



<https://doi.org/10.5585/podium.v7i2.239>

GESTÃO EM CLUBES DE FUTEBOL: OBTENÇÃO DO CERTIFICADO DE CLUBE FORMADOR NO BOTAFOGO FUTEBOL CLUBE DE RIBEIRÃO PRETO/SP

¹ Adriano dos Reis Lucente
² Pedro Ernesto Ruiz Bressan

RESUMO

As mudanças mais importantes no futebol brasileiro, nas últimas décadas, estão relacionadas à profissionalização, até então, uma questão pouco relevante na gestão desses clubes. Uma das ações adotadas foi direcionar esforços e investimentos para categorias de base, que não possuíam regulamentações que garantissem a viabilidade financeira em relação ao retorno desses investimentos. Essa lacuna foi, de certa forma, preenchida com a criação do Certificado de Clube Formador evidenciando a importância financeira e o potencial de lucratividade que os jogadores formados nas categorias de base apresentam aos seus respectivos clubes. Os principais objetivos deste estudo foram analisar e caracterizar a obtenção do Certificado de Clube Formador pelo Botafogo Futebol Clube de Ribeirão Preto/SP, por meio de uma pesquisa qualitativa na forma de estudo de caso, uma vez que para analisar aspectos de gestão para formação de atletas em clubes de futebol é indispensável o conhecimento da realidade desta gestão, trabalhando-se com opiniões subjetivas na geração de informações objetivas. Os resultados mostraram que a obtenção do Certificado de Clube Formador pelo Botafogo Futebol Clube permitiu ao clube se enquadrar em um modelo de gestão e organização de sua estrutura melhorando, assim, sua visibilidade no cenário futebolístico, não sendo necessários, para isso, investimentos de capital.

Palavras-Chave: Clubes de futebol; Gestão esportiva; Formação de atletas.

Como referenciar em APA:

Lucente, A., & Bressan, P. (2018). Gestão em Clubes de Futebol: Obtenção do Certificado de Clube Formador no Botafogo Futebol Clube. *PODIUM Sport, Leisure And Tourism Review*, 7(2), 226-239. <https://doi.org/10.5585/podium.v7i2.239>

¹ Doutor em Engenharia de Produção - Universidade Federal de São Carlos - UFSCar, São Paulo, (Brasil). E-mail: adriano.lucente@unesp.br, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4796-3843>

² Graduado em Administração pela Universidade Estadual Paulista – UNESP, São Paulo, (Brasil). E-mail: pedro.bressan94@yahoo.com.br



MANAGEMENT IN FOOTBALL CLUBS: OBTAINING THE CERTIFICADO DE CLUBE FORMADOR IN BOTAFOGO FUTEBOL CLUBE OF RIBEIRÃO PRETO/SP

ABSTRACT

The most important changes in Brazilian football in recent decades, are related to the professionalization, until then a very relevant issue in the management of these clubs. One of the actions taken was to direct efforts and investments to young categories, which did not have regulations to guarantee the financial viability relative to the return on these investments. This gap was, in a way, filled with the creation of the Certificado de Clube Formador evidencing the financial importance and the potential profitability of the players trained in the youth present to their respective clubs. The main objectives of this study were to analyze and characterize the achievement of Certificado de Clube Formador for Botafogo Futebol Clube of Ribeirão Preto/SP, through a qualitative research in the form of case study, since to analyze management aspects for athletes training in football clubs is indispensable knowledge of the reality of this management, by working with subjective opinions in the generation of objective information. The results showed that the achievement of Certificado de Clube Formador for Botafogo Futebol Clube allowed the club to fit into a model of management and organization structure, thus improving its visibility in the football scenario, not being necessary for this, capital investments.

Keywords: Football clubs, Sports management, Formation athletes.

GESTIÓN EN CLUBES DE FÚTBOL: OBTENCIÓN DEL CERTIFICADO DE CLUBE FORMADOR EN EL BOTAFOGO FUTEBOL CLUBE

RESUMEN

Los cambios más importantes en el fútbol brasileño, en las últimas décadas, están relacionados a la profesionalización, hasta entonces, una cuestión poco relevante en la gestión de esos clubes. Una de las acciones adoptadas fue dirigir esfuerzos e inversiones para categorías de base, que no poseían regulaciones que garanticen la viabilidad financiera en relación al retorno de esas inversiones. Esta laguna fue, en cierto modo, rellena con la creación del Certificado de Clube Formador evidenciando la importancia financiera y el potencial de rentabilidad que los jugadores formados en las categorías de base presentan a sus respectivos clubes. Los principales objetivos de este estudio fueron analizar y caracterizar la obtención del Certificado de Clube Formador por el Botafogo Futebol Clube de Ribeirão Preto/SP, por medio de una investigación cualitativa en la forma de estudio de caso, una vez que para analizar aspectos de gestión para la formación de atletas en clubes de fútbol es indispensable el conocimiento de la realidad de esta gestión, trabajando con opiniones subjetivas en la generación de informaciones objetivas. Los resultados mostraron que la obtención del Certificado de Clube Formador por el Botafogo Futebol Clube permitió al club encuadrarse en un modelo de gestión y organización de su estructura mejorando así su visibilidad en el escenario futbolístico, no siendo necesarias inversiones de capital.

Palabras clave: Clubes de fútbol; Gestión deportiva; Formación de atletas.



