em uma crescente nos últimos 10 anos e a tendência é continuar melhorando.

b) Contras:

- Pouca preocupação por parte dos clubes para o entorno dos atletas, e dependendo do contexto, o entorno do atleta pode representar até mais de 50% de sua performance, e com isso os clubes acabam desperdiçando muitos talentos.
- Pela oferta ser muito grande de atletas no Brasil, os clubes acabam tendo pouca paciência com jogadores muito qualificados que passam por momentos difíceis e acabam muitas vezes sendo descartados.

Desta forma, podemos concluir que por mais que o Brasil tenha inúmeros talentos para o futebol, ainda é preciso evoluir em termos de estruturas e profissionais preparados para suprir toda essa demanda e aproveitar o máximo possível desses jovens atletas,

porém há um caminho que está sendo trilhado pelos clubes para melhoria contínua dos processos em geral e que no futuro possa ser referência e alcançar níveis mais altos de efetividade.

5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise das respostas obtidas e retratadas no item anterior, este tópico irá finalizar a monografia com as conclusões gerais sobre as opiniões e conhecimentos do gestor de Base do Flamengo acerca dos principais fatores que impactam as categorias de base do próprio CRF e no cenário brasileiro em geral, considerando também os documentos internos de controle do clube e as referências utilizadas durante a pesquisa.

Como exposto na pesquisa, as categorias de base do Flamengo vêm sendo rentável nos últimos anos, tanto financeiramente, através de vendas para clubes europeus (NICOLA, 2020), quanto esportivamente, com títulos estaduais, nacionais e continentais (AGÊNCIA BRASIL, 2019). Com os resultados da pesquisa, pode-se perceber grande controle interno do clube de a indicadores dos atletas, e uma busca constante de evolução e melhoria nas relações dos profissionais com os atletas, porém não podemos afirmar se o cenário atual já está perto ou não de algo ideal ou comparável com as principais referências no mundo.

Contudo, não temos como confirmar se todos os profissionais envolvidos estão se desenvolvendo e nem projetar melhoras significativas, pois os resultados mostram apenas da consciência da necessidade de evolução e estrutura/ incentivo do clube para busca dessa evolução profissional. Tendo em vista esse cenário dentro de um clube grande como o Flamengo, atual campeão brasileiro (CBF, 2021), seria válido também avaliar o cenário de outros clubes grandes do Brasil, e dos clubes menores também, para verificar ou não alguma discrepância de visões e objetivos internos.

Os resultados também mostraram uma situação dúbia em relação à oferta de talentos que há no Brasil. Ao mesmo tempo em que há uma oferta alta de jogadores jovens com qualidade no país, os clubes não conseguem suprir toda demanda e com isso muitos talentos são desperdiçados, provocando também alto turnover nas categorias de base, com a concorrência cada vez mais acirrada, tornando os processos muito rígidos. Porém esse “desperdício de talentos” acaba sendo um resultado necessário, devido ao número limitado de vagas nos clubes. A abundância de talentos é por isso um elemento que joga

a favor do desperdício, como acontece em qualquer mercado com abundância de força de trabalho qualificada, ou seja, o excesso de talentos é a base para o rápido descarte.

Além disso, a análise feita com os atletas muitas vezes foca apenas no lado físico e técnico, e uma das conclusões da pesquisa é que também é preciso considerar mais o lado externo e pessoal dos jogadores, que podem estar inseridos em contextos familiares e de amigos que mais atrapalham do que ajudam no sucesso futuro daquele atleta.

Outra conclusão da pesquisa é em relação à importância que o clube dá às categorias mais altas, com atletas mais velhos, por representarem ativos maiores. Essa diferença de tratamento pode ser um problema, pois os atletas de categorias mais baixas, mais jovens, estão em uma etapa de aprendizagem e formação muito decisiva e sensível, e se não for dada a devida atenção e tratamento a esses jovens atletas, isso acaba tendo consequências negativas para o atleta no futuro, talvez não conseguindo alcançar seu máximo potencial.

