

O planejamento estratégico na gestão do futebol brasileiro: um Estudo de Caso sobre o Projeto STK Fluminense Samorín

Strategic planning in Brazilian soccer management: A Case Study on the STK Fluminense Samorín Project

Gabriel Loureiro Lima¹

Submetido em: 19/10/2020

Aprovado em: 19/12/2020

Resumo

No âmbito da gestão desportiva, o planejamento estratégico e as estruturas organizacionais são temas relevantes. O presente estudo buscou analisar se e como o futebol brasileiro realiza um planejamento estratégico para a formação de novos jogadores, tendo como objeto de estudo um caso recente e pioneiro no esporte do país: o projeto STK Fluminense Samorín. A investigação, que envolveu o Fluminense F.C. e sua, então, filial na Europa, é caracterizada como um estudo de caso com abordagem qualitativa. A coleta de dados foi realizada através de entrevista semiestruturada. Com os resultados alcançados, percebe-se que os objetivos traçados pelos clubes estudados são bem claros, mas nem todos foram concretizados. No âmbito do trabalho do gestor, observou-se que os primeiros objetivos foram alcançados, com o acesso do STK Fluminense Samorín à segunda liga do país logo na primeira temporada, mas o objetivo principal, que era o de chegar à primeira liga e, assim, estarem aptos à classificação para competições europeias, não foi alcançado. Apesar das constantes mudanças do futebol brasileiro, a continuação do projeto – já encerrado – poderia render frutos para o esporte no país, pois poderia se tornar um modelo de gestão de carreiras para outros clubes, tanto de futebol quanto de outras modalidades. Além disso, o próprio futebol eslovaco poderia ganhar maior visibilidade a partir desta proposta. O trabalho é embasado por autores como Sarmento, Porter, Chiavenato, entre outros.

Palavras-chave: Gestão desportiva. Planejamento estratégico. Gestão de carreiras. Futebol.

Abstract

In the scope of sports management, strategic planning and organizational structures are relevant themes. The present work, sought to analyze whether and how Brazilian soccer carries out a strategic planning for the training of new players, having as its object of study a recent and pioneering case in the country's sport: the STK Fluminense Samorín project. The investigation, which involved Fluminense FC and its subsidiary in Europe at that moment, is characterized as a case study with a qualitative approach. Data collection was performed through semi-structured interviews. From the results obtained, it is realized that the objectives outlined by the studied clubs are very clear, but not all goals have been achieved. In the scope of the manager's work, it was observed that the first objectives were achieved, with the access of the STK Fluminense Samorín team to the second league in the country right in the first season, but the main objective, which was to reach the first league and thus, being able to qualify for European competitions, has not been achieved. Despite the constant changes in Brazilian soccer, the continuation of the project - already closed - could be fruitful for the sport in the country, because it could become a career management model for other clubs, both in soccer and also in other sports. Furthermore, the Slovak soccer itself could get greater visibility from this proposal. The present study is based on authors such as Sarmento, Porter, Chiavenato, among others

Keywords: Sports management. Strategic planning. Career management. Soccer.

¹ Mestre em Gestão Desportiva pela Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (FADEUP); Especialista em Ciências do Futebol pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); Licenciado e Bacharel em Educação Física pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). E-mail: gabriel.loureiro109@gmail.com.

1 Introdução

Torna-se importante a compreensão de que o conceito de gestão é muito mais amplo do que apenas o de administrar alguma instituição, empresa ou pessoa física. Tal conceito abrange diversas áreas em que o gestor está inserido, com a finalidade de alcançar os objetivos traçados desde o início do trabalho.

De acordo com a definição apresentada por Sarmiento (2004), a gestão não é estática. Trata-se de um movimento no qual o gestor assume o compromisso de planejar e regular os recursos internos da organização – que inclui atores diversos, que vão desde as pessoas envolvidas ao financeiro, incluindo espaço físico e eventos – a fim de alcançar as metas propostas.

Sobre este assunto, Mazzei e Rocco Júnior (2017) afirmam que

a Gestão do Esporte pode ser definida como a utilização e aplicação de diferentes conhecimentos oriundos principalmente das Ciências do Esporte e da Administração, no gerenciamento das diferentes atividades e organizações existentes e que envolvem o fenômeno Esporte (Mazzei; Rocco Júnior, 2017, p. 98)

Nesse sentido, será apresentado um estudo voltado especificamente para a gestão desportiva, fruto de uma pesquisa realizada no ano de 2018, durante o curso de Mestrado em Gestão Desportiva na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, Portugal. Trata-se, então, de um estudo acadêmico, que teve como objetivo analisar as estruturas organizacionais de dois clubes – o Fluminense Football Club e o STK Samorín, filial que o clube brasileiro possuía à época da pesquisa, na Eslováquia – e as ações do planejamento estratégico para a formação de novos atletas de futebol, a partir da noção de Maximiano (2000) de que planejamento estratégico é o processo de desenvolver estratégias observando a relação pretendida (objetivo) com o seu ambiente – meio em que está inserido. A questão que norteou este estudo foi investigar se e como o Projeto STK Fluminense Samorín realiza o planejamento estratégico, no que diz respeito à formação de jovens atletas. A pesquisa se justifica por se tratar de um estudo sobre um projeto inédito no Brasil.

Bastos (2003) afirma que, em virtude da importância que o esporte representa em nossa sociedade hoje, a gestão desportiva abrange conhecimentos de áreas distintas, como administração, economia, marketing, legislação e política. Complementando essa ideia, Sarmiento (2011) aponta que devido à realidade social de hoje, tem havido condições para que muitas organizações locais, regionais e internacionais contribuam para o desenvolvimento do desporto por meio de gestores profissionais e voluntários, o que tem guiado a atividade a rumos de garantir cada vez mais eficiência e sustentabilidade.

2 Revisão de Literatura

De acordo com a Teoria clássica da administração elaborada por Fayol, a gestão pode ser dividida com base em quatro processos gerenciais elementares: o planejamento, a organização, a direção e o controle, como cita França (2003).

Falconer (1999) aponta como temas de administração: o planejamento, a gestão de projetos, o marketing, finanças, auditoria, liderança, motivação. Tais temas, em um primeiro momento, foram restritos apenas ao mundo empresarial ou da administração pública, tornando-se, posteriormente, comum a outras organizações.

Capinussú (2005) afirma que o surgimento da gestão desportiva foi uma exigência do desenvolvimento do esporte, visto que a crescente evolução do desporto, em todas as suas

manifestações, requer a participação de pessoal competente para gerir as mais complexas situações que ele envolve.