1. INTRODUÇÃO E OBJETIVOS DO ESTUDO

Segundo Davila, Epstein e Shelton (2007), as organizações, dentre elas os clubes de futebol, estarão sujeitas cada vez mais às necessidades de adequarem sua gestão, antes baseada em valores e tradições em outra que, de acordo com Rodrigues e Silva (2009), enfatiza critérios de eficiência, rentabilidade e competitividade, para alcançar sua sustentação em uma economia modernizada como a atual e, para isso, terão, essencialmente, que repensar seus aspectos gerenciais.

No recente cenário do futebol brasileiro é possível perceber que existem pressões aos clubes referentes à crescente disputa por recursos, principalmente financeiros, e por inovações, levando em conta, principalmente, o impacto econômico que incide no esporte devido, principalmente, à presença da exigência de profissionalização e da tendência de crescente da comercialização em torno do futebol. Como exemplos dessas pressões podem ser citadas a disputa por profissionais especializados e com competência gerencial, a obtenção de novas fontes de recursos financeiros, a inserção de novas estratégias de ação e a construção das arenas esportivas multiuso (Gonçalves & Carvalho, 2006).

É nesse ambiente competitivo, tanto no mercado brasileiro, onde predominam as exportações de jogadores, quanto no internacional, onde se destaca o futebol europeu, no qual ocorrem intensivas e sucessivas negociações com predominância da importação de jogadores de países da América do Sul e África, que os clubes de futebol brasileiros passaram a buscar a obtenção de altas arrecadações para poderem melhorar seus aspectos financeiro e estrutural, base do negócio futebol. Além disso, segundo Verardi e Burgos (2013), em relação aos objetivos dos clubes de futebol brasileiros quanto à realização de atividades relacionadas às categorias de base,

todos, notoriamente, desejam formar atletas para abastecer a equipe profissional.

Um outro fator importante a ser considerado é que, após a realização da Copa do Mundo de 2014, realizada no Brasil, a mídia esportiva concentrou suas discussões na estratégia adotada pela campeã do torneio, a Alemanha, que investiu significativamente em centros de formação de atletas, conjugando a parte técnica e social do futebol com a utilização de jogadores jovens e que serviram como base para o ingresso dos mesmos na seleção alemã principal. Essa prática ainda é pouco adotada no futebol brasileiro e, portanto, ainda que escassos, os programas existentes e implantados nos clubes nacionais devem ser analisados e divulgados visando fornecer subsídios para uma melhor discussão e entendimento sobre o tema.

Levando em conta essa nova realidade, nos últimos anos, alguns clubes de futebol brasileiros passaram a adotar uma estratégia para garantir sua viabilidade financeira em relação aos seus gastos com formação de atletas em suas categorias de base. A motivação das ações foi a Lei 12.395/11, que alterou a Lei 9.615/98 (Lei Pelé) em seu artigo 29, e estipula que a entidade de prática desportiva formadora terá o direito de assinar com o atleta, a partir dos dezesseis anos, seu primeiro contrato especial de trabalho desportivo. Porém, o prazo do mesmo não poderá ser superior ao período de cinco anos, cabendo destacar que a entidade responsável pela assinatura do primeiro contrato terá direito a preferência de renovação (Matos, Andrade Júnior, Piva & Szuster, 2015).

Essa alteração da legislação evidenciou a relevância financeira e o potencial de lucratividade que os jogadores formados internamente nas categorias de base apresentam aos seus respectivos clubes, justificada pelo significativo montante financeiro movimentado atualmente pelos clubes de futebol, bem como pela importância dos atletas formados nas categorias de base para o bom desempenho dos clubes, tanto esportivo como financeiro.

Outro ponto de vista interessante é apresentado por Moraes, Bastos e Carvalho



(2016) ao sugerir a necessidade da gestão do esporte brasileiro estudar, analisar e repensar o processo de formação de crianças e adolescentes nas diferentes modalidades, e no caso do futebol, com menos preocupação na obtenção de lucro e mais na qualidade de todo o processo, tanto no aspecto técnico quanto no social e educacional.

Assim, devido à importância que os clubes brasileiros passaram a perceber em relação à obtenção da certificação como Clube Formador e as vantagens estruturais e financeiras que essa certificação pode lhes proporcionar, este estudo procurou responder à seguinte questão:

- De que forma o Botafogo Futebol Clube (BFC) obteve o Certificado de Clube Formador e quais os benefícios gerados para o clube com essa obtenção?

Partindo dessa problemática, os principais objetivos deste trabalho foram analisar e caracterizar a obtenção do Certificado de Clube Formador pelo BFC realizando-se, inicialmente, uma fundamentação teórica relacionada aos conceitos e legislações relacionados à essa certificação.

Uma das principais contribuições deste estudo, especialmente nas áreas acadêmica e organizacional, se refere à compreensão e divulgação do processo para obtenção do Certificado de Clube Formador por um clube de futebol brasileiro e a promoção do conhecimento sobre essa temática.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A seguir são apresentados os conceitos e legislações que determinaram os procedimentos para que um clube de futebol obtenha o Certificado de Clube Formador.

2.1. Lei 6.354/76 - Lei do Passe

De acordo com Campagnone (2009), a Lei 6.354/76, também conhecida como Lei do Passe, foi a primeira legislação voltada especificamente para o futebol e para a profissionalização dos atletas dessa modalidade.

