

Profissionalização e burocratização no futebol: uma análise a partir das percepções de diretores-executivos de três clubes da Zona Sul do RS

Régis Michels Nazi (UDESC) - regisnazi@yahoo.com.br

Márcio Barcelos (UFPel) - barcelosmarcio@gmail.com

Resumo:

O presente trabalho visa entender o ponto de vista de gestores de futebol sobre a diminuição da representação da metade Sul do Rio Grande do Sul no Campeonato Gaúcho de Futebol e torneios nacionais a partir da análise do ambiente externo aos seguintes clubes: GE Brasil e EC Pelotas de Pelotas e SC São Paulo de Rio Grande. Para atingir este objetivo, realizou-se revisões de cunho teórico sobre racionalização, burocratização e profissionalização, histórico da evolução da economia da região Sul do Rio Grande do Sul e da participação dos clubes no Campeonato Gaúcho da primeira divisão, assim como entrevistas semiestruturadas com três diretores de futebol dos clubes estudados da região Sul do estado. O estudo de caso de cunho qualitativo-exploratório coloca em paralelo a perspectiva dos entrevistados com a evolução do contexto econômico regional com o intuito de compreender se houve influência do panorama econômico ou se a decadência dos representantes deveu-se mais a problemas administrativos ou contingenciais. Ocorreram perdas de protagonismo esportivo e econômico da região, mas há um horizonte promissor para os clubes estudados se estes adotarem preceitos empresariais, sem que haja perda de foco de sua atividade-fim.

Palavras-chave: burocratização; desempenho desportivo; economia regional; profissionalização; racionalização

Área temática: GT-10 Empresa e Modernidade: Sobre Origens, Características e Implicações da Generalização da Forma Empresa

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho nasce de reflexões acerca dos processos de burocratização e racionalização nas mais diversas esferas da vida contemporânea, tomando como base as análises de Max Weber (2004) relativas à ascensão de um tipo específico de razão como instância ordenadora do mundo ocidental. Para o sociólogo alemão, nos últimos séculos o Ocidente apresentou uma especificidade em relação a outras partes do mundo, que diz respeito à escalada de um tipo específico de ação social com sentido voltado ao cálculo e ao planejamento das mais diversas atividades cotidianas. Tais atividades, no contexto da Modernidade, seriam marcadas pela ênfase nos fins a serem alcançados. Decorrendo dessa orientação para os fins, firmam-se o planejamento, a padronização, a profissionalização, como expressão de uma racionalidade específica, que sempre traria os “melhores” resultados. Importante destacar que Weber não faz julgamentos valorativos em relação ao que seria este “melhor”, isto é: o melhor resultado é aquele que se adequa de maneira mais direta aos objetivos finais da ação.

Sendo assim, ocorreria uma “rotinização” das mais diversas atividades da vida social, do planejamento nas fábricas às práticas de artistas, estudantes, cientistas, desportistas, dentre outras. Nesse sentido, o trabalho aqui apresentado faz um recorte em uma esfera específica da vida social: a esfera esportiva, e mais especificamente, a prática da gestão de clubes de futebol em cidades distantes dos grandes centros, onde até poucas décadas atrás predominaram práticas mais tradicionais, onde a paixão pelo clube falava mais alto do que a ação fria do profissional.

Enxergar futebol como um campo repleto de peculiaridades não é uma ideia recente. Alvito (2006) afirmou que Bourdieu em 1978 já havia atentado para a necessidade de se entender o futebol como “um sistema de instituições e agentes diretamente ou indiretamente ligados à existência de práticas e de consumos esportivos” (BOURDIEU, 1983, p.136-137), conceito cunhado como campo esportivo. Bem como, para Bourdieu (1990), constituiu-se um campo repleto de produtos e bens e serviços exclusivamente esportivos que surgiram com a espetacularização do esporte, que pode ser verificada através de eventos como as Olimpíadas e a Copa do Mundo de futebol masculino em escala global e a final da Liga dos Campeões da Europa no futebol e do Superbowl no futebol americano.

Alvito (2006) foi mais enfático ao se referir ao surgimento do que chamou de campo esportivo planetário. Referiu-se ao surgimento de novas instituições como canais

exclusivos de esportes, e a atletas que se transformaram em marcas. Zirin (2005) que mencionou uma frase da CNN que se referiu ao jogador de basquete estadunidense Michael Jordan como um perfeito produto de marketing global com seus tênis Air Jordan produzidos pela Nike.

Assim, o trabalho desenvolve uma análise das percepções e concepções presentes em gestores de clubes de futebol na chamada “Metade Sul” do estado do Rio Grande do Sul. Trata-se de uma região que poderia ser classificada onde predomina um *ethos* menos “moderno” e mais “tradicional” em comparação à chamada “Metade Norte” do estado (AREND e CARIO, 2010). As dinâmicas de industrialização, de modernização e adequação a uma ordem estruturada com base na profissionalização e na ação planejada, seriam menos presentes na Metade Sul do Rio Grande do Sul. De acordo com Arend (2004, p.415), esta região apresentaria “reduzida capacidade de atrelamento aos paradigmas tecnológicos do século XX”.

Tomando como base as afirmações acima, e partindo de uma abordagem compreensiva, que leva em conta as percepções dos atores sociais e os sentidos que estes atribuem às relações sociais, os questionamentos básicos que orientaram este trabalho podem ser descritos nos seguintes termos: Qual a percepção e como se estruturam as relações de sentido que gestores de clubes de futebol na Metade Sul do Rio Grande do Sul atribuem à suas práticas cotidianas de administração? Qual a percepção desses gestores em relação às dinâmicas de racionalização, burocratização e profissionalização que cada vez mais se impõem como paradigmas de gestão, mesmo em uma atividade lúdica como o futebol?

Tomando como base esses questionamentos, neste trabalho se investiga o contexto de atuação e as práticas de gestão nos três principais clubes da região da Metade Sul do Rio Grande do Sul: Esporte Clube Pelotas e Grêmio Esportivo Brasil da cidade de Pelotas e Sport Club São Paulo do município de Rio Grande.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade com gestores profissionais, ou seja, remunerados, dos três clubes estudados de maneira que fosse possível auferir determinados padrões. As pesquisas documentais foram realizadas com tabelas do sítio rssf.com e os dados da economia regional foram recolhidos de artigos científicos, trabalhos de conclusão e do sítio da Federação de Economia e Estatística. A mescla desses dados com a teoria estudada tem a intenção de propiciar reflexões sobre a influência que fatores econômicos exercem sobre organizações como clubes de futebol e,

principalmente, sobre a penetração de conceitos de administração empresarial em clubes de futebol de porte médio no estado do Rio Grande do Sul.

