



Instituto Universitário da Maia - ISMAI

Departamento de Ciências da Educação Física e Desporto



João Carlos
Branco Machado

A influência do intermediário e o agenciamento
de carreiras desportivas no futebol

A influência do intermediário e o agenciamento de carreiras desportivas no futebol

João Carlos Branco Machado, N^o36678

Mestrado em Gestão do Desporto

Orientador Institucional

Prof. Dr^a. Maria José da Silva Faria

Resumo

A presença e a atividade do intermediário tem-se desenvolvido de forma relevante nos últimos anos. Há alguns anos atrás não se verificava uma presença marcante de intermediários como acontece atualmente. Tinha uma intervenção reduzida enquanto hoje em dia tem uma presença ativa e fundamental para o mercado de futebol.

Apesar da função ser cada vez mais reconhecida, a informação sobre a atividade e serviços prestados ainda é escassa, existindo um estigma por parte da sociedade em geral quando se aborda a atividade do intermediário de futebol.

A presente investigação pretende analisar a influência do intermediário e o seu papel no agenciamento de carreiras desportivas no futebol, abordando a atividade e explicando como esta se desenvolve bem como a importância que tem tanto para jogadores como para clubes. Assim, recorreu-se a uma metodologia qualitativa com um total de 26 entrevistas realizadas quer a intermediários de futebol, dirigentes, jogadores, treinadores e comunicação social.

Conclui-se que a atividade do intermediário de futebol é parte essencial do futebol atualmente. Tem um papel bastante ativo e influente num mercado dinâmico e complexo pelas diversas variáveis que envolve. Além disso, o intermediário no apoio à gestão de carreiras desportivas presta um conjunto diversificado de serviços que permite ao jogador focar-se exclusivamente no desempenho da sua função, tornando-se uma mais-valia para a carreira do jogador.

Palavras-chave: futebol, intermediário, representação, intermediação, carreiras desportivas, gestão

Abstract

The presence and activity of the intermediary has developed significantly in recent years. A few years ago there was no marked presence of intermediaries as is currently the case. He had a reduced intervention while today he has an active and fundamental presence for the football market.

Although the function is increasingly recognized, information about the activity and services provided is still scarce, and there is a stigma on the part of society in general when addressing the activity of the soccer intermediary.

This research aims to analyze the influence of the intermediary and his role in the agency of sports careers in football, addressing the activity and explaining how it develops as well as the importance it has for both players and clubs. Thus, a qualitative methodology was used with a total of 26 interviews conducted either to soccer intermediaries, managers, players, coaches and media.

It is concluded that the activity of the soccer intermediary is an essential part of football today. It has a very active and influential role in a dynamic and complex market due to the various variables it involves. In addition, the intermediary in supporting the management of sports careers provides a diverse set of services that allows the player to focus exclusively on the performance of his role, making it an asset for the player's career.

Keywords: football, intermediary, representation, intermediation, sports careers, management

Índice

| | |
|---|----|
| Resumo..... | 2 |
| Abstract | 3 |
| Índice..... | 4 |
| Introdução..... | 9 |
| Revisão de Literatura..... | 10 |
| 1- O intermediário de futebol | 10 |
| 1.1- Definição de um intermediário de futebol | 10 |
| 1.2- Definição de <i>broker</i> | 11 |
| 1.3- Tipos de intermediário de futebol e as suas funções..... | 12 |
| 2- Transformações no futebol..... | 14 |
| 2.1- Intervenção e influência alargada dos intermediários de futebol..... | 14 |
| 2.2- Relação existente entre o intermediário de futebol e jogador e as razões que levam o jogador a recorrer a um intermediário de futebol..... | 15 |
| 2.3- O futebol como um negócio..... | 18 |
| 3- Complexidade do mercado de futebol..... | 20 |
| 3.1- Dinâmica do mercado de futebol com propriedades específicas | 20 |
| 3.2- Transferência de um jogador de futebol no mercado de transferências..... | 24 |
| 3.3- Remuneração do intermediário de futebol..... | 25 |
| 4- O <i>expertise</i> do intermediário de futebol | 27 |
| 4.1- A importância do <i>scouting</i> enquanto ferramenta de apoio..... | 27 |
| 4.2- Criação e desenvolvimento da rede de negócios..... | 30 |
| 4.3- Inovação, criatividade e capacidade de resolução de problemas nas empresas | 32 |
| Estudo Empírico..... | 34 |
| 1- Metodologia..... | 34 |
| 1.1- Tipo de estudo e objetivos..... | 34 |
| 1.2- População | 34 |
| 1.3- Amostra | 35 |
| 1.4- Entrevistas de resposta aberta..... | 36 |
| 1.5- Instrumentos utilizados..... | 37 |
| 1.6- Método de Pesquisa..... | 37 |
| 1.7- Procedimento de recolha de dados | 38 |
| 1.8- Procedimentos de tratamento de dados | 38 |
| 2- Apresentação de Resultados..... | 39 |
| 2.1- Intervenção do Intermediário de futebol | 39 |

| | | |
|-------|--|----|
| 2.2- | Função do Intermediário de futebol | 41 |
| 2.3- | Função do <i>Broker</i> | 43 |
| 2.4- | Diferentes competências entre Intermediário de futebol e <i>broker</i> | 44 |
| 2.5- | Diferenças entre a profissão de jogador de futebol e outras profissões levando este a recorrer a um Intermediário de futebol | 46 |
| 2.6- | Mais-valias de um jogador ser representado por um Intermediário de futebol | 50 |
| 2.7- | Ajuste dos interesses do intermediário de futebol durante o processo de negociação | 53 |
| 2.8- | Benefícios que os clubes têm com a contratação de um jogador | 55 |
| 2.9- | Remuneração do Intermediário de futebol | 57 |
| 2.10- | Serviços que o Intermediário de futebol disponibiliza para a gestão da carreira do jogador | 58 |
| 2.11- | Importância da ligação do Intermediário de futebol a <i>scouts</i> | 61 |
| 2.12- | Intermediários de futebol assinam contratos de representação com jogadores mais jovens | 63 |
| 2.13- | Dificuldades que o intermediário de futebol enfrenta para entrar e ganhar reputação no mercado de futebol | 66 |
| 2.14- | Contínua insistência de outros intermediários de futebol por jogadores que não representam..... | 68 |
| 2.15- | Requisitos necessários para ser Intermediário de futebol..... | 71 |
| 2.16- | Opinião pública sobre o Intermediário de futebol | 73 |
| 2.17- | Investimento por parte do Intermediário de futebol na imagem do jogador e treinador | 75 |
| 2.18- | Relação do Intermediário de futebol com a comunicação social..... | 77 |
| | Conclusões | 81 |
| | Limitações do Estudo | 82 |
| | Recomendações para Futuras Investigações | 82 |
| | Referências Bibliográficas | 84 |
| | Anexos..... | 88 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1- Relação entre o dinheiro investido por um agente num jogador e o retorno financeiro que o agente obtém ao longo do tempo..... | 17 |
| Figura 2- Palavras-chave do Subcapítulo: "Intervenção do Intermediário de Futebol" | 41 |
| Figura 3- Palavras-chave do Subcapítulo: "Função do Intermediário de Futebol" | 43 |
| Figura 4- Palavras-chave do Subcapítulo "Função do Broker" | 44 |
| Figura 5- Palavras-chave do Subcapítulo: "Diferentes competências entre Intermediário de futebol e broker"..... | 46 |
| Figura 6- Palavras-chave do Subcapítulo: "Diferenças entre a profissão de jogador de futebol e outras profissões levando este a recorrer a um Intermediário de futebol" | 50 |
| Figura 7- Palavras-chave do Subcapítulo: "Mais-valias de um jogador ser representado por um Intermediário de futebol" | 53 |
| Figura 8- Palavras-chave do Subcapítulo: "Ajuste dos interesses do intermediário de futebol durante o processo de negociação" | 55 |
| Figura 9- Palavras-chave do Subcapítulo: "Benefícios que os clubes têm com a contratação de um jogador" | 57 |
| Figura 10- Palavras-chave do Subcapítulo: "Remuneração do Intermediário de futebol"..... | 58 |
| Figura 11- Palavras-chave do Subcapítulo: "Serviços que o Intermediário de futebol disponibiliza para a gestão da carreira do jogador" | 61 |
| Figura 12- Palavras-chave do Subcapítulo: "Importância da ligação do Intermediário de futebol a scouts" | 63 |
| Figura 13- Palavras-chave do Subcapítulo: "Intermediários de futebol assinam contratos de representação com jogadores mais jovens" | 66 |
| Figura 14- Palavras-chave do Subcapítulo: "Dificuldades que o intermediário de futebol enfrenta para entrar e ganhar reputação no mercado de futebol" | 68 |
| Figura 15- Palavras-chave do Subcapítulo: "Contínua insistência de outros intermediários de futebol por jogadores que não representam" | 71 |
| Figura 16- Palavras-chave do Subcapítulo: "Requisitos necessários para ser Intermediário de futebol" | 73 |
| Figura 17- Palavras-chave do Subcapítulo: "Opinião pública sobre o Intermediário de futebol" | 75 |

| | |
|---|----|
| Figura 18- Palavras-chave do Subcapítulo: "Investimento por parte do Intermediário de futebol na imagem do jogador e treinador" | 77 |
| Figura 19- Palavras-chave do Subcapítulo: "Relação do Intermediário de futebol com a comunicação social" | 78 |
| Figura 20- Esquema global: "A influência do intermediário e o agenciamento de carreiras desportivas no futebol" | 80 |

Lista de Abreviaturas

RCP- Resolução Criativa de Problemas

CPS- Creative Problem Solving

AFC Ajax- Amsterdamsche Football Club Ajax

FIFA- Federação Internacional de Futebol Associação

UEFA- União das Associações Europeias de Futebol

FPF- Federação Portuguesa de Futebol

RFC de Liège- Royal Football Club de Liège

US du Littoral de Dunkerque- Union Sportive du Littoral de Dunkerque

Juventus FC- Juventus Football Club

SAD- Sociedade Anónima Desportiva

Introdução

O papel do intermediário de futebol tem uma relevância cada vez mais acrescida no mercado de futebol. Esse acontecimento deve-se ao facto destes darem uma resposta relativamente às mudanças na profissionalização do desporto (Rossi e Tessari, 2014). Têm poder na nova era do futebol, movendo-se de forma exímia no mercado de jogadores de futebol que é particularmente complexo (Dubuisson-Quellier, 2000).

Estabeleceram o seu espaço no futebol profissional resolvendo problemas dos principais atores, jogadores e clubes, sejam estes jurídicos, económicos ou a colocação dos jogadores em clubes (Abbott, 2005).

Destacam-se pela sua influência no mercado, estão relacionados com as transformações no futebol, quer através do aumento do número de transferências de jogadores, globalização das trocas e extinção das fronteiras (Abbott, 2005).

O problema central da investigação (*problem statement*) consiste em perceber a importância do intermediário no futebol e na gestão da carreira desportiva dos jogadores de futebol. Foram definidas as questões centrais de investigação (*research questions*):

- Qual a preponderância que tem o intermediário de futebol?
- Qual a importância da gestão de carreiras desportivas no futebol?

A metodologia utilizada na análise às questões apoiou-se na realização de entrevistas presenciais. A realização da entrevista foi útil e enriquecedora a todos os níveis possibilitando aferir com maior detalhe a atividade desenvolvida pelo intermediário de futebol e a importância que este tem no desenvolvimento e gestão da carreira desportiva do jogador.

O interesse da investigação sobre a atividade do intermediário de futebol resulta:

- Atividade em expansão e preponderância do intermediário no mercado de futebol;
- Tema pouco desenvolvido por académicos, não corresponde ao desenvolvimento que teve a atividade para a gestão da carreira dos jogadores.

Pelos motivos acima descritos, decidiu-se dar-se um contributo à análise da influência do intermediário e o agenciamento de carreiras desportivas no futebol.

Revisão de Literatura

1- O intermediário de futebol

1.1- Definição de um intermediário de futebol

Importa esclarecer desde o início da investigação a definição de intermediário de futebol, definição esta que deu lugar à anterior, vulgarmente conhecida no meio do futebol como agente de jogadores. Abordo e clarifico sobre as alterações dos termos e a regulamentação que deu lugar às alterações.

Considerando o Regulamento de Agentes de Jogadores da FIFA (*Fédération Internationale de Football Association*) referente ao ano de 2007 que entrou em vigor em Janeiro de 2008, um agente de jogadores é uma pessoa que atua em nome individual, auferindo um rendimento em troca de apresentar jogadores aos clubes com o objetivo de negociar ou renovar um contrato de trabalho ou apresentar dois clubes um ao outro com o propósito de ser realizado um contrato de transferência, considerando as disposições determinadas no regulamento (FIFA, 2007).

Considerando (KEA et al., 2009), o agente é uma pessoa singular ou coletiva que, mediante pagamento, assume diversas atividades destacando-se a capacidade para juntar partes interessadas na concretização de um contrato relativamente à atividade desportiva do futebol, negociar e celebrar diferentes contratos em nome do atleta, sejam estes contratos de direitos de imagem, publicidade ou patrocínio e aconselhar e gerir o património do atleta profissional (KEA et al., 2009).

Abordando o Regulamento sobre como Trabalhar com Intermediários da FIFA do ano de 2014 que entrou em vigor em Abril de 2015, no seu regulamento a FIFA considera o intermediário uma pessoa que atua em nome individual ou coletivo, que de forma gratuita ou em troca de uma remuneração, representa os jogadores ou clubes em negociação com o objetivo de fechar um contrato de trabalho ou representar os clubes pretendendo concluir um acordo de transferência (FIFA, 2014).

O Regulamento de Intermediários vigente em Portugal da FPF (Federação Portuguesa de Futebol) considera que o intermediário é a pessoa singular ou coletiva, com capacidade jurídica, que de forma gratuita ou remunerada, representa um jogador ou clube no processo de negociação com o propósito de assinar um contrato de trabalho desportivo ou um contrato de transferência (FPF, 2015).

É descrito como intermediário aquele que ajuda o jogador na venda dos seus serviços pelo maior valor financeiro, consolidando o património arrecadado do seu cliente (Leonard e Prinzinger, 2010).

A alteração da regulamentação deveu-se à ineficácia do sistema de licenças visto que apenas 25% a 30% das transferências internacionais eram efetuadas por agentes licenciados, para além da incapacidade da FIFA de controlar quem estava isento de requerer uma licença como por exemplo, o caso de advogados e pais dos jogadores. Outro fator que culminou com esta alteração relaciona-se com a própria gestão do sistema de licenciamento a nível internacional, torna-se difícil sem uma estreita colaboração a nível nacional, por sua parte nem sempre é possível devido à dependência dos adequados recursos humanos e financeiros (KEA et al., 2009).

Após ter abordado as definições de intermediário de futebol e agente de jogadores e ter esclarecido as alterações de regulamentos, destaque para a alteração do nome da função mas continuam a executar o mesmo serviço. Importa também esclarecer a função de *broker*, função esta que tem características específicas mas que contém uma ligação direta à atividade do intermediário de futebol.

1.2- Definição de *broker*

Além do intermediário, surge outra figura no futebol, o *broker*. Este é considerado o intermediário de ambas as partes. Este é responsável por ser um facilitador, possibilitando o trabalho para quem pretende comprar e para quem pondera vender. Possui uma rede importante de contactos, criando ligações entre atletas e clubes que possam estar interessados e vice-versa. O *broker* pode não possuir o atleta como seu cliente mas, como há um clube específico que procura determinado jogador, este responsabiliza-se por encontrar esse jogador no mercado (Nogueira, 2019).

Apesar de o *broker* poder ter uma importância mais reduzida que o intermediário, o *broker* é um interveniente com um raio de ação muito significativo e importante no mercado. Desse modo, por vezes os clubes depositam a confiança nos *brokers* para mediar as negociações das transferências (Nogueira, 2019).

Dos vários tipos de serviços prestados por um intermediário existem dois que são essenciais pela fonte de rendimento que representam para o intermediário, a representação do

jogador na negociação do seu contrato de trabalho e a intermediação de uma transferência entre dois clubes. Face ao último serviço, o intermediário interveniente na transferência, poderá representar o clube comprador, o clube vendedor ou ambos os clubes, consoante os mandatos que sejam assinados pelas partes. Este serviço poderá não ser realizado pelo intermediário do jogador mas pelo *broker* (Nogueira, 2019).

O *broker* é definido como um intermediário que utiliza os seus contactos para possibilitar a transferência de um jogador que não é representado por si, devendo promover uma mediação positiva nas transferências em que intervém. Existem casos cujos *brokers* evitam entrar em contacto com o intermediário de forma a não partilharem a possível remuneração do negócio, mas este tipo de conduta não se coaduna com a atividade de *broker* (Nogueira, 2019).

Enquanto que as competências do intermediário de futebol estão relacionadas com o apoio ao jogador, a atividade do *broker* não considera a ligação direta com o jogador, mas foca-se numa boa capacidade negocial, capacidade de comunicação, domínio das relações pessoais, competências que permitirão ao *broker* estabelecer uma rede eficiente de contactos (Nogueira, 2019).

A função do *broker* tem características específicas mas um *broker* também desempenha a função de intermediário de futebol. Não representando diretamente o jogador, o *broker* está focado exclusivamente na negociação. Interessa então abordar os tipos de intermediários presentes no futebol e que funções executam.

1.3- Tipos de intermediário de futebol e as suas funções

Considerando KEA et al. (2009) os agentes estão divididos em antigos jogadores, participantes influentes e bem relacionados no mercado e intermediários casuais. Relativamente aos antigos jogadores, consideram a rede de contactos que criaram durante a sua carreira, além da experiência e conhecimento adquirido do ambiente desportivo e sua envolvência. Os participantes influentes e bem relacionados no mercado possuem uma quota de mercado, o conhecimento que têm do meio e as ligações aos decisores podem influenciar de forma positiva o processo de negociações. O caso dos agentes casuais, que sem pretensões em terem uma carreira de intermediário acabam por eventualmente desempenhar o seu papel.

Na perspetiva de Sobel (1987) a principal função do agente é baseada na negociação do contrato de trabalho do atleta. De forma geral, este serviço é uma mais-valia a praticamente

todos os atletas visto que a maioria destes não possuem conhecimentos negociais, tendo pouca experiência nessa área. Além disso, os agentes têm um conhecimento face aos salários dos jogadores, representando uma mais-valia, e mesmo os jogadores com experiência negocial recorrem à contratação de um agente devido à sua função isoladora. Com a mediação do agente durante o processo negocial do contrato de trabalho do atleta permite que não existam externalidades negativas no rendimento do jogador e os agentes através da sua intervenção e desempenho dessa função acabam também por beneficiar os clubes. Assim, os agentes tornam-se uma mais-valia para o atleta e clube pois podem reduzir o impacto negativo que uma negociação de contrato pode ter no desempenho do atleta.

As restantes funções de um agente associam-se à análise, negociação e obtenção de novos contratos, como por exemplo a obtenção de contratos de patrocínio. A consultoria financeira do jogador é justificada pela curta duração da carreira e pela falta de conhecimento para serem tomadas as melhores decisões de investimento. O aconselhamento legal e fiscal do jogador é outra das funções, pois todas as funções desempenhadas têm implicações legais e fiscais. A função de consultoria financeira ao jogador e o aconselhamento legal e fiscal do jogador podem também ser subcontratadas a especialistas dessas áreas em específico (Sobel,1987).

A assinatura de contratos de representação com jogadores cada vez mais jovens implica que os agentes tenham de se preocupar com a educação, saúde e desenvolvimento dos jogadores, existindo por parte do agente um aumento da monitorização e desse modo há uma intensificação da sua relação com o atleta (Smienk, 2009). A realidade atual demonstra uma nova função, designada de *babysitting* por parte dos agentes, pelo acompanhamento dado aos atletas (Shropshire e Davis, 2008). Os agentes que desempenham as funções enunciadas anteriormente apresentam-se como os elementos mais importantes no mercado do futebol (Smienk, 2009).

Apesar da principal função de um intermediário de futebol ser a negociação de um contrato de trabalho de um atleta, não se restringe a essa desempenhando várias outras funções num mercado em constante desenvolvimento existindo transformações, procurando ser uma mais-valia tendo uma intervenção positiva para o atleta.

2- Transformações no futebol

2.1- Intervenção e influência alargada dos intermediários de futebol

A atividade do agente não é recente. O que é atual são os montantes financeiros envolvidos e a competitividade existente na atividade (Shropshire e Davis, 2013). A evolução dos agentes como profissionais é uma resposta face às constantes mudanças verificadas na profissionalização do desporto (Rossi e Tessari, 2014). Os agentes são reconhecidos como atores que conseguiram obter o controlo das trocas comerciais e capazes de conduzir os fluxos financeiros obtendo benefícios (Demazière e Jouvenet, 2013).

Os agentes criaram o seu espaço no futebol profissional dando resposta a problemas identificados pelos seus principais atores, clubes e jogadores, seja a nível jurídico ou económico ou a colocação de atletas em clubes. Estabelecendo a sua presença como especialistas na colocação de atletas em clubes, reduziram as incertezas face aos contratos desportivos, integraram de forma lucrativa a economia do futebol profissional e tornaram os jogadores mais relevantes. O sucesso da integração dos agentes no futebol é reconhecido por dirigentes, jogadores e ex-jogadores. Estão associados às recentes transformações no futebol profissional, seja através das participações financeiras, o aumento do número de transferências, globalização das trocas, extinção das fronteiras (Abbott, 2005).

Os principais agentes são descritos como influentes e detêm poder na nova era do futebol. O mercado de jogadores de futebol é especialmente complexo, para além das transferências que supõem um acordo alcançado por três atores: agente, jogador e clube, mas também, porque cada relacionamento tem uma consistência temporal e relacional que envolve uma multiplicidade de apostas e preocupações. A experiência dos agentes de jogadores permite uma adaptação a essa complexidade e têm tido uma crescente importância no acompanhamento de jogadores e na intensificação da mobilidade dos jogadores. Os agentes têm uma participação relevante na regulação do mercado de transferências, contribuindo para configurá-lo, ajustando as suas características (Cochoy e Dubuisson-Quellier, 2000).

Os agentes desempenham várias tarefas no desempenho da sua atividade entre as quais representar os jogadores perante os clubes, orientar e destacar as qualidades dos jogadores, identificar e representar jogadores de qualidade e o desenvolvimento de relações de confiança dentro dos clubes penetrando em redes personalizadas (Demazière e Jouvenet, 2013). Com o passar do tempo e com a evolução da função, o agente não é apenas um intermediário na celebração dos contratos ou em negociações de transferências de atletas. Disponibiliza aos seus

clientes um serviço de aconselhamento financeiro, fiscal, negociação de contratos de patrocínio até à cedência dos direitos de imagem (Rodrigues, 2012).

Enquanto representantes dos jogadores, os agentes trabalham para facilitar as operações e a mobilidade dos jogadores entre os clubes, procuram promover a carreira dos seus clientes de forma a serem bem sucedidos. O acompanhamento ao atleta terá como objetivo desenvolver a sua carreira a longo prazo, sendo necessário negociar as transferências que lhe permitirão progredir e atingir outro patamar (Demazière e Jouvenet, 2013).

A intervenção dos intermediários de futebol vem-se verificando face às transformações no futebol, tendo influência e dando respostas a problemas identificados pelos jogadores e clubes pela sua capacidade e especialização na área. Assim, é criada uma relação entre os diferentes intervenientes e interessa perceber essa interação.

2.2- Relação existente entre o intermediário de futebol e jogador e as razões que levam o jogador a recorrer a um intermediário de futebol

A relação entre o agente e o jogador é complexa visto que ambos pretendem potencializar o seu bem-estar, aumentando a remuneração obtida por ambas as partes. A complexidade da relação aumenta ainda mais conforme um clube consegue obter influência nessa relação pois este decide quanto, quando e como decide remunerar o agente e o jogador. É formada uma relação triangular entre os intervenientes (Smienk, 2009).

Com o correto funcionamento do mercado, quando o preço de um jogador reflete o seu valor real, de outro modo, quando este expõe diversas externalidades, como informações contrárias, o preço do jogador acaba por estar distante do valor real. Esta informação é muito importante ao nível estratégico pois pode ser usada ou até manipulada pelas diferentes partes envolvidas seja através de rumores, informação e desinformação (KEA e CDES, 2013).