Segundo Moraes e Carvalho (2014), esta legislação considerava as peculiaridades do futebol e garantia aos atletas profissionais benefícios como assinatura obrigatória do contrato de trabalho, recessos programados e férias remuneradas.

Ainda de acordo com Moraes e Carvalho (2014), entretanto, essa Lei não trouxe somente benefícios aos atletas mas também alguns ônus, como a instituição da figura do passe, cujo funcionamento tornava o clube dono do direito federativo dos atletas com os quais possuía contrato de trabalho, sendo que, mesmo após o término desse contrato, o direito federativo continuava de posse do clube. Nessa situação, para que o atleta pudesse transferir-se para outro clube, era necessário o pagamento de uma indenização referente à transferência do direito federativo (Campagnone, 2009).

Ainda segundo o autor, este modelo de vínculo vigorou até 1998, quando o Governo Federal promoveu uma série de mudanças legais no desporto visando sua modernização, crescimento, transparência e profissionalização. Foi criada, então, a Lei 9.615/98 ou Lei Pelé.

2.2. Lei 9.615/98 - Lei Pelé

Para Moraes e Carvalho (2014), essa mudança na legislação provocou diversas alterações no sistema desportivo brasileiro, principalmente no futebol, sendo possível destacar a criação de novas formas de financiamento, principalmente com apoio público, a aplicação dos direitos do consumidor ao desporto, a transformação dos clubes de futebol em empresas e a extinção do sistema de passe no futebol.

Para os autores, a alteração mais evidente foi a do final do passe, pois, com o término do mesmo, em março de 2001, os atletas ficaram livres para atuarem por outros clubes após cumprirem os contratos de trabalho sem que os antigos clubes recebessem pelos direitos federativos, que passaram a pertencer exclusivamente aos atletas.

Porém, a Lei Pelé, assim como a Lei do Passe, gerou alguns impactos financeiros



negativos, desta vez para os clubes, pois estes, em sua grande maioria, não se prepararam de forma adequada para o final da Lei do Passe e ficaram sem receber nada ao final dos contratos de trabalho dos seus atletas, enfraquecendo assim, o seu principal patrimônio que eram seus jogadores, e conseqüentemente, uma de suas principais fontes de renda, que era baseada na venda de atletas (Silva & Campos Filho, 2006).

As conseqüências da Lei Pelé também foram notadas nas categorias de formação dos clubes, que se tornaram enfraquecidas pelo aumento do assédio aos jovens jogadores por parte de outros clubes e empresários que, buscando os melhores entre os atletas, passaram a negociar as transferências diretamente com estes, sem a participação do clube formador que, conseqüentemente, nada ganhava (Sapienza, 2011).

De acordo com Moraes e Carvalho (2014), esse assédio foi facilitado pelo fato dos clubes já não serem mais proprietários dos atletas e não terem outras formas de reter os jogadores em formação, uma vez que a maioria não possuía contrato de trabalho profissional, o que só era permitido aos maiores de 16 anos e representava um alto custo para os clubes pois, além dos salários, haviam os gastos com impostos para manter o profissional registrado sem a certeza de que o investimento traria retorno.

Os mais impactados, neste cenário, foram os clubes de menor porte, normalmente sediados em municípios interioranos, porque não possuíam condições de firmar contratos com seus jogadores em formação, perdendo, assim, suas revelações para os grandes clubes e empresários, que ofereciam melhores propostas, principalmente financeiras, a esses atletas que acabavam por trocar de clube. Sem receber nada em troca, esses clubes ficaram cada vez mais fragilizados estruturalmente, principalmente na questão financeira (Edição do Brasil, 2013).

A Lei Pelé ainda foi desfavorável aos clubes de futebol brasileiros ao facilitar a transferência para o exterior dos melhores jogadores nacionais que passaram a ser assediados pelos clubes estrangeiros,

notadamente os europeus, que melhores estruturados financeiramente, contratavam os atletas de forma mais fácil e barata (Silva & Campos Filho, 2006).

Essas dificuldades geraram uma série de reivindicações por parte dos clubes brasileiros, o que culminou com a criação da Lei 12.395/11, alterando a Lei Pelé em diversos pontos (Lei n. 12.395, 2011).

2.3. Certificado de Clube Formador

De acordo com Moraes e Carvalho (2014), visando atender aos clubes sobre a questão dos direitos sobre formação de atletas, especialmente no futebol, o governo alterou o artigo 29º da Lei Pelé e criou o artigo 29-A, que passou a proteger os clubes formadores por meio do Certificado de Clube Formador. Também ficou determinado que todo o processo de emissão e controle do Certificado de Clube Formador seria de responsabilidade da entidade de administração nacional da modalidade (Lei n. 9.615, 1998).

Com isso, foram editadas as Resoluções da Presidência (RDP) nº 1/12, conforme Confederação Brasileira de Futebol [CBF] (2012a) e nº 2/12, em CBF (2012b), pela CBF que passaram a tratar do dever de certificação do clube formador, seguindo determinação contida na Lei 12.395/11 e estabeleceram normas, procedimentos, critérios e diretrizes para a emissão do Certificado de Clube Formador pela CBF, desde que cumpridos os requisitos exigidos, delegando às Federações Estaduais poderes para emitirem prévio parecer conclusivo para fins de certificação de suas entidades filiadas.