A gestão desportiva teve o seu início na América do Norte, ligada à gestão dos desportos profissionais na perspectiva de um modelo de negócio. Por conta desse fato, surgem os clubes profissionais tratados como empresas, cujos funcionários eram os jogadores, o produto era o evento desportivo e os torcedores garantiam o retorno financeiro, de acordo com Sarmiento (2011).

O desenvolvimento dos meios de comunicação e o aumento da demanda por produtos esportivos – aliados à globalização e ao aumento do consumo – foram os grandes responsáveis pelo aumento da complexidade da gestão do esporte, assim, mais e melhores gestores desportivos começaram a ser requisitados nos esportes profissionais, como apontam Rocha e Bastos (2011).

A gestão de atividades esportivas requer cada vez mais um nível de especialização, na medida em que o aporte financeiro para movimentar toda estrutura de treinamentos e jogos é cada vez maior. Centros de treinamentos, salários, contratação de atletas e comissão técnica, logística de treinos, competições, atendimentos aos patrocinadores, relação com a mídia, formação na base, estão entre elas. Fazer a gestão dessas ações torna-se uma tarefa cada vez mais desafiadora.

Em relação às áreas de atuação dos gestores desportivos, os destaques são o gerenciamento de clubes (entidades de administração do esporte – clubes, ligas, federações e confederações), gerenciamento desportivo em geral (entidades públicas ou privadas), supervisão de equipes, chefia de delegações em competições oficiais, supervisão de projetos, organização e promoção de eventos esportivos e consultoria/assessoria relativa ao que envolve o esporte (atletas ou instituições), como defende Bastos (2004).

Reforçando as possibilidades de funções do gestor desportivo, Sarmiento (2011) sinaliza que o mesmo pode ocupar o cargo de diretor técnico, secretário técnico, diretor geral, técnico superior de desporto, diretor de instalações, gestor de eventos desportivos, gestor de produto, gestor de projeto, gestor de empresas e de outras organizações ou entidades privadas e públicas, diretor comercial, gestor de recursos humanos, gestor de marketing, consultor e investigador.

Autores como Silva et al. (2009) constata uma busca cada vez maior por informações sobre gestão das entidades desportivas, desde informações sobre responsabilidade social, passando pela gestão administrativa e, principalmente, em relação à gestão financeira. Esse fato acontece devido à importância cada vez maior das atividades esportivas para a economia em geral.

Elemento fundamental de uma boa gestão, o planejamento é a principal diretriz a conduzir o trabalho do gestor. Araújo, Yamanaka e Mazzei (2020) defendem que “o exercício sistemático do planejamento tenta reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas” (Araújo, Yamanaka e Mazzei, 2020, p. 4).

O planejamento estratégico, um dos pilares para uma gestão eficiente, tem suas ações definidas, mas revisões periódicas permitem flexibilizações para adequações. Segundo Kotler (2006, apud Gaffrée, Jorge e Albano, 2017), "o planejamento estratégico se trata de uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando um maior grau de interação com o ambiente" (Kotler, 2006, apud Gaffrée, Jorge e Albano, 2017, p. 538) Mintzberg (1973) afirma que não se devem manter estáticas as definições estratégicas, já que os pontos fortes e fracos, assim como riscos e oportunidades inerentes à administração, possuem uma dinâmica própria. Assim, o futuro é determinado pelas ações do presente, ou seja, para chegar onde se deseja (futuro), deve-se construir o hoje (presente).

Retomando Araújo, Yamanaka e Mazzei (2020), “é preciso considerar que os processos do planejamento, seja estratégico ou não, implicam outros processos decisórios, de forma permanente, somados a um contexto geralmente interdependente e mutável” (Araújo, Yamanaka e Mazzei, 2020, p. 4).

Assim, é importante destacar que estratégia não é apenas o que a organização pretende fazer, mas também o que decide não fazer. O processo de elaboração das estratégias, neste sentido, leva ao entendimento de situações concretas. Definidos os objetivos, o próximo passo é o de seleção das melhores estratégias que possam fazer a organização alcançar respostas satisfatórias em sua busca pela concretização de tais objetivos ou de rejeição de estratégias que não assumam por completo aquilo que se pretende para a organização, como afirma Porter (1998).

Segundo Roche (2002), a formulação ou definição de estratégias e a seleção destas, é sem dúvida, o processo mais complexo e importante do planejamento estratégico. O autor afirma que definir objetivos gerais, políticos ou corporativos de uma organização é um processo que precisa de um menor processo de análise e reflexão, porém a formulação e seleção das estratégias pode determinar o nível de efetividade ou não destas no contexto das organizações.

Pensando o planejamento estratégico dentro da realidade do futebol, surgem questionamentos: Qual a vantagem do planejamento estratégico para os clubes de futebol? Qual o objetivo do clube: equilíbrio financeiro ou ser campeão? Quais os fatores podem afetar diretamente esse planejamento: perda de atletas, eliminações precoces?

Os clubes de futebol devem apresentar a sua missão como clube, assim, Chiavenato e Sapiro (2003) apresentam que a definição da missão traz muitas consequências positivas como:

- a) Ajudar na concentração do esforço das pessoas para uma direção, ao explicitar os principais compromissos da organização;
- b) Afastar o risco de buscar propósitos conflitantes, evitando desgastes e conflitos durante a execução do planejamento estratégico;
- c) Fundamentar a alocação dos recursos, segundo regras gerais apresentadas pela missão;
- d) Estabelecer o conceito de responsabilidade para a execução do plano estratégico ao se definirem as categorias de tarefas a serem cumpridas;
- e) Embasar a formulação das políticas e a definição dos objetivos organizacionais.

Já a gestão de carreiras se fez mais relevante conforme o futebol foi se tornando cada vez mais profissional. Rubio (2001) destaca a importância de lembrar que, com a maior profissionalização do esporte no final dos anos 70, o futebol converteu-se em um meio de vida, transformou-se numa atividade profissional: homens com extrema qualidade para luta ou para corrida passam a receber altas somas financeiras, comprometendo-se a realizar determinadas atuações. Nos últimos anos, os maiores destaques esportivos passaram a ser transformados em rentáveis mercadorias, pois são vendidos e negociados em diversos locais do planeta.

Angelo (2014) cita que a profissionalização instalou uma grande mudança na organização esportiva, tanto do ponto de vista institucional, como na atividade competitiva em si. Mais do que apenas uma competição de habilidades, o esporte tornou-se uma carreira profissional cobiçada, um meio de ascensão social para aqueles que conseguiram superar as barreiras de uma carreira competitiva e uma opção de vida para jovens talentosos. A competição atlética ganhou visibilidade e complexidade ao se tornar espetáculo esportivo e produto da indústria cultural.