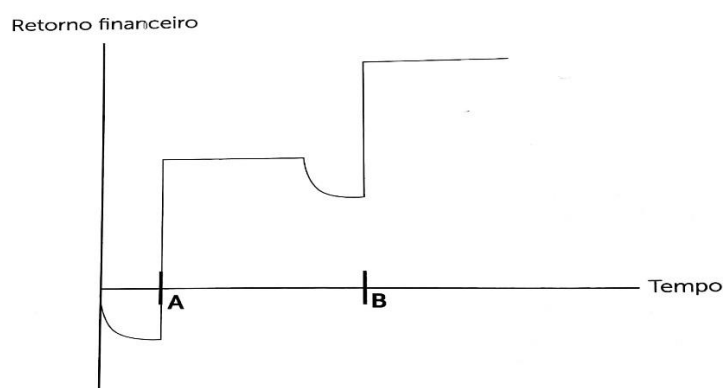
O grau de complexidade da relação que é estabelecido entre o agente, jogador e clube é acompanhado pela quantidade e intensidade das externalidades existentes. Quando os clubes exercem algum poder sobre um agente, seja através de prémios ou futuras negociações de contratos, a relação entre o agente e o jogador acaba por sair prejudicada. Os clubes vêm exercendo influência sobre os agentes, e isso verifica-se através das relações estabelecidas entre clubes e agentes. Os clubes precisam dos agentes quer para contratar como para atrair jogadores no futuro e os agentes também precisam dos clubes para obter contratos para os seus jogadores no futuro (Smienk, 2009).

Consequentemente, o agente poderá não ter o incentivo essencial para representar o jogador da forma mais adequada. Através de um exemplo concreto percebe-se o porquê desta circunstância. Imaginemos um jogador que recebe uma oferta de 2 milhões de euros por ano, esse valor representa uma comissão de 200 mil euros para o agente, relativamente a 10% do montante total. Através do empenho do agente, este poderia eventualmente conseguir aumentar o salário do jogador para 2,2 milhões de euros, passando o agente a auferir uma comissão de 220 mil euros. Neste caso específico o agente pode não ter o incentivo necessário para negociar a oferta inicial do clube pois o jogador receberia mais 200 mil euros enquanto que o agente receberia apenas mais 20 mil euros. Assim, o jogador acaba por não sair tão beneficiado desta negociação como poderia. Neste exemplo específico, verifica-se um conflito de interesses, considerando-se outra fonte de problemas na relação entre agente e jogador (Smienk, 2009).

No acréscimo da compensação financeira o agente pode não ver um valor justo e dessa forma poderá considerar que não justifica o risco de desgaste das suas relações com o clube durante o processo de negociação. Além disso, os custos que um agente tem com o jogador são baixos e acrescentando o facto de o agente poder realizar um bom negócio sem perder qualquer montante durante o processo de negociação faz com que o risco seja colocado do lado do atleta. É relevante que os interesses de ambas as partes estejam alinhados (Smienk, 2009).

De forma a compreender a relação entre dinheiro investido por um agente num jogador e o retorno financeiro obtido pelo agente ao longo do tempo, importa observar a figura abaixo. É possível observar que existe algum investimento de tempo e dinheiro por parte do agente no período precedente aos pontos A e B, referente à formalização do contrato do jogador com o clube ou renegociação do contrato, mas posteriormente há um crescimento do retorno financeiro do agente nos pontos A e B devido às suas comissões (Smienk, 2009).

Figura 1- Relação entre o dinheiro investido por um agente num jogador e o retorno financeiro que o agente obtém ao longo do tempo



Fonte: Adaptado de Smienk (2009). Regulation in the Market of Sports Agents. Or No Regulation at All? The International Sports Law Journal (p.79).

Abordando as principais razões para um jogador ter um agente a gerir a sua carreira importa salientar o grande impacto da sua profissão. Enquanto jogador de futebol, está exposto e tem uma responsabilidade acrescida perante a sociedade, a carreira inicia-se numa idade baixa comparativamente a outras profissões, há uma necessidade de se focar e concentrar para desenvolver as suas competências, não tendo de estar a preocupar-se com outro trabalho burocrático no âmbito da sua profissão, a falta de conhecimento e capacidade para discutir um contrato de trabalho e fazer uma gestão eficiente da sua carreira e também a proteção da sua relação com o clube (Nogueira, 2019).

Há ainda aspetos financeiros a salientar no âmbito das razões que levam um jogador a recorrer aos serviços de um intermediário de futebol para gerir a sua carreira. Os montantes envolvidos no futebol são distintos da grande maioria dos setores de atividade, obtendo o jogador de futebol montantes muito superiores, o tempo reduzido da carreira do jogador, este precisa de tomar decisões acertadas e obter o maior encaixe financeiro possível e alargar as opções relativamente ao seu futuro, o agente tem aqui um papel muito importante pela sua influência e pelo seu domínio de mercado (Nogueira, 2019).

A relação estabelecida entre o intermediário de futebol e jogador é uma relação de confiança existindo motivos para o jogador recorrer ao serviço de um intermediário, seja pelos conhecimentos e contactos do intermediário quer pelo facto de o jogador estar focado exclusivamente no desempenho da sua função. Quer pelo impacto da profissão enquanto

jogador de futebol, os montantes financeiros envolvidos no futebol, torna-se necessário entender o futebol como um negócio.

2.3- O futebol como um negócio

Atualmente os clubes precisam de gerar receitas, quer através da negociação dos *naming rights* dos estádios, apostar no *marketing* por intermédio da imagem de jogadores reconhecidos, criação de canais de conteúdo e de televisão de forma a colmatar as despesas e transformar a atividade do futebol lucrativa (Mendes, 2016). Os clubes enfrentam diversos desafios, precisam de implementar técnicas e adotar métodos que lhes permitam serem mais competitivos no mercado (Tachizawa, Ferreira e Fortuna, 2004).

Segundo (Soriano, 2009), os salários na indústria do futebol necessitam de coincidir entre 50 a 65% das receitas, de forma a existir uma boa saúde económica do clube, permitindo a gestão equilibrada do clube e mantendo o equilíbrio financeiro que o clube deve ter. Os clubes de futebol funcionam como empresas, desse modo é necessário existir gestão e controlo efetivo da folha salarial, receitas e despesas, para que não haja acumulação de dívidas (Leoncini e Silva, 2005). Os aspetos tangíveis e intangíveis devem ser considerados na avaliação dos clubes enquanto empresas de maneira a verificar a sustentabilidade destes no longo prazo (Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin, 2010).

A potenciação dos atletas no alto rendimento será essencial para que os clubes sejam capazes de gerar receita. A rentabilização dos recursos desperdiçados pode ser o ponto inicial de mudança para os clubes com maior dificuldade financeira. Antes de se avançar para contratações deveria-se considerar, analisar e ponderar as possibilidades internas de que dispõem os clubes ao nível da formação. Será necessário fazer o percurso para a equipa principal, consolidando a identidade própria e cultura desportiva do clube. Constata-se que diversos clubes não aproveitam nenhum jogador proveniente da formação e quando isso acontece algo não está bem. Esta constatação deve ser considerada caso a caso, dependendo da estratégia de cada clube (Mendes, 2016).

O desempenho desportivo e financeiro de um determinado clube está relacionado com a qualidade da gestão (Barros e Leach, 2006). Por outro lado, a desorganização dos clubes propicia a que estes disputem divisões inferiores, sendo necessária a profissionalização dos gestores (Malagrino, 2011).

O rumo a percorrer deverá ser a rentabilização dos ativos, através dos jogadores que são provenientes da formação do clube. Essa estratégia será mais assegurada em termos financeiros ao invés de se optar pela contratação de jogadores provenientes de outros clubes. A contratação de jogadores devia ser uma das últimas opções (Mendes, 2016). A rentabilidade que um clube ou empresa poderá obter depende do resultado económico considerando a relação com o capital investido (Matarazzo, 2007).

Os investimentos são continuamente considerados como custos, estes devem ser tidos como uma forma de originar lucro, devendo ser esta a perspectiva como são encarados os investimentos. Ao ser realizado o investimento e se este tiver uma base de sustentação numa organização sólida e com o planeamento devidamente definido, há uma garantia que foi dado o primeiro passo para ser possível gerar lucro (Mendes, 2016).

O autor Mendes (2016) aborda o exemplo do AFC Ajax como um exemplo notório dessa correta gestão, cujo clube está focado em apostar e potenciar jovens ao invés de fazer contratações sonantes. Através desta política adotada, permite ao clube disputar as competições ao nível interno com outros clubes que efetuam investimentos mais elevados (Mendes, 2016).

Considerando o autor citado existem três tipos de clubes, os formadores, os compradores e um misto dos dois. O melhor caminho a percorrer seria formar jogadores, para que posteriormente integrassem a equipa principal do clube, apesar de nem sempre isso ser possível. Os clubes deveriam ser capazes de criar condições para manterem os jogadores provenientes da formação. Posteriormente, não sendo possível colmatar as carências dos clubes, terá de se recorrer a contratações (Mendes, 2016).

Além dos resultados desportivos obtidos pelos clubes, ao verificar-se a ausência de retorno financeiro e o reduzido êxito em termos económicos, poderá afastar potenciais investidores (Soriano, 2010).

A gestão equilibradas dos recursos dos clubes, os investimentos na perspectiva de obter retorno financeiro, a rentabilização de ativos, o desempenho desportivo e financeiro são aspetos que cada vez mais é dada importância seja por clubes ou investidores, tornando o futebol um negócio que envolve elevados montantes financeiros.

3- Complexidade do mercado de futebol

3.1- Dinâmica do mercado de futebol com propriedades específicas

O mercado de futebol está em constante evolução e dessa forma importa contextualizar este desenvolvimento, para isso importa ter em consideração o acórdão Bosman. Em 15 de Dezembro de 1995 foi pronunciado o acórdão Bosman sendo o principal responsável pelo grande aumento do número de transferências de jogadores e pelos montantes envolvidos.

Considerando (Dimitrakopoulos, 2006), o acórdão Bosman começou num processo de litígio entre Jean-Marc Bosman, jogador que se encontrava em fim de contrato com o seu clube, RC Liégeois da Bélgica. Este processo começou pelo facto do RC Liégeois não ter pedido à liga do seu país a emissão do certificado essencial para a transferência de Bosman para o clube francês, US du Littoral de Dunkerque, pelas dúvidas existentes sobre a solvência deste clube. Os contratos acabaram por não entrar em vigor e o RC Liégeois impediu Bosman de jogar durante toda a temporada.

Como contestação, Bosman decidiu levar o clube aos tribunais belgas, que posteriormente pediram ao Tribunal Europeu de Justiça que interpretasse o artigo 48º do Tratado de Roma que aborda a liberdade de circulação dos trabalhadores que impossibilitava a aplicação dos regulamentos nacionais patrocinados pela UEFA (*Union of European Football Associations*). Este referia que no termo do contrato de um jogador profissional, este jogador poderia ser contratado por outro clube com sede noutro estado-membro caso este último pagasse uma taxa ao anterior clube do jogador. Bosman acabou por vencer o caso (Dimitrakopoulos, 2006).

Uma das questões mais afetadas pelo acórdão Bosman considera a mobilidade dos atletas profissionais. Permitiu a aplicação da lei da mobilidade à estrutura desportiva europeia comunitária (Ferreira, 2008). O acórdão Bosman teve uma influência decisiva no desenvolvimento do futebol, existindo um reforço dos direitos sociais dos jogadores (KEA e CDES, 2013).

De forma geral, a livre circulação de jogadores afetou a competitividade dos diferentes países pois existem disparidades económicas entre estes. Ao verificar-se essas disparidades entre países, os clubes provenientes de países ricos, serão mais ricos, enquanto países com menos poder financeiro terão clubes menos ricos, afetando a competitividade entre os clubes (Ferreira, 2008). A decisão do tribunal a favor de Bosman contribuiu para que os clubes ricos

pudessem recrutar mais facilmente os melhores jogadores e colocar em causa o equilíbrio das competições (KEA e CDES, 2013).

A decisão do acórdão de Bosman acabou por se repercutir em dois aspetos, na eliminação da compensação financeira a ser paga no término do contrato e na abolição de cláusulas de nacionalidade na União Europeia (KEA et al., 2009). Abordando o primeiro aspeto, fez com que o poder dos clubes se reduzisse porque houve um aumento da concorrência entre estes na atração de jogadores livres e, desse modo, acabou por promover uma maior liberdade para os jogadores negociarem as suas condições de uma forma que estes considerem justas, existindo aqui uma possibilidade e oportunidade para os agentes de futebol usarem os seus serviços e beneficiando em termos financeiros os jogadores de futebol (Kahn, 2000).

Importa agora reforçar a função do intermediário de futebol, a sua função é representar os jogadores perante os clubes e mediante esse serviço é remunerado através de uma comissão. Este processo ocorre no momento de contratação de um jogador por um clube ou quando o contrato deste é renovado. A ligação de um jogador a um intermediário possibilitará a defesa dos seus interesses, ajudando também na avaliação do seu valor no mercado de trabalho (Bertrand, 2008). Os intermediários são essenciais enquanto agentes desportivos na economia do futebol estando presentes nos momentos de negociações (Roderick, 2006).

Os jogadores têm contacto com os intermediários de futebol em idades cada vez mais jovens, ocorrendo a partir do momento em que assinam o seu primeiro contrato profissional ou então ainda de forma informal. Os intermediários tornaram-se mediadores fundamentais ao negociarem o contrato entre um jogador e um clube participando consequentemente na construção social do mercado de futebol profissional (Demazière e Jouvenet, 2013).

O mercado do futebol é fluído mas restrito. Opera a grande velocidade e com um grande volume de transações relativamente ao número de empregadores (clubes profissionais) e funcionários (jogadores profissionais). Os empregadores, aqueles que oferecem o trabalho, são limitados em número enquanto que o número de jogadores que procuram emprego é maior que o número de empregos disponíveis no contexto profissional, verificando-se então que o mercado de futebol é restrito e está com excesso de capacidade (Chadwick e Hamil, 2009).

É possível entender através do exemplo entre clubes profissionais e amadores que apenas os clubes profissionais têm capacidade para pagar os salários aos jogadores sendo esta, de forma exclusiva, a sua profissão, enquanto os clubes amadores remuneram os jogadores

através de incentivos, verificando-se que o futebol não é para estes jogadores a sua atividade principal (Chadwick e Hamil, 2009).

A mobilidade dos jogadores ocorre gradualmente como efeito da fluidez do mercado de futebol atual. Esse facto é constatado pelo aumento do número médio de clubes que um jogador representou ao longo da sua carreira (Besson, Poli e Ravenel, 2013). Por outro lado, ao verificar-se que as carreiras desportivas tendem a ser mais breves, verifica-se o aumento da mobilidade e fluidez do mercado (Frick, Pietzner e Prinz, 2007).

O mercado de futebol é ambivalente, duplo e segmentado. O mercado é constituído por duas categorias de jogadores de futebol. A remuneração e o valor de mercado dos jogadores são desiguais, podendo ser entendidas essas desigualdades como uma dualidade. Por um lado, existe um número reduzido de jogadores reconhecidos de alto nível e, por outro, há uma quantidade elevada de jogadores médios. Verifica-se que as duas categorias ocupam posições distintas no mercado (Bourg e Gouguet, 2001).

Abordando a segunda categoria de jogadores, está exposta a uma competição extrema e a um nível elevado de risco de desemprego, recebendo salários moderados e os seus contratos são ativos financeiros de pouca importância. Os jogadores da primeira categoria são remunerados através de salários elevados e são ativos de grande valor (Steiner, 2011).

Os autores opõem-se ao “setor primário” pois consideram que os salários estabelecidos são de um nível mais elevado comparativamente com os salários normais. Os salários do “setor secundário” são definidos através da oferta e da procura porque o elo produtividade salário é mais fraco do que no “setor primário” e os custos de rotatividade são mais baixos. Por outro lado, os jogadores mais reconhecidos e com valor de mercado enriquecem os clubes pelo facto de serem ativos de valor no mercado de transferências (Bourg and Gouguet, 1998).

A dicotomia existente afeta o fluxo de estratégias de mobilidade, cruzar a fronteira entre segmentos é menos comum do que cruzá-la dentro do segmento secundário. A mobilidade no segmento secundário é uma mobilidade descendente, o exemplo de jogadores que deixam de ser profissionais. No segmento primário, ultrapassar as fronteiras dentro do principal mercado significa mobilidade ascendente, enquanto que a ascensão do segmento secundário para o segmento primário é uma ocorrência menos comum (Bourg and Gouguet, 1998).

O acórdão Bosman permitiu uma revolução no futebol internacional e não pode ser dissociado dos segmentos de mercado de jogadores existentes. Importa abordar outra perspetiva

relativa aos segmentos de mercado existentes. Consideram (KEA e CDES, 2013) que os três segmentos existentes são o mercado primário superior, mercado primário inferior e mercado secundário. Abordando o mercado primário superior é um segmento em que há um número limitado de jogadores, as “estrelas”, relativamente a um número limitado de clubes. Os jogadores e os seus agentes têm um poder considerável relativamente ao mercado e neste mercado verificam-se os montantes mais elevados, seja a nível de salários ou a nível dos valores envolvidos nas transferências.

Relativamente ao mercado primário inferior, neste segmento verifica-se igualmente um número limitado de jogadores, são jogadores bons e com experiência mas não têm estatuto de “estrelas”. Estes fazem face a um número elevado de clubes, porém estes jogadores e agentes têm um poder de mercado inferior comparativamente ao segmento mercado primário superior. Face a este segmento de mercado os clubes adotaram duas estratégias diferentes, produzir talento e procurar mantê-lo o máximo de tempo possível ou desenvolver o seu recrutamento e capacidade de desenvolver jogadores provenientes do setor secundário (KEA e CDES, 2013).

No segmento do mercado secundário há um maior número de jogadores face a um número limitado de clubes. Dessa forma, o maior poder de mercado é detido pelos clubes e são estes que determinam os valores envolvidos quer a nível de salários ou valores envolvidos em transferências, sendo que estes são mais moderados. Outras características associadas a este segmento são os contratos de curta duração, mobilidade forçada, salários mais baixos e desemprego, existindo dificuldade no controlo do desenvolvimento da carreira do jogador. A ação dos agentes neste segmento é mais reduzida (KEA e CDES, 2013).

O mercado de futebol teve uma evolução constante ao longo do tempo. O acórdão Bosman foi importante para o incremento do número de transferências e dos montantes envolvidos, existindo maior mobilidade dos atletas profissionais e a possibilidade de os intermediários de futebol usarem os seus serviços e beneficiarem os jogadores. Conforme abordado anteriormente, o mercado de futebol tem propriedades específicas. A mobilidade, fluidez e os diferentes segmentos do mercado são importantes para o mercado, tornando-se pertinente abordar em seguida as transferências dos jogadores no mercado de transferências.

3.2- Transferência de um jogador de futebol no mercado de transferências

A transferência de um jogador no mercado de transferências é complexa e pode ser subdividida em três fases específicas que devem ser coordenadas para a transferência se concretizar.

A primeira fase é relativa aos clubes, ocorrendo a interligação entre o potencial comprador e vendedor. Nesta fase é estabelecido o valor a ser pago pela transferência e as modalidades de pagamento. O acordo é complexo, pois considera a indenização que deve ser paga e, além disso, envolve um conjunto de variáveis associadas à transferência do jogador tais como eventuais taxas de juro, percentagem estabelecida sobre o lucro numa potencial venda futura do jogador e pode haver lugar à mobilidade inversa de outros jogadores incluídos na troca, seja a título de empréstimo ou definitivo, reduzindo o valor envolvido na transferência. A compensação a ser paga reflete o valor de mercado do jogador, considerando uma variedade de parâmetros tais como a duração do contrato, o talento do jogador enquanto jogador de futebol, a idade do jogador tendo em conta o seu potencial para melhorar, o desempenho esperado do jogador e a situação económica do mercado de transferências. (Demazière e Jouvenet, 2013).

A segunda etapa a ser considerada é relativa ao jogador e ao clube que o quer contratar. O intuito desta negociação incide sobre as condições do contrato do jogador. São abordadas diversas condições, nomeadamente a duração do contrato, o salário, bónus de assinatura do contrato, remuneração extra baseada no desempenho coletivo da equipa ou a nível individual, papel do jogador na equipa, objetivos da equipa entre outras variáveis possíveis. A presença de determinadas condições no contrato permite ao jogador perceber o seu enquadramento e o papel que este irá ter no novo clube. A negociação do contrato não afeta somente as condições do contrato, existindo também uma ponderação e reflexão sobre as condições de trabalho. (Demazière e Jouvenet, 2013).

A última fase refere-se ao jogador e ao seu clube atual. A saída do jogador para outro clube pressupõe o acordo entre as partes. Considerando como exemplo a saída de um jogador para um clube, é importante ponderar as circunstâncias da sua saída. A saída do jogador pode ser aceite ou rejeitada mediante as particularidades que possam existir, isto é, o clube vendedor poderá não querer fortalecer um adversário direto e recusa a transferência ou o jogador pode rejeitar a possibilidade de integrar um novo clube ou liga por não o pretender ou desconhecer.

A preparação de uma transferência envolve mais do que o momento em que o acordo é negociado, portanto qualquer potencial compensação da transferência está em evidência na relação entre o jogador e o clube. O ajuste das condições do contrato de trabalho através da extensão ou aumento do salário é apenas uma forma de reconhecer ou recompensar o desempenho do jogador. O clube dessa forma aumenta o valor de mercado do jogador planejando uma transferência futura. Os contratos de trabalho dos jogadores estão sujeitos a alterações constantes principalmente no âmbito da duração e remuneração. (Demazière e Jouvenet, 2013).

Os intermediários de futebol são essenciais na economia do futebol e têm influência nos momentos de negociação. A mobilidade dos jogadores ocorre como efeito da fluidez do mercado e para que este processo complexo decorra normalmente é necessário a presença de uma pessoa especializada para agilizar os procedimentos. A representação de um jogador perante clubes implica uma remuneração pelo serviço.

3.3- Remuneração do intermediário de futebol

Considerando a remuneração auferida por um intermediário de futebol, importa abordar e perceber os regulamentos, sejam os anteriores e os vigentes, de forma a se perceber a evolução da regulamentação e as remunerações.

Abordando o anterior regulamento da FIFA (*FIFA Players' Agents Regulations* 2008) relativamente à remuneração de um agente, abordava o caso em que a quantia não ficava previamente estipulada. O regulamento refere que caso o montante não tivesse ficado contratualmente acordado, este seria 3% do rendimento anual básico bruto auferido pelo jogador (FIFA, 2007). Dessa forma a FIFA procurava proteger o agente garantindo a sua remuneração caso fosse concluída uma transferência e o agente teria uma proteção sabendo que seria remunerado pelo serviço prestado.

Relativamente ao Regulamento de Intermediários da Federação Portuguesa de Futebol (FPF), as partes envolvidas num contrato de representação têm autonomia para definirem a remuneração de um intermediário, sendo que tem de ficar estabelecido por escrito. Caso não se verificar o enunciado, o regulamento estabelece que a remuneração não poderá exceder os 5% do rendimento bruto do jogador ou os 5% do prémio de transferência pago relativamente à transferência do jogador se, o intermediário for contratado para proceder por intermédio do clube e não do jogador (FPF, 2015). O Regulamento de Intermediários da FPF confere que o

intermediário de futebol pode ser remunerado pelo atleta ou pelo clube. Importa perceber quais são as vantagens do intermediário ser remunerado pelo atleta ou pelo clube.

Tendo em conta vantagens de o agente ser remunerado pelo atleta, trata-se de uma lógica contratual que tem como objetivo proteger os interesses dos atletas. Quando o agente é contratado pelos jogadores, os agentes atuam de acordo com os interesses do jogador sem qualquer restrição. Ao serem remunerados pelos clubes os agentes colocam-se numa posição que pode impedi-los de fazer isso, tendo os clubes um maior poder negocial. Assim, na perspectiva dos autores Kea et al. (2009), reduz-se o risco de engano ou fraude, incluindo-se o pagamento de comissões “secretas”, este tipo de situações pode ocorrer quando o clube é o responsável pela remuneração ao agente. Outras das vantagens é os jogadores prestarem mais atenção ao valor da comissão e ao cumprimento das suas obrigações pelo agente, existindo uma atitude mais consciente. Dessa forma, as equipas ficam mais estáveis visto que o facto de ser o jogador a ter a obrigação de remunerar o agente poderá ter como consequência indireta a redução da mobilidade do jogador (KEA et al., 2009).