Basicamente, são duas as condições para que uma Entidade de Prática Desportiva seja considerada Formadora de Atleta de acordo com a nova legislação. A primeira é que a entidade forneça aos atletas programas de treinamento nas categorias de base e complementação educacional. A outra condição, segundo Lei n. 12.395 (2011), determina que a entidade satisfaça, cumulativamente, os seguintes requisitos:



- estar o atleta em formação inscrito por ela na respectiva entidade regional de administração do desporto há, pelo menos, um ano;
- comprovar que, efetivamente, o atleta em formação está inscrito em competições oficiais;
- garantir assistência educacional, psicológica, médica e odontológica, assim como alimentação, transporte e convivência familiar;
- manter alojamento e instalações desportivas adequados, sobretudo em matéria de alimentação, higiene, segurança e salubridade;
- manter um corpo de profissionais especializados em formação técnico-desportiva;
- ajustar o tempo destinado à efetiva atividade de formação do atleta, não superior a quatro horas por dia, aos horários do currículo escolar ou de curso profissionalizante, além de propiciar aos atletas a matrícula escolar, com exigência de frequência e satisfatório aproveitamento;
- ser a formação do atleta gratuita e às expensas da entidade de prática desportiva;
- comprovar que participa anualmente de competições organizadas por entidade de administração do desporto em, pelo menos, duas categorias da respectiva modalidade desportiva;
- garantir que o período de seleção não coincida com os horários escolares.

Após a obtenção do certificado, o clube poderá firmar o Contrato de Formação Desportiva, que apresenta a identificação das partes e dos representantes legais, a duração do contrato, os direitos e deveres das partes e a especificação dos gastos para o cálculo da indenização dos investimentos realizados na formação (Lei n. 12.395, 2011).

A nova legislação também prevê que o atleta deverá firmar seu primeiro contrato de trabalho profissional exclusivamente com o clube com o qual possui contrato de formação com duração máxima de três anos (Lei n. 12.395, 2011). Essas garantias diminuem o risco de perda de jovens talentos e que podem tornar-se ativos valiosos para o clube formador.

Desta forma, o atleta, então, passa a receber uma bolsa mensal de formação e é possibilitado aos clubes formadores reivindicar, em futuras transferências, a restituição dos valores investidos na formação de cada atleta. Importante salientar que, legalmente, o Contrato de Formação Desportiva não cria vínculo trabalhista entre o atleta e o clube, liberando este último do pagamento dos impostos previstos em um contrato profissional (Azevedo, 2011).

Assim, após a alteração na legislação, pode-se afirmar que o direito do clube de assinar o primeiro contrato especial de trabalho desportivo com o atleta formado em suas categorias de base estará condicionado à obtenção do Certificado de Clube Formador através da CBF. Essa mudança, constatada em outros estudos, gerou benefícios para todos os elementos envolvidos nas transações comerciais do futebol como jogadores, empresários, clubes, patrocinadores, entre outros.

O foco na preparação dos atletas das categorias de base se tornou algo estratégico para os clubes tanto em relação ao seu desempenho técnico e tático quanto para o seu desempenho financeiro. O entrosamento entre o futebol profissional e as categorias de base passou, então, a ser relevante, pois quando bem trabalhadas, as categorias inferiores podem ser de grande utilidade na revelação de jovens atletas para o time profissional e, posteriormente, como potencial geradora de receitas financeiras (Brunoro & Afif, 1997).

Esses fatores, aliados com a obtenção do Certificado de Clube Formador, podem permitir aos clubes usufruírem de inúmeros benefícios e facilidades para o trabalho de forma segura com os jovens atletas, porém, como em todo programa regulamentado, existem requisitos que devem ser cumpridos para a obtenção da certificação.

A entidade de prática desportiva que mantém em funcionamento categorias de base, deve fornecer aos seus atletas programas de formação técnica e educacional, além de garantir assistência médica e psicossocial como suporte para que esses atletas adquiram os fundamentos da prática esportiva específica,



participando dos campeonatos oficiais mantidos pelas entidades de administração do desporto regional ou nacional. A seguir são apresentados os procedimentos metodológicos que permitiram a análise e caracterização da obtenção do Certificado de Clube Formador pelo BFC.

3. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do estudo foi utilizada principalmente uma abordagem qualitativa, uma vez que para analisar e caracterizar a obtenção do Certificado de Clube Formador pelo BFC foi indispensável o conhecimento da realidade do processo para essa obtenção, trabalhando-se, portanto, com opiniões subjetivas na geração de informações objetivas. Corbin e Strauss (1990) definiram pesquisa qualitativa como um tipo de pesquisa na qual os resultados não são obtidos mediante procedimentos estatísticos, mas procurando descrever e promover o entendimento de uma determinada realidade.

A opção pela utilização de uma abordagem qualitativa foi porquê este procedimento metodológico abriga várias técnicas que procuram descrever e traduzir a questão principal, promovendo o entendimento do problema. O método qualitativo é mais direcionado à compreensão dos fatos do que à mensuração de fenômenos (Yin, 2003).

A pesquisa qualitativa também é mais adequada a estudos de assuntos complexos, permitindo ao pesquisador a obtenção de informações mais detalhadas e um aprofundamento da questão a ser estudada devido à riqueza dos detalhes obtidos.