Ainda sobre essa questão da preferência do clube em olhar para as categorias mais altas, o turnover dessas categorias ainda é muito alto em comparação com as outras categorias, e o próprio clube reconhece que isso é um problema e que busca com o tempo corrigir isso e trabalhar com menos atletas e turnover menor e mais equilibrado com outras categorias, por questões de continuidade do trabalho a longo prazo com os atletas.

Por fim, analisando os investimentos feitos pelo CRF, pode-se concluir que o sucesso das categorias de base do clube não é apenas por força da marca Flamengo, mas sim por conta de muitos investimentos feitos pelo clube, focando não somente no departamento de futebol profissional, mas atendendo às necessidades da base. Uma das características que alguns clubes têm em comum é a de não fazer o devido investimento nas categorias de base e focar todas as atenções na categoria de futebol profissional (CAPELO, 2020) e o Flamengo, por mais que tenha investido na base um valor que representa menos de 20% do total investido no futebol, em números absolutos, o CRF é o maior investidor dentre os clubes brasileiros, se empenhando a estruturar e atender às necessidades das categorias de base e obtendo retornos positivos a partir desses investimentos (TERRA, 2020). Porém, por mais que haja um investimento forte nas categorias de base, ainda há um foco muito grande na estrutura física e no condicionamento físico e técnico dos atletas, deixando de lado outras áreas também

importantes, mais relacionadas com o lado extracampo do atleta, portanto o ideal seria diversificar mais esses investimentos.

Após as análises sobre o tema proposto, foram apresentados os principais pontos da estrutura das categorias de base do Clube de Regatas do Flamengo, e este estudo pode inclusive auxiliar outros clubes do Brasil em termos de gestão e objetivos de suas categorias de base. Lembrando que essa análise levou em consideração um clube que está muito avançado em termos de estrutura e capacidade de investimentos em relação à grande maioria dos outros clubes brasileiros, ou seja, dificilmente todos os modelos apresentados poderão ser comparados ou usados como espelho para times de menor investimento e relevância esportiva.

Pensando em futuras pesquisas e estudos acerca do assunto, uma sugestão viável e importante para os clubes seria fazer a mesma análise com a base de outros clubes de futebol no Brasil, desde os maiores até os menores, para comparar visões, opiniões e conhecimentos vindos de diferentes contextos de pressão e responsabilidades.

REFERÊNCIAS

Afinal, existe uma idade certa para se tornar um jogador de futebol? **AtletasNow**. 2019. Disponível em: <<https://atletasnow.com/afinal-existe-uma-idade-certa-para-se-tornar-um-jogador-de-futebol-profissional/#:~:text=A%20idade%20adequada&text=E%20isso%20vai%20desde%20pequeno,para%20ser%20lan%C3%A7ado%20ao%20profissional>>

AIDAR, A. C. K.; LEONCINI. A necessidade de profissionalização na gestão dos esportes. In: AIDAR, Antônio Carlos K.; OLIVEIRA, João José de; LEONCINI, Marvio Pereira. **A nova gestão do futebol**. 2 ed. Rio de Janeiro. FGV, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BATEMAN, T, S.; SNELL S. A. **Management: building competitive advantage**. 3ª ed. Chicago: Irwin, 1996.

BETTI, M. **Violência em campo: dinheiro, mídia e transgressão às regras no futebol espetáculo**. Ijuí, RS: Editora Unijui, 1997.

BITENCOURT, F. A ciência, o olhar e o se-movimentar: uma fenomenologia do futebol – ou de como o CAP encontra talentos. *Motrivivência*, v. 22, n. 34, p. 186-207, 2010.

BOGDAN, R. S.; BIKEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. 12.ed. Porto: Porto, 2003.

BORSARI, J. R. **Futebol de campo**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1975.

BRESSAN, P. E. R., LUCENTE, A. R., LOUZADA, R. **Análise da estrutura organizacional de um clube de futebol do interior paulista: o estudo do Botafogo Futebol Clube**. São Paulo: UNESP, 2014.

CALDAS, W. **O pontapé inicial: memória do futebol brasileiro**. São Paulo: IBRASA, 1990.