Ao considerar-se as vantagens de o agente ser remunerado pelo clube, os agentes têm uma maior segurança no caso da sua remuneração, pois por vezes estes têm dificuldade em receber dos jogadores. Os agentes devem ser pagos pelos clubes, considerando-se este o melhor mecanismo para todos os intervenientes porque através dessa forma os jogadores não têm que retirar uma parte do seu salário para pagar a comissão ao agente, os clubes pagam uma contribuição mais baixa à segurança social ao invés de pagarem esse extra aos atletas para que esses posteriormente pagassem aos agentes e por último, os agentes podem ser remunerados com a solvência dos clubes (KEA et al., 2009).

Os intermediários de futebol têm uma intervenção e influência alargada realizando um leque alargado de serviços e como tal são remunerados por estes. Conforme descrito, os montantes a serem pagos a um intermediário de futebol devem ficar estipulados antes da resolução da negociação ou então deverá seguir-se o regulamento em vigor. Para o desenvolvimento da sua atividade, o intermediário de futebol deverá ter ferramentas e *skills* para ser e se manter competitivo no mercado de futebol, abordando em seguida algumas destas.

4- O *expertise* do intermediário de futebol

4.1- A importância do *scouting* enquanto ferramenta de apoio

A observação manifesta-se pela necessidade e relevância de se avaliar e tomar decisões. Atualmente, a observação é importante para serem tomadas as melhores decisões. O processo de observação é uma forma de identificar, pois tem como objetivo atingir um determinado resultado (Mendes, 2016). Na ausência de critérios fundamentais, os observadores acabam por fazer as suas observações de forma subjetiva (Reilly et al., 2000).

Diagnosticar é explorar aquilo que é a pessoa, quais as suas capacidades, potencialidades e dificuldades, para rentabilizar o que é a pessoa e não o que se pretende que ela seja, sem julgar se a pessoa apresenta capacidades ou potencialidades para tal (Vicente, 2005).

Os processos inerentes ao futebol desde o planeamento e programação, competição, observação e análise e processo de treino estão em constante evolução. Dessa forma, é fundamental atuar no momento ideal para serem minimizadas as perdas. É importante ter uma noção do futebol e dos fatores inerentes para que o desempenho seja benéfico (Mendes, 2016).

A seleção de um atleta num momento específico não assegura por si só que este mantenha o mesmo rendimento ao longo do tempo. Além de ser vital identificar, é importante determinar a possibilidade da manutenção dos resultados apresentados. Ao comparar-se atletas na mesma faixa etária é importante considerar que estes podem estar em fases diferentes de maturação, não se devendo assim desconsiderar a relação existente entre o desempenho do atleta e a sua idade (Bergamo, 2004).

O *scouting* pode ter um papel decisivo quando bem executado. Pode dar informações relevantes sobre os diferentes intervenientes no futebol e através desta ferramenta torna-se possível obter um conjunto vasto de escolhas no momento de tomada de decisão. É importante tomar decisões mas torna-se mais relevante ainda tomar as melhores decisões, considerando o alcance do nosso objetivo (Mendes, 2016).

Enquanto ferramenta de trabalho, o *scouting* analisa os diferentes intervenientes do jogo. Através das informações obtidas é possível conhecer as características mais importantes da própria equipa, adversários e eventuais futuros jogadores. O *scouting* poderá ser rentável se forem cumpridos os propósitos previamente estabelecidos, de forma a ser uma ferramenta útil no alcance das informações pretendidas, sejam estas ao nível físico, psicológicos, sociais entre

outras (Mendes, 2016). A diferença entre ganhar e perder no futebol e nos negócios advém da disponibilidade de talentos. A associação entre talento e organização diferencia os melhores (Bolchover e Brady, 2008).

Quando se realiza uma observação individual procura-se o talento, pois este é mais fácil de encontrá-lo, está noutra nível podendo ser até considerado uma raridade. Além de se quantificar o talento, importa perceber até que patamar este poderá chegar (Mendes, 2016). O jogador com talento caracteriza-se pelas suas habilidades motoras, técnicas, físicas, intelectuais e emocionais diferenciando-se dentro de um determinado grupo. É identificado pela aptidão demonstrada no ambiente desportivo em que se insere e pelas condições que o meio apresenta (Paoli, 2007).

Serão vários os fatores que podem condicionar o talento. Há possibilidades de desenvolver o talento, mas é necessário trabalho e vontade por parte do jogador talentoso (Bolchover e Brady, 2008). A presença do talento individual denota uma capacidade relevante para influenciar o rendimento coletivo, possibilitando a outros jogadores destacarem-se. Um jogador com talento terá capacidade de resolver os problemas que surgem. Contudo, o caminho é imprevisível e o contexto pode provocar desvios com consequências irreparáveis. As opções devem ser tomadas de acordo com o que se considera mais correto em cada fase do percurso. Pode-se encarar o talento como algo que pode ser desenvolvido, e ao seguir-se um percurso organizado este permite potenciar as características do talento (Mendes, 2016).

Considerando os jovens atletas, não existem evidências de que estes jovens que integram antecipadamente os programas de treino desportivo sejam um fator fulcral de sucesso no futuro, tornando-se complexo antecipar os benefícios do treino desportivo precoce (Silva, Marques e Costa, 2009). Há indícios que os primeiros atletas a serem selecionados tendem a ser substituídos gradualmente. Isto verifica-se pois em idades precoces a seleção dos atletas é feita quase somente considerando os fatores biológicos e estes fatores não são os únicos a ter influência no processo de desenvolvimento (Barreiros et al., 2012).

Segundo (Mendes, 2016), a prospeção deve ser realizada segundo os fatores de identificação de talento, sendo estes as características específicas, atitudes comportamentais, competências a potenciar e as competências a desenvolver.

Relativamente às características específicas, estas consideram as características do indivíduo, definindo-o enquanto jogador e homem. Há uma tendência para associar as características a fatores físicos e essa visão pode ser bastante redutora. As características dos

jogadores, quer sejam estas biológicas, psíquicas ou sociais, serão parte integrante do desempenho do atleta em relação ao futebol, posição que ocupa dentro do terreno de jogo e na equipa (Mendes, 2016).

Considerando as atitudes comportamentais, estas são decisivas para o conhecimento que se pretende obter dos jogadores. Os comportamentos são um conjunto de premissas que nos irão orientar em função do objetivo. A atitude comportamental não é mais que um conjunto de tendências com a finalidade de atingir um objetivo relativamente às circunstâncias das ações do jogo (Mendes, 2016).

Abordando as competências a potenciar, é notório que os jogadores possuem capacidades motoras e intelectuais que não foram potenciadas no seu máximo. O futebol depende do rendimento que delas se consegue extrair. Os atributos dos jogadores podem ser potenciados mas não podemos desconsiderar as influências que estes sofreram ao longo do tempo até os atributos estarem potenciados. Dessa forma, será possível ter-se um entendimento sobre onde existiu maior foco e quais as competências a estimular com maior intensidade para que o atleta consiga obter um excelente rendimento (Mendes, 2016).

Atendendo às competências a desenvolver, verifica-se que estas ainda não foram desenvolvidas, mas o jogador apresenta capacidade para as desenvolver, podendo serem estas mais-valias. Dessa forma, importa salientar que é importante que exista desenvolvimento das competências para serem potenciadas à posteriori. Existem diversas competências a serem desenvolvidas, sendo que as competências físicas (força, velocidade, ...) serão presumivelmente desenvolvidas mais facilmente pelo trabalho desenvolvido. Competências como a perceção espaço-temporal, visualização mental e inteligência emocional são mais complexas e fundamentais para o atleta atingir o alto rendimento (Mendes, 2016).

O *scouting* é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento do trabalho do intermediário de futebol. É importante identificar, avaliar e tomar decisões face aos jogadores, considerando se estes possuem potencial e características correspondentes face ao que o intermediário de futebol pretende. É uma ferramenta útil para obter informações. Além da importância de ter uma rede abrangente relativamente ao *scouting* torna-se imprescindível desenvolver e fortalecer a rede de contactos que permitirão concretizar negócios.

4.2- Criação e desenvolvimento da rede de negócios

A rede é definida por ser uma estrutura através da qual os diferentes atores encontram-se associados por meio de uma ligação específica e interdependente (Hakansson e Ford, 2002). As empresas são consideradas e distinguidas através dos relacionamentos que estabelecem com outras empresas (Ford *et al.*, 2003).

O novo negócio tem de procurar quebrar barreiras, intrometer-se e entrar no mercado de forma a desenvolver uma posição numa rede pré-existente de relacionamentos entre os potenciais clientes e fornecedores (Hakansson e Snehota, 1995). O negócio ao ser recente, é pouco provável que exista uma oferta completamente pré-definida para apresentar aos potenciais clientes. Pode não existir ainda uma noção clara das necessidades concretas do cliente (Rocca *et al.*, 2013).

As empresas recentes começam por se apoiar em empresas pré-existentes e nos padrões identificados através dos atores, recursos e atividades (Snehota, 2011). É primordial para além de criar uma relação, sustentar essa relação com outras empresas, pois os recursos necessários são obtidos e desenvolvidos em muitas situações em conjunto. Tem consequências para a sua autonomia o relacionamento com os outros e a interdependência resultante (Ford *et al.*, 2003). A interação existente entre diferentes empresas baseia-se na complexidade que caracteriza muitos dos relacionamentos existentes nos negócios. A interação é importante de forma a serem criadas conexões entre os recursos, atividades e atores (Hakansson e Snehota, 1995).

Ao desenvolver-se um novo negócio é necessário expandir as relações e associar um novo negócio à rede já existente, desenvolver e suportar a interação existente entre o novo negócio e os seus primeiros clientes. A integração do negócio na rede é concretizada através do desenvolvimento das relações iniciais com os atores presentes na rede. Ao ser desenvolvida a relação inicial, a oferta é cada vez mais específica. Dessa forma, o ato de relacionar o novo negócio à rede é uma ação que se desenrola ao longo do tempo, permitindo combinar os recursos pré-existentes, atividades e atores a um grupo específico de potenciais parceiros (Rocca *et al.*, 2013).

Cada empresa possui um enquadramento na rede, cuja qual é constituída por outras empresas e pelos relacionamentos entre estas, adquirindo cada empresa uma identidade perante as outras. Através da identidade da empresa na rede, esta proporciona ao ator atratividade ou repulsividade perante os outros atores da rede, mediante as suas atividades, recursos e relacionamentos (Anderson *et al.*, 1994).

As relações com outras empresas constituem-se ativos relevantes. O modo como as partes se relacionam faz com que existam diferentes tipos de relacionamentos (Gadde e Snehota, 2000). A expressão que uma relação pode atingir irá depender das operações e das estratégias das empresas (Walter et al., 2001).

De forma a que exista interligação e encadeamento dos relacionamentos nas empresas é necessário a sistematização das atividades entre as empresas, permitindo a criação de *activities links*. Mediante a relação existente entre as duas empresas, com os ajustes necessários, irá potenciar a melhoria dos resultados e da produtividade de ambas as empresas e da rede (Hakansson e Snehota, 1995).

O ajuste dos recursos permitirá o desenvolvimento de *resource ties*. As empresas possuem diversos recursos, sendo estes tangíveis e intangíveis. Podem surgir outras combinações de recursos quando o relacionamento entre empresas se fortalece (Hakansson e Snehota, 1995). Com o relacionamento entre ambas as empresas torna-se possível compatibilizar os recursos (Ford et al., 2003).

A relação entre os diferentes atores e o desenvolvimento da relação permitirá a formação de *actors bonds*. Com o aumento da interação entre os atores será possível desenvolver-se a confiança entre as partes, desenvolver-se os relacionamentos, reduzindo as incertezas do comportamento da outra parte. O compromisso e a lealdade permitirá o relacionamento entre os diferentes atores. (Hakansson e Snehota, 1995).

A presença nos relacionamentos de *activities links*, *resource ties* e *actors bonds* permitirá entender a relação existente entre as empresas. Verifica-se que as empresas cujas quais na sua relação com outras contêm as três dimensões identificadas têm “relações de alto envolvimento”, enquanto que as outras empresas que contêm unicamente uma das três dimensões designam-se “relações de baixo envolvimento” (Gadde e Snehota, 2000).

O estabelecimento de contactos com outros intermediários de futebol permitirá expandir e estabelecer relações, associando o novo intermediário de futebol à rede já existente e criando parcerias para potenciais negócios. A integração de um intermediário de futebol na rede pré-existente é realizada com o desenvolvimento de relações com os que já estão presentes na rede. O trabalho realizado por um intermediário de futebol no mercado de futebol será dificultado pelas vicissitudes que surgem e terá de ter capacidade para inovar e resolver os problemas que surjam no desempenho da sua atividade.

4.3- Inovação, criatividade e capacidade de resolução de problemas nas empresas

As empresas para se manterem competitivas no mercado global necessitam de crescer de forma constante quer através de produtos e serviços inovadores diferenciados, baseando-se na capacidade dos seus colaboradores para se desenvolver e inovar (Huhtala e Parzefall, 2007).

O grande desafio que as empresas no mercado global enfrentam está focado na capacidade da procura de novas tecnologias, mercados, novas formas de gestão e redesenhar os processos de negócio. Devem ser estabelecidas alianças estratégicas noutros mercados, com empresas que disponham de um bom nível de conhecimento, poder de comunicação e compreensão das necessidades que esses mercados apresentam, tornando-se vital para o sucesso da empresa a nível global (Motta, 1995).

Os colaboradores e gestores podem estar envolvidos com a empresa se existir valorização do trabalho e das ideias pela administração da empresa. Com o empenho e comprometimento das pessoas irão surgir novas recomendações que permitirão a evolução do trabalho e metodologias de negócio rentáveis (Sousa e Monteiro, 2010). Conforme uma empresa dá formação aos seus colaboradores para a resolução de problemas de trabalho em equipa, prevê-se que estes se envolvam em projetos de inovação e que exista uma maior ligação com a empresa (Hartel, Schmidt e Keyes, 2003).

Ao acrescentar-se a importância da criatividade nas empresas, permitirá que o potencial individual de cada pessoa possa ser direcionado para uma inovação rentável. A criatividade organizacional tem como objetivo desenvolver e orientar a criatividade individual, através das equipas de trabalho, de forma a surgirem inovações lucrativas para a empresa (Sousa e Monteiro, 2010). É relevante que a empresa identifique os seus pontos fortes para seleccionar a sua estratégia competitiva. Através do conhecimento dos seus pontos fortes, é necessário entender a complexidade e apontar os fatores críticos de sucesso face à concorrência, além da identificação de estratégias inovadoras que permitam melhorar a rentabilidade da empresa (Motta, 1995).

O método Resolução Criativa de Problemas (*Creative Problem Solving- CPS*) é um dos diversos sistemas de trabalho criativo em grupo. Vários autores destacam-se pelas diversas investigações realizadas sobre o método. Após a primeira abordagem do CPS, (Basadur, 1999) apresentou o *Simplex Model*, cujo modelo foi concebido em oito passos. Inicialmente é identificado o problema, realiza-se uma análise aos factos, o problema é definido, procuram-se

as soluções, surge a tomada de decisão, o planeamento da ação, é idealizada a aceitação e por último é realizada a implementação da decisão.

Recorrendo ao método de trabalho, a articulação entre a liderança e o grupo de trabalho permitirá desenvolver a imaginação (fase divergente) e, posteriormente (fase convergente) selecionar as opções mais favoráveis nas diferentes etapas do processo. O método possibilita a inovação na empresa através da experiência e do conhecimento adquirido pelo grupo de trabalho e, através desta coesão será possível atingir o objetivo da empresa. Há assim um comprometimento entre a equipa de trabalho na tomada de decisão, melhorando a conexão existente entre os colaboradores e a empresa, potenciando a capacidade criativa do grupo de forma a se atingir resultados diferenciados e que valorizem a empresa (Sousa e Monteiro, 2010).

O CPS revelou impactos que foram efetivos em termos organizacionais nas empresas desde a redução de custos, o retorno financeiro face aos investimentos anteriormente realizados e uma cultura favorável à inovação (Puccio et al., 2006).

Outro dos cenários do método relaciona-se com a identificação de problemas organizacionais, que posteriormente resolvidos podem promover a eficiência interna e uma maior capacidade de adaptação ao mercado. A metodologia CPS tem como objetivo a evolução das atitudes perante o pensamento divergente, aumentando a interligação da equipa de trabalho de forma a identificar os problemas organizacionais (Sousa e Monteiro, 2010).

O intermediário de futebol encontra-se num mercado altamente competitivo, tem de se diferenciar face à concorrência pelos serviços prestados aos seus jogadores. Tem de ter um conjunto de serviços cada vez mais abrangente, sendo criativo, inovador e ter capacidade para dar respostas aos problemas da atividade e em concreto os problemas dos seus clientes.

O método que abordei é um exemplo que pode ser aplicado no contexto da atividade do intermediário de futebol, é um método que possibilita a inovação na empresa através da experiência e conhecimento adquirido pelo grupo de trabalho de forma a se atingir o objetivo da empresa. Não pretendo seguir a metodologia do método nesta investigação, utilizei este exemplo por o considerar pertinente, mas considero que pode ser seguido.

Estudo Empírico

1- Metodologia

1.1- Tipo de estudo e objetivos

A metodologia que melhor se adequa ao objetivo desta investigação é a metodologia qualitativa com um objetivo exploratório e descritivo, pois visa compreender a importância do intermediário no futebol e na gestão da carreira desportiva dos jogadores de futebol.

Assim optou-se por usar como método de recolha de dados uma entrevista. As entrevistas efetuadas aos diversos participantes possibilitaram a recolha de respostas abertas a diferentes intervenientes do futebol. Através das respostas recolhidas foi desenvolvida a análise qualitativa.

Objetivo Geral:

- Perceber a importância do intermediário no futebol e na gestão da carreira desportiva dos jogadores de futebol

Objetivos Específicos:

- Procurar entender a importância que é atribuída ao intermediário de futebol e *broker*;
- Entender quais as funções desempenhadas pelo intermediário de futebol e *broker*;
- Averiguar quais são as variáveis ou questões que causam complexidade no mercado de futebol
- Perceber qual o valor acrescentado da presença de um agente na carreira de um jogador;
- Entender a maneira de desenvolver rede de contactos para existir uma ligação com outros jogadores, intermediários e clubes;
- Perceber de que forma o *scouting* pode constituir uma ferramenta de apoio ao agenciamento de carreiras e ao intermediário de futebol

1.2- População

A população selecionada para a investigação foram os intermediários de futebol. Pretende-se com esta população alvo compreender a atividade do intermediário de futebol, a influência que este tem, sobre os clubes e jogadores, e de que forma a sua intervenção pode apoiar a gestão da carreira desportiva de um jogador.

1.3- Amostra

Como dificilmente poderia reunir toda a população foi selecionada uma amostra. A amostra selecionada para a investigação é composta por diferentes intervenientes com ligação ao futebol. Foram selecionados os intermediários de futebol, dirigentes, treinadores, jogadores e comunicação social. A opção por esta amostra pretende considerar as funções distintas enunciadas, com o objetivo de recolher respostas diferenciadas e perspetivas distintas face às diferentes funções executadas e sua ligação quer a jogadores quer a clubes.

O estudo tem como objetivo perceber a influência que o intermediário de futebol tem por toda a sua intervenção alargada no fenómeno do futebol e agenciamento de carreiras desportivas de jogadores no futebol. Através da análise das respostas será possível compreender e tirar elações sobre a influência e intervenção do intermediário de futebol e o agenciamento de carreiras desportivas no futebol.

Foi considerada esta amostra pois através das respostas destes intervenientes permitiu-se ter uma perspetiva alargada sobre o tema em análise. A experiência e conhecimento dos intervenientes, a interação que estes têm ou tiveram com os intermediários são importantes para o estudo.

A ponderação e seleção das funções para o estudo foram criteriosas procurando-se ser abrangente de forma a ter perspetivas diferentes face ao tema da investigação, tornando esta análise e respetivas conclusões mais enriquecedoras. Embora a comunicação social não seja alguém diretamente ligado ao jogador ou aos clubes a razão da sua inclusão nesta amostra deve-se ao facto de se pretender criar uma “ponte” entre o fenómeno desportivo que é o futebol e a sociedade em geral. Sob o meu pessoal entendimento, existe um conhecimento enviesado sobre o intermediário do futebol por parte da sociedade em geral, questionando-se recorrentemente sobre qual o papel deste e quais os seus objetivos. Com a intervenção da comunicação social e respetiva difusão de informação, permite-se à sociedade em geral ter um entendimento mais claro sobre a atividade do intermediário de futebol. Optou-se por não fazer nenhuma entrevista a advogados ligados ao direito desportivo pois o papel do intermediário está mais do que consagrado na lei, em particular no caso português que remete para o Regulamento de Intermediários de 2015, o que permitiu um foco em atores que se julgam ser mais relevantes para o estudo. Foi realizado um estudo em bola de neve, ou seja, o entrevistado indicava outro ou outros indivíduos e assim sucessivamente para facilitar a coleta de dados.

1.4- Entrevistas de resposta aberta

Foram selecionados para as entrevistas de resposta aberta os intermediários de futebol, dirigentes, jogadores, treinadores e comunicação social. Foram realizadas um total de 26 entrevistas, sendo 6 entrevistas a intermediários de futebol, 5 entrevistas a dirigentes, 5 entrevistas a treinadores, 5 entrevistas a jogadores e 5 entrevistas à comunicação social. Cada entrevista continha um determinado número de questões relativamente distintas entre diferentes profissões, sendo que, algumas questões eram transversais aos diferentes intervenientes.

A seguir, seguem os nomes dos intervenientes entrevistados e funções desempenhadas:

- André Mendes: Ex-Coordenador Futebol Formação; Intermediário Futebol- MR Sports
- Rogério Brito: Ex-Jogador Futebol; Ex-Coordenador Futebol; Observador Futebol; Treinador Futebol- S.C. Vianense “Sub-19”
- Jordão Cardoso: Jogador de Futebol- Amora FC.
- Rui Pedro Silva: Ex-Coordenador Futebol Formação; Presidente S.C. Vianense
- Gustavo Torres: Intermediário Futebol- GSM Foot
- Tito Júnior: Jogador de Futebol- C.D. Trofense
- Carlos Cunha: Treinador Futebol- Vilaverdense F.C.
- Abdul Ahad: Intermediário Futebol- Royal Platinum Eleven Sports Group
- António Pedro Duarte: Ex-Jogador Futebol; Treinador Futebol
- Hélder Ribeiro: Intermediário Futebol- ACRsoccer- Sports Management Careers
- Romão Afonso: Criador Página- Campeonato Portugal- Campeonato das Oportunidades (Facebook, Instagram); Diretor de Comunicação- Anadia F.C.
- Bernardo Silva: Criador Página- Diário de Transferências (Instagram)
- Nuno Correia: Intermediário Futebol- Ncfoot
- Luís Cristóvão: Comentador Futebol Antena 1, Eleven Sports e SIC
- Rogério Gonçalves: Treinador Futebol
- Rui Rêgo: Jogador de Futebol- Merelinense F.C.
- Diogo Fonseca: Ex-Jogador Futebol; Diretor Desportivo Amora F.C.
- Rui Lopes: Ex-Jogador Futebol; Diretor Desportivo Merelinense F.C.
- Pedro Albergaria: Ex-Jogador Futebol; Diretor Desportivo F.C. Vizela
- Ibraim Cassamá: Jogador de Futebol- Real S.C.
- Carlos Mendes: Intermediário Futebol
- Cristiano Souza: Ex-Jogador Futebol

- Óscar Botelho: Observador Futebol; Analista de Futebol Eleven Sports, Rádio Renascença e RealFevr
- Paulo Cardoso: Ex-Jogador Futebol; Treinador Futebol
- Rafael Reis: Jornalista Jornal A Bola; Lado F
- Tiago Carneiro: Ex-Jogador Futebol; Team Manager G.D.R.C. Os Sandinenses

1.5- Instrumentos utilizados

Em relação à parte teórica, foram elaboradas diversas questões relativamente ao tema da investigação, abordando a abrangência e influência da atividade do intermediário de futebol de forma a confrontar com a bibliografia acedida e retirar conclusões sobre o tema. O guião das entrevistas encontra-se nos anexos.