O pesquisador conduz o trabalho a partir de um plano estabelecido, com variáveis definidas. Essa pesquisa não busca enumerar ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumento estatístico na análise dos dados, mas parte de questões de interesses amplos, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve (Godoy, 1995).

Do ponto de vista de seus objetivos, esta pesquisa é definida como exploratória,

proporcionando maior familiaridade com o problema visando torná-lo explícito e envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem sua compreensão.

Entre os diversos tipos de pesquisa qualitativa, o método de estudo de caso foi o escolhido por permitir o desenvolvimento de um análise em profundidade do processo de obtenção do Certificado de Clube Formador pelo BFC.

De acordo com Godoy (1995), o estudo de caso é um tipo de pesquisa cujo objeto consiste na análise profunda de uma unidade, visando o exame detalhado de um ambiente ou de uma situação em particular. O estudo de caso também caracteriza-se pelo maior foco na compreensão dos fatos do que na sua quantificação e mensuração, investigando um problema atual, dentro da realidade em que ele ocorre (Bryman, 1989; Yin, 2003; Lazzarini, 1997). O estudo de caso ainda possibilita a utilização de várias fontes de evidência, permitindo aprofundar os conhecimentos sobre uma determinada realidade (Triviños, 1990).

Segundo Bonoma (1985), as principais limitações de um estudo de caso estão nas dificuldades de generalização dos resultados obtidos e, conseqüentemente, das conclusões. Na utilização de estudos de caso como métodos de pesquisa, as generalizações podem ocorrer em nível analítico ou teórico, pois o objetivo é auxiliar a elaboração e o aprimoramento de teorias ou a descrição dos fatos. Além disso, pode ocorrer que a unidade escolhida para investigação seja anormal em relação às muitas de sua espécie e, com isso, os resultados tornem-se bastante equivocados (Gil, 1996). Para que esses fatos sejam minimizados, é exigido do pesquisador um nível de capacitação mais elevado do que o requerido para outros tipos de delineamento.

Neste estudo, a coleta de dados foi realizada em um clube tradicional do interior paulista, o BFC, detentor de um dos maiores estádios particulares do interior do estado de São Paulo. Além disso, o BFC foi um dos clubes



brasileiros pioneiros quanto à obtenção do Certificado de Clube Formador, através de mudanças significativas em suas estruturas de gestão, o que modificou, conseqüentemente, seus processos para tomadas de decisões e implantação de ações estratégicas.

A pesquisa de campo foi dividida em duas partes. A primeira constou de uma visita dos pesquisadores às instalações esportivas do BFC acompanhados pelo responsável pelo processo para obtenção do Certificado de Clube Formador pelo BFC. Nesta etapa foram apresentados aos pesquisadores a estrutura administrativa do clube e a documentação utilizada para a obtenção do Certificado de Clube Formador. A análise da documentação permitiu uma familiarização dos pesquisadores com o objeto de pesquisa, melhorando suas averiguações sobre o estudo. Na segunda etapa ocorreu a entrevista, propriamente dita, com o responsável pelo processo de obtenção, utilizando-se roteiros de entrevista semiestruturados.

Os principais questionamentos feitos ao entrevistado foram:

- quando e por que o BFC sentiu a necessidade de adquirir o Certificado de Clube Formador fornecido pela CBF?;

- foram necessários investimentos significativos para a aquisição do Certificado de Clube Formador pelo BFC? Se sim, quais foram esses investimentos?;

- quem foram os responsáveis pelo projeto de aquisição do Certificado de Clube Formador pelo BFC?;

- descreva, de forma breve, como foi a aquisição do Certificado de Clube Formador pelo BFC;

- houve algum tipo de dificuldade/problema para a aquisição do Certificado de Clube Formador pelo BFC? Se sim, como foram contornados?;

- quais os principais benefícios obtidos pelo BFC após a aquisição do Certificado de Clube Formador?

A entrevista foi gravada, com o consentimento do entrevistado, e teve uma duração aproximada de 120 minutos.

Posteriormente, realizou-se a transcrição da entrevista para facilitar o processo de análise, ligando-se as questões de investigação, teoria e interpretações para se chegar aos resultados, discussões e conclusões.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O BFC foi fundado em 12 de outubro de 1918, na cidade de Ribeirão Preto/SP e se notabilizou, em vários momentos de sua história, como responsável pela formação de atletas que, posteriormente, foram destaques nos cenários nacional e internacional do futebol. Com isso, passou a ser conhecido como um clube de revelações expressivas de atletas remanescentes da sua categoria de base. Uma caracterização detalhada dos aspectos de governança do BFC foi apresentada de forma relevante no estudo de Marques e Costa (2009) ao compará-lo com outros clubes do futebol paulista e possibilitar uma visão geral sobre a utilidade e a viabilidade da adoção de boas práticas de governança e revelar que sua aplicação é útil para o equilíbrio de forças e para a sobrevivência das agremiações

Nos últimos anos, o certificado Clube Formador de Atletas passou a proporcionar ao clube uma proteção em relação a esse processo de revelação dos atletas das categorias de base, o que gerou maior segurança para a realização de investimentos na formação desses atletas pois houve uma redução do risco de perda dos direitos relacionados à essa formação e, com isso, foi aumentada a possibilidade de ganhos financeiros como consequência de vendas futuras.