Este trabalho também visa propiciar à academia, além das reflexões já citadas, um esboço para realização de estudos como este em outras realidades regionais e nacionais, haja visto que é muito difícil encontrar estudos organizacionais no campo esportivo fora da área do marketing e em clubes de menor expressão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Racionalização

Para Weber (1980), o capitalismo que rege a atual sociedade existe onde há a intenção de se satisfazer as necessidades de determinado grupo voltada a rendimentos financeiros a partir da exploração racional de recursos humanos e financeiros. Weber (2004) seguiu com a ideia de que a ética da sociedade capitalista seria a maximização dos lucros através do trabalho e de uma racionalização do mesmo, sendo assim o indivíduo não realizaria outras atividades que não envolvessem direta ou indiretamente qualquer espécie de recompensa financeira. Para Cherques (2009) a racionalização criou o que chama de “especialistas sem coração”, ou seja, indivíduos arruinados pelo caráter central que o trabalho exerce na vida destes.

Ideia compartilhada por Etzioni (1976) apud Presthus (1962), que afirmou que a sociedade contemporânea é a sociedade das organizações. Prosseguiu com a ideia de que “a sociedade moderna atribuiu um elevado valor moral ao racionalismo, à eficiência e à competência (ETZIONI, 1976, p.7)” e que a formação organizações foram a maneira mais eficiente e racional de agrupamento social encontrada pelo homem. Entretanto, Etzioni (1976) afirmou que as organizações não são uma invenção moderna, mas que somente na modernidade métodos para otimizá-las foram desenvolvidos e que a busca por tornar as organizações o mais racionais possíveis de forma a atingir os objetivos organizacionais ao combinar a racionalidade máxima com a satisfação dos trabalhadores das organizações tem sido o grande desafio desta sociedade. Stoner e Freeman (1999) afirmaram que as práticas administrativas são comuns a qualquer organização, pois independente de sua natureza, a organização é gerida por pessoas em prol de uma meta em comum e que aplicam princípios administrativos e utilizam recursos para atingir a meta traçada.

De acordo com Hall (2004) organização é um agrupamento com regras formais, hierarquizado e com sistemas sólidos sobre seus procedimentos. Este agrupamento está inserido em determinada sociedade e realiza suas atividades para atingir determinado objetivo em comum e estas atividades refletem na organização, em seus membros e na sociedade. Já Bernardes (1988) afirmou que organização é uma coletividade que tem a prerrogativa de produzir bens e prestar serviço à sociedade, bem como deve dar a contrapartida a seus membros. Possui uma estrutura onde os membros trabalham para a produção de bens e serviços à sociedade.

Solé (2008) foi ainda mais enfático quando afirmou que a sociedade atual é a sociedade das empresas e atentou para o fato de que o comportamento empresarial expandiu-se à organizações que não possuem como finalidade a obtenção de lucros. Rodriguez (2006) metaforizou as corporações empresariais com clubes de futebol quando afirmou que tanto em empresas com fins lucrativos como no futebol o processo de aperfeiçoamento das estruturas é permanente.

Costa (2005) e Rodrigues (2006) estudaram a empresarização em clubes de futebol nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Em seu estudo, Costa (2005) auferiu que a implementação da Lei Pelé iniciou a inserção da linguagem empresarial nos clubes de futebol no Brasil. Rodrigues (2006) por sua vez, averiguou em seu trabalho que os clubes estudados sofreram profundas modificações estruturais, tratando o futebol como um produto a ser explorado economicamente mudando a concepção da maneira de ver o esporte com destaque para: busca por maximização de receitas acima de tudo, enxergar o torcedor como cliente e que este só é leal se consumir os bens e serviços comercializados pelos clubes.

De acordo com Rodrigues e Silva (2009), a maior resistência acerca do processo de racionalização de clubes de futebol parte dos torcedores. A racionalização e as constantes transformações da sociedade capitalista foram abordadas também por Zizek (), que afirmou o limite pode ser o impulso para o desenvolvimento e que esse é o paradoxo do sistema capitalista: as limitações são a fonte de poder. Pode-se concluir aqui, que se atrelarmos essa visão a de Weber, podemos notar que quem percebe primeiro as mudanças e limitações larga em vantagem. Levando em conta os estudos de Rodrigues (2006) e Costa (2005) respectivamente, percebemos que o Internacional teve um princípio de século de excelente desempenho dentro e fora de campo e que o futebol catarinense que em 2001 não possuía nenhum clube na primeira divisão nacional, chegou a ter quatro em 2015.

Kuper e Szymanski (2010) afirmaram que o futebol não é apenas um negócio, mas sim um mau negócio, porque por muito tempo os clubes combateram novas origens de dinheiro (como fornecedores de material esportivo e venda direitos televisivos), além da dificuldade de muitos clubes na contratação de profissionais capacitados. Outro desafio enfrentado pelos clubes é a pressão de torcida e imprensa por bons resultados, o que impulsiona muitos clubes a tomarem decisões equivocadas. Além disso, os autores ressaltaram que sobre a incerteza de uma partida, uma vez que um pênalti ou um erro de arbitragem pode alterar completamente o destino de um clube em uma competição e, talvez, por várias temporadas.

Contudo, Kuper e Szymanski (2010) afirmaram que clubes de futebol são peculiares em relação a outras formas de organização porque dificilmente desaparecem. Clubes de futebol não sofrem com a competição de maneira direta como as organizações empresariais porque um clube de futebol pode ser rebaixado, mas sobreviverá mesmo que alguns torcedores percam o interesse porque possui raízes geográficas, clubes de um país não podem ingressar em outro e são capazes de sobreviver com um faturamento menor.