Considerando a parte prática, o instrumento utilizado para a recolha de dados por meio de entrevista de estrutura aberta foi o programa *FlashBack Express* e a aplicação “Gravador de voz” proveniente do Huawei P20 Lite. As entrevistas foram gravadas com autorização e conhecimento dos entrevistados.

Na recolha de dados foi usada uma entrevista semiestruturada, segundo Tracy (2020). Este instrumento é composto por 18 perguntas divididas em 3 categorias:

1. Para perceber o papel do intermediário de futebol;
2. Para compreender a perceção dos jogadores de futebol;
3. Para entender a presença e influência que o intermediário tem no mercado de futebol.

Este instrumento foi testado em estudo piloto realizado pelo investigador com a participação de 6 intermediários de futebol experientes, ativos e reconhecidos pelos seus pares para que eles fizessem suas deliberações e sugestões.

1.6- Método de Pesquisa

O estudo qualitativo é caracterizado por procurar entender um determinado fenómeno que decorre num ambiente específico (Kripka, Scheller e Bonotto, 2015).

A escolha pela metodologia qualitativa deve estar de acordo com os propósitos do estudo e com os atributos do objeto em estudo. O método é adequado para responder a diferentes finalidades e questões de investigação (Augusto, 2014).

Foi seguido um processo de amostragem baseado no método da amostragem por bola de neve segundo Noy (2008). Os entrevistados foram eleitos por indicação dos próprios entrevistados, por exemplo: entrevistamos um primeiro intermediário de futebol por conveniência segundo Etikan et al. (2016) que indicou outro, e após a segunda entrevista indicou mais um ou dois. Assim, este processo repetiu-se formando o efeito de “bola de neve”.

1.7- Procedimento de recolha de dados

O procedimento usado para a realização da entrevista divide-se em três passos:

- 1- Estabelecer contacto com as diferentes funções seleccionadas (intermediários de futebol, dirigentes, treinadores, jogadores e comunicação social). Contacto informal para averiguar disponibilidade de participar neste estudo bem como dar a conhecer os objetivos desta pesquisa.
- 2- Agendamento das entrevistas e confirmação do termo de consentimento informado.
- 3- Realização da entrevista e recolha de dados.

As entrevistas foram realizadas entre o dia 10 de Março de 2021 e o dia 11 de Maio de 2021. Foram efetuadas por vídeo-chamada através do Whatsapp, Facebook, Telegram, chamada por telefone e algumas em formato presencial. Antes da realização de cada entrevista foi apresentado e explicado o objetivo da investigação ao entrevistado, bem como, a informação sobre o consentimento de a entrevista poder ser gravada.

As entrevistas foram totalmente reproduzidas de acordo com Tracy (2020). Depois de feita a transcrição das entrevistas foi feita uma análise categorial pessoal sem recurso a *software* estatístico, onde se procurou identificar e organizar palavras-chave ou ideias para prosseguir para a análise de conteúdo, permitindo assim uma análise reflexiva dos dados (Bardin, 2011).

1.8- Procedimentos de tratamento de dados

Em relação ao tratamento de dados das entrevistas de resposta aberta, considerando o método qualitativo utilizado, os dados foram tratados através da análise do conteúdo.

2- Apresentação de Resultados

Através da “Apresentação de Resultados” procurei dar respostas às diferentes questões enunciadas aos entrevistados. Tive como objetivo fazer uma análise do geral para o particular, evidenciando aspetos que considero fundamentais na área de intervenção do intermediário de futebol, tornando-se a sua presença influente quer no mercado de futebol quer no agenciamento de carreiras desportivas.

2.1- Intervenção do Intermediário de futebol

Inicialmente procurei entender através da opinião dos entrevistados se estes consideravam a atividade do intermediário benéfica para o futebol.

Rui Pedro Silva considera: “relativamente ao intermediário há uma dupla avaliação ou análise desta função. Há quem entenda o intermediário como sendo alguém que tem um papel fundamental no negócio do futebol no sentido de promover os ativos e de contribuir não só para a promoção desses ativos, entenda-se jogadores e treinadores, como também para de certa forma contribuir para a sustentabilidade financeira sobretudo dos clubes. Há por outro lado quem faça uma avaliação negativa do intermediário quando os intermediários colocam demasiada pressão naqueles com quem se relacionam, quer os atletas, quer os próprios clubes. Os atletas no sentido de terem um rendimento que lhes permita projetarem-se e portanto gerar dividendos para o próprio intermediário quer junto dos clubes no sentido de criarem condições para que os atletas e os treinadores tenham maior visibilidade.”

Carlos Cunha refere: “já tive a oportunidade de trabalhar com muitos intermediários, eu vejo vantagem na função em muitas vertentes. Os intermediários procuram tentar ajudar as equipas a encontrar jogadores certos em função daquilo que os clubes tentam apresentar e em muitos momentos descobrir talentos que nos podem ajudar. Muitas vezes não conhecemos alguns jogadores que são mais jovens ou que estão no estrangeiro e os intermediários têm essa informação privilegiada e o que fazem é agilizar-nos o trabalho, apoiam-nos. Em muitas situações são os intermediários que nos apontam alguns caminhos, complementam o nosso trabalho e são fundamentais nisso.”

Tito Júnior declara: “considero benéfica para o futebol, para os jogadores e para os clubes, é uma atividade muito benéfica porque ao longo do tempo fui reconhecendo o trabalho que os intermediários fazem tanto para benefício do jogador mas também para benefício dos

clubes.” Jordão Cardoso também considera que a atividade do intermediário de futebol é benéfica: “quando um intermediário tem de agir à partida será para ajudar o jogador, então não vejo o porquê de não ser bom.”

Paulo Cardoso afirma: “considero benéfica para o futebol mas considero mais benéfica para os jogadores de futebol. É mais importante para o jogador do que para o futebol. Vemos que nos dão mais valor quando temos um intermediário do que quando não temos intermediário.”

António Pedro Duarte assume: “acho que é uma atividade que cada vez mais tem ganho uma importância cada vez maior. A opinião geral é que os intermediários têm só um papel de aproximar o jogador aos clubes e fazer a transferência, de receber a comissão deles e abandonar os clubes. A experiência o que me diz e o contacto que eu tenho tido com os intermediários de futebol é que cada vez mais assumem um papel importante não só naquilo que é a aproximação do atleta a clubes mas essencialmente o acompanhamento que é feito diariamente. Têm um papel fundamental naquilo que é o bem estar e naquilo que é a possibilidade de conseguirem dar segurança para que o trabalho deles, dos atletas e treinadores, possa ser bem feito. Portanto, vejo de uma forma extremamente positiva cada vez mais a influência dos intermediários no mundo do futebol.” Luís Cristóvão assume: “a atividade do intermediário é essencial para o futebol.”

Diogo Fonseca menciona: “o papel do intermediário é fundamental porque gosto de ver o intermediário como o facilitador do negócio e o intermediário tem que ser o elemento que faz sempre a ponte entre a entidade e o atleta. Deve ser aquele que defende os interesses do seu atleta junto da entidade desportiva para que o próprio atleta não tenha esse desgaste e que só esteja a pensar no que realmente é mais importante que é o treino, o jogo.”

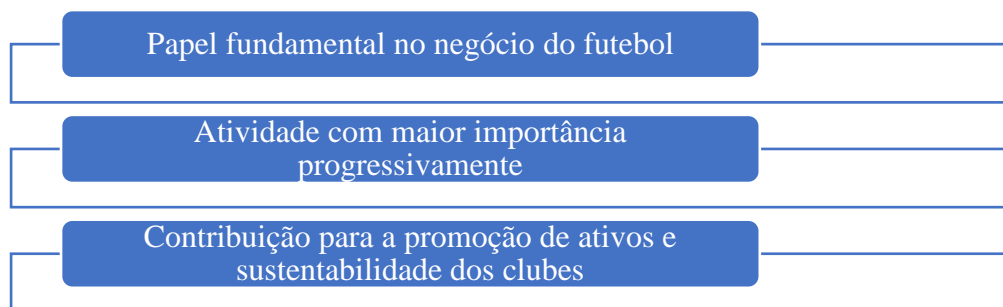
Pedro Albergaria diz: “nos dias de hoje é impensável não existir a função do intermediário. É importante os jogadores não terem preocupação de estarem a pensar no futuro deles, naquilo que será e terem alguém em quem confiem que possa fazer isso por eles. Rui Lopes reforça também a importância da confiança: “acima de tudo quando um intermediário representa um treinador ou jogador tem que haver uma relação de confiança de ambas as partes.

Rogério Brito tem uma perspetiva contrária: “se me perguntam a mim se o intermediário é importante, digo que não nos moldes em que estão, não concordo, não aceito. No meio disto, há bons e maus intermediários, devia haver uma maior legislação mais efetiva, ser mais incisiva.

Considerando as opiniões dos entrevistados, entendo que na sua grande maioria consideram que a atividade do intermediário de futebol é benéfica para o futebol, desde o papel fundamental que estes desempenham no negócio do futebol, sendo considerada a sua atividade fundamental para o futebol, diversas contribuições quer para promoção de ativos e para a sustentabilidade dos clubes e a confiança que promovem nas suas relações entre as partes. Existem também aspetos negativos, a pressão exercida nas pessoas com quem se relacionam de forma a atingir objetivos e a perspectiva de que deveria existir uma legislação mais efetiva e incisiva.

Os intermediários de futebol ficaram conhecidos por conseguirem controlar as trocas comerciais e conduzir os fluxos financeiros (Demazière e Jouvenet, 2013). Criaram e consolidaram o seu espaço no futebol profissional graças à sua capacidade para resolver problemas identificados pelos principais atores (Abbott, 2005).

Figura 2- Palavras-chave do Subcapítulo: "Intervenção do Intermediário de Futebol"



Fonte: Elaboração Própria

2.2- Função do Intermediário de futebol

Considerando a função do intermediário de futebol inicialmente procurei entender como os intermediários de futebol a caracterizam e que aspetos se evidenciam no desempenho desta, tendo estes sido questionados sobre como descreviam a sua função enquanto intermediários de futebol.

André Mendes refere: “nós não tratamos de um “produto”, tratamos de pessoas, de seres humanos. O intermediário no mundo do futebol deve ter em conta que o atleta se encontra bem, que tem todas as condições para fazer o seu trabalho.” Carlos Mendes conta: “acima de tudo

tem de ser um conselheiro, quanto a mim esse deve ser o papel do intermediário. É preciso pensar naquilo que é o futuro do jogador, tem de se pensar na independência do jogador que é o mais importante.”

Gustavo Torres diz: “o intermediário em si é a pessoa que automaticamente abre portas para o atleta ou facilita a possibilidade de um atleta chegar a um patamar que possivelmente sozinho não conseguia chegar. O atleta tem de ter confiança em ti, isso é o essencial. Abdul Ahad tem uma perspectiva idêntica: “o intermediário é um representante do jogador que é facilitador para que ele possa focar-se só no futebol. O papel do intermediário é global à volta do jogador para permitir que ele só se foque no futebol.”

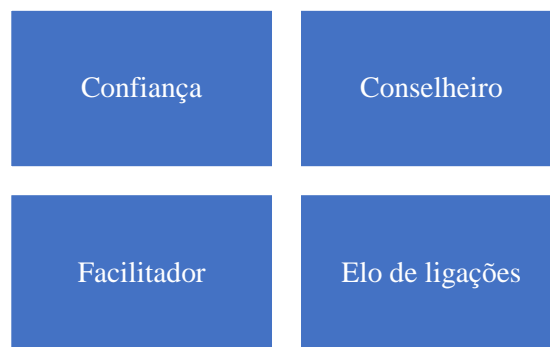
Hélder Ribeiro conta que: “a grande função do intermediário em termos de transferir jogadores tem que ser uma ponte, um elo de ligação porque neste momento fala-se que o futebol é muito global. A função de um intermediário é ter influência nos clubes através dos seus contactos, um intermediário tem que estar constantemente em contacto com as pessoas para dar oportunidade aos seus jogadores, no fundo aos jogadores que confiam no seu trabalho.”

Nuno Correia faz alusão a duas formas de intermediação: “há intermediação por parte de um clube onde tu és mandatado e fazes um contrato de intermediação em nome do clube para recrutar determinado jogador e há a parte de intermediaries o jogador, representar o jogador, fazes um contrato de agenciamento, há duas formas de intermediação em termos legais, em nome do clube ou em nome do jogador. A minha forma de trabalhar, já estou num patamar que vários jogadores que estão comigo são mais do que a parte profissional, somos amigos, ou seja, já existe uma confiança.”

Atendendo às respostas dos intermediários de futebol entrevistados, destacam-se os termos confiança, conselheiro, facilitador e elo de ligação entre jogadores e clubes. Estes termos enunciados são parte essencial para o desempenho da atividade de intermediário de futebol. Sem uma relação de confiança entre os intervenientes e um trabalho de forma a promover o atleta, dar-lhe o apoio necessário, o trabalho não será realizado da melhor forma possível.

Considerando Sobel (1987) o principal papel do intermediário de futebol é a negociação do contrato de trabalho do atleta. É uma vantagem para a maioria dos jogadores, possibilita a ausência de externalidades negativas no rendimento do jogador e com a intervenção do intermediário acaba também por beneficiar os clubes.

Figura 3- Palavras-chave do Subcapítulo: "Função do Intermediário de Futebol"



Fonte: Elaboração Própria

2.3- Função do *Broker*

Além da presença do intermediário de futebol, o *broker* também tem uma intervenção ativa, importa então perceber o que faz o *broker* no mercado de futebol.

André Mendes apresenta uma perspectiva: “dentro do mercado do futebol, uma pessoa procura avaliar qual a situação de um clube, como o clube se encontra, quais os melhores contextos para um jogador. O intermediário muitas vezes pode não gerir a carreira de um jogador, pode ter o conhecimento de um clube e o clube mandar para tratar de um negócio e servir os interesses do clube.” Gustavo Torres dá um exemplo prático: “imagine o caso de um atleta da nossa empresa, mas o *broker* Y é que tem o clube que nós procuramos, ele automaticamente vai trabalhar para nós com o fim de ter uma comissão da venda apenas, acaba por ser uma ajuda entre colegas de trabalho para conseguir chegar a um fim, o fim é tentar sempre o melhor para o nosso atleta.”

Abdul Ahad refere: “nós às vezes temos uma relação com um clube ou temos uma ligação com um jogador e conseguimos fazer a ponte, o *broker* faz a ponte do negócio, ou seja, não faz uma projeção de carreira, é só aquele momento. A função do *broker* é fazer as partes chegarem a um acordo quando há uma proximidade quer junto ao clube ou junto ao jogador. O *broker* praticamente é um “*middle men*”, faz a ligação, a ponte, quer através do clube ou quer através do jogador que não é dele.”

Hélder Ribeiro apresenta uma forma de trabalhar: “nós mais do que ajudar a transferir os jogadores que nós representamos vamos fazer parcerias com outros intermediários porque esse é o mercado sobre o qual nós nem sequer precisamos de dar acompanhamento aos

jogadores e sobre o qual com os nossos contactos nós possamos ser úteis. A maior parte das ligações é exatamente assim, parcerias entre intermediários.”

Carlos Mendes diz: “faz falta ter este tipo de gente quando os jogadores não atingem um patamar elevado, quando a qualidade deles não é de topo. Um *broker* entra no clube “X” ou “Y” porque conhece os diretores, têm forma de chegar aos diretores porque mexendo e havendo dinheiro tudo mexe, isto num patamar mais ao menos mediano. Quando um jogador atingir um patamar elevado ele não precisa de *broker* nenhum, os próprios clubes é que metem os seus contactos à procura dele.”

A figura do *broker* é também essencial no mercado de futebol, considerando que este tem capacidade para fazer a ligação, a ponte do negócio e as parcerias, aspetos essenciais na sua intervenção no mercado de futebol.

Segundo Nogueira (2014) é um facilitador. Possui os contactos, cria ligações entre atletas e clubes e vice-versa. Não possui o atleta como seu cliente mas como há um clube interessado por determinado jogador, este está encarregado de o encontrar no mercado.

Figura 4- Palavras-chave do Subcapítulo "Função do *Broker*"



Fonte: Elaboração Própria

2.4- Diferentes competências entre Intermediário de futebol e *broker*

Importa perceber quais as diferenças entre as competências do intermediário de futebol e o *broker*, que com base nas entrevista realizadas foi possível apurar:

André Mendes menciona que: “o objetivo do intermediário é ganhar a sua parte do negócio e saber se o jogador tem todas as condições e se tudo o que está no contrato está a ser cumprido. Como *broker*, tendo em vista fazer o negócio, não sou eu que tenho de me preocupar com o jogador, a única coisa que tenho a fazer aqui é o negócio ser cumprido.” Carlos Mendes considera que: “o *broker* nem é necessário conhecer o atleta, ele faz a ponte com o clube, com o contacto que tem no clube, esse é o papel dele. O intermediário tem que ter toda uma base de acompanhamento.

Na perspetiva de Gustavo Torres, “o intermediário é quem gerencia a carreira completa do atleta enquanto que o *broker* é completamente distinto. O *broker* quer saber se o atleta “X” está preparado para ir para o clube que ele tem, o *broker* acaba por ser uma pessoa que pode estar ligada ou não a um clube que não tem qualquer tipo de ligação com o atleta em questão.” Abdul Ahad tem uma perspetiva idêntica: “um *broker* tem que ser um bom negociador e fazer chegar a ponte, um intermediário tem que fazer projeção de carreira, tem que saber trabalhar à volta do jogador. O intermediário tem que ter uma perspetiva global à volta do jogador. O *broker* tem que ter uma competência brutal ao nível da comunicação, *networking*, negociação. Para ele não interessa muito o produto final porque o produto já é requerido por alguém. No caso do intermediário ele tem que preparar o produto.”

Hélder Ribeiro diz: “o intermediário e porque faz a gestão da carreira do jogador, esse tem que ter muito mais capacidades, tem que entrar por dentro da família do jogador, tem que estar com completa noção que o jogador se encontra bem psicologicamente, tem que perceber o que é que falta ao jogador, temos que ser um guia nas carreiras. O *broker* tem que ser um elo de ligação, tem que criar confiança tanto nos clubes como nos outros intermediários e o intermediário relativamente ao agenciamento de atletas tem que perceber mais da vida pessoal do atleta, ambos estão ligados porque no fundo o intermediário também tem que ser um *broker*.”

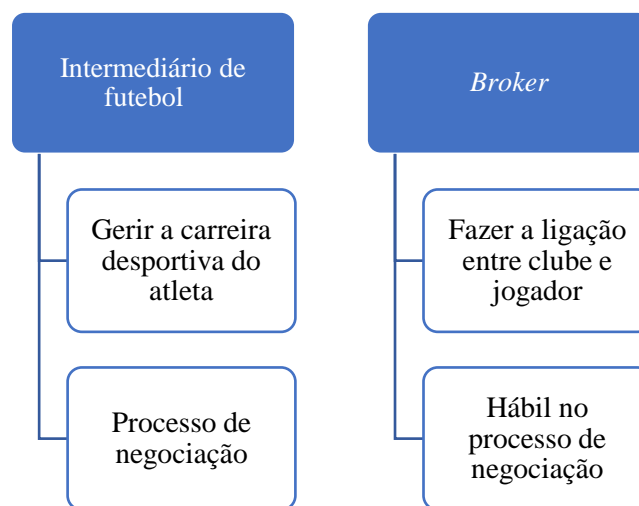
Nuno Correia dá o exemplo: “o *broker* está ali focado naquele clube, está à espera que o clube, o presidente, o diretor diga, por exemplo, vai à Colômbia e traz-me este jogador, tens cinco milhões de euros para gastar, se conseguires gastar quatro milhões de euros vais receber “x” de prémio, se for os 5 milhões de euros vais só receber isto, é esse o trabalho do *broker*. O trabalho do intermediário exige mais trabalho porque representas o jogador e tens de tirá-lo do clube “x” para pô-lo no clube “y”, tens toda a envolvimento.

Apesar de um intermediário de futebol ou um *broker* poderem desempenhar ambas as funções, no desempenho da função de intermediário de futebol é necessário gerir a carreira

desportiva do atleta, dominar o processo de negociação enquanto que o broker tem de ter capacidade para fazer a ligação entre clube e jogador e ser hábil no processo de negociação. Importa referir também a confiança que deve existir face às duas funções, importante para o desenvolvimento de relações e negociações.

O *broker* é reconhecido por viabilizar a transferência de um jogador que não é representado por si, proporcionando uma intervenção positiva nas transferências em que é interveniente (Nogueira, 2019). O intermediário desempenha para além da negociação outras funções tais como a obtenção de contratos de patrocínio, fazer consultoria financeira e aconselhamento legal, gerindo a carreira do atleta (Sobel, 1987).

Figura 5- Palavras-chave do Subcapítulo: "Diferentes competências entre Intermediário de futebol e *broker*"



Fonte: Elaboração Própria

2.5- Diferenças entre a profissão de jogador de futebol e outras profissões levando este a recorrer a um Intermediário de futebol

Tendo sido questionados acerca das diferenças entre a profissão de jogador de futebol e outras profissões, os entrevistados partilharam o seu ponto de vista relativamente à necessidade de um jogador de futebol recorrer a um intermediário de futebol para gerir a sua carreira desportiva.

André Mendes diz: “o atleta deve-se concentrar no futebol e muitas vezes as pessoas não têm noção do trabalho que envolve e da pressão que há. O jogador precisa de ter alguém a seu lado em quem confie, faça um bom trabalho e o apoie ao nível de estabelecer relações com outros clubes, que tenha visibilidade para dar o próximo passo.”

Jordão Cardoso refere: “por vezes sem intermediário é muito mais difícil arranjar bons clubes ou bons projetos do que se trabalharmos sozinhos. Um intermediário facilita muito mais o trabalho na altura em que termina uma época e seja necessário procurar outro clube.”

Rui Pedro Silva alude: “o surgimento da função do intermediário deriva sobretudo da forma que o próprio negócio está organizado e da evolução que ele tem tido ao longo dos tempos e, também de outro fator muito importante que é a abertura dos mercados. A abertura dos mercados é uma questão importante porque esta circulação que existe hoje de jogadores a nível mundial e o facto de haver competições e nichos de mercado que foram ganhando relevância sobretudo pelos dividendos que geram para os jogadores e seus intermediários faz com que efetivamente haja necessidade de haver alguém que faça este trabalho porque naturalmente o atleta que é profissional e se estiver focado na sua função não tem possibilidade de fazer este trabalho, portanto tem que ter alguém especializado que possa fazer isto. O atleta tem de contar com a colaboração e assessoria de alguém especializado para o promover e gerir a sua carreira.”

Tito Júnior assume: “a profissão de um jogador de futebol acaba por ser uma carreira e pelo facto de ser uma carreira que envolve a gestão de um talento, de capacidades físicas, técnicas e tudo mais acho que é necessário ter um acompanhamento, ter alguém capaz de ajudar a abrir portas para que a pessoa evolua nessa carreira.”

Carlos Cunha refere: “a questão tem a ver muitas vezes com a gestão de carreira. Os jogadores em certa medida para estarem completamente focados na sua vida profissional e limitarem-se a treinar e a se prepararem para o rendimento de alto nível não podem estar em simultâneo a tentar ver as possibilidades de trabalho que têm noutros clubes ou melhorar a sua vida. O intermediário faz-lhes essa função, ou seja, faz um trabalho na sombra e projeta para eles terem melhor qualidade de vida. Entendo que em certa medida e ao mais alto nível o papel dos intermediários pode ser decisivo.”

Abdul Ahad aborda: “é uma área que existem muitas variáveis mesmo a nível emocional. Essas variáveis dificultam o atleta na sua consciência de tomar uma decisão correta e daí necessitar de um intermediário para o estar a acompanhar porque o intermediário está por

fora e vê as coisas de outra maneira, daí um atleta necessitar de um intermediário. O futebol é um desporto com muitas variáveis a nível emocional e não permite ao atleta tomar decisões corretas daí ser necessário um intermediário.”