Segundo o entrevistado do clube, a obtenção do certificado pelo clube foi motivada no momento em que a CBF deliberou a distinção entre Clube Formador “A” e Clube Formador “B”. Com isso, os profissionais responsáveis pelas categorias de base do clube entenderam que existia a chance do cumprimento das exigências necessárias, notadamente quando foi divulgado um protocolo indicando quais seriam os requisitos necessários para a obtenção do certificado.



Após essa decisão foi elaborado um projeto para que a Diretoria Executiva emitisse um parecer, concordando ou não com a proposta. O resultado do parecer foi favorável e, após a concordância da diretoria, o clube começou a realizar as adequações necessárias visando atender aos requisitos, momento em que se verificou que muitos já eram atendidos.

Outro fato importante foi que a Diretoria também passou a ter o interesse em fazer do BFC um clube diferenciado no cenário nacional e, de certa forma, alcançou o objetivo uma vez que, à época da obtenção do certificado, muitos clubes de grande projeção no futebol brasileiro ainda não o possuíam o que, de forma imediata, gerou reflexos tanto nos aspectos técnicos quanto nos financeiros.

De acordo com o entrevistado do clube, não houve a necessidade para a obtenção do Certificado da realização de investimentos de capital uma vez que, através de uma parceira constituída com um Centro de Treinamento Esportivo localizado no município de Ribeirão Preto, toda a estrutura exigida foi disponibilizada, sendo preciso, entretanto, a contratação de recursos humanos especializados. Diante disso, foi priorizada a contratação de antigos funcionários de um extinto clube da cidade, que tinha como foco as categorias de base e, por isso, contava com profissionais qualificados e com experiência na área.

Além disso, o BFC, visando aumentar os recursos para investimento e custeio das categorias de base e usufruir da oportunidade vigente da Lei de Incentivo ao Esporte, realizou parceria com uma empresa especializada e desenvolveu com a mesma um projeto para captação de recursos de empresas colaboradoras através de doações de impostos cuja destinação é prevista pela legislação para aplicação nesses projetos.

Durante o processo para a obtenção do Certificado de Clube Formador o clube enfrentou algumas dificuldades. Em um primeiro momento, a principal delas foi a escassez de informações disponíveis sobre os processos para a obtenção da Certificação. Isso fez com que o Departamento Jurídico do BFC

tentasse, de alguma forma, conseguir um esboço das exigências para que isso ocorresse. Ressaltase o fato que, nesse momento, nem mesmo a entidade que coordena o futebol no Estado de São Paulo possuía esse esboço, o que motivou o BFC a utilizar como diretriz apenas o protocolo da CBF, que indicava apenas o modo, mas não como implantar. O clube, então, através do seu Presidente, obteve cópias das tentativas de obtenção da Certificação por um tradicional clube da capital paulista. Outras dificuldades apontadas foram a operacionalização de alguns requisitos, como por exemplo, o fato do alojamento dos atletas não poder localizar-se no estádio e a adoção, tanto pela CBF quanto pela Federação Paulista de Futebol (FPF), do limite de inscrição de, no máximo, 28 atletas para cada competição, sendo 25 das posições de linha e 3 goleiros, o que dificultou a integração entre atletas amadores e profissionais devido à essa redução do número de vagas.

Contudo, todas as dificuldades relatadas foram contornadas e a obtenção do Certificado de Clube Formador trouxe inúmeros benefícios para o clube.

Para o entrevistado, apesar desses benefícios serem de longo prazo e predominantemente nos aspectos técnicos e financeiros, destaca-se que o clube passou a lidar com a formação em primeira instância da parte cognitiva dos atletas e, ao mesmo tempo, foi obrigado a atender a parte social dos mesmos, sendo que todos esses devem estar matriculados e cumprindo uma frequência mínima estabelecida nas aulas para que sejam preparados enquanto cidadãos, pois muito do que é feito nas categorias de base do clube é caracterizado como ação social.

Uma informação importante relatada na entrevista foi que, nos últimos anos, o trabalho era iniciado com aproximadamente 100 atletas e, ao final, permaneciam desses no clube não mais do que 15%. Os não aproveitados foram desligados do clube, principalmente pelo não cumprimento da obrigatoriedade de estarem matriculados e com a frequência exigida nas aulas.



Segundo o entrevistado, a obtenção do certificado foi a única alternativa que o clube encontrou para se proteger da perda do atleta não profissionalizado de forma irregular e, caso isso ainda venha a ocorrer futuramente, possuir condições de acionar, através do seu Departamento Jurídico, a Justiça Desportiva por qualquer intempérie em relação à negociação realizada sem o aval do clube.

Por exemplo, caso ocorra a ausência no clube de um jogador por um longo período, deve ser feito um relatório informando que esse jogador se ausentou por vontade própria e, se o mesmo aparecer federado em outro time e sem concordância do BFC, no futuro, quando esse jogador for profissionalizado, se algum outro clube quiser contratá-lo contra o interesse do BFC, o contratante terá que pagar um coeficiente relativo a tudo o que foi gasto pelo clube durante o período de formação desse atleta.

A situação exemplificada é prevista na resolução da CBF, onde consta que a indenização a que fará jus a entidade de prática desportiva certificada será de 200 vezes os gastos comprovadamente efetuados com a formação do atleta, especificados no contrato formal pactuado entre as partes. Conforme relatado, a referida indenização caberá a entidade de prática desportiva formadora quando ficar impossibilitada de assinar o primeiro contrato dele se vincular, sob qualquer forma, a outra entidade de prática desportiva, sem autorização expressa da entidade de prática desportiva formadora, no caso, o BFC.