Campeonato Brasileiro de Futebol – Série A – 2020. **CBF**. Disponível em: <<https://www.cbf.com.br/futebol-brasileiro/competicoes/campeonato-brasileiro-serie-a/2020>> Acesso em: 10 de março de 2021.

CAPELO, R. **Mesmo endividados, clubes brasileiros elevam investimentos em jogadores "prontos" e subestimam categorias de base**. Blog do Rodrigo Capelo. 29 de jul. de 2020. Disponível em: <<https://globoesporte.globo.com/blogs/blog-do-rodriigo-capelo/post/2020/07/29/mesmo-endividados-clubes-brasileiros-elevam-investimentos-em-jogadores-prontos-e-subestimam-categorias-de-base.ghtml>>. Acesso em: 15 de mar. de 2021.

CAPELO, R. **Entenda como funciona o fair play financeiro no futebol europeu – e quais clubes estariam ameaçados se o sistema existisse no Brasil**. Blog do Rodrigo Capelo. São Paulo, 17 de fev de 2020. Disponível em: <<https://globoesporte.globo.com/blogs/blog-do-rodriigo-capelo/post/2020/02/17/entenda-como-funciona-o-fair-play-financeiro-no-futebol-europeu-e-quais-clubes-estariam-amecados-se-o-sistema-existisse-no-brasil.ghtml>>. Acesso em: 05 de jun. de 2021.

CARDOSO, E. **O que é categoria de base?** Instituto Valente de Educação, 2019.

CHIAVANETO, I.; **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

Conheça o autor do slogan “Craque, o Flamengo faz em casa”. **Flamengo**. Maio, 2011. Disponível em: <<https://www.flamengo.com.br/noticias/futebol/conheca-o-autor-do-slogan-craque-o-flamengo-faz-em-casa>> Acesso em: 29 de maio de 2021.

COQUEIRO D. P., HONORATO N. P. **A psicologia aplicada às categorias de base do futebol**. Lecturas, Educación Física y Deportes 13 (123), 2008.

CORREA, D. K. A. **As competências no futebol**. Seção: Destaque-2. HSM Management Update nº 33, Junho 2006.

COSTA, F. L., & MARINHO, E. (2005). Fome de bola: o futebol no Brasil e os desafios da gestão esportiva. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**.

Demonstrações Financeiras 2019. **Flamengo**. Rio de Janeiro, 26 de mar. 2020. Disponível em: <<https://www.flamengo.com.br/transparencia/demonstracoes-financeiras>> Acesso em: 15 de jun. de 2020.

DIMITROPOULOS, P. **Corporate governance and earnings management in the European football industry**. European Sport Management Quarterly, 11(5), 2011. p. 495-523.

Esquadrão imortal Santos 2002-2004. **Imortais do Futebol**. 9 de set. 2012. Disponível em: <<https://www.imortaisdofutebol.com/2012/09/09/esquadrao-imortal-santos-2002-2004/>> Acesso em: 09 de set. de 2020.

FALK P. R. A, PEREIRA D.P. **Futebol: gestão e treinamento**. São Paulo: Ícone, 2010.

FERREIRA D.D.P, PAIM M.C.C. **Estruturação das categorias de base no futebol**. Lecturas, Educación Física y Deportes 16 (158), 2011.

FERREIRA, F.; VICTOR, E.; DARGHAM, M. Categorias de Base no Brasil. **Pluri Consultoria**. Fevereiro, 2020. Disponível em: <<https://www.pluriconsultoria.com.br/wp-content/uploads/2020/02/Categorias-de-Base-no-Brasil.pdf>>

Flamengo tem 2019 mágico com títulos Carioca, Brasileiro e Continental. **Agência Brasil**. 30 de dez. de 2019. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/esportes/noticia/2019-12/flamengo-tem-2019-magico-com-titulos-carioca-brasileiro-e-continental>> Acesso em: 10 de mar. de 2021.