António Pedro Duarte menciona: “obviamente que o mundo do futebol acaba por ser um bocado um mundo diferente em termos de mercado de trabalho do que uma profissão diferente, isto porque é com muita facilidade que um atleta numa época jogue em dois clubes, é com alguma naturalidade que um treinador numa época trabalhe em dois clubes e não é tão normal em outras áreas de atividade durante um ano haver estas mudanças de uma forma tão contínua. Portanto, neste sentido penso que é importante haver este acompanhamento. É importante haver este acompanhamento dos intermediários para poder estar sempre perto do atleta e do treinador para poder efetivamente ver quais são as melhores soluções.”

Luís Cristóvão conta: “o jogador de futebol tem uma posição equiparada com várias outras atividades, por exemplo, na área artística genericamente quem trabalha na área da música, pintura, artes plástica, teatro, cinema, são profissões que necessitam de um representante ou intermediário por serem exatamente profissões que aquilo que está a ser transacionado é a capacidade daquela pessoa fazer algo e quanto mais interesse essa capacidade gera mais necessidade existe de ter depois consigo quem cuide de uma série de questões que não estão diretamente relacionadas com a sua atividade mas que estão relacionadas com as consequências da sua atividade portanto eu vejo o futebolista equiparado a essas profissões que estão na área artística. A natureza da função que é uma função específica e que implica um grau de concentração nessa função muito grande. Tem a ver sobretudo com a questão do foco e com a questão do dinheiro.”

Rogério Gonçalves alude: “no futebol, o ter intermediário, estar a ser representado por alguém, abre-lhe muito as portas, perspetivas de trabalho e também em termos económicos outras ofertas. Através de um intermediário o atleta quando tem valor pode chegar rapidamente a um patamar mais alto. Hoje um jogador e podemos falar de um jogador num patamar mediano alto tem mercado no país mas pode ter nas arábias, na China. Um trabalhador de uma outra profissão no mesmo patamar dificilmente chega a esses mercados e para chegar a esses mercados têm de ter um representante, a diferença é essa.”

Rui Rêgo diz: “O futebolista é uma profissão muito desgastante no sentido quer físico quer mental, vive-se completamente do rendimento enquanto que numa profissão normal um dia menos bom no dia a seguir corre tudo bem. Muitas vezes há momentos no futebol que se tu

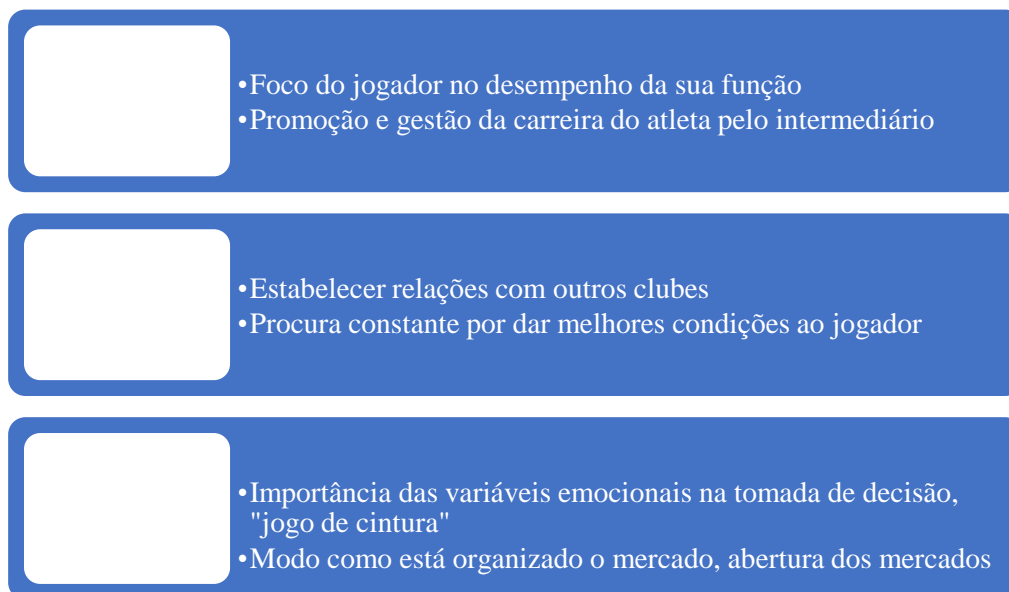
não estiveres bem a tua carreira toma um rumo totalmente diferente. Lembro-me muitas vezes, falo por experiência própria, houve jogos que me marcaram positivamente mas houve outros que me marcaram negativamente e muitas vezes esses jogos que me marcaram negativamente marcam-me até hoje, num trabalho normal isso raramente acontece.

Diogo Fonseca refere: “eu acho que acaba por se não diferenciar muito. O próprio intermediário está a começar evoluir e desenvolver as suas competências nas mais diversas modalidades atuando especificamente na negociação e na gestão da carreira e obviamente ter o conhecimento e o *know-how*. Eu não acho que diferencia muito embora sim há atletas que realmente tiram dividendos e vantagens por terem um bom intermediário.”

Ibraim Cassamá conta: “primeiramente porque é uma profissão mediática onde tu estás mais exposto e a tua profissão é de curta duração, então os erros de *casting* têm de ser poucos e não tens muita margem para errar nos contratos que fazes. Tens de ter alguém preparado para isso, alguém que tenha essa capacidade de negociação, de ser o teu suporte para aquilo que é a tua vida porque o que está em jogo é a tua vida e sabes que um jogador que chega ali não tem as mesmas bases que o intermediário tem, como costume dizer “jogo de cintura” para poder discutir um contrato, ver tudo aquilo que te pode trazer de novo para a tua vida porque tudo aquilo que possas acrescentar no contrato é algo que te vai ajudar no futuro.”

Tendo em conta a opinião dos entrevistados foi possível recolher diversas opiniões face à questão. Alguns dos aspetos que foram mais focados foi o facto do jogador de futebol deve estar focado exclusivamente no desempenho da sua função, a intervenção do intermediário de futebol ser realizada de forma a promover e gerir a carreira do atleta, estabelecer relações com outros clubes procurando dar melhores condições ao jogador e a importância das variáveis emocionais na tomada de decisão, daí ser fundamental a intervenção e recorrer a um intermediário de futebol para gerir a carreira desportiva de um jogador.

Figura 6- Palavras-chave do Subcapítulo: "Diferenças entre a profissão de jogador de futebol e outras profissões levando este a recorrer a um Intermediário de futebol"



Fonte: Elaboração Própria

2.6- Mais-valias de um jogador ser representado por um Intermediário de futebol

Os entrevistados foram questionados se existiriam mais-valias quando um jogador é representado por um intermediário de futebol. Importa perceber qual o ponto de vista face a esta questão.

Rogério Brito considera: “é uma mais-valia, hoje em dia o que se vê é que quem não tiver intermediário não chega a lado nenhum. Quem não tiver intermediário não chega ao patamar mais elevado do futebol profissional.”

Jordão Cardoso diz: “Eu próprio já trabalhei sem intermediário e sentia que a nível de exposição do meu trabalho não era a mesma coisa. A partir do momento que comecei a trabalhar com um intermediário notei a diferença.”

Rafael Reis refere: “sem dúvida que sim. Acaba por ser muito mais profissional o jogador que no momento de negociação de transferência ou renovação de contrato acompanhado por alguém que esteja documentado e preparado em vários aspetos, é um complemento ao próprio atleta, está a trabalhar no seu interesse porque o sucesso do atleta é o sucesso do intermediário.”

Óscar Botelho refere: “é uma mais-valia. O futebol é o espelho da sociedade, há bons e maus profissionais em todas as áreas e a do intermediário não é exceção. Portanto, os jogadores devem procurar pessoas com que se identifiquem e bons profissionais que se preocupem em valorizar a carreira com os seus devidos *timings*. Muitas vezes não há paciência principalmente por parte dos jogadores ou dos intermediários e saber esperar pelo momento certo.”

Rui Pedro Silva refere: “é positivo no sentido de que se o intermediário efetuar a sua função sobretudo com um profundo respeito por aquilo que são a ética e a deontologia da própria função. Se o intermediário respeitar acima de tudo o atleta e o contexto familiar e social e contribuir para o crescimento e projeção do atleta claramente a função do intermediário é claramente uma mais-valia. Quando o intermediário desrespeita aquilo que devem ser preocupações da ordem ética e deontológica no exercício da sua função e não respeita sobretudo a individualidade da pessoa que está por trás do atleta essa função pode ser claramente prejudicial ao desenvolvimento do atleta.”

Carlos Cunha assume: “os intermediários são importantes quando os intermediários têm de facto a preocupação de potenciar a carreira do jogador. Os intermediários que são exemplo, são os que acompanham, são os que criam oportunidades aos jogadores, os que os apoiam, os que lhes dão um bom conselho e esses sim são as mais-valias de facto porque nessa perspetiva são sempre pessoas que acrescentam valor e que são em muitos momentos decisivos para criar uma boa carreira aos jogadores de futebol.”

Romão Afonso alega: “é bom tu teres um intermediário, o intermediário é preciso nos momentos quando tu não jogas, quando chega o mercado de transferências e ninguém te bate à porta, quando estás cinco ou seis semanas sem fazer um minuto, eu acho que nesse sentido é muito preciso o intermediário.”

Rogério Gonçalves diz: “hoje mais do que nunca é importante ser representado até porque eles têm facilidade em chegar e apresentar o nome do atleta, o currículo do atleta em vários clubes, esse é um aspeto positivo. Há o aspeto negativo, se estiver esse intermediário mais direcionado só para um ou dois clubes também limita o raio de ação que esse atleta pode ter a beneficiar, portanto tem estas duas vertentes.”

Rui Rêgo conta: “Se o intermediário for bom é uma mais-valia. O intermediário precisa ter uma estrutura que consiga apetrechar o jogador com as ferramentas que ele precisa só para pensar no futebol e ter consciência do valor que tem. Para chegar a alguns clubes sem

intermediário é quase impossível porque é um negócio e como sabe é o que move as coisas. Um jogador pode ter muita qualidade mas se não tiver o intermediário certo não vai para lá.”

Diogo Fonseca refere: “o melhor intermediário que os atletas têm são eles mesmos porque isso também facilita o trabalho da pessoa que está ao lado do atleta, neste caso diretamente ligado para resolver os seus assuntos relacionados com direitos desportivos e direitos económicos. O trabalho do intermediário fica deveras facilitado ou complicado se o próprio atleta não tiver mentalidade certa e profissionalismo pedido.”

Rui Lopes fala: “a partir de um momento que há uma relação de confiança entre ambos, o jogador confia no intermediário e o intermediário pode representar o jogador em qualquer circunstância mas como sabe no mundo atual há tantos intermediários se não existir essa relação de confiança pode estragar o negócio, a evolução de uma transferência.

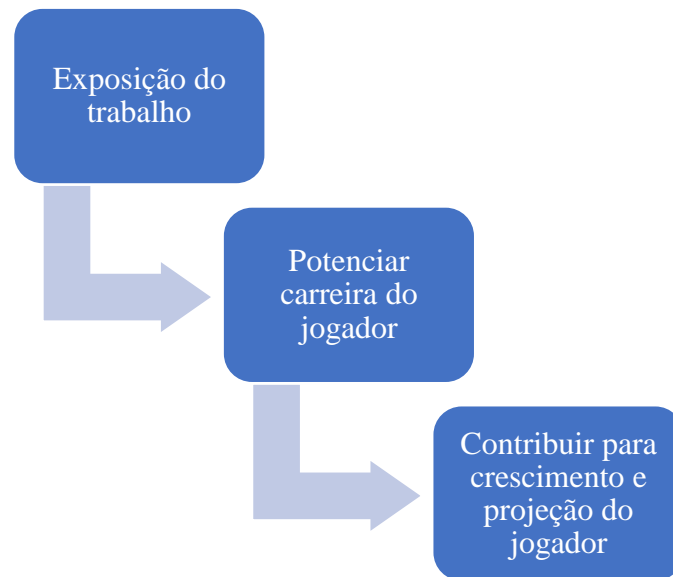
Pedro Albergaria diz “Diria que sim, se for um bom intermediário eu acho que eles têm a ganhar com isso, se for alguém que realmente se preocupe com eles, eles têm a ganhar com isso.”

Ibraim Cassamá menciona: “acho que é importante, o jogador tem que se focar única e exclusivamente na sua função que é jogar e tudo o resto não tem de se preocupar. Um intermediário é muito mais que uma simples pessoa que gere a carreira do jogador, é quase um tutor, é aquele que te vai aconselhar não só para o contrato que possas vir a assinar ou não mas vai-te aconselhar em tudo aquilo que é importante tu fazeres, é fundamental.

Através das respostas dos entrevistados foi possível constatar que um jogador representado por um intermediário de futebol é uma mais-valia. A relação de confiança entre ambos, os conselhos partilhados pelo intermediário e a atuação de forma a potenciar a carreira do jogador vão possibilitar o seu desenvolvimento. Além disso, a exposição do trabalho do jogador vai ser importante de forma a contribuir para o crescimento e projeção do atleta.

Segundo Nogueira (2019) existem diversas razões para um jogador recorrer aos serviços de um intermediário de futebol. Desde logo pelo grande impacto que tem a profissão de jogador de futebol, está exposto e tem responsabilidade, a sua carreira começa numa idade baixa e o jogador tem de se focar no desempenho da sua função. Smienk (2009) refere que a relação entre intermediário e jogador é complexa pois ambos procuram aumentar o seu conforto, existindo um aumento da remuneração obtida pelas partes.

Figura 7- Palavras-chave do Subcapítulo: "Mais-valias de um jogador ser representado por um Intermediário de futebol"



Fonte: Elaboração Própria

2.7- Ajuste dos interesses do intermediário de futebol durante o processo de negociação

O intermediário de futebol durante o processo de negociação deve ajustar os interesses de acordo para com quem trabalha. Dessa forma, os entrevistados foram questionados se durante o processo de negociação com um clube, o intermediário deve ajustar os interesses do jogador com os interesses do clube ou o intermediário deve focar-se exclusivamente nos interesses do jogador.

André Mendes assume: “tentamos sempre ter um bom entendimento com o clube porque também são negócios, para mais tarde serem feitos mais negócios e ter boas relações. Na minha perspectiva o primeiro é o jogador, porque se represento o jogador e o clube está interessado, tens de defender primeiro os interesses do jogador.”

Rui Pedro Silva refere: “é compreensível que à partida o intermediário privilegie aquilo que são os interesses do atleta porque é para o atleta que o intermediário está a trabalhar. É evidente que se conseguirem encontrar uma solução que seja do agrado do atleta e do clube será mais vantajoso para todos. Há aqui uma preocupação que acho que deve existir da parte dos intermediários que é o interesse em manter “portas abertas” e terem clubes que estejam disponíveis para o receber e negociar.”

Gustavo Torres assume: “pensar sempre no atleta, isso é o ponto fulcral por isso é que somos intermediário do atleta, não intermediários do clube. Devemos pensar sempre nas melhores oportunidades para o nosso atleta, contudo temos que cair na realidade e explicar ao atleta as condições que lhe são dadas por aquele clube. Posteriormente, nós nunca sabemos o dia de amanhã, a realidade é esta, posteriormente podemos vir a precisar novamente do clube e é assim que nós deixamos que essas portas continuem abertas.”

Tito Júnior alega: “o intermediário pode sim ajustar os interesse do jogador e os interesses do clube sendo que o jogador esteja sempre por dentro do que se passa.”

Abdul Ahad expõe: “depende para quem trabalhar. Se ele for intermediário do jogador é só pelo jogador e zela pelos interesses do jogador, agora se ele for contratado pelo clube para ir buscar um jogador já é diferente. A razão pela qual nós existimos é mesmo para isso, haver um equilíbrio entre as duas partes.”

Nuno Correia assume: “obviamente que o teu foco número um terá sempre que ser o jogador, tu representas é o jogador. O negócio só é ótimo se for bom para todas as partes, assim é que tem que ser.”

Rui Rêgo aborda: “tem que haver um termo entre o que é bom em termos financeiros mas também o que é bom em termos de uma carreira, do bem estar do jogador que também é importante. Muitas vezes estragam-se carreiras promissoras por má gestão, por pensar nitidamente no dinheiro, no momento imediato e não pensam a longo prazo.”

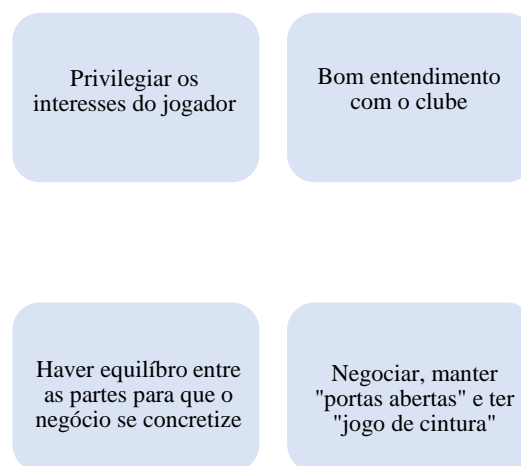
Diogo Fonseca refere: “depende da relação que o intermediário tenha com o clube. Isto no futebol não se trata somente de abrir portas, é não fechá-las a todas portanto o intermediário dependendo da relação seja ela mais forte ou menos forte que tenha com o clube vai defender sempre obviamente os interesses do atleta mas terá mais predisposto a resolver a situação mais rápida ou mais devagar consoante a relação que tenha com os dirigentes naquele preciso momento. É o chamado “jogo de cintura”, nunca perdendo a sua essência.”

Pedro Albergaria explana: “se o intermediário é representante do jogador eu acho que ele se deve focar nos interesses do jogador mas se é uma operação que ele pretende fazer não pode ir contra o clube uma vez que é aquilo que ele quer para o jogador, ou seja, ele vai tentar arranjar um equilíbrio para que o negócio se faça e o jogador possa fazer o melhor negócio possível.”

Durante o processo de negociação, o intermediário de futebol deve ajustar os interesses de acordo para com quem esteja a trabalhar. Estando a representar um jogador deve privilegiar os interesses do atleta, ter um bom entendimento com o clube. É necessário que haja equilíbrio entre as partes para que o negócio se concretize dominando a negociação, mantendo sempre as “portas abertas” e ter “jogo de cintura”, aspetos essenciais para o trabalho do intermediário no processo de negociação.

A transferência de um jogador abrange mais do que o momento em que o acordo é negociado (Demazière e Jouvenet, 2013). Os intermediários são fundamentais no mercado de futebol e têm uma atuação muito importante nos momentos de negociação.

Figura 8- Palavras-chave do Subcapítulo: "Ajuste dos interesses do intermediário de futebol durante o processo de negociação"



Fonte: Elaboração Própria

2.8- Benefícios que os clubes têm com a contratação de um jogador

A contratação de um jogador por um clube tem como propósito obter determinados resultados. Assim, importa perceber que benefícios têm os clubes com a contratação de um jogador.

André Mendes menciona: “todos os clubes têm a sua política de transferências. Dando o exemplo do Benfica, a política de transferência anteriormente seria apostar nas camadas

jovens, celebrar contratos profissionais com os atletas e retirar o rendimento com a transferência como aconteceu no caso do João Félix. Recentemente, o Benfica adotou outra política de transferências. Contratou jogadores mais experientes, renomados de forma a tentar atingir o sucesso desportivo mais rápido. O Benfica não tem em vista ganhar dinheiro com a contratação do Vertoghen e Otamendi, vê ao nível do sucesso desportivo, chegar longe numa competição europeia, ser campeão nacional, visibilidade.”

Rui Pedro Silva refere: “se houver por um lado um bom desempenho da função pelo próprio intermediário e por outro lado um trabalho de qualidade do intermediário naturalmente que ele em relação ao clube recetor fará uma referenciação de um conjunto de atletas que vão ao encontro do perfil que esse mesmo clube definiu para reforço do seu plantel, se o clube recetor tiver definido que quer um jogador que esteja numa fase de lançamento de carreira ou se por exemplo pelo contrário quer um jogador mais maduro e que seja um jogador que possa dar rendimento imediato.

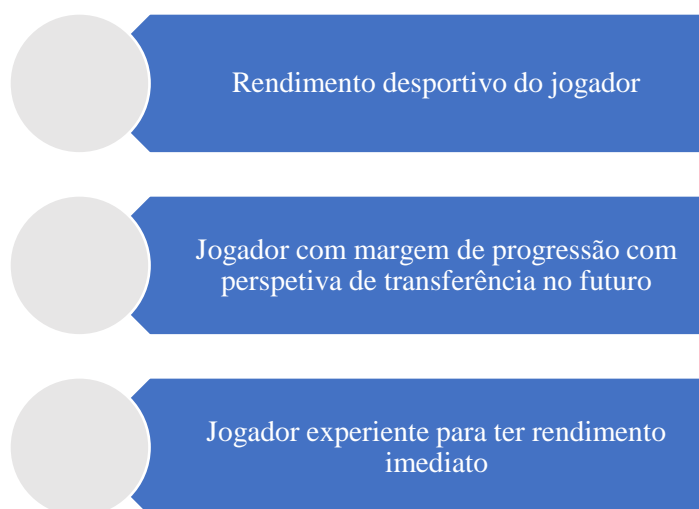
Nuno Correia diz: “o foco número um quando um clube contrata um jogador é a vertente desportiva, ou seja, que o jogador tenha rendimento. Há duas hipóteses, tu contratas um jogador jovem para potenciáres, dar-te rendimento desportivo e depois receberes, seres ressarcido dessa aposta que tu fizeste ou então vais olhar só para a parte desportiva que é o rendimento atual da equipa.”

Diogo Fonseca alega: “depende dos objetivos imediatos do clube. Se estivermos a falar de benefício imediato, os objetivos são para ganhar no imediato e de trazer jogadores de rendimento imediato, mas se estivermos a falar numa política de contratações que visa a potencialização de ativos e o desenvolvimento de futuras mais-valias é importante perceber que isto já entra num contexto de projeto, rendimento imediato é uma aposta.”

Pedro Albergaria assume: “As contratações acontecem em primeira instância a acreditar que o jogador vai ter rendimento desportivo e o clube vai de alguma forma tirar dividendos disso, esse é o primeiro objetivo. O segundo eventualmente será uma nova transferência no futuro. A primeira questão é acreditar que em algum momento a curto prazo, a médio prazo que esse jogador possa ser fundamental na equipa.”

Atendendo às opiniões dos entrevistados, há concordância relativamente aos benefícios da contratação de um jogador. Consideram que o rendimento desportivo do jogador é essencial mas poderá ser feita a contratação do atleta considerando no futuro a sua transferência ou então a contratação de um jogador experiente para ter rendimento no imediato.

Figura 9- Palavras-chave do Subcapítulo: "Benefícios que os clubes têm com a contratação de um jogador"



Fonte: Elaboração Própria

2.9- Remuneração do Intermediário de futebol

A prestação de serviços por um intermediário de futebol é remunerada de acordo com o rendimento bruto correspondente ao período de duração do contrato do jogador. Assim, considerando o Regulamento de Intermediários da FPF, foram questionados os entrevistados relativamente à remuneração a receber.

André Mendes diz: “a remuneração não poderá ser superior a 10%. A remuneração pode variar, posso acordar com o clube. Estamos a falar de percentagens.”

Gustavo Torres refere: “isso é um valor acordado com o clube. Existe uma percentagem que recibes até 10% mas podes receber menos dependendo do clube, do contrato, do acordo em si, acaba por ser um pouco assim.”

Abdul Ahad assume: “atualmente é 10%. Na atualidade podes só cobrar 10%. A FIFA dá diretrizes, depois a federação tem que moldar conforme o seu cenário.” Diogo Fonseca tem a mesma perspectiva: “normalmente são 10% para o intermediário, é o que se pratica.”

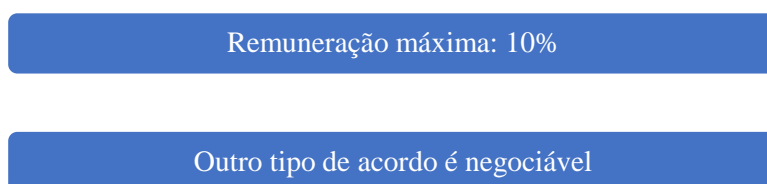
Nuno Correia menciona: “cada caso é um caso. Eu tento sempre que sejam os clubes a pagar e posto isso existe um acordo, às vezes não vamos à percentagem tão linear assim, vamos a um valor, cada caso é um caso, é relativo, cada negócio é um negócio.”