2.2 Burocratização

As organizações de futebol, tal qual as de qualquer outro segmento, passaram por um processo de burocratização, seja pela legislação ou por exigências de envolvidos como patrocinadores, torcedores ou outros clubes. De acordo com Galeano (2004), em 1846, o *foot-ball* teve seu primeiro regimento com regras criado pela Universidade de Cambridge e adotado pelos clubes ingleses em 1863. Em 1870 os escoceses trouxeram o conceito de defesa com jogadores dispostos defensivamente, no ano seguinte surgiu a figura do goleiro e no outro ano a do árbitro. Em 1890 os limites do campo ganharam marcas de cal e as goleiras redes. Somente em 1904 surgiu a FIFA, que regularia regras e torneios de futebol no mundo inteiro.

No Brasil, Brunoro e Afif (1997) afirmaram que o futebol chegou em 1894 através do imigrante inglês Charles Miller e até o final do século surgiram quatro clubes no estado de São Paulo. No RS, somente em 1900 surgiu o Sport Club Rio Grande, da cidade de mesmo nome. A primeira liga organizada no Brasil foi a Paulista, em 1902. Para representar o país em competições surgiram as federações de Rio de Janeiro e São Paulo em 1915, no ano seguinte, a Confederação Brasileira de Desportos surgiu unificando as

duas entidades, e em 1917 a FIFA reconhecer a CBD como legítima representante do futebol brasileiro.

Ainda de acordo com Brunoro e Afif (1997), na década de 1930 houve o primeiro êxodo de atletas brasileiros para a Europa e este fato ocasionou o surgimento da primeira liga profissional do Brasil, a Carioca, que surgiu com a prerrogativa de retenção de jogadores no país. De acordo com Vídero Santos (2002), em 1941 surgiu o Conselho Nacional de Desportos, criado pelo governo federal para fomentar o esporte no país. e em 1943, a real ruptura entre amadorismo e profissionalismo do futebol brasileiro se deu a partir da obrigatoriedade do atleta ter carteira registrada no Conselho Nacional de Desportos. Entretanto, Brunoro e Afif (1997) afirmaram que regulamentação da profissão de jogador de futebol ocorreu somente em 1976 e quatro anos depois foi criada a Confederação Brasileira de Futebol, (CBF).

De acordo com Alvito (2006), em 1987 os clubes de maior torcida do país decidiram criar uma nova liga nacional, sem a gerência da CBF e assim surgiu o Clube dos 13 e a Copa União. Para Kfoury (1996), tal fato foi uma iniciativa dos clubes para maximizarem suas receitas e negociarem patrocínios e direitos de transmissão sem o intermédio da confederação.

Já Aidar, Oliveira e Leoncini (2002), prosseguiram afirmando que em 1993 surgiu a Lei Zico que entre suas mais importantes atribuições, autorizou às entidades públicas de esporte a terem suas atividades geridas por entidades privadas, concebeu a criação de ligas e regulamentou a Justiça Desportiva.

De acordo com Souza e Angelo (2005), o grande marco do mercado de jogadores de futebol profissionais foi a Lei Bosman, na Europa, em 1995. Esta lei permitiu que jogadores com passaporte europeu pudessem atuar em qualquer país da União Europeia sem que entrassem na contagem de estrangeiros e o atleta poderia sair livremente ao final de seu contrato sem que o clube anterior fosse ressarcido. O que inspirou a Lei Pelé no Brasil, que de acordo com Aidar, Oliveira e Leoncini (2002) surgiu em 1998 e sofreu modificações até 2001. Esta lei possibilitou assinatura de contrato profissional com atletas a partir dos 16 anos, garantiu porcentagem de transferências futuras ao clube-formador e inseriu multa rescisória nos contratos profissionais. Além disso, obrigou os clubes a apresentarem demonstrativos de suas movimentações financeiras.

Outro elemento burocrático relevante para a evolução dos mecanismos de gestão foi o Estatuto de Defesa do Torcedor (EDT), que surgiu em 2003, de acordo com Rigo et. al (2006). Nicácio et al. (2009) afirmaram que o EDT tem a prerrogativa de normatizar

mecanismos para a proteção do torcedor, com determinações divididas em 12 capítulos, que tratam de assuntos relacionados direta ou indiretamente com o espectador de disputas esportivas. Entretanto, Simões (2014) afirmou que o EDT era uma tentativa de imitar o Relatório Taylor, que de acordo com Haag (2013) surgiu na Inglaterra da década de 1980, durante o governo Thatcher depois de décadas combatendo a violência com forte repressão policial com o argumento de combate aos hooligans. O referido relatório que surgiu após o incidente de Hillsborough, em 1989, obrigou os clubes a homogeneizar seus estádios, excluindo camadas populares. Hipótese corroborada por Costa e Nascimento (2015) que apontaram para uma mudança no público dos estádios brasileiros, que está se tornando cada vez mais elitizado.

No Rio Grande do Sul, a Lei 12.916 de 1º de abril de 2008 foi aprovada e a partir daquela data o consumo de bebidas alcoólicas em estádios de futebol e ginásios de esportes passou a ser proibido. Rodrigues e Sarriera (2015) afirmaram que a CBF proibiu o consumo nacionalmente a partir da resolução n. 01 de 2008. Rodrigues (2014) afirmou que tal proibição gerou um efeito colateral, pois uma vez que proibido o consumo nos estádios, o torcedor acabou optando por consumir bebidas antes da partida.

2.3 Profissionalização

Os caminhos que o futebol tomou desde sua formalização sempre teve pioneirismo na Inglaterra e de acordo com Perruci (2006), com a profissionalização não foi diferente. Santos (2013) afirmou que os atletas ingleses passaram a ser profissionais em 1885.

Falando no futebol competitivo, Pires (1998) mencionou cinco processos que pavimentaram uma ideologia referente ao esporte: funcionalização, sociabilização, ideologização, mercadorização e espetacularização. A funcionalização seria o treinamento de desempenho do atleta em campo, maximizando seu rendimento físico e de fundamentos. A sociabilização foi definida como a percepção de falhas no jogo e consequente normatização para beneficiar os envolvidos. Bracht (1992) afirmou que a sociabilização pode funcionar como um mecanismo de controle social por parte de autoridades.

Voltando a Pires (1998), a ideologização se trata do potencial político-ideológico do esporte, como parte de uma propaganda política, o que foi adotado por diversos regimes ao longo de toda a história. A mercadorização foi o processo de geração de

profissionais específicos de várias áreas que passaram a especializar-se no esporte: advogados, médicos, nutricionistas e isto auferiu maiores custos aos clubes. Por fim, a espetacularização trata da publicidade e de tornar a experiência de assistir a uma partida no estádio algo muito maior do que simplesmente ir à arquibancada e torcer pelo seu time, mas sim consumir produtos do time, tornar-se sócio e contribuir com outras iniciativas que a direção do clube faz para angariar recursos.