FREITAS, V. Flamengo ganhou 21 títulos nas categorias de base em 2018. **Torcedores.com**. Janeiro, 2019. Disponível em: <<https://www.torcedores.com/noticias/2019/01/flamengo-ganhou-21-titulos-nas-categorias-de-base-em-2018>> Acesso em: 28 de abr. 2021.

FRISSELLI, A., MANTOVANI, M. **Futebol: teoria e prática**. São Paulo: Phorte, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALO, J. **Atlético-PR adota modelo europeu de gestão**. São Paulo: Estadão, 2017.

GRAÇA FILHO, A.S.; KASZNAR, I.K. **O esporte como indústria: solução para a criação de riqueza e emprego**. Rio de Janeiro: Confederação Brasileira de Voleibol, 2002.

GRAFIETTI, C. **Análise Econômico-Financeira dos Clubes de Futebol Brasileiros**. 2020. Itaú BBA, 2020.

GUABIROBA, R. C. da. S.; CASTRO, P. O. de; CARVALHO, F. S. M. de. **Análise de desempenho de clubes de futebol: uma análise comparativa entre clubes brasileiros e clubes europeus**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 12. 2015.

GUTERMAN, M: **O Futebol Explica o Brasil: uma história da maior expressão popular do país**. São Paulo: Contexto, 2009.

HELAL, R.; CABO, A. V.; SILVA, C. Pra Frente Brasil! Comunicação e identidade brasileira em Copas do Mundo. **Esporte e Sociedade**. Niterói, n. 13, 2009/2010.

HEINECK L. M., CASARIN R. V., GREBOGGY D. L. **Formação do jogador de futebol brasileiro: opiniões, sugestões e indicadores que revelam o abismo entre as categorias de base e o futebol profissional**. *Lecturas, Educación Física y Deportes* 15 (166), 2012.

Investimento do Flamengo na base cresce pela sexta temporada seguida. **Terra**. 29 de set. de 2020. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/esportes/lance/investimento-do-flamengo-na-base-cresce-pela-sexta-temporada-seguida,15d33fc965d4cd8d37352f46e1a34f14zrj5k2l6.html>>. Acesso em: 15 de mar. de 2021.

JUSTO, J. **Futebol: 16 clubes brasileiros movimentaram R\$ 6,8 bilhões em 2019**. **Agência Brasil**. 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/esportes/noticia/2020-05/futebol-16-clubes-brasileiros-movimentaram-r-68-bilhoes-em-2019>> Acesso em: 13 de jan. de 2021.

KRUPP, A. S., & SOUZA, A. O. (2016). **Contabilidade esportiva: Ênfase ao faturamento dos clubes de futebol**. Revista Eletrônica do Curso de Ciências Contábeis.

KUNZ, E. **Perspectivas de Intervenção pedagógica da Educação Física para a formação de Sujeitos Autônomos**. Rio de Janeiro, 2003.

LAVILLE, C. e DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte (MG): UFMG, 1999.

LEONCINI, M. P.; SILVA M. T. A. **Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório**. Gestão e produção, vol. 12. São Carlos, 2005.

LEONCINI, M. P.; SILVA, M.T.A. (2000): **Gestão estratégica de clubes de futebol vista através do caso Manchester United**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Paulo.

LOPES, H. A. e DAVIS, M. D. O Ativo Jogador de Futebol. **Pensador Contábil**, Vol. 8, No 33, 2006.

Luan e Arthur celebram título com prêmio individuais. **Gazeta Esportiva**. Porto Alegre, 30 de nov. 2017. Disponível em: <<https://www.gazetaesportiva.com/times/gremio/luan-e-arthur-celebram-titulo-com-premios-individuais/>> Acesso em: 09 de set. de 2020.

LUCENTE, A. D. R.; BRESSAN, P. E. R. Análise de índices financeiros: estudo de caso do sport club Corinthians paulista no período de 2008 a 2013. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 4, n. 3, p. 185-196, 2015.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARQUES, D. S. P.; COSTA, A. L. Administração de Clubes de Futebol Profissional: Proposta de um Modelo Específico de Governança para o Setor. **Organizações & Sociedade**, v. 23, n. 78, p. 378-405, 2016.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

NETO, F. P. M. (1998), **Administração e Marketing de Clubes Esportivos**. Rio de Janeiro: Sprint.