Carlos Mendes cita: “a percentagem depois é sempre negociável, nunca é aquilo que está ali porque depois chega-se a acordo entre os clubes e fazem a transferência muitas vezes com valores muito superiores aquilo que está estabelecido no contrato e nos regulamentos. É negociável, é sempre negociável.”

Pedro Albergaria diz: “tudo que ultrapasse os 10% do valor do negócio já me parece ser demais.”

Há unanimidade nas respostas dos entrevistados. A remuneração máxima em termos percentuais é 10%, ainda que possa haver outro tipo de acordo, sendo sempre negociável.

Figura 10- Palavras-chave do Subcapítulo: "Remuneração do Intermediário de futebol"



Fonte: Elaboração Própria

2.10- Serviços que o Intermediário de futebol disponibiliza para a gestão da carreira do jogador

Compreende-se que a atividade de um intermediário de futebol esteja focada na representação de jogadores na negociação e renegociação de um contrato de trabalho. Além disso, o serviço de um intermediário de futebol é cada vez mais abrangente. Dispõe de um serviço diversificado tal como a realização de contratos de patrocínio, contratos de publicidade, assessoria de imprensa além de outras atividades. Torna-se relevante perceber a opinião dos entrevistados face a esta evolução da atividade do intermediário de futebol.

Jordão Cardoso diz: “o intermediário não trata só da parte do futebol, trata de tudo um pouco. O jogador tem de se preocupar em jogar à bola, o resto tudo o que for quer a nível financeiro, a nível de patrocínios, falar com a direção fica a cargo do intermediário.”

Rui Pedro Silva refere: “quando o intermediário começa a ter condições para consolidar a sua posição naturalmente que vai-se munindo de um conjunto de colaboradores que o possam

ajudar no desenvolvimento dessas tarefas e que são primordiais quer para si quer para os atletas que representa. Nesse aspeto dava um enfoque muito especial à questão da comunicação quer da parte do intermediário quer do próprio atleta e posso dizer por extensão também dos clubes porque hoje nomeadamente a questão das redes sociais ganharam uma importância enorme e a forma como se comunica marca muito daquilo que é o intermediário, o que é o atleta e o que é o clube. Outra área mas, isto já é de certa forma numa assessoria com um perfil diferente, que é a área da psicologia. O futebol é uma área de enorme pressão, pressão permanente e constante, e sobretudo os atletas jovens estão cada vez pior preparados para lidarem com a pressão e com demasiada facilidade vacilam, falham e desistem.”

Tiago Carneiro assume: “a partir do momento que representas um atleta tens de o representar em tudo e tens de ter atenção em contextos de primeiras ligas o que o jogador vale como imagem. Haver retorno desportivo que é o que os clubes querem mas também haver retorno financeiro . Aspetos de imagem, direitos de imagem, direitos desportivos, é muito importante hoje em dia.”

Gustavo Torres aborda: “acho que é essencial tu trabalhares o teu atleta ao máximo de maneira a projetá-lo. O futebol vive não só do futebol mas, vive também do *marketing*, da media em si e acabar por ter de ser tu a trabalhar esse media. O facto de tu procurares bons patrocínios, boas marcas, tentares constantemente que o teu atleta tenha uma boa projeção a nível de mercado, que seja falado, é muito importante.”

Bernardo Silva alude: “não me espanta que o trabalho de um intermediário se torne mais abrangente. No fundo, ficam todos a ganhar, os jogadores, treinadores, clubes e o próprio intermediário.”

Tito Júnior menciona: “acho que é muito importante um jogador se desenvolver em várias áreas, a nível técnico, psicológico e há muita coisa que envolve a vida de um jogador de futebol e então a atividade de representante abrange todos esses aspetos e acho que é fundamental.”

Romão Afonso diz: “os bons têm esse serviço completo, penso que quando vais ter com um jogador para ele assinar contigo não basta só dizer que tem o clube “x” interessado em ti. Tens que dizer ao jogador que tens alguma coisa para explorar e queres trabalhar nesse sentido e o meu pacote de ofertas é isto, a nível de imagem, nutrição, tem que ser cada vez mais um pacote completo e cada vez mais é um bocado reflexo da sociedade.”

Nuno Correia assume: “os intermediários deviam apenas só se preocupar com a intermediação, contudo estamos num mercado que isto não funciona assim e como é óbvio não faço só isso, dou apoio jurídico, contabilístico, mental, apoio físico, toda a assessoria que está interligada a isso.”

Luís Cristóvão alude: “o trabalho do intermediário tem hoje em dia uma série de desdobramentos a partir daquela que era a sua atividade original que de facto obriga, impõe ao intermediário constituição de equipas, diversificação também daquilo que são as suas propostas junto dos seus jogadores.”

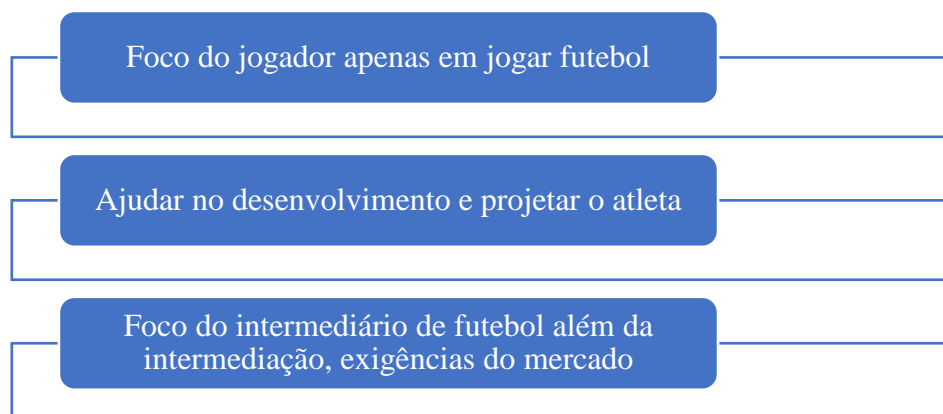
Rui Rêgo aborda: “os bons jogadores de futebol não é só jogador futebol, eles vivem da imagem e o intermediário que conseguir ajudar nisso tudo está mais perto de ter o seu jogador satisfeito.”

Pedro Albergaria refere: “os melhores intermediários já têm essa preocupação, já fazem isso e o caminho da excelência é esse, dar um serviço mais abrangente do que apenas negociar o contrato ou uma eventual transferência.”

Com a evolução da atividade do intermediário de futebol, este começou a disponibilizar um conjunto de serviços fazendo a gestão de carreira do jogador. O jogador tem de se preocupar apenas em jogar futebol enquanto o intermediário trata dos assuntos relacionados com o jogador. O foco do intermediário de futebol deveria ser a intermediação, mas o mercado não funciona desse modo, atualmente tem de prestar um serviço abrangente ao atleta para ser competitivo no mercado.

Segundo Rodrigues (2012) com a evolução da atividade do intermediário de futebol este não está agora focado apenas na celebração de contratos ou em negociações de transferências de atletas. Possui um leque alargado de serviços tais como aconselhamento financeiro, negociação de contratos de patrocínio e a cedência dos direitos de imagem. Assim, os intermediários têm uma participação importante no mercado de transferências (Cochoy e Dubuisson-Quellier, 2000).

Figura 11- Palavras-chave do Subcapítulo: "Serviços que o Intermediário de futebol disponibiliza para a gestão da carreira do jogador"



Fonte: Elaboração Própria

2.11- Importância da ligação do Intermediário de futebol a *scouts*

A ligação de intermediários de futebol a *scouts* tem-se acentuado ao longo do tempo. A importância desta ligação reflete-se pela necessidade de se identificar novos jogadores com potencial, aliando posteriormente à vertente de negócio promovida pelo intermediário de futebol. É pertinente perceber através dos entrevistados se esta ligação poderá ser uma vantagem competitiva face à concorrência.

André Mendes diz: “cada vez mais se dá importância ao *scout* no futebol, tanto os clubes como as empresas apostam em pessoas com formação em *scouting* e com boa capacidade de observação e análise para fazerem parte das empresas e dos clubes. Cada vez se dá mais valor e eu sinto que as empresas e os clubes que têm um bom departamento de *scouting* têm tido bons resultados, encontrando jogadores que trazem rendimento desportivo como rendimento financeiro.”

Jordão Cardoso menciona: “um intermediário que tenha uma relação com um departamento de *scouting* sai beneficiado.” Tito Júnior tem uma perspetiva idêntica: “hoje em dia há vários representantes que trabalham diretamente com *scouts* e isso é uma mais-valia muito grande para eles.”

Carlos Cunha refere: “o intermediário recorre ao *scout* porque o *scout* tem uma amostra muito maior de mercado, ele vai identificar os talentos numa perspetiva mais ampla e claro que um intermediário que seja *scout* ou tenha a trabalhar com eles *scouts* o seu mercado fica aberto

exponencialmente porque ele consegue definir o perfil de jogadores que quer representar, o intermediário pode definir que tipo de jogador quer ter, quer representar, que objetivos tem em função também do que é o desenvolvimento do jogador e da sua maturidade. O conhecimento dos jogadores é o primeiro passo para ter sucesso, a forma de os analisar e ter um perfil certo, a perspectiva de ter sucesso é maior com é evidente. O intermediário deve identificar um perfil e depois através da análise do *scout* reconhecer que o jogador preenche os requisitos que ele tem para ele como os necessários para poder potenciar aquele jogador para ser um ativo dele e ele investir nele.

Abdul Ahad assume: “quando tu tens um departamento de *scouting* na tua própria estrutura a análise qualitativa e projetar o futuro do jogador torna-se mais fácil. Quando não tens um olheiro a trabalhar contigo tu não consegues projetar o futuro do miúdo, não consegues projetar o futuro do jogador e acabas por estar a trabalhar sem direção, sem orientação. Um *scout* acaba por poupar dinheiro no longo prazo, tanto como tempo.”

Hélder Ribeiro assume: “nós constituímos o nosso departamento de *scouting* por causa disso, nós percebemos perfeitamente que existem duas vias para agenciar um jogador, ou tu chegas primeiro que os outros e por vezes para chegar primeiro, consegues agenciar um jogador ou por chegares primeiro passado uns tempos quando andam quatro, cinco atrás daquele jogador secalhar a opção vai recair por ti porque foste o primeiro.”

Rui Rêgo refere: “É uma vantagem competitiva. Uma pessoa que trabalhe em *scouting*, que tenha alguns anos de experiência, muitas vezes consegue ter uma melhor visão do que o jogador de futebol pode-se tornar. O *scout* está mais especializado em poder prever a evolução de um jogador, poder prever até onde um jogador pode chegar e um intermediário que tenha alguém ligado ao *scouting* pode ajudá-lo muito a apostar neste jogador e não naquele. O *scout* está muito mais especializado em procurar jogadores com potencial e o intermediário está mais vocacionado para fazer negócios.”

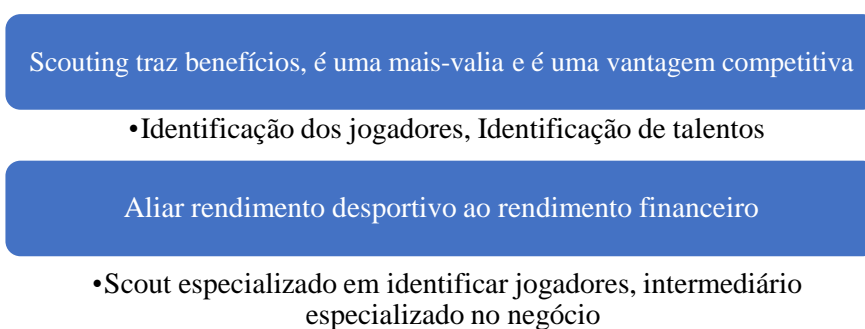
Carlos Mendes alude: “só quem tem gente a trabalhar no *scouting* pode ir buscar ou procurar os melhores jogadores e todas as empresas têm gente a trabalhar no *scouting* porque começam logo a fazer um acompanhamento, fazem observação dos jogadores que lhes interessam.”

A ligação do intermediário de futebol a *scouts* tem-se verificado com maior frequência no futebol, esta ligação é uma mais-valia, traz benefícios e é uma vantagem competitiva face à concorrência. O conhecimento de jogadores, a identificação do talento permitirá aliar o

rendimento desportivo com o rendimento financeiro. Enquanto que o trabalho do *scout* é procurar e identificar jogadores, o trabalho do intermediário é promover o negócio, tornando-se importante esta parceria entre as duas funções.

Considerando Mendes (2016) a observação é essencial de forma a serem tomadas as melhores decisões. Pode ter um papel importante quando bem executado. Bergamo (2004) refere que além da identificação é relevante determinar a possibilidade da manutenção dos resultados exibidos.

Figura 12- Palavras-chave do Subcapítulo: "Importância da ligação do Intermediário de futebol a *scouts*"



Fonte: Elaboração Própria

2.12- Intermediários de futebol assinam contratos de representação com jogadores mais jovens

Os intermediários de futebol assinam contratos de representação com jogadores mais jovens, sendo que uma das causas para esse acontecimento é o mercado procurar identificar e representar jogadores mais jovens cada vez mais cedo derivado também do número elevado de intermediários de futebol presentes. Torna-se relevante perceber através das respostas dos entrevistados se estes consideram esta situação benéfica para os jovens e para o futebol.

Jordão Cardoso assume: “penso que é bem pensado por parte do intermediário detetar as promessas nos escalões de formação e também é benéfico para o jogador jovem ser ajudado porque quanto mais jovens somos mais difícil é para nós tomarmos certas decisões.”

Rui Pedro Silva alega: “se o intermediário fizer um bom trabalho com o atleta acho que é alguém que pode contribuir para um bom projeto de carreira dos atletas porque efetivamente há questões de ordem social, cultural e familiar, atletas que não têm quem os possa acompanhar e assessorar no desenvolvimento da sua carreira e na projeção da sua própria carreira porque efetivamente há pais que não estão preparados para acompanhar os seus filhos na sua carreira desportiva.”

Tito Júnior diz: “penso que por um lado é benéfico porque pode existir um acompanhamento desde cedo mas por outro lado acho que em idades mais jovens os atletas devem estar muito pouco envolvidos, a concentração do atleta mais jovem deve estar muito mais virada para aquilo que é o jogo.”

Cristiano Souza refere: “pode prejudicar alguns jogadores porque às vezes não conseguir um intermediário deixa-os frustrados , acabam desistindo. Eles pensam que se não têm intermediário não vão chegar lá acima.”

Tiago Carneiro refere: “acho que será benéfico quando os pais do jogador não têm conhecimento de causa, quando já estamos a falar noutros contextos. Os intermediários pegar em jovens com 10, 11 anos não será benéfico.”

Carlos Cunha refere: “o que acontece normalmente é uma aposta de carreira, é mais fácil convencer um jogador mais jovem. Os jogadores mais velhos começam a ficar representados, os jogadores que têm mercado e é natural que cada intermediário tenha os seus próprios objetivos, queira apanhar um miúdo que está a começar e tentar projetá-lo e ao potenciar o seu valor os dois terem sucesso porque na prática é um bocado isto.”

Abdul Ahad expõe: “sou de ideia que a relação entre jogador e intermediário tem que começar quando o jogador tem quinze anos, para mim é a idade exata,. Nós também como intermediários precisamos de algum tempo com o atleta para projetá-lo, nós não é de um dia para o outro assinarmos e já temos alguma coisa para ele. É assim, há muitos jogadores que assinam com intermediários aos treze anos porque a concorrência obriga. Durante muitos anos não quis assinar com miúdos abaixo dessa idade, sou obrigado porque a concorrência obriga.

Hélder Ribeiro afirma: “se é benéfico para os jovens, em primeiro lugar é sobretudo quando a coisa corre mal, quando as coisas correm bem nem é preciso intermediário, deixa o jogador festejar, que festeje à vontade, o percurso dele vai sendo feito. Quando a coisa corre mal, quando o jogador é dispensado por exemplo.”

Romão Afonso alega: “há aqui dois pontos de vista e se o miúdo assinar e correr bem e chegar a um grande ou um grande negócio diria que sim, se assinar por aquele intermediário e correr mal diria que é mau.”

Nuno Correia diz: “sou contra a representação de jogadores menores, eu sou contra e assumo as minhas palavras, porém é a lei do mercado. O investimento que vais ter no jogador se fores um bom intermediário, se te preocupares com o jogador, se lhe deres atenção, se lhe deres carinho, se investires nele, quando digo investimento, tempo é dinheiro, é dar-lhe as condições mentais, condições físicas, a margem que tu depois tens para receber algum retorno financeiro, que isto é um negócio, tu não vais trabalhar em vão, tens que ter algum retorno financeiro, é um risco muito grande. A selva está assim, tu tens que ir à luta.”

Rogério Brito tem outra perspetiva: “o que acontece é que iludem os miúdos, os pais. Há miúdos com 16 anos com contratos que ganham mais que os pais, a escola do miúdo praticamente já foi, a ilusão que estão a criar, que criam em muitos é falsa. Vai-se buscar o mais cedo possível, vai-se procurar o talento mais precoce.”

Luís Cristóvão assume: “Acredito que deveriam existir algumas limitações em termos de idade para a existência do intermediário. Eu diria que o intermediário faz sentido quando estamos a falar de um atleta que está a entrar na via profissionalizante e aí eu diria que a partir dos dezasseis anos, a partir dessa idade creio que faz sentido a existência de um intermediário, de alguém que acompanhe esse tipo de processos de assinatura de contrato.”

Diogo Fonseca considera que não é benéfico: “não, de maneira alguma. Nós vemos jovens com 12 anos que já têm intermediário e acho que isso é começar logo uma carreira com o pé esquerdo. Junta-se a fome com a vontade de comer, depende do caso mas na sua maioria acho que não faz muito sentido um miúdo de 12 anos já ter intermediário.”

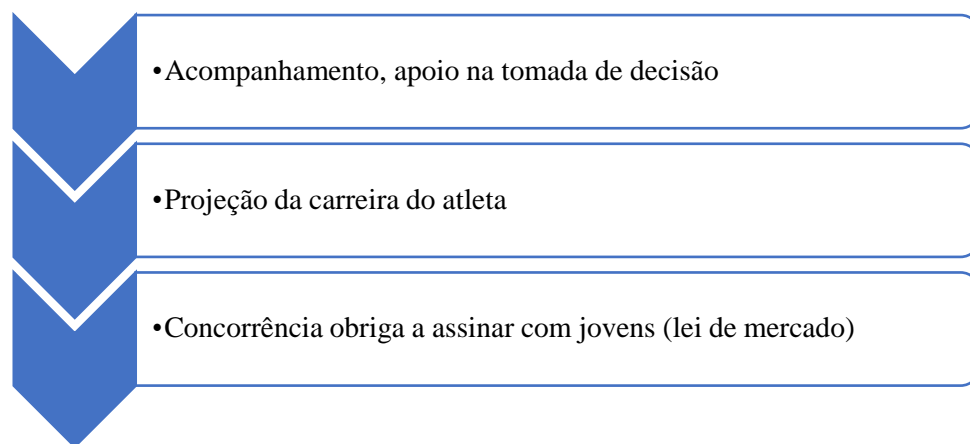
Pedro Albergaria menciona: “realmente cada vez mais cedo os jogadores têm intermediário, eu acho que nestas idades eles deviam estar mais preocupados com outras coisas do que em ter intermediários.”

Relativamente à questão de os intermediários de futebol assinarem cada vez mais cedo contratos de representação com jovens jogadores há uma divisão nas respostas dos entrevistados, existindo respostas a favor ou contra. Focando-me nos aspetos positivos que podem advir da representação de jovens atletas, estes são o acompanhamento, apoio na tomada

de decisão, projeção das carreiras dos atletas. A lei do mercado, a forte concorrência na área dos intermediários, obriga estes a assinar contratos com jovens atletas.

Os intermediários ao representarem jogadores mais jovens têm de se preocupar com a educação, saúde e desenvolvimento dos jogadores, há uma maior monitorização e um reforço da relação com o atleta (Smienk, 2009). Segundo Shropshire e Davis (2008) há uma nova função desempenhada pelos intermediários, designada de *babysitting*, pelo acompanhamento concedido aos jovens atletas.

Figura 13- Palavras-chave do Subcapítulo: "Intermediários de futebol assinam contratos de representação com jogadores mais jovens"



Fonte: Elaboração Própria

2.13- Dificuldades que o intermediário de futebol enfrenta para entrar e ganhar reputação no mercado de futebol

O intermediário de futebol que procura entrar no mercado de futebol enfrenta dificuldades para entrar e ganhar reputação no mercado de futebol. Dessa forma, importa perceber quais foram as dificuldades que os entrevistados sentiram para entrar no mercado de futebol.

André Mendes refere: “é preciso ser sério e o próprio mercado está saturado. É uma profissão que exige algum tempo de ti, de disponibilidade. Eu não posso trabalhar noutra área e exercer esta profissão ao mesmo tempo, porque dessa forma não consigo dar o acompanhamento aos jogadores. Tu para um clube não podes ser só um intermediário, não é só

colocar jogadores no clube porque isso também há outros que fazem. Para além de colocar os jogadores no clube, também tens de ter força para os vender. Se mostrar que tenho contactos para fazer transferências, eles aí olham para mim não como um intermediário mas como um parceiro de negócios, isso é diferente, pois tens confiança dentro dos clubes.”

Gustavo Torres assume: “a dificuldade é todos os dias, a dificuldade acaba por ser o facto de tu tentares entrar em mercados porque infelizmente o mercado português está lotado, então tu tens de procurar outros mercados. Outra dificuldade foi o facto de começar uma empresa do zero, é completamente diferente tu chegares a um clube e dizeres que fazes parte de uma empresa conhecida ou dizeres que fazes parte de uma empresa que ninguém conhece, o nome em questão que a empresa tem facilita-te muito a entrada em todos os clubes.”

Abdul Ahad diz: “muitos intermediários que já estão na área há anos têm reticências quando entram pessoas novas porque para eles pode parecer que as pessoas só estão a entrar por um prazo curto e não gostam e muita das vezes acontece um bloqueio. Os grandes intermediários já estabelecidos têm essa tendência que é criar uma barreira em que o intermediário novo tem sempre que passar por ele para fazer qualquer coisa. A segunda barreira é, quando tu és novo na área e quando não tens jogadores na carteira que possam servir de chamariz alguns jogadores questionam-te, principalmente os miúdos mais novos, e se não tiveres para eles não és um intermediário de sucesso.”

Hélder Ribeiro menciona: “a primeira dificuldade é tu teres capacidade de um jogador confiar no teu trabalho porque não existe nenhum jogador que queira pôr as “mãos no fogo” com alguém que não tem provas dadas.

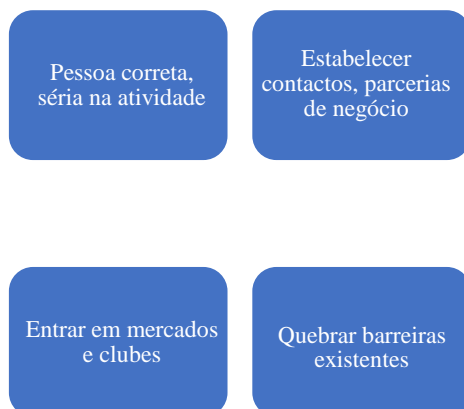
Nuno Correia aborda a maneira de estar: “primeiro ponto devemos ser sempre nós próprios, para o bem e para o mal, com virtudes e com defeitos como todos nós temos.

(Carlos Mendes) diz: “a grande dificuldade é exatamente conseguir entrar nos clubes. É evidente que há uma situação que nos pode beneficiar, é uma coisa importante, é a qualidade do jogador que faz o intermediário.”

O intermediário de futebol enfrenta diversas dificuldades para entrar e ganhar reputação no mercado de futebol. Este deve ser uma pessoa correta, sério no desempenho da sua atividade, deve estabelecer contactos, fazer parcerias de negócios, entrar em mercados, entrar em clubes. Há uma série de barreiras que o intermediário enfrenta para entrar e ganhar reputação no mercado de futebol.

Segundo Hakansson e Snehota (1995) o novo negócio precisa quebrar barreiras, entrar no mercado e estabelecer uma posição na rede de relacionamentos. As empresas diferenciam-se pela sua capacidade de estabelecer relações com outras (Ford *et al.*, 2003).