O processo de formação do atleta é até certo ponto favorecido pela Federação Internacional de Futebol (FIFA). A entidade máxima que regula o futebol estabelece regras

internacionais para o comércio dos direitos federativos (o antigo passe) nas trocas entre clubes, assegurando que os mesmos fiquem no início de suas carreiras no país de origem. Além desse procedimento, segundo Damo (2007), a legislação específica e as deliberações das federações nacionais auxiliam neste aspecto.

Já em relação à estrutura organizacional, há destaque para Mintzberg (1995), que afirma que existem cinco processos de coordenação do trabalho nas organizações: ajustamento mútuo, supervisão direta, standardização dos processos de trabalho, dos resultados e das qualificações dos trabalhadores. O autor ainda defende que nenhuma organização deve se basear em apenas um mecanismo de coordenação do trabalho.

Segundo Santos (2010), entende-se que qualquer organização desportiva que esteja inserida em qualquer contexto tenha definida a sua intencionalidade, missão, seus objetivos, suas aspirações e visão. É fundamental que a organização conheça suas potencialidades e seus pontos vulneráveis, além de entender o que pode afetá-la ou o que pode ser uma oportunidade para o seu desenvolvimento.

A distribuição e o controle das tarefas em uma organização são elementos essenciais do sucesso, assim, podemos assumir as organizações como sistemas interativos de pessoas, cargos, relações e tarefas pelos quais se procuram atingir os objetivos previamente escolhidos, afirma Sarmento (2011).

Conforme defendido por Bilhim (2007), a gestão estratégica dos recursos humanos está pautada no pressuposto de que os trabalhadores são ativos essenciais da organização e o seu valor para a organização pode ser aumentado ou potencializado através de investimentos em sua formação.

Por fim, nas palavras de Sarmento (2011)

O conceito base da produção de trabalho em sociedade é o de organização. Sem esse estímulo aglutinador de competências e encadeamento de ações em torno de objetivos previamente definidos, não seria possível conceber uma ciência do trabalho. Cada elemento da organização tem, a cada momento, de conseguir compreender sua dinâmica e perceber quais as expectativas que querem como os restantes membros da organização possuem. (Sarmento, 2011, p. 25).

Impulsionado pela globalização, o futebol tornou-se um fenômeno social e uma modalidade esportiva extremamente praticada e popular em todo o mundo. Esse fenômeno está presente na sociedade brasileira de uma maneira cada vez mais sólida.

3 Detecção e Seleção de Novos Talentos Desportivos

Os clubes de futebol são organizações que refletem a cultura brasileira, como as relações pessoais, tradicionais, clientelistas e paternalistas, mas os mesmos clubes, por terem estrutura ilusória, não têm condições de desenvolver futebol, como apontam Santos e Greuel (2010).

A detecção, seleção e promoção de um talento esportivo são partes de um processo altamente complexo, no qual estão envolvidas muitas variáveis de natureza biológica, psicológica e social, como defende o autor (idem), que ainda aponta que a detecção de talento se refere ao processo em que se busca identificar em uma grande quantidade de crianças, aquelas que estão dispostas e aptas a participar de um programa de treinamento esportivo geral. A seleção de talentos é usada para determinar em um grupo de praticantes quais são os mais preparados a passarem para um nível superior de treinamento. A promoção de talento se relaciona tanto a medidas objetivas quanto à utilização dos procedimentos de treinamento e todas as outras medidas que levam ao desenvolvimento do talento até o alto rendimento.

Bohme (2000) defende que a detecção de atletas consiste na busca por talentos esportivos, ou seja, seria uma denominação dada a todos os meios usados com esse objetivo de encontrar novos talentos, detectar um número suficientemente grande de pessoas (crianças e adolescentes), as quais estão aptas e dispostas a iniciar um programa de formação esportiva geral básica.

A seleção de talentos busca dirigir e orientar os jovens selecionados como precocemente dotados em termos de um alto potencial esportivo, para que os jovens consigam atingir os níveis projetados no diagnóstico inicial de possibilidades atléticas, dando apoio técnico e psicológico para a maximização dos períodos de desenvolvimento, como afirmam Tubino e Moreira (2003).

Considerando a detecção e a seleção de talentos na realidade do futebol, Paoli (2007) afirma que no processo de formação de um atleta de alto rendimento estão envolvidos seis fatores fundamentais na estrutura organizacional do futebol: criação de oportunidade, detecção, seleção, promoção, exposição e comercialização.

O acesso a um processo de formação nas categorias de base nos clubes pode ocorrer por meio da indicação dos observadores técnicos, contratação de jogadores de outros clubes, das “peneiras”, das franquias ou das “escolinhas” (futebol e futsal) vinculadas ao clube, como afirma Paoli (2007).

Um outro aspecto que merece atenção e também apontado por diversos autores é que, no caso do futebol e principalmente no futebol brasileiro, o jogador hoje, já na categoria de base, é treinado para desempenhar funções cada vez mais específicas, ao invés de exercitar todo o seu leque de habilidades e ocupar as diferentes posições do campo. Às vezes, a pressão por resultados exercida por dirigentes, em sua maioria amadores, atrapalha o processo de formação nas categorias de base.

4 STK Fluminense Samorín

Em projeto lançado em 2015 e que teve duração aproximada de quatro anos, o Fluminense Football Club adquiriu um clube de futebol na cidade de Samorín, distante 27 km de Bratislava, capital da Eslováquia: o STK Samorín, tendo como um dos objetivos, internacionalizar a sua marca na Europa. O clube eslovaco teve seu nome alterado em 2017 para FC STK Fluminense Samorín. Nesse mesmo ano, inclusive, passou a usar uniformes inspirados nos modelos do clube carioca. O time utilizava a estrutura do centro de treinamento Xbionic Sphere, espaço na cidade de Samorín com cerca de um milhão de metros quadrados e que atende a diversas modalidades esportivas, sendo considerado um dos melhores CTs da Europa.

Esse foi um projeto pioneiro no mercado no futebol brasileiro e, segundo as informações contidas no site oficial do clube carioca à época da pesquisa, o projeto utilizou apenas jogadores formados em Xerém, Centro de Treinamento de suas categorias de base do Fluminense F.C.

De acordo com o que foi exposto pelo clube, os objetivos do projeto passavam por muitas frentes diferentes, como desenvolvimento final do atleta no mercado europeu – reconhecido pelo Fluminense como o mercado mais avançado no futebol – além da formação completa do homem e não apenas de um atleta de futebol (o lema que o clube utiliza é “faça uma pessoa melhor, que você terá um melhor jogador”), da qualificação dos profissionais da base com períodos de intercâmbio na Europa, a filiação à União das Associações Europeias de Futebol (UEFA), tendo acesso a toda tecnologia desenvolvida pela federação, e ainda a exposição dos jogadores no principal mercado consumidor.