A profissionalização dos departamentos de futebol é primordial na visão de Brunoro e Afif (1997), pois com a contratação de profissionais especializados em determinado assunto, erros de avaliação e execução seriam reduzidos e, conseqüentemente, um clube de futebol, tal qual uma empresa qualquer, na pior das hipóteses, deixaria de perder dinheiro. Os autores afirmaram também que os clubes brasileiros deveriam mirar-se nas melhores práticas corporativas de clubes europeus, pois só a melhora do produto futebol pode garantir que clubes nacionais e regionais subam de patamar e consigam no mínimo manter atletas, membros da comissão técnica e diretores por muito tempo. Entretanto, é obrigatório que a vontade de implantação de um futebol profissional seja parte da filosofia do clube, pois não será apenas com a contratação de competentes profissionais que o sucesso fora e dentro das quatro linhas virá.

Aidar, Oliveira e Leoncini (2002) mencionaram que em outras organizações não há discussão sobre o foco na maximização dos rendimentos, entretanto, na gestão esportiva o objetivo deve ser a mescla de performance desportiva e equilíbrio financeiro. Para Pedreira, Moretto Neto e Schmitt (2007) os fatores que determinam sucesso para o negócio futebol são o desempenho desportivo e a relação lucro, receita e despesas com remuneração, e o trabalho da administração dos clubes deveria propiciar a melhora da performance desportiva. Rodrigues e Silva (2009) afirmaram que a empresarização impactou na estrutura dos clubes, principalmente na coordenação de atividades, sobretudo na profissionalização, objetivando mostrar maior credibilidade da instituição e segurança em todas as relações comerciais, idealizando a viabilidade econômica do clube a partir do profissionalismo da gestão que seria percebido por torcedores e patrocinadores.

Haag (2013) apontou que a profissionalização é uma consequência do que descreveu como um giro neoliberal dos esportes. No Brasil temos os exemplos de competições e estádios com naming rights, clubes arrecadando cada vez mais com patrocinadores e direitos de transmissão, entretanto salários e investimentos em estrutura também seguem aumentando, fazendo com que os clubes pensem como empresas, investindo em suas marcas e explorando novas possíveis fontes de renda.

Para Alvito (2006), o que ocorre no futebol brasileiro é o que chamou de organização híbrida, que seria o aumento dos mecanismos de captação de recursos por parte dos clubes, mas que, geridos por dirigentes amadores. Por isso o autor afirma que os clubes nacionais são incapazes “de fazer face à crescente competição internacional e obriga os clubes a venderem seus melhores jogadores ininterruptamente, enfraquecendo a relação essencial dos torcedores e realimentando a crise. (ALVITO, 2006, p.460)”. Haag (2013) corrobora com o fato de que há um confronto entre o amador e o profissional na gestão dos clubes de futebol nacionais, mas que há uma evolução da mercadorização do esporte no Brasil e que as arenas construídas no período pré-Copa de 2014 colaboraram para o avanço do processo de profissionalização dos clubes.

3 METODOLOGIA

Como processo integrante da metodologia deste trabalho usou-se a indução, que para Lakatos e Marconi (2003), que parte de dados particulares para concluir um ou mais fenômenos mais amplos do que as premissas iniciais.

Este trabalho trata-se de um estudo de caso porque como afirmaram Goode e Hatt (1979) este método é uma maneira de organizar dados ao mesmo tempo em que se preserva suas peculiaridades e busca-se entender as características do objeto estudado para a pesquisa. Para Yin (2001), esta abordagem busca responder a como e porque aconteceu o fenômeno estudado em determinado contexto.

Como foram três as organizações estudadas, caracteriza-se como múltiplo, pois como afirmou Gilham (2000), um caso pode ser individual ou múltiplos e pode ser estudado uma vez que tenhamos evidências, que neste caso seria a decadência econômica e de desempenho desportivo dos clubes da zona Sul do Rio Grande do Sul e a teoria, que será explicada a partir de indicadores, entrevistas e outros estudos. Gondim et. al (2005) citou que caso fosse um estudo individual, não poderiam ser identificados padrões comuns. Stake (2000) enfatizou a necessidade de uma clareza por parte do pesquisador sobre o fenômeno favorece um diagnóstico mais apurado.

A abordagem qualitativa estará presente neste trabalho pois de acordo com Miles e Huberman (1994) afirmaram que o método qualitativo possibilita ao pesquisador uma subjetividade e maior liberdade, fazendo com que determinada questão muito aberta, possa ser respondida de maneira objetiva.

Em uma primeira etapa o estudo será exploratório, pois “procura-se definir questões de pesquisa e um subsequente estudo ou para determinar a flexibilidade dos procedimentos de pesquisa” (HANCOCK E ALGOZZINE, 2006, p.33). Em seguida se faz necessário a aplicação de tipo explicativa, pois isso seria de acordo com Hancock e Algozzine (2006), uma maneira de estabelecer relações de causa e efeito com a prerrogativa de determinar a ocorrência de certos eventos e a influência dos acontecimentos sobre o resultado.

A pesquisa foi desenhada com os modelos coletivo e histórico. O modelo coletivo é para Stake (2000) uma maneira de estudar mais de um caso de maneira instrumental a fim de verificar se há similaridades entre os casos estudados. O modelo instrumental seria nas palavras de Stake (2000) um estudo individual que daria margem para generalizações futuras a partir de determinados contextos semelhantes. Pode-se concluir que “os estudos de caso instrumentais, coletivos ou não, pretendem favorecer ou, ao contrário, contestar uma generalização aceita, enquanto os estudos intrínsecos, em princípio, não se preocupam com isso” (ALVES-MAZZOTTI, 2006, p.642). Já o modelo histórico, visa de acordo com Hancock e Algozzine (2006), interpretar fatos que ocorreram na história da organização e sua influência no fenômeno ocorrido. No caso deste estudo é de vital importância levar em conta os casos coletivos para a explicação do fenômeno e, sobretudo, possíveis contingências históricas que possam ter levado os clubes, suas cidades e/ou principais apoiadores a exercerem determinado comportamento.