Figura 14- Palavras-chave do Subcapítulo: "Dificuldades que o intermediário de futebol enfrenta para entrar e ganhar reputação no mercado de futebol"



Fonte: Elaboração Própria

2.14- Contínua insistência de outros intermediários de futebol por jogadores que não representam

Um constrangimento existente na atividade do intermediário de futebol é a contínua insistência e assédio de outros intermediários por jogadores que não representam, existindo a possibilidade do jogador trocar de intermediário. Interessa perceber de que forma reagem os intermediários e que estratégias são utilizadas perante este tipo de situações.

André Mendes assume: “temos boas e más pessoas, temos jogadores que são gananciosos e jogadores que não são gananciosos. Para combater estas situações, os intermediários fazem parcerias com empresas mais fortes, dividindo a percentagem do jogador em 50% para ambas as partes e daí conseguem manter o jogador, sendo uma das estratégias para manter o jogador. Há jogadores que não são gananciosos, reconhecem o trabalho do intermediário e não estão dispostos a abandonar o intermediário, estão dispostos a fazer uma parceria. O intermediário está cá para arranjar soluções, não está para arranjar problemas”.

Cristiano Souza assume: “o intermediário tem que ter uma boa relação com os pais, com o jogador para quando acontecer isso ele diga que já tem intermediário e não o troca porque ele ajuda, ele faz tudo por mim. Tem muitos jogadores que não têm caráter, trocam. Na realidade, o intermediário não é dono do jogador.”

Jordão Cardoso diz: “discordo de muitos jogadores que têm esse tipo de atitudes, se nós assinamos um contrato com o intermediário temos de confiar na pessoa que nos está a representar. Se confiamos na pessoa que nos está a representar não temos de estar a fazer coisas nas costas do intermediário.” Tito Júnior assume: “uma relação de confiança entre o jogador e o intermediário é fundamental.”

Gustavo Torres refere: A confiança que tu tens com o teu atleta, ele acredita em ti, o facto de ele saber que realmente tu estás ali para ele independentemente de ele ser muito bom ou muito mau, isso é que vai fazer com que o atleta acabe por não te trocar por outra empresa melhor porque a realidade do futebol é uma, quando nós estamos no estrelato toda a gente gosta de nós. A única maneira de combateres isso é tentares sempre ao máximo mostrar que estás disponível para o atleta. Na realidade é teres um amigo, para além de teres uma pessoa que trabalha contigo é teres um amigo, acaba por ser o mais importante.”

Abdul Ahad) alega: “quando um jogador quer trocar de intermediário ou quer ter intermediário muitas das vezes numa idade de vinte e três anos para cima é mesmo para transferir, somente para transferir. O mais rápido e mais correto para defenderes a tua posição não perdendo o jogador é fazeres uma parceria com alguém que tenha uma boa relação com algum clube e possa trazer o negócio porque senão o que acontece é que tu estás a empatar o jogador, ele começa a perceber, acabou aqui, vou à minha vida e vou procurar outro intermediário. Não é fácil protegeres-te muito nesse sentido porque às vezes infelizmente há práticas incorretas que ocorrem nestas situações, acontece que alguns intermediários dão dinheiro ao jogador, carro ou casa para que o jogador assine com eles a todo o custo, algumas práticas incorretas que não se consegue prevenir nem se consegue parar, o mercado é mesmo assim infelizmente mas a tua melhor forma de te defenderes do jogador que quer mudar de intermediário é mesmo trazer resultados, trazer aquilo que ele pretende. Depende da relação que tens com o jogador e com a proximidade que tens com o jogador e isso é importante ter. A minha relação com todos os jogadores foi sempre na base da honestidade e competência, no dia que deixar de haver essas duas coisas a mim não me interessa ter o jogador.”

Nuno Correia refere: “no que toca a como isto está, sou da opinião que hoje em dia as parcerias são a base de tudo, estamos num mercado global em que tu sozinho podes chegar ao clube “x” e ganhares cem sozinho mas, também podes chegar ao clube “x” e em conjunto ganhares duzentos porque o intermediário “z” tem muita moral naquele clube “x”, é amigo do presidente, o presidente a ele dá-lhe uma comissão de quatrocentos e tu vais receber duzentos, 50% para cada um enquanto que o jogador sozinho ia na mesmo mas tu só ias receber cem. Cada caso é um caso, tens que ser inteligente, tens que saber ler, ver o mundo em que estás, o clube em questão.”

Ibraim Cassamá diz: “se não tiveres um forte elo de ligação com ele não tens hipótese de segurá-lo. Ele tem que sentir que tudo fazes mesmo nas coisas boas ou nas coisas más, tens de ser frontal com ele, ter uma relação muito forte senão não tens hipótese.”

Carlos Mendes assume: “na empresa que eu estive assinávamos um único contrato, o trabalho era baseado na confiança, havia confiança ou não havia confiança. Se não houvesse confiança em mim o jogador estava liberto, nunca prendi ninguém por causa dessa questão de fazer negócio ou deixar de fazer negócio, entendo que em primeiro de tudo está a vida do atleta e se alguém consegue arranjar algo que é melhor para o atleta do que aquilo que eu consigo está perfeitamente à vontade para seguir caminho mas eu sei que nem toda a gente funciona assim.”

O facto de o mercado de futebol ser extremamente competitivo e com a presença de um número considerável de intermediários de futebol faz com que muitas vezes exista insistência de outros intermediários por jogadores que não representam. Para combater essa situação é necessário que exista uma relação de confiança com o atleta, exista um elo de ligação entre ambos ou então de forma a evitar perder um atleta deve-se estabelecer parcerias com empresas mais fortes no mercado.

Figura 15- Palavras-chave do Subcapítulo: "Contínua insistência de outros intermediários de futebol por jogadores que não representam"



Fonte: Elaboração Própria

2.15- Requisitos necessários para ser Intermediário de futebol

Para ser considerado intermediário de futebol atualmente é necessário cumprir os requisitos expostos no Regulamento de Intermediários da FPF e mediante o pagamento de uma taxa. Ao longo dos anos os requisitos foram mudados, os agentes estavam sob a égide da FIFA. Com estas alterações recentes importa perceber se este procedimento atual é suficiente ou deveria ser realizado um exame como acontecia no passado para ser possuidor da licença agente FIFA.

André Mendes refere: “concordo completamente com o exame. Uma pessoa com dinheiro neste momento consegue ser intermediário se apresentar os documentos necessários. Havendo o exame, teríamos pessoas que estão por dentro do assunto.”

Rui Pedro Silva aborda: “o futebol é uma área de difícil regulação. Para quem como eu acredita que a formação é imprescindível para o desenvolvimento de qualquer tarefa, tudo aquilo que sejam mecanismos que induzam a realização de formação e a exigência de um patamar mínimo de habilitações para o desenvolvimento de uma função para mim são aspetos positivos. Se houver mecanismos que vinculem a realização ou obtenção de determinado tipo

de exigência no desenvolvimento dessa mesma função à partida estarão criadas condições para que o desenvolvimento da função seja efetuado com maior qualidade e para que seja salvaguardada a qualidade desse mesmo trabalho para aqueles que com quem ele diretamente lidam, sejam os clubes ou jogadores. O que não quer dizer que não seja possível que alguém que não fez curso absolutamente nenhum, que não tem nenhuma das habilitações exigidas que possa desenvolver a função com qualidade. A exigência de mecanismos regulatórios de acesso ao desenvolvimento da função garantem claramente um melhor nível de desempenho e poderemos dizer também que impedem que alguns que não reúnem um patamar mínimo de condições possam desempenhar a função.”

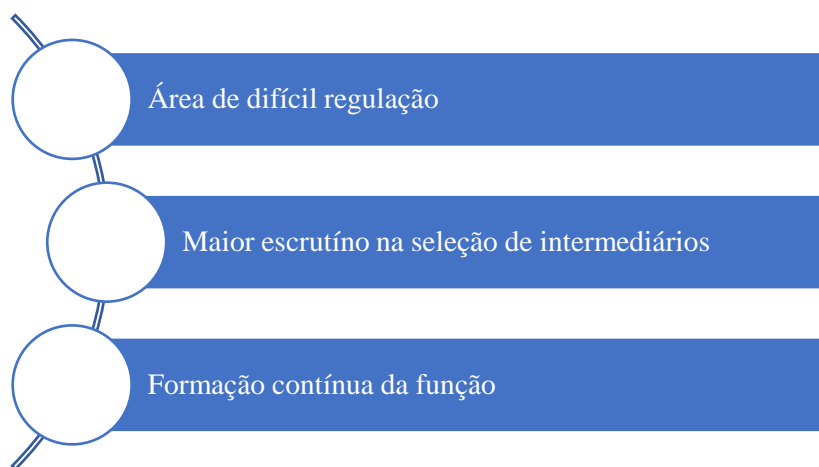
Abdul Ahad diz: “diria que secalhar não deveria ser necessário o exame mas deveria ser necessário mais algum escrutínio ao nível da avaliação de cada perfil que vai tornar-se intermediário porque neste momento qualquer pessoa pode virar intermediário, basta entregar os documentos, pagar a taxa e ter seguro. Quem quer que seja a regular o regulamento e os intermediários tem que criar um escrutínio mais pesado porque infelizmente esta área depois desta chegada do intermediário virou um bocadinho selvagem, não há filtro de quem está a entrar na área.”

Hélder Ribeiro expõe: “para cada profissão é necessário tirares um curso e nesse curso tens de tirar nota positiva e então porque não continuar com esse tal teste, por mim acho que era benéfico, prejudicial não é.”

Diogo Fonseca refere: “deve-se definitivamente sem dúvida alguma passar por um processo de formação. Deve haver uma filtragem ainda mais apertada, processo formativo à semelhança do que acontece com os treinadores.” Carlos Mendes tem opinião idêntica: “é preciso ter conhecimento, é preciso haver esse exame, as pessoas não podem andar para a frente e para trás sem o mínimo de noção do que é o negócio e que mexe com pessoas, com interesses.”

Um assunto muito abordado atualmente no mercado de futebol e em concreto os intermediários de futebol é os requisitos para se ser intermediário. Atualmente é necessário apenas apresentar os documentos requeridos, o pagamento de uma taxa e o seguro, enquanto que antigamente era necessário realizar um exame para se poder exercer a atividade. Questiona-se qual será a melhor forma a adotar perante esta situação. Esta é uma área de difícil regulação, deve haver maior escrutínio na seleção dos intermediários e também aborda-se a questão da formação contínua dos intermediários.

Figura 16- Palavras-chave do Subcapítulo: "Requisitos necessários para ser Intermediário de futebol"



Fonte: Elaboração Própria

2.16- Opinião pública sobre o Intermediário de futebol

A opinião pública tem uma ideia cuja qual define o intermediário de futebol como uma pessoa pouco credível e que é dependente dos rendimentos dos jogadores. Os entrevistados foram questionados se era possível os intermediários de futebol fazerem uma carreira honesta.

Rogério Brito diz: “o intermediário pode fazer uma carreira honesta, há alguns exemplos. Esses intermediários honestos são aqueles que põem tudo em cima da mesa, temos estas condições, a situação é esta. Não basta ser só a vertente negócio, tem de ser a vertente humana, tem que aconselhar, gerir a carreira do atleta.”

Paulo Cardoso refere: “o trabalho do intermediário é um trabalho ingrato, é duro também. Acho que o dinheiro que eles ganham é dinheiro honesto porque eles ganham mas também dão a ganhar. Como em tudo na vida, como em todas as profissões há intermediários honestos e desonestos. É um dinheiro justo, têm despesas, trabalham, também fazem os seus descontos.”

Rui Pedro Silva assume: “da experiência que eu tenho da relação com os intermediários eu tenho uma opinião positiva na globalidade dos intermediários e nunca tive uma situação até à data em que sentisse que o intermediário estava a ser desonesto na forma como estava a lidar comigo ou na forma como estava a apresentar a sua carteira de atletas.”

Tito Júnior refere: “eu penso que é sempre possível fazer uma carreira honesta dependendo de como nós vemos as coisas, dependendo daquilo que nós queremos, acho que devemos ter objetivos bem definidos e reais e para tentar consegui-los devemos usar as ferramentas que nós realmente temos.”

António Pedro Duarte diz: “em todas as áreas há profissionais mais sérios e menos sérios, é uma área de trabalho, de atividade e obviamente que essa atividade tem que ser remunerada porque é um acompanhamento diário e é como digo, muitas pessoas não têm ideia do que é o acompanhamento diário de um atleta e normalmente o que se associa é à transferência de milhões de euros e porque não têm conhecimento do que é o dia-a-dia, daquilo que é o acompanhamento aos atletas. Vejo como uma atividade perfeitamente normal, todos nós somos remunerados pelos nossos serviços, nossos trabalhos e a área deles também tem que ser paga, agora se os valores que são pagos são altos tem também a ver com o mercado.”

Romão Afonso alega: “acho que os intermediários são honestos porque toda a gente sabe aquilo que eles vêm, não mentem naquilo que fazem, estão para ganhar dinheiro com os jogadores e é o trabalho deles.”

Luís Cristóvão tem uma perspetiva: “o mundo em que nós vivemos alimenta muito essa ideia do imediatismo que as transferências correspondem. Aquela coisa, se algo está mal podemos comprar aquele jogador, podemos transferir um jogador, podemos acrescentar mais qualquer coisa ao plantel e o intermediário cresce nessa necessidade que o mercado gerou. A opinião pública é muito influenciada por um número de casos mediáticos que são menos expressivos se forem vistos na estatística global das coisas.”

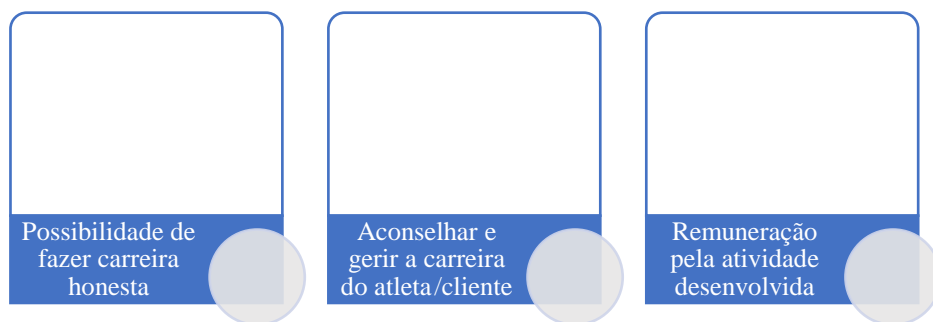
Diogo Fonseca refere: “tem que se juntar os ingredientes da transparência, seriedade, competência e da dedicação. É possível um intermediário fazer uma carreira honesta e subir consistentemente e gradualmente na sua carreira.” Rogério Gonçalves é da mesma opinião: “é sempre possível, estando por bem, para ajudar, de uma forma séria, sendo uma pessoa capaz, refiro-me a competências, é benéfico para o futebol.”

Rui Rêgo expõe: “há muitos intermediários que são sérios, é uma profissão como outra qualquer, tentam tirar o melhor dos jogadores que têm e tentam pôr os jogadores que têm em clubes melhores. Há negócios um bocado mais duvidosos e as pessoas às vezes tendem a generalizar, é como em todas as profissões, há os bons e os maus, mas isso é no futebol como na vida.”

Rui Lopes cita: “o intermediário se for uma pessoa honesta, séria e acima de tudo essa dúzia de jogadores têm confiança, o intermediário vai gastar tempo, dinheiro, vai dar a conhecer estes jogadores e num futuro próximo ganhará algum dinheiro com eles. É claro que muitas vezes isso não se vê.” Pedro Albergaria reforça: “as carreiras são sérias quando as pessoas são sérias e para ser sério basta ter um comportamento correto, não dizer mentiras, não enganar ninguém.”

Considerando as respostas obtidas pelos diferentes intervenientes no futebol, assumem que é possível o intermediário de futebol fazer uma carreira honesta, é possível aconselhar e gerir a carreira do atleta além de receberem a sua remuneração pela atividade desenvolvida.

Figura 17- Palavras-chave do Subcapítulo: "Opinião pública sobre o Intermediário de futebol"



Fonte: Elaboração Própria

2.17- Investimento por parte do Intermediário de futebol na imagem do jogador e treinador

O investimento por parte de um intermediário de futebol na imagem do jogador ou treinador pode ser importante para uma transferência ou até no futuro ter outros cargos no futebol. Interessa perceber a perspetiva dos intermediários face a este assunto.

Rogério Brito diz: “é positivo, é verdade. Os bons intermediários, aqueles que vêm mais além. Pegar num atleta com 14,15,16 ou 17 anos, ir trabalhando, crescendo, potenciando como homem, saber com está a escola, não descurando a vertente académica e ir preparando para o futuro, a imagem, a alimentação, se quer ser jogador de futebol os sacrifícios que isso implica, não há nenhum jogador de futebol que sem sacrifício não chega lá.

(Jordão Cardoso) expõe: “hoje em dia, por exemplo, com a *internet* se for um bom intermediário a nível da promoção da imagem do jogador ou de um treinador é meio caminho andado para arranjar bons projetos para qualquer jogador ou treinador.”

Tito Júnior assume: “o investimento na imagem do jogador ou treinador é muito importante porque é através dessa imagem que os clubes nos vão reconhecer e portanto é o nosso cartão de visita, deve ser feito uma aposta forte no investimento na imagem dos treinadores e jogadores para que sejamos bem sucedidos a nível de transações para clubes e situações contratuais.”

Carlos Cunha refere: “acho que é decisivo, o intermediário convencer a pessoa que representa que tem que investir na imagem, na comunicação, na forma de estar. Se o intermediário nos fomentar essa ideia e até eles próprios projetam os seus ativos, eles tiram partido deste material, complementado pelo alcance que tem e pela capacidade de divulgação.”

António Pedro Duarte diz: “é fundamental, é uma das outras áreas que os intermediários cada vez trabalham mais, a comunicação, a divulgação, a forma de fazer chegar o nosso trabalho de treinadores, jogadores cada vez a um maior número de pessoas.”

Óscar Botelho aborda: “a questão do investimento que tocaste é essencial. Para constituírem essas mesmas relações com os próprios clubes, com os decisores tem que haver um investimento por parte do próprio intermediário. Para teres força num determinado país, tens de lá ir, não consegues estabelecer relações sem estar presente, têm que ganhar essa confiança.”

Romão Afonso enuncia: “é fundamental cada vez mais tu investires numa boa promoção do jogador. Um jogador de futebol não ter um vídeo ou não ter material de promoção e depois a promoção não é só no final da época que te podes lembrar disso, é também diariamente nas redes sociais, no design, com a imagem”.

Luís Cristóvão expressa: “o intermediário tem um papel a desempenhar no apoio a esse tipo de situações e acredito que o intermediário já tenha uma empresa que trabalhe com um conjunto diferente de jogadores e já possa até desenvolver determinados programas de formação, de aconselhamento que permita ao jogador ter essas bases cobertas.”

Rui Rêgo refere: “no mundo em que vivemos agora é muito relevante. Às vezes só a competência não chega para chegar a diversos patamares.”

Torna-se relevante o investimento por parte do intermediário na imagem do treinador ou jogador. Deve haver um apoio por parte do intermediários neste tipo de questões, trabalhando e potenciando a imagem do jogador ou treinador.

Figura 18- Palavras-chave do Subcapítulo: "Investimento por parte do Intermediário de futebol na imagem do jogador e treinador"



Fonte: Elaboração Própria

2.18- Relação do Intermediário de futebol com a comunicação social

O intermediário de futebol está presente num mercado bastante dinâmico em que mantêm contacto com diversas funções associadas ao futebol. Assim, considerando a comunicação social, torna-se importante os intermediários e respetivas empresas terem contacto e uma boa relação com a comunicação social.

Romão Afonso refere: “a rede de contactos é muito importante em tudo aquilo que fazes na vida, infelizmente ou felizmente há as duas parte, o intermediário só tem a ganhar com uma boa rede de contactos sejam elas de que áreas forem.”

Bernardo Silva assume: “ambos podem ajudar-se mutuamente. Através da troca de informação sobre um jogador, sobre transferências, ou sobre clubes que possam estar interessados, através do destaque de um jogador na própria imprensa. Penso que é bastante importante.”

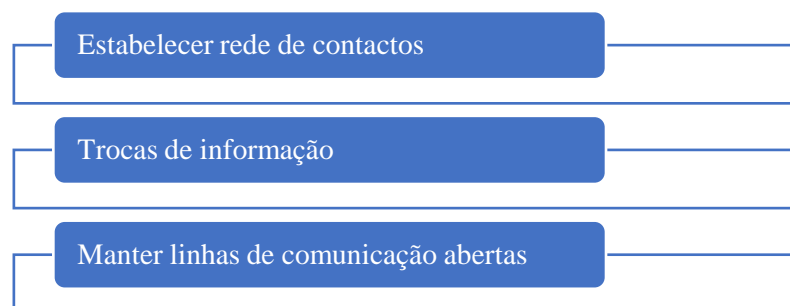
Óscar Botelho assume: “é fundamental. Sabemos que a comunicação social sempre foi e sempre será essencial e muitas vezes é mais fácil a comunicação social colocar jogadores assim como rapidamente a comunicação social destrói carreiras e portanto essa relação é essencial. O intermediário assim como o jogador nunca pode fechar essas portas, é essencial percebermos todas a função de cada um.”

Rafael Reis assume: “é uma ligação que tem dois lados e estes dois lados desde que exista respeito mútuo acho que faz todo o sentido. A partir do momento que o respeito não se torne uma tentativa de negociar influências acho que faz todo o sentido.”

Luís Cristóvão afirma: “fundamental também porque lá está um dos pontos em que o intermediário pode fazer a diferença é como gerir a comunicação do seu atleta e portanto esse tipo de ligações , esse tipo de situações é fundamental até para que seja reconhecido por quem está na comunicação social, a quem se deve telefonar quando queremos ter contacto com o jogador “x”, saber quem é o intermediário, quem é o responsável da comunicação da empresa do intermediário, é fundamental que essas ligações existam, essas linhas de comunicação estejam abertas para fazer esse acompanhamento em todo o tipo de situações.”

O intermediário deve manter uma boa relação com todos os intervenientes no futebol. Abordando em concreto a comunicação social, é importante estabelecer uma rede de contactos, haver trocas de informação e manter linhas de comunicação sempre abertas.