Na tabela 1 é apresentado um quadro resumo com o confronto entre os requisitos para a obtenção do Certificado de Clube Formador e estágio atual do requisito no BFC.

Tabela 1. Requisitos para a obtenção do Certificado de Clube Formador e seus estágios atuais no BFC.



Requisitos	Botafogo Futebol Clube
Programas de treinamento	Planejamento e divulgação antecipada da rotina semanal de treinos pelo Departamento de Futebol Amador
Complementação educacional	Obrigatoriedade da matrícula em instituição de ensino e acompanhamento sistemático das notas e presenças
Atleta inscrito na Federação Paulista de Futebol há pelo menos 1 ano	Inscrição e acompanhamento nos sistemas das entidades de prática desportivas em parceria entre os departamentos de Registro e de Futebol Amador do clube
Comprovação da inscrição em campeonatos oficiais	Apresentação de relatórios emitidos pelo sistema de registro da Federação Paulista de Futebol, para campeonatos estaduais, e Confederação Brasileira de Futebol, para campeonatos nacionais
Garantia de assistência educacional, psicológica, médica e odontológica, assim como alimentação, transporte e convivência familiar	Contratação de profissionais especializados para as áreas descritas, parceria com uma empresa de planos médicos e odontológicos, além de alimentação e transporte fornecidos diariamente pelo clube
Manutenção de alojamento e instalações desportivas adequados, sobretudo em matéria de alimentação, higiene, segurança e salubridade	Parceria constituída com um Centro de Treinamento Esportivo localizado no município de Ribeirão Preto, onde toda a estrutura exigida foi disponibilizada, sendo preciso, entretanto, a contratação de recursos humanos especializados
Ajuste do tempo destinado à efetiva atividade de formação do atleta, não superior a quatro horas por dia, aos horários do currículo escolar ou de curso profissionalizante, além de propiciar aos atletas a matrícula escolar, com exigência de frequência e satisfatório aproveitamento	Planejamento e acompanhamento sistemático da rotina semanal dos atletas
Formação do atleta gratuita e às expensas da entidade de prática desportiva	Todo o suporte oferecido aos atletas da base é oferecido pelo clube sem custo ao atleta e à Federação Paulista de Futebol
Comprovação da participação anual em competições organizadas por entidade de administração do desporto em, pelo menos, duas categorias da respectiva modalidade desportiva	Apresentação de relatórios emitidos pelo sistema de registro da Federação Paulista de Futebol, para campeonatos estaduais, e Confederação Brasileira de Futebol, para campeonatos nacionais
Garantia de que o período de seleção não coincida com os horários escolares	Planejamento e divulgação antecipada das avaliações e treinamentos

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação à essas variáveis, os fatores críticos para o clube foram as parcerias visando solucionar as principais barreiras no processo de obtenção como os requisitos estruturais, por exemplo, ao manter alojamentos e instalações desportivas adequados, uma vez que o clube não poderia fazer uso do seu estádio para alojar os atletas da base, necessitando, então, de um investimento em estrutura que geraria um grande entrave econômico para o clube. Portanto, a parceria constituída com um Centro de Treinamento Esportivo pode ser considerada como a principal solução para concluir com sucesso a obtenção do Certificado de Clube Formador.

5. CONCLUSÕES

Os resultados da pesquisa permitiram concluir que a obtenção do Certificado de Clube Formador induz os clubes, como o BFC, a se enquadrarem em um modelo de gestão e organização de sua estrutura. Como no caso do BFC, se observa que os clubes de menor porte são motivados a continuarem investindo nas categorias de base e salvaguardar a credibilidade, a integridade e a transparências nas transações com seus atletas em fase de formação.

No momento dessas transações, conforme verificado, se um clube formador,



devidamente certificado, ficar impossibilitado de assinar o primeiro contrato de trabalho por oposição do atleta ou ele se vincular sob qualquer forma a outro clube sem a autorização do formador terá que pagar uma cláusula indenizatória com o valor de 200 vezes o custo de formação. Isso permite concluir que, provavelmente, haverá um processo natural de inibição das atividades de negociações ilícitas que desabonem os clubes investidores na formação de seus atletas de base.

Além desses benefícios, existe ainda a transformação do clube em um centro de excelência na formação dos jogadores o que pode permitir, também, um reconhecimento do clube tanto no Brasil quanto no exterior, a partir do momento em que clubes internacionais venham ao Brasil à procura de um parceiro.

A análise ainda possibilita concluir que não foram necessários investimentos de capital e que as dificuldades para a execução dos procedimentos para a obtenção do Certificado

foram contornadas com rapidez o que otimizou, de certa forma, o tempo necessário para que a certificação ocorresse. Outra conclusão importante é que a estrutura existente no BFC foi aproveitada de forma satisfatória, gerando economia de recursos, principalmente financeiros.

Por fim, pode-se constatar que a obtenção do Certificado de Clube Formador permitiu ao BFC oferecer condições para melhorias no desempenho esportivo dos atletas e do próprio clube, gerando em um curto espaço de tempo conquistas importantes em campeonatos nacionais e estaduais voltados para categorias de base, como o vice campeonato do Campeonato Paulista Sub 20, no ano de 2014, e da Copa São Paulo de Futebol Júnior, em 2015. Essas conquistas atraíram as atenções de outros clubes da mídia para os atletas do BFC e, posteriormente, transferências dos atletas para clubes da primeira e segunda divisões de campeonatos nacionais.