Como fontes para a análise documental foram consultados os sites da Federação de Economia e Estatística (FEE) do Rio Grande do Sul, o da RSSSF Brasil e os dos clubes estudados no processo. O primeiro contém os dados socioeconômicos, o segundo contém o acervo de tabelas e classificações do Campeonato Gaúcho e, por fim, os sites dos clubes que são fontes onde constam história e momento atual de Brasil, Pelotas e São Paulo.

Para obtenção de informações com maior acuracidade, optou-se pela realização de entrevistas. As entrevistas com os gestores foram escolhidas como parte deste processo para Gray (2012) pretende-se explorar o universo de pesquisa e se faz necessário o uso de informações que somente o agente ou organização pesquisada possui e estas são semiestruturadas, pois há um roteiro que não será necessariamente seguido à risca. De acordo com Hancock e Algozzine (2006), as entrevistas devem atender a determinados critérios: poucos entrevistados, acessibilidade, relevância destes para o estudo, maioria de perguntas abertas e nível de confiança alto por parte dos entrevistados, para que as dúvidas do problema sejam averiguadas com profundidade e relativa subjetividade.

Foram entrevistados três gestores esportivos remunerados, um de cada clube, Brasil, Pelotas e São Paulo. Estes responderam perguntas a respeito de burocratização, racionalização e profissionalização do futebol. Para diferenciação, o gestor do Brasil será chamado de E1, o gestor do Pelotas de E2 e o gestor do São Paulo de E3.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Economia regional

Sobre a formação regional, Hentz (2013) argumentou que a metade sul do Rio Grande do Sul foi a primeira localidade a ser povoada, pois a Coroa Portuguesa precisava guarnecer suas fronteiras. Ainda de acordo com Hentz (2013) as terras da referida região eram próprias para criação de gado, os povoadores destas terras logo prosperaram economicamente e seus municípios tornaram-se forças econômicas nacionais, Alonso (1986) citou que Pelotas e Rio Grande eram as principais economias do Rio Grande do Sul. Entretanto, afirmou Hentz (2013), a abolição da escravatura em 1888 marcou uma retração da atividade pecuária que só voltou em 1917 que só voltaria com a instalação dos frigoríficos no estado, embora sem a força de outrora e com os investimentos dos governos da República Velha (1889-1930) miraram mais a metade Norte do estado, que ultrapassou o sul na maioria dos indicadores sócio-econômicos. Mesmo assim Pelotas e Rio Grande possuíam relevância no cenário gaúcho, pois de acordo com Tejada e Baggio (2013), o primeiro município era o segundo maior PIB do estado com participação de 5,66% do total, enquanto que o segundo era o terceiro com 4,75%.

De acordo com a Federação de Economia e Estatística (FEE) do estado do Rio Grande do Sul, no ano de 2013 o PIB pelotense representou 1,79% do total, enquanto que o riograndino foi de 2,46%. Feijó e Madono (2013) afirmaram que a intensificação dos investimentos no polo naval de Rio Grande a partir de 2006 pode possibilitar um futuro promissor à região, pois como a infraestrutura da cidade não estava preparada para receber um grande contingente de migrantes, Pelotas e a região absorveriam parte destes migrantes.

Fazendo um paralelo com o estudo de Kuper e Szymanski (2010), que afirmaram que na Europa os clubes com maiores torcidas e títulos até a década de 1970 se localizam em regiões industriais ou portuárias, mas com decadente economia. O mesmo observa-se

nas cidades de Pelotas, que possui forte produção agrícola e com Rio Grande, que tem no porto a principal atividade econômica.

Tabela 1: história e situação atual dos clubes estudados

	GE Brasil	EC Pelotas	SC São Paulo
Ano de Fundação	1911	1908	1908
Título no Campeonato Gaúcho	1919	1930	1933
Participações no Campeonato Gaúcho	52	53	28
Atual escalão no Campeonato Gaúcho	Série A (1°)	Série A2 (2°)	Série A (1°)
Atual escalão no Campeonato Brasileiro	Série B (2°)	Sem divisão	Série D (4°)

Fonte: do autor (2016)

4.2 Região Sul no Campeonato Gaúcho da Primeira Divisão

Outrora tradicional no cenário do futebol gaúcho, hoje a região Sul do estado perdeu importância no cenário esportivo gaúcho. De acordo com Nazi (2015), o primeiro registro de campeonato Gaúcho organizado foi em 1919, no formato que compreendia os citadinos (onde havia mais de um clube), regionais (com os campeões municipais) e estadual (com os vencedores das regiões, três ou quatro), esse tipo de disputa durou até 1960, pois no ano seguinte o certame estadual foi unificado. Entre 1919 e 1960 houve seis conquistas do título estadual por clubes dos municípios de Pelotas e Rio Grande. Entretanto, o presente estudo abrangerá somente o período posterior à unificação.

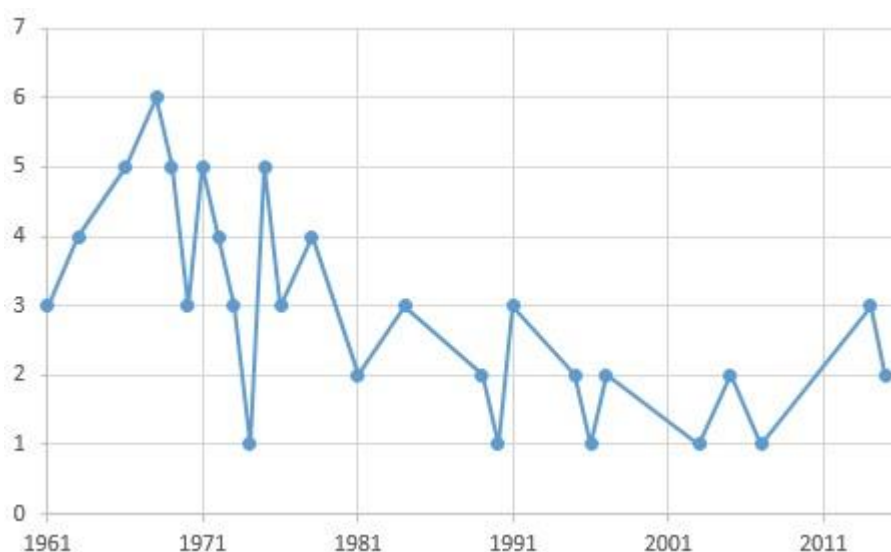
Figura 1: total de participantes do Campeonato Gaúcho



Fonte: do autor (2016)

Verificar o número de participantes no torneio desde sua unificação é importante para que averiguemos tendências e façamos comparações com o número de participantes da região do Sul. As frequentes mudanças de fórmula ocasionaram relativa mudança na porcentagem, como poderemos ver na figura 3, embora houvesse muitos clubes em alguns campeonatos e a representatividade da região fosse mais baixa, como podemos verificar a década de 1970, todos os seis ou cinco clubes da região estavam presentes no torneio. O que não se enxerga a partir do final da década de 90 e neste século, onde exceto em 2014, houve dois ou apenas um representante regional no primeiro escalão.