NICOLA, J. **Flamengo já faturou mais de meio bilhão com venda de jogadores em menos de três anos**. Yahoo Esportes. 20 de jan, 2020. Disponível em: <<https://esportes.yahoo.com/noticias/flamengo-ja-faturou-mais-de-meio-bilhao-com-venda-de-jogadores-em-menos-de-tres-anos-100051954.html>> Acesso em: 10 de mar. 2021

MOREIRA, G. Flamengo quer ser o maior “celeiro de talentos do mundo”. **ESPN**. Julho de 2018. Disponível em: <http://www.espn.com.br/blogs/gabrielamoreira/753637_flamengo-quer-ser-o-maior-celeiro-de-talentos-do-mundo-veja-os-planos-para-isso> Acesso em 27 de abr. de 2021.

PACHECO, V.; ALMEIDA, L. B.; TEDESCO, O. A.; SILVA, P. Y. C.; & OLIVEIRA, A. J. **O custo de formação de atletas no futebol brasileiro e a mensuração do ativo intangível: um estudo de caso no Coritiba Foot Ball Club**. Anais do Congresso Brasileiro de Custos, 2013, Rio de Janeiro, Brasil.

PAOLI, P.; SILVA, C.; SOARES, A. Tendência atual da detecção, seleção e formação de talentos no futebol brasileiro. *Revista Brasileira de Futebol*, v. 1, n. 2, p. 38-52, 2013.

PEF, J. **Futebol: dos alicerces ao telhado**. Rio de Janeiro: Oficina do Livro, 2001.

PROHMANN, J.I; **Estratégias em clubes de futebol profissional: um estudo exploratório dos três grandes de Curitiba**. (Anpad, 3e's). 2003.

REIS, C.P. Recursos humanos, financeiros e materiais de atletas de basquetebol nas categorias de base e a percepção dos treinadores sobre a formação dos atletas. **Rev. bras. educ. fís. esporte**, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 491-503, 2014.

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**. 2002. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2002.

A importância das categorias de base para o futebol. **SFnotícias**. Julho, 2020. Disponível em: <<https://sfnoticias.com.br/a-importancia-das-categorias-de-base-para-o-futebol>> Acesso em: 27 de abr. de 2021.

SILVA, C. V. D. G. F.; CAMPOS FILHO, L. A. N. Gestão de clubes de futebol brasileiros: fontes alternativas de receita. *Sistemas & Gestão*, v. 1, n. 3, p. 195-209, 27 maio 2009.

SILVA, L. M.; MORAES, M. M. **Contabilidade das entidades desportivas: um estudo sobre a apuração do custo contábil do atleta de futebol em formação do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense**. Anais XVII Congresso Brasileiro de Custos, Belo Horizonte, 2010.

SOARES, A. J. G. **Jogadores de futebol no Brasil: mercado, formação de atletas e escola**. *Rev. Bras. Ciênc. Esporte*, Porto Alegre, v. 33, n. 4, p. 905-921, Dez. 2011.

SORIANO, F. **A bola não entra por acaso: estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol**. São Paulo: Larousse, 2010.

SPESSOTO, R. E. N. **Futebol profissional e administração profissional: da prática amadorista à gestão competitiva**. 2008. Dissertação (Mestrado em Educação Física) - Faculdade de Educação Física, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

SUZUKI, M. **Como ganhar no futebol hoje**. Folha de São Paulo, 1999.

TOLEDO L. H. **Lógicas no futebol**. São Paulo: Hucitec/Fapesp, 2002.

VALENTE, R.; SERAFIM, M. C. Gestão esportiva: novos rumos para o futebol brasileiro. *Rev. adm. empres.*, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 131-136, set. 2006.

VERARDI, F. A. S.; BURGOS, L. T. **Gestão e estrutura das categorias de base: uma visão no interior do Rio Grande do Sul**. *CINERGIS*, Santa Cruz do Sul, v. 14, n. 2, abr. 2013.