Figura 19- Palavras-chave do Subcapítulo: "Relação do Intermediário de futebol com a comunicação social"

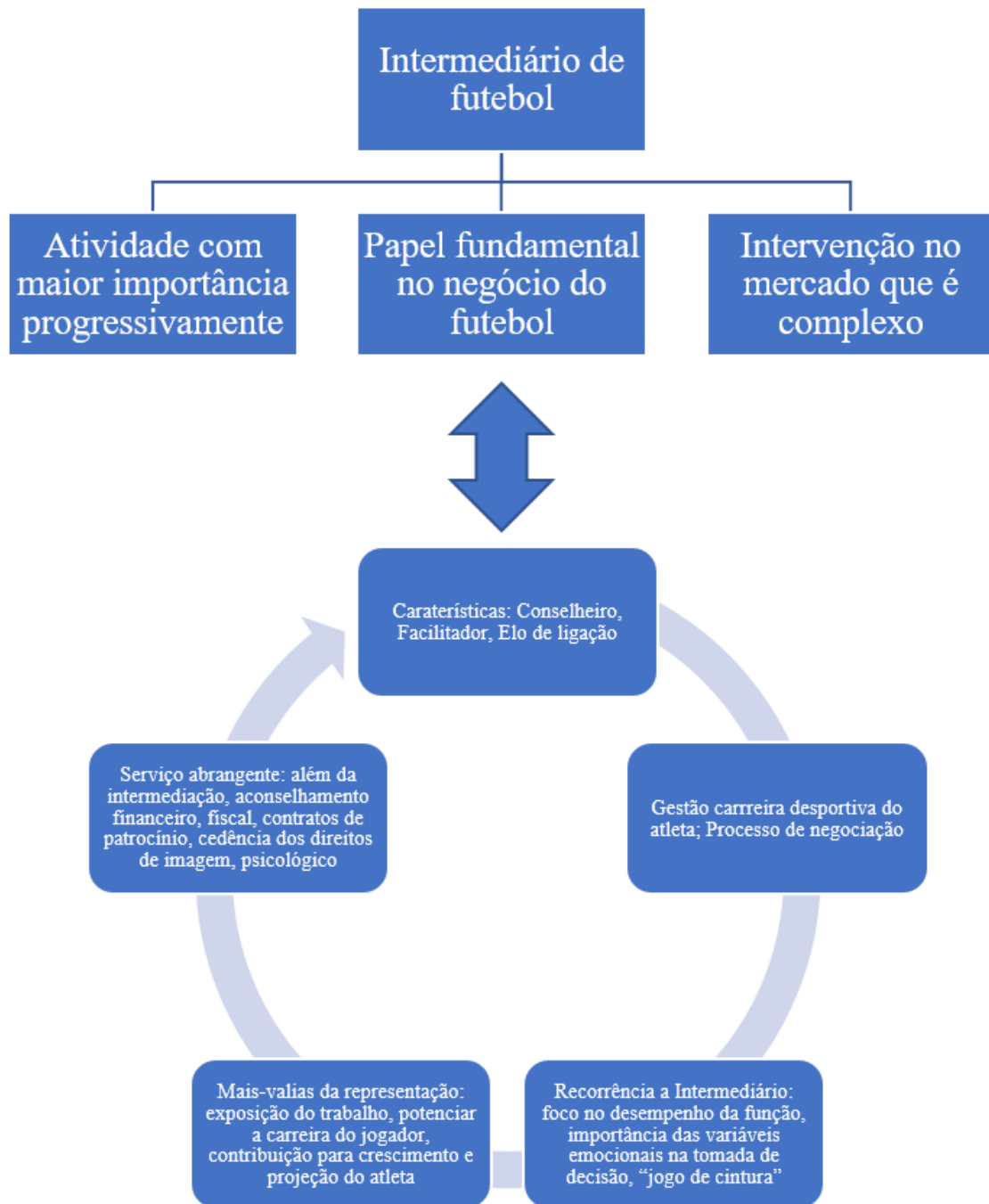


Fonte: Elaboração Própria

Após a verificação dos objetivos propostos para esta investigação e feita uma análise às respostas obtidas pelos inquiridos é possível formar uma visão de conjunto. Tendo por base, quer a revisão de bibliografia quer as variáveis chave/ideias chave incluindo até o pensamento crítico obtido pelos inquiridos, podemos perceber que a influência do intermediário de futebol sobre o agenciamento das carreiras desportivas dos atletas de futebol é de significativa importância para esta amostra. De observar que são várias as notas referenciadas nos trechos

das entrevistas que demonstram essa importância. Seja através de garantir o melhor apoio na tomada de decisão, como favorecer os interesses dos jogadores e, bem assim, conseguir libertá-los para a sua principal atividade: jogar futebol. Cumulativamente podemos observar que para estes inquiridos o intermediário de futebol é um agente que vai melhorar a realização dos negócios, e também, apoiar as relações entre clubes e jogadores, servindo não só de elo de ligação entre ambas as partes (clubes e jogadores), como também, garantir que se cumpram as exigências do mercado. Ficou também clara a evidência da importância do intermediário financeiro na alavancagem da carreira do jogador, porque além de facilitar o processo de negociação e estabelecer parcerias que consigam garantir mais-valias aos jogadores o intermediário consegue ser um conselheiro e uma pessoa de confiança, por norma, um dos maiores aliados do jogador de futebol. É por estas razões que se eleva a importância do intermediário de futebol e que se sumariam, entre outras, no esquema da figura 20.

Figura 20- Esquema global: "A influência do intermediário e o agenciamento de carreiras desportivas no futebol"



Fonte: Elaboração Própria

Conclusões

A realização desta investigação permitiu concluir sobre a importância que o intermediário de futebol tem para a gestão da carreira de um jogador. A atividade do intermediário tem tido uma maior importância progressivamente, desempenhando um papel fundamental no negócio do futebol. A ligação do intermediário a determinadas questões técnicas para além do processo de negociação, tais como legais, financeiras, o próprio trabalho psicológico e a imagem são importantes e devem ser realizadas com o envolvimento do jogador. Desempenha um papel fundamental na gestão da carreira desportiva do atleta.

O mercado do futebol é dinâmico, complexo e cada vez mais global. O jogador entende que o intermediário pode ser fundamental para uma gestão eficiente da carreira e dessa forma recorre aos serviços do intermediário mantendo o foco apenas no desempenho da sua função. O intermediário através da sua experiência e contactos poderá possibilitar ao jogador um conjunto de alternativas valorizando a sua carreira ou desenvolver e projetar a carreira do jogador de forma mais eficiente. As variáveis emocionais são de extrema importância e o intermediário é essencial no processo de tomada de decisão, revelando-se fundamental o “jogo de cintura”.

O foco do atleta no desempenho da sua função é essencial. Este não deve desgastar-se e dispersar a sua atenção para questões que não estejam relacionadas com a sua função, além de não ter necessidade de investir tempo e recursos financeiros em formação multidisciplinar para saber como negociar, como realizar contratos, destacar a sua imagem, entre outras competências que poderia adquirir com a formação. Assim, o acompanhamento do intermediário a um jogador poderá ser uma mais-valia possibilitando melhores condições quer a nível desportivo como financeiro. Além disso, o jogador poderá ter acompanhamento psicológico, aconselhamento face a assuntos relacionados com o futebol ou pessoais. O elo de ligação, a confiança entre intermediário e jogador permitirá que esta relação seja saudável e que consigam em conjunto alcançar os objetivos definidos. A representação do atleta por um intermediário traz mais-valias como a exposição do trabalho, potenciação da carreira do jogador e a contribuição para o crescimento e projeção do atleta.

Ao alcançarem o seu espaço no futebol os intermediários tornaram-se também parceiros dos clubes. Dão resposta aos problemas identificados, obtendo o controlo das trocas comerciais e conduzem os fluxos financeiros envolvidos. A influência do intermediário acabou por se estabelecer no futebol. Os intermediários adaptaram-se ao mercado e às complexidades deste

tendo uma importância crescente no acompanhamento de jogadores, na gestão da carreira destes e na intensificação da mobilidade dos jogadores.

Constata-se que os intermediários recentes no mercado enfrentam dificuldades para se estabelecerem. É importante desenvolver elos de ligação, relações de confiança de modo a entrarem nos clubes. As barreiras impostas pelos intermediários que estão no mercado é outro dos problemas existentes bem como a falta de respeito pelo trabalho realizado pelo outro, como é o caso de aliciamento de jogadores representados por outros intermediários. Deveria existir mais ética nos negócios e nos profissionais que os conduzem.

Assim, concluiu que a intervenção e influência do intermediário é positivamente benéfica para o agenciamento de carreiras desportivas no futebol.

Limitações do Estudo

O prazo de entrega do estudo constituiu uma limitação para o estudo. Embora tenham sido realizadas um total de 26 entrevistas, um prazo mais alargado permitiria ter um número superior de respostas.

Embora os objetivos do estudo tenham sido alcançados, considerando as opiniões dos entrevistados, a qualidade do estudo está dependente da dimensão e qualidade da amostra e com o alargamento da data definida permitiria recolher um maior número de respostas aumentando a consistência do estudo.

Outras das limitações do estudo é relacionada com a carência de estudos sobre a atividade do intermediário de futebol, não existindo forte contributo teórico de estudos realizados noutros contextos e realidades distintas da situação portuguesa.

Recomendações para Futuras Investigações

O facto de existir uma escassez de estudos relativamente ao tema do papel do intermediário de futebol, é adequado fazer algumas recomendações para que no futuro os estudos possam expandir o seu nível de esclarecimento. Recomenda-se para futuros estudos:

- Adotar outras metodologias, em combinação ou de forma singular mas, que não apenas a qualitativa;

- Procurar envolver mais as instituições reguladoras sobre as funções do intermediário no sentido de potenciar a atenção sobre estes profissionais.

Referências Bibliográficas

- Abbott, A. (2005). Linked ecologies: states and universities . *Sociological Theory*.
- Anderson, J. C., Hakansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*.
- Augusto, A. (2014). Metodologias quantitativas/metodologias. *Forum Sociológico*.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barreiros, A., & Fonseca, A. (2012). From early to adult sport success: Analysing athletes. *European Journal of Sport Science*.
- Barros, C., & Leach, S. (2006). Analyzing the Performance of the English F.A. Premier League With an Econometric Frontier Model. *Journal of Sports Economics*.
- Basadur, M. (1999). Simplex: A Flight to Creativity. *The Creative Education Foundation*.
- Bergamo. (2004). Estabilidade: aspecto significativo na previsão do talento no basquete feminino.
- Bertrand, J. (2008). Se préparer au métier de footballeur: analyse d'une socialisation professionnelle. *STAPS*.
- Besson, Poli, & Ravanel. (2013). Demographic Study. *Éditions CIES*.
- Bolchover, D., & Brady, C. (2008). *O Gestor de 90 Minutos*. Lisboa: Lua de Papel.
- Bortoluzzi, S., Ensslin, S., & Ensslin, L. (2010). Avaliação de desempenho dos aspectos tangíveis e intangíveis da área de mercado: estudo de caso de uma média empresa industrial . *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*.
- Bourg, & Gouguet. (1998). Analyse économique du sport. *Presses Universitaires de France*.
- Bourg, & Gouguet. (2001). Economie du sport. *La Découverte*.
- Chadwick, & Hamil. (2009). *Managing Football: An International Perspective*. Butterworth-Heinemann.
- Cochoy, & Dubuisson-Quellier. (2000). Introduction. Les professionnels du marché: vers une sociologie du travail marchand. *Sociologie du Travail*.
- Demazière, D., & Jouvenet, M. (2013). The market work of football agents and the manifold. *Econstor*.
- Dimitrakopoulos, D. (2006). More than a Market? The Regulation of Sport in the European Union.
- Etikan, I., Alkassim, R., & Abubakar, S. (2016). Comparison of snowball sampling and sequential. *Biometrics & Biostatistics International Journal*.
- Ferreira, P. (2008). *O Impacte do Acórdão Bosman na Estrutura Desportiva Europeia*. Lisboa.
- FIFA. (2007). Regulations Players' Agents.

- FIFA. (2014). Regulations on Working with Intermediaries.
- Ford, D., Gadde, L., Hakansson, H., & Snehota, I. (2003). *Managing business relationships*. Chichester: John Wiley & Sons.
- FPF. (2015). Regulamento de Intermediários.
- Frick, Pietzner, & Prinz. (2007). Career duration in a competitive environment: the labor market for soccer players in Germany. *Eastern Economic Journal*.
- Gadde, L., & Snehota, I. (2000). Making the most of supplier relationships. *Industrial Marketing Management*.
- Hakansson, H., & Ford, D. (2002). How should companies interact in business relationships? *Journal of Business Research*.
- Hakansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. Londres: Routledge.
- Hartel, J., Schmidt, F., & Keyes, L. (2003). Well-Being in the Workplace and its Relationship with Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies. *American Psychological Association*.
- Huhtala, H., & Parzefall, M. (2007). *A review of employee well-being and innovativeness: an opportunity for a mutual benefit*. Creativity and Innovation Management.
- Kahn, L. (2000). The sports business as a labor market laboratory. *The journal of economic perspectives*.
- KEA, & CDES. (2013). The Economic and Legal Aspects of Transfers of Players.
- KEA, CDES, & EOSE. (2009). Study on Sports Agents in the European Union.
- Kripka, R. M., Scheller, M., & Bonotto, D. L. (2015). Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa. *Investigação Qualitativa em Educação*.
- Leonard, J., & Prinzinger, J. (2010). An Economic Analysis of Sports Agents for the NBA.
- Leoncini, M., & Silva, M. (2005). Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório.
- Malagrino, F. (2011). *A gestão das marcas dos clubes de futebol: como o marketing esportivo potencializa o consumo do torcedor*. São Paulo.
- Matarazzo, D. (2007). Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial. *Atlas*.
- Mendes, A. (2016). *Scouting, O futebol (re)nasce aqui*. Chiado Editora.
- Motta, R. (1995). A busca da competitividade nas empresas. *RAE Executiva*.
- Nogueira, P. (2019). *Agente de Jogadores*. Prime Books.
- Noy, C. (2008). Sampling Knowledge: The Hermeneutics of Snowball Sampling in Qualitative Research. *International Journal of Social Research Methodology*.

- Paoli. (2007). *Os estilos de futebol e os processos de seleção e detecção de talentos*. Rio de Janeiro.
- Puccio, G. J., Firestien, R. L., Coyle, C., & Masucci, C. (2006). *A review of the effectiveness of CPS training: a focus on workplace issue*. Creativity and Innovation Management.
- Reilly, Bangsbo, & Franks. (2000). Anthropometric and physiological predispositions for elite soccer.
- Rocca, A., Ford, D., & Snehota, I. (2013). Initial relationship development in new business ventures. *Industrial Marketing Management*.
- Roderick, M. (2006). *Work, Employment and Society*.
- Rodrigues, A. (2012). *O Regime Fiscal das Sociedades Desportivas e o Enquadramento*. Porto.
- Rossi, G., & Tessari, A. (2014). The Professionalization of the sports agents: cartels, networks and enterprises tithing the football industry in a comparative perspective, 1950s-2010. *First World Conference of Business History*.
- Shropshire, K. L., & Davis, T. (2008). *The Business of Sports Agents*. University of Pennsylvania Press.
- Shropshire, K. L., & Davis, T. (2013). *The Business of Sports Agents*. University of Pennsylvania Press. 2ª Edição.
- Silva, A., Marques, A., & Costa, A. (2009). *Identificação de talentos no desporto: Um modelo operativo para a natação*. Alfragide: Texto Editores.
- Smienk, M. (2009). Regulation in the Market of Sports Agents. Or No Regulation at All? *The International Sports Law Journal*.
- Snehota, I. (2011). New business formation in business networks. *IMP Journal*.
- Sobel, L. S. (1987). The regulation of sports agents: an analytical primer. *Hein Online*.
- Soriano, F. (2009). *A Bola não Entra por Acaso: O que o futebol tem a ensinar à gestão*. Lisboa: Gestão Plus.
- Soriano, F. (2010). *A bola não entra por acaso: estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol*. São Paulo: Larousse.
- Sousa, F., & Monteiro, I. (2010). Inovação organizacional: A eficácia do método de resolução criativa de problemas. *Revista portuguesa e brasileira de gestão*.
- Steiner, P. (2011). Les rémunérations obscènes. *La*.
- Tachizawa, T., Ferreira, V., & Fortuna, A. (2004). Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.
- Tracy, S. J. (2020). *Qualitative research methods: collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. Routledge.
- Vicente, A. (2005). *O Diagnóstico nas Actividades Desportivas: Para uma Operacionalização no Modelo das Actividades Desportivas Colectivas*. Covilhã.

Walter, A., Ritter, T., & Gemunden, H. G. (2001). Value creation in buyer-seller relationships.
Industrial Marketing Management.

Anexos

Guião da entrevista aos Intermediários de Futebol

- 1- Considerando o Regulamento de Intermediários da FPF (Federação Portuguesa de Futebol), o artigo nº 4 refere “Intermediário é a pessoa singular ou coletiva que, com capacidade jurídica, contra remuneração ou gratuitamente, representa o jogador ou o clube em negociações, tendo em vista a assinatura de um contrato de trabalho desportivo ou de um contrato de transferência”. Como descreve a sua função enquanto intermediário?
- 2- O que diferencia a profissão de um jogador de futebol comparativamente a outras profissões levando este a recorrer a um intermediário?
- 3- Além de intermediário, também faz trabalho de *broker*? O que faz um *broker* no mercado do futebol?
- 4- Quais as diferenças, considerando as competências, entre a atividade de um intermediário e um *broker*?
- 5- Com a realização de uma transferência presume-se que o jogador representado por um intermediário terá um contrato vantajoso em termos económicos e desportivos. Quais os benefícios que os clubes têm com a contratação de um jogador?
- 6- Durante o processo de negociação com um clube, o intermediário deve ajustar os interesses do jogador com os interesses do clube ou o intermediário deve focar-se exclusivamente nos interesses do jogador?
- 7- Abordando o Regulamento de Intermediários da FPF, o artigo nº 11, Pagamento a Intermediários, no ponto 1 refere “O montante da remuneração devida a um Intermediário contratado para agir em nome do jogador é calculado com base no rendimento bruto correspondente ao período de duração do contrato.” Qual é a remuneração a receber?
- 8- Um constrangimento existente na atividade do intermediário é a contínua insistência de outros intermediários por jogadores que não representam, existindo porventura por parte do jogador o desejo de trocar de intermediário. Como reage e que estratégias adota perante esta situação?
- 9- Atualmente para se ser considerado intermediário é necessário cumprir os requisitos do registo expostos no artigo nº 7 do Regulamento de Intermediários da FPF e mediante o pagamento de uma taxa. Na sua opinião, considera que é apenas necessário este procedimento ou deveria ser realizado um exame como acontecia no passado para ser possuidor da licença agente FIFA?
- 10- Compreende-se que a atividade de um intermediário esteja focada na representação de jogadores na negociação ou renegociação de um contrato de trabalho. Para além disso, o serviço de um intermediário deve ser cada vez mais abrangente e dessa forma por exemplo deve ser realizado um trabalho de forma a obter contratos de patrocínio, contratos de publicidade, fazer assessoria de imprensa além de outras atividades seja a jogadores ou treinadores. Qual a sua perspetiva face a esta afirmação?
- 11- Que importância tem a ligação do intermediário a *scouts*? É uma vantagem competitiva face à concorrência?
- 12- Verifica-se cada vez mais que os intermediários assinam contratos de representação com jogadores mais jovens, isso é benéfico para os jovens e para o futebol?
- 13- Enquanto intermediário que dificuldades enfrentou para entrar e ganhar reputação no mercado do futebol?

Guião da entrevista aos Dirigentes

- 1- Considera a atividade do intermediário benéfica para o futebol?
- 2- Na sua perspetiva é uma mais-valia um jogador ser representado por um intermediário?
- 3- O que diferencia a profissão de um jogador de futebol comparativamente a outras profissões levando este a recorrer a um intermediário?
- 4- Com a realização de uma transferência presume-se que o jogador representado por um intermediário terá um contrato vantajoso em termos económicos e desportivos. Quais os benefícios que os clubes têm com a contratação de um jogador?
- 5- Durante o processo de negociação com um clube, o intermediário deve ajustar os interesses do jogador com os interesses do clube ou o intermediário deve focar-se exclusivamente nos interesses do jogador?
- 6- Abordando o Regulamento de Intermediários da FPF, o artigo nº 11, Pagamento a Intermediários, no ponto 1 refere “O montante da remuneração devida a um Intermediário contratado para agir em nome do jogador é calculado com base no rendimento bruto correspondente ao período de duração do contrato.” Qual é a remuneração a receber?
- 7- Atualmente para se ser considerado intermediário é necessário cumprir os requisitos do registo expostos no artigo nº 7 do Regulamento de Intermediários da FPF e mediante o pagamento de uma taxa. Na sua opinião, considera que é apenas necessário este procedimento ou deveria ser realizado um exame como acontecia no passado para ser possuidor da licença agente FIFA?

- 8- Existe por parte da opinião pública uma ideia cuja qual define o intermediário como uma pessoa pouco credível e dependente dos rendimentos dos jogadores. Na sua opinião, em que medida é possível o intermediário fazer uma carreira honesta?
- 9- Compreende-se que a atividade de um intermediário esteja focada na representação de jogadores na negociação ou renegociação de um contrato de trabalho. Para além disso, o serviço de um intermediário deve ser cada vez mais abrangente e dessa forma por exemplo deve ser realizado um trabalho de forma a obter contratos de patrocínio, contratos de publicidade, fazer assessoria de imprensa além de outras atividades seja a jogadores ou a treinadores. Qual é a sua perspetiva face a esta afirmação?
- 10- Verifica-se cada vez mais que os intermediários assinam contratos de representação com jogadores mais jovens, isso é benéfico para os jovens e para o futebol?

Guião da entrevista aos Treinadores

- 1- Considera a atividade do intermediário benéfica para o futebol?
- 2- Na sua perspetiva é uma mais-valia um jogador ser representado por um intermediário?
- 3- O que diferencia a profissão de um jogador de futebol comparativamente a outras profissões levando este a recorrer a um intermediário?
- 4- Verifica-se cada vez mais que os intermediários assinam contratos de representação com jogadores mais jovens, isso é benéfico para os jovens e para o futebol?
- 5- Existe por parte da opinião pública uma ideia cuja qual define o intermediário como uma pessoa pouco credível e dependente dos rendimentos dos jogadores. Na sua opinião, em que medida é possível o intermediário fazer uma carreira honesta?
- 6- O investimento por parte de um intermediário na imagem do jogador ou treinador pode ser importante para uma transferência ou até no futuro ter outros cargos no futebol. Qual é a sua opinião sobre esta afirmação?
- 7- Que importância tem a ligação do intermediário a *scouts*? É uma vantagem competitiva face à concorrência?

Guião da entrevista à Comunicação Social

- 1- Considera a atividade do intermediário benéfica para o futebol?
- 2- O que diferencia a profissão de um jogador de futebol comparativamente a outras profissões levando este a recorrer a um intermediário?
- 3- Na sua perspetiva é uma mais-valia um jogador ser representado por um intermediário?
- 4- Verifica-se cada vez mais que os intermediários assinam contratos de representação com jogadores mais jovens, isso é benéfico para os jovens e para o futebol?
- 5- Existe por parte da opinião pública uma ideia cuja qual define o intermediário como uma pessoa pouco credível e dependente dos rendimentos dos jogadores. Na sua opinião, em que medida é possível o intermediário fazer uma carreira honesta?
- 6- Compreende-se que a atividade de um intermediário esteja focada na representação de jogadores na negociação ou renegociação de um contrato de trabalho. Para além disso, o serviço de um intermediário deve ser cada vez mais abrangente e dessa forma por exemplo deve ser realizado um trabalho de forma a obter contratos de patrocínio, contratos de publicidade, fazer assessoria de imprensa além de outras atividades seja a jogadores ou treinadores. Qual a sua perspetiva face a esta afirmação?
- 7- O investimento por parte de um intermediário na imagem do jogador ou treinador pode ser importante para uma transferência ou até no futuro ter outros cargos no futebol. Qual é a sua opinião sobre esta afirmação?
- 8- Na sua opinião é importante os intermediários e respetivas empresas terem bons contactos e uma boa relação com a comunicação social?

Guião da entrevista aos Jogadores

- 1- Considera a atividade do intermediário benéfica para o futebol?
- 2- Na sua perspetiva é uma mais-valia um jogador ser representado por um intermediário?
- 3- O que diferencia a profissão de um jogador de futebol comparativamente a outras profissões levando este a recorrer a um intermediário?

- 4- Verifica-se cada vez mais que os intermediários assinam contratos de representação com jogadores mais jovens, isso é benéfico para os jovens e para o futebol?
- 5- Um constrangimento existente na atividade do intermediário é a contínua insistência de outros intermediários por jogadores que não representam, existindo porventura por parte do jogador o desejo de trocar de intermediário. Como reage perante esta situação?
- 6- Existe por parte da opinião pública uma ideia cuja qual define o intermediário como uma pessoa pouco credível e dependente dos rendimentos dos jogadores. Na sua opinião, em que medida é possível o intermediário fazer uma carreira honesta?
- 7- Durante o processo de negociação com um clube, o intermediário deve ajustar os interesses do jogador com os interesses do clube ou o intermediário deve focar-se exclusivamente nos interesses do jogador?
- 8- Compreende-se que a atividade de um intermediário esteja focada na representação de jogadores na negociação ou renegociação de um contrato de trabalho. Para além disso, o serviço de um intermediário deve ser cada vez mais abrangente e dessa forma por exemplo deve ser realizado um trabalho de forma a obter contratos de patrocínio, contratos de publicidade, fazer assessoria de imprensa além de outras atividades seja a jogadores ou treinadores. Qual a sua perspectiva face a esta afirmação?
- 9- O investimento por parte de um intermediário na imagem do jogador ou treinador pode ser importante para uma transferência ou até no futuro ter outros cargos no futebol. Qual é a sua opinião sobre esta afirmação?
- 10- Que importância tem a ligação do intermediário a *scouts*? É uma vantagem competitiva face à concorrência?