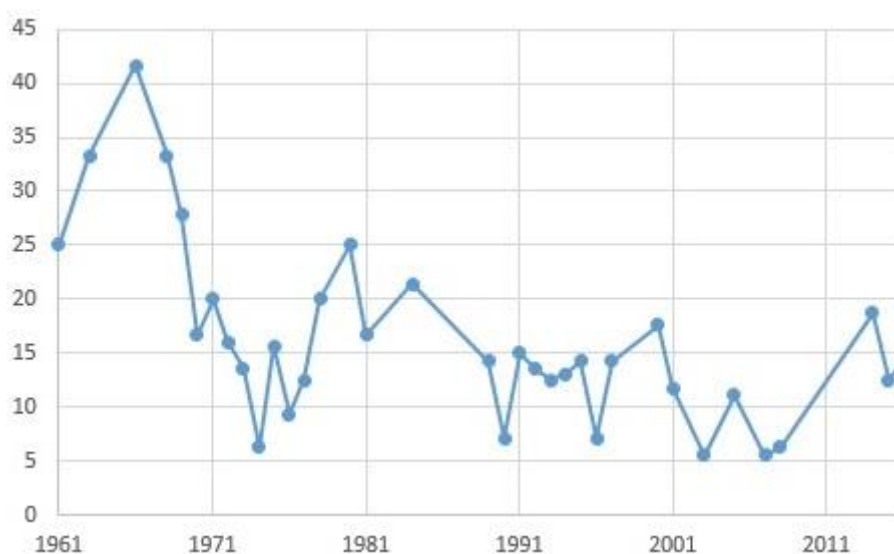
Figura 2: participantes da Região Sul no Campeonato Gaúcho



Fonte: do autor (2016).

Em 1961, ano da unificação do Campeonato Gaúcho, de acordo com a RSSSF BRASIL, foram destinadas três vagas à região, duas para o cidadão de Pelotas e uma para o campeonato de Rio Grande. Os anos seguintes foram de sucessivos acessos e com o aumento do número de clubes no torneio, todos os seis chegaram a participar em 1968 e em três ocasiões tivemos cinco dos seis. Até os anos 80, à exceção de 1974 e até 1994 tivemos na maioria do período três representantes. Após a diminuição do número de participantes a partir de 1995, como pode ser visto na figura 1, a representação variou entre um ou dois clubes, à exceção de 2014.

Figura 3: representatividade da Metade Sul no Campeonato Gaúcho



Fonte: do autor (2016).

Como afirmado anteriormente, a participação relativa não é observada como preocupante nos períodos anteriores aos anos 1990, pois até os anos 1970 todos, ou quase todos os clubes da região Sul profissionais estavam presentes. Entretanto, tornou-se preocupante a partir dos anos 2000 observar que, quando muito um clube da região conseguia manter-se na primeira divisão, o quadro melhorou em 2014, mas logo diminuiu. Mesmo assim, observa-se a região muito distante da representatividade obtida nas primeiras décadas de unificação do certame.

4.3 Entrevistas

Baseado na teoria estudada acerca de racionalização, burocratização e profissionalização aliados ao estudo da economia regional e da evolução histórica do desempenho dos clubes da metade Sul, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gerentes de futebol profissionais, ou seja, contratados para a função. Nestes casos, os três entrevistados não possuem vínculos afetivos com os clubes estudados.

Sobre a relevância sobre a influência do momento da economia regional os três entrevistados concordaram que a influência existe, entretanto, não é determinante. E2 afirmou que quando o momento econômico regional é favorável, o empresário tende a ajudar mais, E3 mencionou os clubes do norte (Ypiranga e Passo Fundo) como exemplos, enquanto que E1 afirmou que a economia decadente da região sul explica em partes o

desempenho dos clubes quando disse que a dupla de Caxias do Sul passa por problemas administrativos semelhantes.

Abordando a questão do apoio do empresariado, os gestores afirmaram que os clubes contam com apoio, mas menores que no passado. E1 apontou que no Brasil os melhores patrocinadores são de fora de Pelotas. Já E2 afirmou que no Pelotas há um grande apoio de pequenos e médios comerciantes, enquanto que E3 disse que o endurecimento da legislação colaborou para a diminuição do dinheiro, pois no passado era muito mais comum utilizarem do clube para o famoso “caixa dois” e para lavagem de dinheiro.

O apoio financeiro do poder público é quase inexistente na zona sul. E1 e E2 afirmaram que a prefeitura de Pelotas pagou valores irrisórios para seus padrões em publicidade nos estádios e que o Farroupilha, outro clube da cidade, também recebeu. Já o E3 afirmou que não viu ajuda da cidade de Rio Grande ao São Paulo e que, para ele, não deve haver investimentos do poder público em instituições privadas de qualquer segmento.

As cidades de Pelotas e Rio Grande são famosas por suas rivalidades entre seus clubes de futebol. Quando perguntados sobre a influência da rivalidade na busca por incentivos financeiros públicos e privados os gestores concordaram que o fato de haver mais clubes na cidade é positivo. E1 afirmou que no Brasil há apoiadores que nem podem ouvir falar o nome do rival. Já E2 citou que o bom momento do adversário principal do Pelotas auxilia o clube na busca por patrocínios porque quando o empresário local apoia um clube, se vê na obrigação de apoiar o outro para não correr o risco de perder uma fatia significativa do seu mercado consumidor. E3 foi mais enfático ao afirmar que o empresariado ajuda porque vê tudo como negócio, corroborando com E2, entretanto, acredita que os clubes deveriam se unir para montar planos de captação de recursos que, aliados a gestão profissional, aparentasse maior credibilidade por parte dos clubes aos potenciais investidores.