Entre as justificativas pela escolha do Samorín, o projeto destacava o baixo custo do futebol no país; o fato de não haver limite de estrangeiros no time; o fato de o clube Samorín não possuir dívidas; a posição geográfica da Eslováquia – o país está localizado no centro da

Europa; a dimensão reduzida do país e a infraestrutura oferecida pelo clube, com parceria com bons centros de treinamento na Europa e um estádio próprio.

O Samorín foi fundado em 1914 e atualmente está disputando a segunda divisão da Eslováquia. Possui o Estádio Pomlé, com capacidade para mil pessoas e mais dois campos para treinamento em tamanho oficial, além de toda infraestrutura e pessoal do futebol (vestiários, departamento médico e fisioterapia). Junto a essa estrutura, existe a parceria com a Xbionic Sphere que fica a cerca de dois quilômetros do CT do Samorín.

A estrutura organizacional do STK Fluminense Samorín possuía, em seu topo, os diretores do Fluminense e o diretor do STK Fluminense Samorín, vinculado ao clube brasileiro. Descendo a pirâmide, encontravam-se três gerentes de três departamentos distintos, divididos em departamento de jovens, administrativo e futebol.

O STK Fluminense Samorín possuía autonomia própria, porém era gerenciado pelo Fluminense e os objetivos principais a serem alcançados pela parceria eram chegar à liga principal na Eslováquia com sucesso, além de participar das competições da UEFA (Liga Europa e *Champions League*). O dia a dia operacional possuía metas como o desenvolvimento da infraestrutura até a profissionalização de todos os setores do clube e o planejamento era apresentado às diretorias – brasileira e eslovaca – para aprovação.

O departamento de jovens foi pensado para a formação – equipes dos seis aos dezessete anos – composto por um gerente, treinadores e atletas, também tendo projetos desenvolvidos dentro do departamento como os campos de verão e ações em escola.

O departamento administrativo era dividido em três áreas: o marketing (formas de gerar receita para o clube); comunicação, composto por um gerente de comunicação, secretariado, contador, mídia social e fotógrafos e, por fim, a segurança, onde aparecem os seguranças e os *stewards*.

O departamento de futebol também era dividido em três partes. A primeira, de corpo técnico, incluía o treinador principal, um auxiliar, um auxiliar do Fluminense, treinador da equipa sub-19, treinador de goleiro e *scouts*. A segunda parte, denominada como *staff*, era onde encontram-se médicos, psicólogos e professores de inglês e por fim, os quarenta e três atletas, sendo vinte e três da equipe principal e vinte da equipe sub-19.

5 Metodologia

Ao buscar a produção de conhecimento sobre um objeto específico a partir da análise de um projeto que envolve as duas instituições citadas por meio de análise de fenômenos peculiares envolvendo os clubes que são objeto desta investigação, este trabalho pode ser caracterizado como um estudo de caso. Os estudos de caso têm se tornado cada vez mais utilizados em pesquisas nas mais diversas áreas de estudo. A utilização desse método se justifica quando o estudo é de algum fenômeno ou problema que apresenta características particulares, alguma especificidade com destaque que justifique o esforço da pesquisa, como aponta Yin (2005).

Ademais, o presente trabalho pode ser enquadrado como exploratório, pois foi realizado dentro de um projeto bem específico do futebol brasileiro: investigar como o planejamento estratégico de um clube objetiva à formação de novos jogadores e treinadores com base na análise da estrutura organizacional dos clubes envolvidos.

Marconi e Lakatos (2003) defendem que o uso de um método é de suma importância para que o conhecimento produzido possa passar a ser considerado científico e válido, pois apenas com métodos comprovados é possível reproduzir o resultado obtido. A coleta de dados é etapa fundamental para as pesquisas científicas, como apontam as referidas autoras, sendo necessário um rigoroso controle na aplicação dos instrumentos de pesquisa, sendo fator

preponderante para minimizar erros e defeitos resultantes de entrevistadores inexperientes ou informantes tendenciosos.

Sobre o tipo de abordagem, Dalfovo (2008) defende que a quantitativa diz respeito a tudo que pode ser quantificado, ou seja, transformando os resultados obtidos em números e posteriormente em uma análise estatística que dará precisão aos resultados. A abordagem qualitativa considera a relação entre o mundo real e o sujeito que, por ser subjetivo, não pode ser traduzido em números e nem analisado estatisticamente. A essência dessa abordagem é o processo, o contexto e o seu significado, e o pesquisador assume o papel de instrumento-chave.

Assim, o presente estudo é fruto de uma abordagem qualitativa, pois os dados coletados na pesquisa não podem ser expressos em números e não podem ser analisados por meios estatísticos.

A respeito do modo como a pesquisa pode ser realizada, Queirós e Lacerda (2013) defendem que uma entrevista consiste em uma conversa intencional, normalmente entre duas pessoas, mas em alguns casos, podendo ser mais pessoas, coordenada por uma delas com a intenção de conseguir informações da outra sobre determinado assunto.

As entrevistas apresentam vantagens como a possibilidade de ser abrangente a todos os segmentos da população, haver maior flexibilidade (o entrevistador poder repetir ou reformular as perguntas); a oportunidade de obtenção de dados que não estão em fontes documentais, além da possibilidade de se alcançar informações mais precisas, sem descartar algumas limitações como: dificuldade de expressão e comunicação das partes, possibilidade de o entrevistado ser influenciado, a retenção de alguns dados importantes e a possibilidade de ocupar muito tempo dos envolvidos, como defendem Marconi e Lakatos (2003).

Este estudo seguiu o modelo de entrevista semiestruturado, com a finalidade de obter respostas sobre o tema proposto, dando liberdade ao entrevistado, porém sem fugir ao tema, mas garantindo que o mesmo tivesse total conforto em responder às perguntas propostas.

O projeto STK Fluminense Samorín teve curta duração. No período da pesquisa, havia apenas três anos de existência, daí o pequeno número de inquiridos para essa pesquisa.

As entrevistas foram realizadas nos meses de dezembro de 2017 e janeiro de 2018 na cidade do Rio de Janeiro. Foi um período difícil, pois era a época do ano em que a maioria das pessoas envolvidas com o futebol brasileiro estão de férias, além disso, o Fluminense F.C. vivia um momento conturbado politicamente, o que dificultou mais ainda a participação de um número maior de pessoas.

Os entrevistados foram divididos em dois grupos: aqueles que pensam e elaboram o projeto e o outro grupo de participantes do mesmo na prática. No primeiro grupo, foi entrevistado o gestor do STK Fluminense Samorín vinculado ao Fluminense Football Club; já no segundo grupo, três treinadores – todos que até o momento da pesquisa tinham participado do projeto – além de três jogadores, totalizando sete entrevistados.