REFERÊNCIAS

Azevedo, K.P. (2011). *O trabalho infante-juvenil no futebol: Lei x Realidade*. 76 f. Trabalho de conclusão de curso, graduação em Direito, Faculdade de Direito, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Recuperado em 07 de agosto, 2017, de <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/31321>.

Bonoma, T.V. (1985). Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. *Journal of Marketing Research*, 22 (2), 199-208.

Brunoro, J.C. & Afif, A. (1997). *Futebol 100% Profissional*. São Paulo: Gente.

Bryman, A. (1989). *Research methods and organization studies*. London: Unwin Hyman.

Campagnone, V.G. (2009). *Legislação no futebol profissional do Brasil: da Lei do Passe aos agentes FIFA*. 100 f. Trabalho de conclusão de curso, graduação em Educação

Física, Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2009. Recuperado em 19 de agosto, 2014, de www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?down=000707297.

Confederação Brasileira de Futebol. (2012a). *Resolução da Presidência nº 01/2012*. Recuperado em 26 de agosto, 2014, de <http://www.cbf.com.br/a-cbf/resolucoes-presidencia/rdp-no12012#.VomNwfrLIU>.

Confederação Brasileira de Futebol. (2012b). *Resolução da Presidência nº 02/2012*. Recuperado em 26 de agosto, 2014, de http://www.cbf.com.br/a-cbf/resolucoes-presidencia/rdp-no22012#.Voq_bvkrLIX.

Corbin, J. & Strauss, A. (1990). *Basics of qualitative research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. USA: Sage Publications.



Davila, T., Epstein, M.J. & Shelton, R. (2007). *As regras da inovação*. Porto Alegre: Bookman.

Edição do Brasil. (2013). Campeões, mas o interior agoniza! *Jornal Edição do Brasil*. Recuperado em 07 de agosto, 2017, de <http://www.jornaledicaodobrasil.com.br/site/campeoes-mas-o-interioragoniza>.

Gil, A.C. (1996). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Godoy, A.S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35 (3), 20-29.

Gonçalves, J.C.S. & Carvalho, C.A. (2006). A mercantilização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e resistências. *Cadernos EBAPE.BR*, 4 (2), 1-27. Recuperado em 12 de agosto, 2014, de <http://bibliotecadigital.fgv.br>.

Lazzarini, S.G. (1997). *Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método*. In: FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido (Coord.). *Estudos de caso em agribusiness*. São Paulo: Pioneira.

Lei n. 12.395, de 16 de março de 2011 (2011). Altera as Leis n.os 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto, e 10.891, de 9 de julho de 2004, que institui a Bolsa-Atleta; cria os Programas Atleta Pódio e Cidade Esportiva; revoga a Lei no 6.354, de 2 de setembro de 1976; e dá outras providências. Brasília, 2011. Recuperado em 19 de agosto, 2014, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112395.htm.

Lei n. 9.615, de 24 de março de 1998 (1998). Institui normas gerais sobre desporto, e dá outras providências Brasília, 1998. Recuperado em 19 de agosto, 2014, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112395.htm.

Marques, D.S.P., & Costa, A.L. (2009). Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, 44 (2), 118-130.

Matos, T.M.P., Andrade Júnior, D.L.I., Piva, T.A., & Szuster, N. Custo de formação de jogadores de futebol: análise das práticas contábeis adotadas no Brasil e na Europa. (2015, novembro). Anais do Congresso Nacional de Administração e Contabilidade - AdCont 2015, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 24.

Moraes, I.F., Bastos, F.C., & Carvalho, M.J. (2016). Formação de jogadores de futebol: processo histórico e bases para a evolução no Brasil. *Revista PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, São Paulo, 5 (48), 148-163.

Moraes, I.F. & Carvalho, M.J. (2014, maio) Certificado de Clube Formador e as suas responsabilidades na formação social dos jogadores de futebol no Brasil. Anais do Congresso Internacional de Responsabilidad Social Corporativa y Gestión Deportiva, Granada, Espanha.

Rodrigues, M.S. & Silva, R.C. (2009). A estrutura empresarial nos clubes de futebol. *Revista Organizações & Sociedade*, 16 (48), 17-37.

Sapienza, V. (2011). *A Lei Pelé precisa ser alterada*. São Paulo, Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo. Recuperado em 19 de agosto, 2014, de <http://www.al.sp.gov.br/noticia/?id=261614>.

Silva, C.V.D.G.F.; Campos Filho, L.A.N. (2006). Gestão de clubes de futebol brasileiros: fontes alternativas de receita. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, 1 (3), 195-209. Recuperado em 12 de agosto, 2014, de http://www.uff.br/sg/index.php/sg/article/view/S_GV1N3A2.



Triviños, A.N.S. (1990). *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Verardi, F.A.S.; Burgos, L.T. (2013). Gestão e estrutura das categorias de base: uma visão no interior do Rio Grande do Sul. *Revista Cinergis*, 14 (2), 120-126. Recuperado em 10 de agosto, 2017, de <https://online.unisc.br/seer/index.php/cinergis/article/view/3241/3408>.

Yin, R.K. (2003). *Case study research. Design and methods*. USA: Sage Publications.