Sobre um dos temas centrais do trabalho, a perda de representação da região Sul do RS no campeonato gaúcho da primeira divisão, os gestores afirmaram que há influência forte da economia regional, mas que houve erros na gestão e contingências que colaboraram para isso. E1 citou que o Brasil sofreu com o acidente de ônibus da equipe em 2009, semanas antes do início do torneio daquele ano onde o clube acabou sendo rebaixado por ter perdido boa parte do plantel e com a queda na Série C nacional em 2011 devido a uma suposta escalação de um atleta que não estava disponível para um dos jogos

daquele torneio. E2 apontou a incompetência da gestão do Pelotas para a ausência do clube na primeira divisão, pois acredita que apoio financeiro e das arquibancadas não falta. Já E3 apontou que poucos clubes possuem gestão profissional e que o dinheiro não é o único diferencial.

Sobre a presença de preceitos de gestão nos seus clubes, apenas E1 apontou que há um processo avançado de montagem de planejamento de médio e longo prazo, um organograma definido e uma equipe com comissão técnica e atletas montada há muitos anos. E1 afirmou também que o Brasil é um clube de competições e que dependendo da competição a capacidade de arrecadação é influenciada pela relevância das competições que o clube disputa e isso obrigou o clube a departamentalizar o departamento de futebol, bem como as contingências. O entrevistado do Brasil afirmou que a queda de uma das arquibancadas obrigou o clube a repensar a estrutura do estádio e a captar recursos para financiar aluguel de outro estádio e a reforma do Bento Freitas. E2 e E3 afirmaram que não havia em seus clubes uma estrutura burocrática em Brasil e São Paulo, e que estavam tentando implementar. Complementaram afirmando que a ausência de organização na gestão dos clubes faz com que eles contratem profissionais para cuidar disso e que é muito complicado mudar a cultura do futebol a curto prazo. E2 e E3 afirmaram que o planejamento de seus clubes é apenas imediato, pois o clube pode fazer tudo certo e mesmo assim ser refém dos resultados do campo que podem alterar qualquer equipe e processo de gestão em poucos segundos.

No que se refere à legislação do futebol no Brasil e no mundo, os dirigentes afirmaram que a influência foi muito grande. E1 apontou que no passado era comum pagar folha salarial antes de partidas importantes depois de meses de atraso. E3 mencionou que os encargos trabalhistas exigiram dos clubes maior capacidade de arrecadação dos clubes. Os três concordaram que as leis dos anos 90 que deram maior força aos atletas encareceram o custo de se fazer futebol, pois tornou mais difícil manter um grupo de atletas por longos períodos e obrigou-os a formar base. Outro limitador de receitas para os clubes apontado pelos entrevistados foi a proibição da venda de cervejas nos estádios, que afastou público e cortou uma importante fonte de recursos. E3 afirmou que a prerrogativa de diminuir violência nos estádios não é verdadeira porque os torcedores que pretendem causar confusão vão ao estádio previamente alterados.

Acerca de profissionalização, E1 e E2 apontaram que Brasil e Pelotas estão mais próximos do profissionalismo do que do amadorismo, enquanto que E3 apontou que o São Paulo ainda está mais próximo do caráter de clube profissional com gestão amadora.

E1 afirmou que os resultados em campo evidenciam o profissionalismo do Brasil, já que o clube que em 2012 estava na segunda divisão gaúcha, hoje se encontra na segunda divisão brasileira. E2 afirmou que a mudança de presidência no Pelotas ocasionou uma melhora na estrutura do clube, enquanto que E3 afirmou que está sendo um dos responsáveis por tentar implementar uma gestão profissional no São Paulo.

Quanto ao paradigma de clube ou empresa os gestores afirmaram que preceitos empresariais de gestão e captação de recursos são necessários para o crescimento do clube quanto organização e desempenho. E1 afirmou que o clube deve ser gerido como uma empresa integralmente e que, no caso do Brasil isso deve ser intensificado de forma a elevar o escalão nacional do clube, pois não se pode mais depender de um dirigente salvador e muito menos de direitos televisivos e rendas de partidas. O clube precisa se manter sozinho e, para isto, precisaria de uma gestão profissional que garantisse credibilidade e captação de recursos. E2 concorda em partes, pois acredita que o clube de futebol tem a paixão do torcedor como principal influenciador e que sem isto não há razão para o clube existir. E2 vê um potencial muito grande para o futuro dos clubes da região Sul, pois estes contam com torcidas apaixonadas que podem alavancar o clube. Já E3 afirmou que este paradigma de clube-empresa é algo sem volta e que o São Paulo está adotando esta mentalidade em sua gestão.

5 CONCLUSÕES

Com os dados auferidos neste estudo foi possível concluir que o momento econômico da região Sul exerce e exerceu influência no desempenho dos clubes estudados. Contudo, não foi uma variável determinante para que Brasil, Pelotas e São Paulo perdessem o protagonismo de outrora no cenário futebolístico do Rio Grande do Sul. Os entrevistados afirmaram que clubes como Caxias e Juventude possuem problemas de recursos semelhantes aos dos clubes do Sul mesmo estando no segundo município mais desenvolvido do estado.

Primeiramente, foi perceptível que os entrevistados corroboraram com a visão de muitos autores citados de que a crescente racionalização das organizações em geral atingiu o futebol quando disseram que a maximização de receitas é primordial para o sucesso dos clubes. Um certo nível de burocratização da gestão dos clubes está acontecendo e é necessária para a manutenção do status de médio-porte estadual, e para

consolidação nacional para Brasil e São Paulo e, para regressar às competições nacionais no caso do Pelotas.

Observou-se também uma grande influência da burocratização puxada pelo Estado, no caso da regulação da profissão de atleta, das leis Zico e Pelé e do Estatuto do Torcedor (inspirado no Relatório Taylor) e da lei Bosman, que modificou o cenário mundial de negociações de transferências de atletas no mundo inteiro. Os clubes estudados obtiveram títulos e foram protagonistas no cenário estadual antes da profissionalização dos atletas corroborando com o que o gestor do Brasil afirmou que haviam dirigentes que quitavam folhas salariais antes de partidas importantes. Hoje em dia a necessidade de recursos para manutenção de um grupo de atletas e constituição de categorias de base foram afetadas por estas leis, que obrigaram uma profissionalização dos clubes brasileiros e os que se adiantaram nesta implantação obtiveram vantagens. Por exemplo, Avaí, Chapecoense, Criciúma, Figueirense e Joinville, que estão em localidades que possuem populações semelhantes (Florianópolis, Chapecó, Criciúma e Joinville) a Pelotas e Rio Grande, chegaram a primeira divisão do futebol nacional a partir dos anos 2000, enquanto que apenas o Brasil conseguiu chegar à segunda em 2016 e Pelotas e São Paulo nem perto de acessos nacionais passaram.