Para o presente trabalho, foram criados três modelos diferentes de formulários de entrevistas: um para o gestor, um para os treinadores e outro para os jogadores, porém os três eram bem similares com mudanças muito específicas, de acordo com suas funções no projeto.

No início de cada formulário, foi apresentado aos entrevistados o motivo da pesquisa, além de outras informações como o título do trabalho, e a declaração de que as informações obtidas ali só seriam usadas como trabalho acadêmico. O sigilo dos entrevistados foi mantido.

6 Resultados e Discussão

A realização deste estudo de caso foi possível a partir de um diálogo com o gestor brasileiro, vinculado ao Fluminense F.C., que atuava profissionalmente na Eslováquia e que teve, como já descrito neste estudo, seu sigilo como participante mantido. A investigação teve

acesso a documentos, como o organograma, que apresentava a estrutura de gestão – que se tratava do setor de maior ligação entre o clube brasileiro e sua filial – além do corpo técnico e departamento médico, exclusivos de Samorín. Ademais, planilhas de metas a serem alcançadas na temporada esportiva quando da visita do pesquisador ao clube eslovaco também foram analisadas, porém, sem autorização para cópia ou divulgação desses documentos. Além do gestor, três treinadores brasileiros e três jogadores, conforme já descrito, foram entrevistados, recebendo, cada um dos três grupos, modelos diferentes de questionários.

O gestor apontou que a principal razão de o clube brasileiro ter uma filial na Europa era o desenvolvimento profissional e pessoal de atletas e do *staff* como um todo, e pelo elevado nível de conhecimento tático, disciplinar, técnico e cultural da Europa. O Fluminense F. C. chegou à Eslováquia depois de um intenso trabalho de pesquisa, que incluiu avaliação do clima, cultura, leis, custos e riscos. Concluíram que o STK Samorín era a melhor opção para atender aos seus objetivos, pois tratava-se de um clube totalmente apto juridicamente na Associação Eslovaca de Futebol (SFZ), assim como na UEFA e na FIFA, e além disso, sem nenhuma dívida. O Fluminense possuía 66% das ações do clube e todo o gerenciamento operacional.

Sobre o processo de seleção dos jogadores e treinadores participantes do projeto, o gestor afirmou que todo processo de escolha dos atletas e do *staff* teve seu início em Xerém e que, após essa fase, em parceria com a direção executiva de Samorín, os nomes, períodos e metas individuais eram definidos. Além disso, todo recrutamento de participantes europeus era feito pela direção executiva do Samorín, segundo ele. Isso foi reforçado quando o gestor apontou que a escolha partia do princípio do talento do atleta, considerando ainda o perfil e a estimativa futura da margem de desenvolvimento. Além dos profissionais de Xerém, também eram ouvidos as famílias e os representantes dos participantes.

O gestor apontou que o projeto buscava o desenvolvimento profissional e pessoal dos participantes, e que eram estabelecidas tarefas e metas. De acordo com o trabalho realizado, avaliava-se o sucesso ou não do mesmo.

Sobre a reutilização dos atletas no Brasil ou a comercialização dos mesmos, foi respondido que essas eram as duas possibilidades do projeto: desenvolver os atletas para comercializar ou aproveitar nos profissionais do Fluminense no Brasil. Para alcançar o desenvolvimento desejado, foi explicado que a metodologia de treinos na Eslováquia não era igual à praticada no Brasil, porém havia rica interseção nos principais pontos. Essa resposta nos remete a Damo (2006), que defende que os jogadores de futebol são “mercadorias” muito apreciáveis e que o seu valor de mercado não é apenas o reflexo do seu desempenho esportivo, mas depende de uma lógica especulativa, como no mercado de ações futuras, sendo assim, um atleta com um número de maior de competências tem um valor maior.

O gestor apontou que os objetivos iniciais do projeto foram alcançados, até mesmo superando algumas metas estabelecidas. Foi exposto pelo gestor que o resultado de campo era sempre levado em conta, mas que se o principal objetivo – o desenvolvimento de atletas e *staff* – fosse alcançado, o resultado final do time seria analisado com flexibilidade. Além disso, o gestor nos relatou haver *check points* a cada três meses; avaliações a cada seis meses e revisão do planejamento a cada doze meses. Ele enfatizou que trabalhavam para chegar à liga principal em duas ou três temporadas.

Além do gestor, três treinadores e três jogadores foram entrevistados. Em relação à Gestão de Carreiras dos futebolistas e treinadores brasileiros envolvidos no projeto, essa categoria de análise das respostas às entrevistas tende a compreender como os jogadores e treinadores foram selecionados a participar do projeto STK Fluminense Samorín, quais os âmbitos se desejavam desenvolver nos selecionados (pessoal e profissional) e se o clube pretendia reutilizar os profissionais no Brasil ou realizar a comercialização dos atletas. Esta categoria foi dividida em duas subcategorias que buscavam saber como o grupo tomou

conhecimento da existência do projeto, a relação com a diretoria do STK Fluminense Samorín, se os treinadores participaram do planejamento e dos objetivos do clube, e se as diretorias trabalhavam em conjunto

Os três treinadores e os três jogadores afirmaram que tomaram conhecimento da existência do Projeto Samorín pela diretoria do Fluminense, mas um jogador afirmou que leu sobre o assunto em matérias vinculadas ao clube na imprensa.

Sobre a estrutura organizacional da filial, os seis participantes do projeto afirmaram que tinham uma boa relação com a diretoria do STK Fluminense Samorín e fácil acesso aos membros da mesma. Afirmaram também que tanto a diretoria do Fluminense quanto a diretoria do Samorín trabalhavam em conjunto e possuíam uma fala comum, apesar de haver algumas divergências. Houve relato de um treinador, por exemplo, sobre a demora para que conseguissem chegar a um acordo acerca da maneira de jogo da equipe. Um dos jogadores entrevistados afirmou que as diretorias trabalhavam em conjunto, mas que se comunicavam em inglês, repassando as decisões aos jogadores brasileiros posteriormente. Ele celebrou o fato de o auxiliar e o preparador físico serem do Fluminense FC, pois isso teria sido de grande ajuda no cotidiano dos jogadores brasileiros.

Santos (2010) defende que uma organização desportiva inserida em qualquer contexto deve ter bem definida sua intencionalidade, missão e aspirações. Deverá saber suas potencialidades, seus pontos fracos, analisar o que pode afetá-la ou uma oportunidade de desenvolvimento. Assim, cuidar da adaptação do cotidiano dos atletas no novo país foi um ponto positivo para o projeto.

Sobre a Gestão de Carreira dos futebolistas e treinadores, foi investigado se houve algum processo seletivo para a participação no projeto. Os seis entrevistados afirmaram que a escolha partiu do próprio Fluminense FC.

Nakata (2014) cita que a carreira deve ser compreendida como uma série de estágios e transições que vão variar de acordo com as forças de cada um e as forças externas exercidas sobre a pessoa, sendo o resultado da relação estabelecida entre o indivíduo (funcionário) e organização. O clube estudado escolheu os participantes do projeto, mas esses precisavam estar cientes dos passos que estavam sendo tomados.

Um dos pontos que questionamos foi se havia busca por uma formação completa da pessoa ou somente formação profissional, além de problemas enfrentados pelo grupo na adaptação à Eslováquia. Os principais problemas de adaptação à cidade de Samorín apontados foram o clima, por quatro participantes; o idioma, também por quatro, e outros problemas mais específicos, como questões familiares, problemas com o idioma, clima, alimentação e a cultura local.

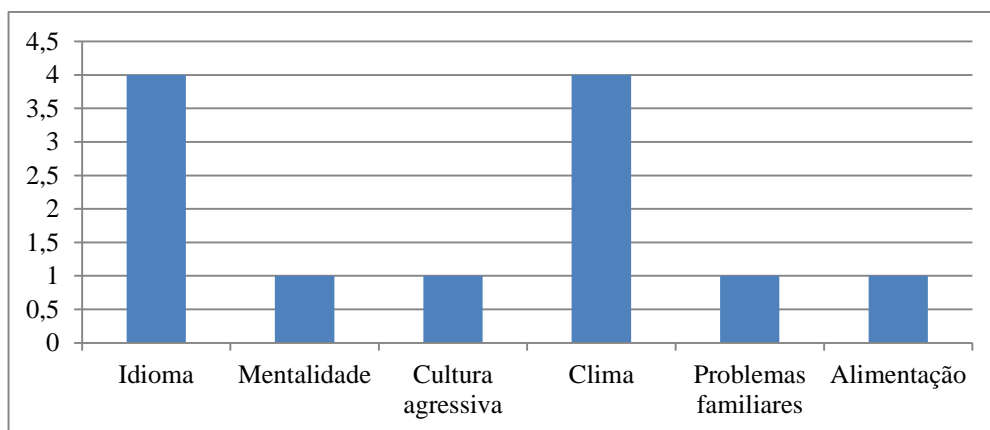


Figura 1 - Dificuldades de adaptação à cidade de Samorín

Fonte: Elaborado pelo autor

Quando foi solicitado aos participantes fazerem uma avaliação da participação deles no projeto e o que essa experiência acrescentou a eles, foram expostos alguns pontos, como a aptidão para lidar com diferentes pessoas e diferentes ambientes culturais. Além disso, houve destaque para a importância de conhecer a forma de pensar e viver em vários países da Europa e alguns métodos de treinamento, inclusive pelo trabalho com equipe profissional. Um dos entrevistados revelou não ter gostado da experiência do ponto de vista técnico, mas que percebeu sua evolução como pessoa, pois se tornou mais forte e mais resiliente.

Os jogadores apontaram crescimento tático, física, cultural e a riqueza da experiência de jogar em um time na Europa.

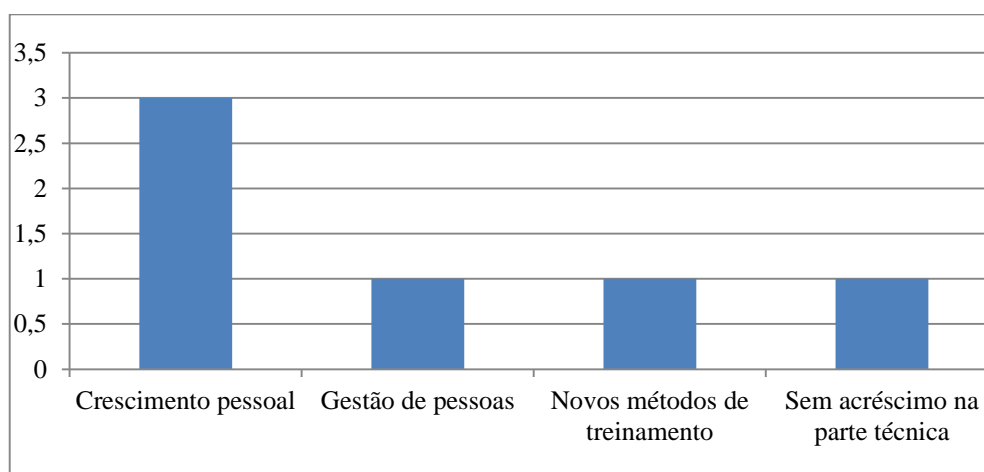


Figura 2 - Impressões dos treinadores sobre a participação no projeto

Fonte: Elaborado pelo autor

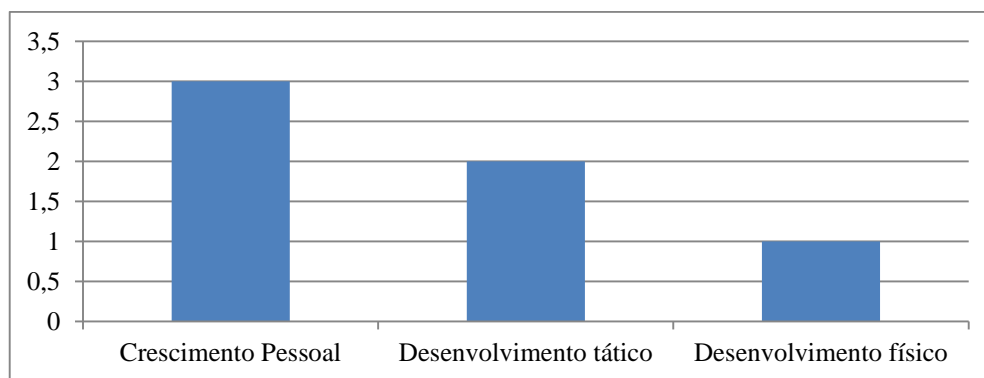


Figura 3 - Impressões dos jogadores sobre a participação no projeto.

Fonte: Elaborado pelos autor

Aos treinadores foi perguntado se eles participavam ativamente da elaboração dos treinos e se discutiam com a comissão técnica sobre a metodologia aplicada no Samorín, mas os resultados não foram uniformes.

Investir na competência e na capacidade humanas dentro da organização é aproximar o trabalhador dos resultados esperados, independente da função exercida. Quando este recebe incentivo e formação adequados, contribui ativamente para o crescimento da organização, passando a sentir-se parte integrante dela. A busca pelo desenvolvimento pessoal reflete-se diretamente no desenvolvimento da organização, como defende Santos (2010).

Em relação ao final da experiência em Samorín e à volta ao Brasil, os três treinadores confirmaram que foram diretamente reintegrados à categoria de base do Fluminense FC. Dois jogadores foram reintegrados ao elenco profissional do Fluminense, e um deles foi emprestado novamente, primeiro para a própria Eslováquia e depois, para um clube brasileiro.

Questionados sobre uma análise do projeto e se os objetivos foram alcançados, foi observado que a troca constante de jogadores dificultou o acesso à primeira divisão – um dos objetivos do clube eslovaco. Um dos treinadores destacou o fato de ser um projeto inovador, com vários pontos positivos, o que contribuiu para o desenvolvimento pessoal e profissional de jogadores e treinadores. Disse ainda que seus objetivos pessoais foram alcançados, pois graças ao projeto, conseguiu fazer o curso da UEFA. Por fim, o terceiro treinador afirmou que seu objetivo era experiência de vida diferente e que ficou satisfeito com o resultado.

Em relação aos jogadores, percebemos que o crescimento tático e pessoal recebeu mais destaque. Um deles chegou a ser artilheiro da competição. É importante destacar que o valor de um jogador de futebol está diretamente relacionado ao uso do corpo e suas capacidades técnicas para solucionar problemas do jogo. Dentro dessa perspectiva o valor de mercado está diretamente ligado à capacidade de desempenho dos atletas, como afirmam Giglio e Rubio (2013), daí a importância das respostas dos três jogadores.

Com base nas experiências vivenciadas por eles, foi pedida uma análise, naquele momento, da capacidade de o projeto ser duradouro. Todos os treinadores se colocaram favoráveis e, inclusive, recomendaram a experiência, mas a instabilidade do futebol brasileiro foi citada como um entrave, confirmado com o encerramento do projeto no ano seguinte.

Na análise dos jogadores, o projeto foi bom, mas havia a necessidade de melhorias, principalmente em relação à profissionalização de algumas áreas no clube, como o departamento médico e de fisioterapia.

O desenvolvimento como atletas e como pessoas dos treinadores e jogadores foi apontado como a principal razão da existência da filial. Analisando as respostas dos participantes, observamos que esse objetivo foi alcançado, pois todos comentaram que tiveram um crescimento pessoal e profissional em diferentes níveis.

A escolha da Europa para sede da filial também foi apontada como um aspecto importante, pois os enriqueceu bastante no âmbito profissional, principalmente na parte tática do jogo, o que foi confirmado por todos os participantes.

Assim, faz-se necessário retomar Angelo (2014), que afirma que, como o mercado do futebol brasileiro é restrito e não há como absorver tantos talentos, a ida para o mercado internacional passa a ser uma possibilidade real. Comumente a Europa é escolhida no primeiro momento, por isso, a opção pela Eslováquia não foi um acaso.

7 Conclusões e recomendações

Com base no que foi apresentado neste estudo, é possível observar que o projeto STK Fluminense Samorín é uma ideia original. Devido à sua duração muito curta – o mesmo foi encerrado ao final da temporada europeia 2018/2019, torna-se, difícil chegar a conclusões profundas, mas em um primeiro olhar, destaca-se que é, sem dúvidas, uma proposta inovadora no futebol brasileiro e que gerou alguns resultados positivos.

No referido projeto, observa-se que a relação entre as diretorias dos dois clubes apareceu como um item fundamental, pois ambas precisavam ter uma linguagem única para o melhor funcionamento e desenvolvimento dos objetivos, que precisavam ser muito claros para as duas diretorias, tornando, assim, a experiência dos participantes mais efetiva e em condições de alcançar as metas propostas. Avaliando as categorias elencadas na pesquisa, pode-se observar

que o projeto possuiu objetivos bem determinados em relação ao desenvolvimento dos futebolistas e treinadores e às competições que o STK Fluminense Samorín desejava jogar.

De acordo com esses objetivos destacados pelo clube brasileiro, foi possível observar que nem todos foram totalmente atingidos, como o acesso à primeira liga do campeonato da Eslováquia e a classificação para as competições europeias (UEFA). Contudo, em relação ao desenvolvimento dos jogadores e dos treinadores, percebeu-se algum êxito, já que os treinadores voltaram para as categorias de base no Fluminense F. C. com bons cargos e os jogadores tiveram destaque e reconhecimento nas competições sub-20, sendo que alguns deles chegaram ao elenco profissional do clube no Brasil.

Pelo que foi apontado, a gestão de carreira se mostrou outro fator muito importante para o desenvolvimento do projeto e, por isso, também necessitou de um planejamento de qualidade para obtenção de sucesso na formação de novos atletas e treinadores. Planejando adequadamente, avaliando a participação e o desenvolvimento dos envolvidos, o clube brasileiro pôde chegar a conclusões mais acertadas de como o STK Fluminense Samorín foi relevante no processo de formação desses profissionais, sinalizando, dessa forma, que a gestão de carreira ali proposta pelo Fluminense F. C. foi fundamental para que os objetivos fossem alcançados.

Apesar de reconhecer que no futebol brasileiro há constantes mudanças de rumo, sendo impossível fazer qualquer previsão em relação ao futuro, a continuidade desse projeto inovador – e que pode ser ideia precursora para outros trabalhos semelhantes em outros clubes – parece ter sido de alguma valia, pois contribuiu, de certa forma, para que jovens atletas alcançassem o nível profissional sem deixar de pensar e buscar o desenvolvimento humano para se tornarem profissionais mais completos.

Importante salientar que o foco desta investigação foi o planejamento estratégico na gestão de carreiras de atletas e treinadores, mas não se pode deixar de citar que um maior aporte financeiro poderia ter rendido melhores resultados dentro do campo, culminando com o acesso à primeira liga eslovaca. Além disso, o calendário esportivo eslovaco pode ter prejudicado o andamento do projeto, pois o campeonato é sempre interrompido entre o final de novembro e o início de março devido ao inverno rigoroso – um tempo muito grande de inatividade para um atleta de alto rendimento.

A opção por desenvolver um projeto com essas características no local escolhido, se pelo lado jurídico foi adequado, indica, pelo lado dos profissionais brasileiros selecionados, dificuldade de adaptação ao país, principalmente devido ao clima, ao idioma e ao já citado, calendário.

8 Limitações, restrições da pesquisa e sugestões para novos estudos

O presente trabalho encontrou uma limitação em relação ao número de entrevistados, pois como já foi descrito, a pesquisa foi realizada no período de férias dos atletas, atrelado a um conturbado momento interno vivido pelo clube carioca. Além disso, o pouco tempo de realização do projeto fez com que não houvesse um número maior de atletas e treinadores que tivessem vivenciado o mesmo.

Entretanto, como um estudo não tem um fim em si mesmo, o assunto tem potencial para ser abordado em novos trabalhos de investigação científica, pois possui temas relevantes para serem entendidos e analisados, tendo em vista que o surgimento e o desenvolvimento de novos talentos são questões fundamentais para o esporte, pois disso depende a continuidade do mesmo.

O intercâmbio esportivo é um tema que merece aprofundamento, pois um estudo sobre as diferentes formas e objetivos de formação pode contribuir para uma mudança de paradigma

no futebol brasileiro. Outro assunto que pode ser explorado trata das experiências práticas de treinadores, suas diferentes metodologias de treino, aliado à formação de novos atletas, pois o entendimento do ciclo integral de formação do jovem atleta pode contribuir para a consolidação de um profissional mais completo. Um outro assunto relevante – esse sob a ótica da gestão – seria um estudo comparativo entre a chamada “gestão amadora” de um clube de futebol e a gestão de um clube empresa, pois o tema tem sido ponto de discussão no Brasil, sem um aparente olhar crítico e apresentação de dados aprofundados.

O reconhecimento do futebol como ciência, nas diferentes áreas que possibilitam investigações – como ocorre em outros países – apresenta-se como um caminho para o maior desenvolvimento da modalidade no Brasil. A profissionalização parece ser uma tendência internacional.

Referências

- Angelo, L. F. (2014). *Gestão de carreira esportiva: uma história a ser contada no futebol*. (Tese Doutorado em Pedagogia do Movimento Humano). Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Araújo, P. H. M., Yamanaka, G. K., & Mazzei, L. C. (2020). Planejamento estratégico com um dos fatores de sucesso das organizações esportivas: um estudo sobre os clubes esportivos brasileiros que atuam no contexto olímpico. *Motrivivência*, 32(63), 01-19, jul/dez.
- Bastos, F. C. (2003). Administração esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. *Motrivivência*, 20(21), 295-306.
- Bilhim, J. A. de F. (2007). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Portugal.
- Bohme, M. T. S. (2000). O treinamento a longo prazo e o processo de detecção, seleção e promoção de talentos esportivos. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 21. Disponível em <http://revista.cbce.org.br/index.php/RBCE/article/view/775/448>. Acesso em 20 set. 2020.
- Capinussú, J. M. (2005). Formação de recursos humanos e a necessidade de uma administração esportiva moderna capaz de influir de forma positiva no desempenho da equipe e do atleta. *Arquivos em Movimento*, 1, 87- 93.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2003). *Planejamento estratégico: Fundamentos e aplicações*. Elsevier. Rio de Janeiro.
- Dalfovo, M. S., Lana, R. A., & Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2(4), 01-13.
- Damo, A. S. (2006). *Do dom à profissão: uma etnografia do futebol de espetáculo a partir da formação de jogadores no Brasil na França*. (Tese Doutorado em Antropologia Social). Rio Grande do Sul. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.
- Damo, A. S. (2007). *Do dom à profissão: A formação de futebolista no Brasil e na França*. Anpocs. São Paulo.

- Falconer, A. P. (1999). *A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão*. (Dissertação de Mestrado) Universidade São Paulo, São Paulo.
- França Filho, G. C. de. (2003). *Gestão Social: um conceito em construção*. In Colóquio Internacional sobre Poder Local, Salvador. Anais, Salvador: CIAGS/UFBA.
- Gaffrée, J. R. L., Jorge, R. L. S., & Albano, C. S. (2017). Planejamento estratégico em clubes de futebol profissional: um estudo de caso. *Revista da Jornada da pós-graduação e pesquisa*. URCAMP.
- Giglio, S. S., & Rubio, K. (2013). Futebol profissional: o mercado e as práticas de liberdade. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 27(3) 387-400.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5 ed. Atlas. São Paulo.
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução a administração*. 5 ed. Atlas, São Paulo.
- Mazzei, L. C., & Rocco Júnior, A. J. (2017). Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: um momento para a sua afirmação no Brasil. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte*, 2(1) 96–109.
- Mintzberg, H. (1973). Strategic making um three modes. *California Management Review*, 16(2)
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Publicações Dom Quixote. Lisboa, Portugal.
- Nakamura, W. (2015). Reflexões sobre a gestão de clubes de futebol no Brasil. *Journal of Financial Innovation*. 1(1), 40–52.
- Paoli, P. B. (2007). *Os estilos de futebol e os processos de seleção e detecção de talentos*. (Tese de Doutorado em Educação Física) Universidade Gama Filho. Rio de Janeiro, Brasil.
- Porter, M. E. (1998). *Como as forças competitivas moldam a estratégia*. Editora Campus. Rio de Janeiro, Brasil.
- Queirós, P. M. L., & Lacerda, T. (2013). *A importância da entrevista na investigação qualitativa*. Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. Porto, Portugal.
- Rocha, C. M., & Bastos, F.C. (2011). Gestão do esporte: definindo a área. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*. 25, 91-103. São Paulo, Brasil.
- Roche, F. P. (2002). *Gestão Desportiva: Planejamento estratégico nas organizações desportivas*. 2a ed. ArtMed. Porto Alegre, Brasil.
- Rubio, K. (2001). *O atleta e o mito do herói atleta*. Casa do Psicólogo. São Paulo, Brasil.
- Santos, T. O. (2010). *Desenvolvimento estratégico no desporto: Uma análise do futsal pernambucano com o olhar na sua organização gestora a Federação Pernambucana de*

Futsal. (Dissertação de Mestrado em Gestão Desportiva) Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. Porto, Portugal.

Santos, A. F., & GreueL, M. A. (2010). *Análise da gestão financeira e econômica dos clubes brasileiros de futebol: uma aplicação da análise das componentes principais*. Anais do XIII SemeAd - Seminários em Administração. São Paulo, Brasil.

Sarmiento, J.P.R. (2004). *Uma visão muito particular de Gestão Desportiva*. FADEUP. Porto, Portugal

Sarmiento, J. P. R. (2011). *O conceito de gestão desportiva: âmbitos de intervenção e perfil de funções*. In V. Menezes & C. A. Mulatinho (Eds.), *Gestão do esporte: Uma introdução* (pp. 13–36). Ed. Universitária Universidade Federal Pernambuco. Recife, Brasil.

Silva, C. A. T., Teixeira, H. M., & Niyama, J. K. (2009). *Evidenciação contábil em entidades desportivas: uma análise dos clubes de futebol brasileiros*. In: 6º. Congresso de Iniciação Científica em Contabilidade. Anais Congresso Universidade São Paulo de Controladoria e Contabilidade. São Paulo, Brasil.

Tubino, M. J. G., & Moreira, S. B. (2003). *Metodologia científica do treinamento desportivo*. 13 ed. Shape. Rio de Janeiro, Brasil.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e metodologia*. 3 ed. Bookman. Porto Alegre, Brasil.