A proibição do consumo de bebidas alcoólicas dentro dos estádios também limitou os clubes na captação de recursos. A prerrogativa do idealizador da lei que está em vigor desde 2008 foi diminuir a violência dentro dos estádios de futebol. Contudo, os entrevistadores afirmaram que os clubes perderam torcedores, pois alguns destes deixaram de frequentar estádios e, principalmente, perderam uma importante fonte de renda. Ao mesmo tempo, os torcedores que antes consumiam bebidas dentro dos estádios passaram a consumi-las fora, ou seja, a lei apenas cortou uma fonte de receitas dos clubes e não se pode afirmar que erradicou a violência nos estádios nos últimos oito anos.

Outro ponto a ser destacado é a concorrência, que no futebol é a rivalidade. Ao contrário de outros campos, no futebol a concorrência é necessária para a sobrevivência e crescimento dos clubes e nos casos de Brasil, Pelotas e São Paulo não é diferente. A existência de rivais que poderia afastar patrocinadores acaba por trazê-los. Marcas que pretendem ingressar ou se consolidar no mercado pelotense e riograndino investem no futebol para tal fim, patrocinando Brasil e Pelotas em Pelotas e Rio Grande e São Paulo em Rio Grande. A diferença apontada pelos entrevistados na comparação das cidades estudadas com outras do Rio Grande do Sul foi a falta de investimentos do poder público.

No que se refere aos preceitos específicos de gestão dos clubes estudados, apenas no Brasil verificou-se uma profissionalização mais acentuada da gestão. Pelotas e São Paulo estavam em fase inicial de implementação e mudanças de gestão recentes, enquanto que o Brasil manteve boa parte de comissão técnica, direção e grupo de atletas por um longo período. A evolução do Brasil que estava na segunda divisão gaúcha em 2013 e que hoje está na segunda divisão brasileira acabou indo ao encontro da ideia de que a manutenção de um grupo competente pode trazer resultados satisfatórios à uma organização do futebol também.

Duas peculiaridades do futebol levantadas por Kuper e Szymanski (2009) exercem influência direta nos resultados: adaptação e contingências. A adaptação faz com que um clube se adapte às condições que o ambiente oferece sem que dificilmente deixe de existir, pois ao contrário de outras organizações, um clube consegue sobreviver com menos receitas por mais tempo. Já as contingências podem ter um efeito devastador sobre um clube de futebol, determinando seu fracasso por um longo período mesmo que se faça tudo certo. O Brasil foi rebaixado no Campeonato Gaúcho de 2009 após perder quase toda sua equipe às vésperas do torneio, caiu na terceira divisão nacional em julgamento por um atleta supostamente irregular depois do torneio terminar e se viu obrigado a reformar seu estádio. Isso sem contar que uma marcação duvidosa ou ruim da arbitragem em determinado jogo possa influenciar em um planejamento de anos.

Por fim, percebemos que a dita empresarização do futebol é um caminho sem volta, e só a adaptação a realidade pode levar um clube ao sucesso. O horizonte dos clubes estudados é promissor, entretanto os clubes devem decidir racionalmente em prol de uma profissionalização plena, mas sem esquecer a razão pela qual existe um clube de futebol e que, apenas uma gestão séria e competente não garante novos torcedores, ou clientes, se utilizarmos uma visão estritamente do campo da Administração.

Esporte Clube Pelotas e Sport Club São Paulo podem e devem mirar o Grêmio Esportivo Brasil. O Brasil está adiantado neste processo e mesmo com todas as dificuldades de captação de recursos que há em uma região com indicadores socioeconômicos abaixo da média e a reforma do estádio em curso, o clube conseguiu destaque estadual e nacional e hoje é o principal clube do interior do Rio Grande do Sul, está com treinador e uma base de atletas desde 2012. Os reflexos positivos estão chegando e por este estudo percebeu-se que a profissionalização aliada à paixão por uma causa pode levar a organização ao sucesso apesar das dificuldades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIDAR, A. C. K. OLIVEIRA, J. J. de. LEONCINI M. P. (Org) **A nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: FGV, 2002, 280p.

ALONSO, José Antonio Fialho. **Evolução das desigualdades inter-regionais de renda interna no Rio Grande do Sul 1939-70**. Porto Alegre, FEE, 1986.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.. Usos e abusos do estudo de caso. **Cadernos de Pesquisa** (Fundação Carlos Chagas. Impresso), São Paulo, v. 129, p. 637-651, 2006.

ALVITO, Marcos. A parte que te cabe neste latifúndio: o futebol brasileiro e a globalização. **Análise Social** (Lisboa), v. 41, p. 451-474, 2006.

AREND, Marcelo. **Desenvolvimento e desequilíbrio industrial no Rio Grande do Sul: uma análise institucionalista e neo-schumpeteriana evolucionária**. 2004, 240f. Dissertação (Mestrado em Economia). Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

AREND, Marcelo; CÁRIO, Silvio Antonio F . Desenvolvimento e desequilíbrio industrial no Rio Grande do Sul: uma análise secular evolucionária. **Economia e Sociedade** (UNICAMP. Impresso), v. 19, p. 381-420, 2010.

BERNARDES, Cyro. **Teoria Geral das Organizações: os fundamentos da administração integrada**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BOURDIEU, P. Como é possível ser esportivo. In: **Questões de sociologia**. Rio de Janeiro. Editora Marco Zero. 1983.

_____. Programa para uma sociologia do esporte. In: **Coisas ditas**. São Paulo. Brasiliense. 1990.

BRACHT, Valter, **Educação física e aprendizagem social**. Porto Alegre: Magister, 1992, 122p.

BRUNORO, J. C.; AFIF, A. **Futebol 100% Profissional**. São Paulo: Gente, 1997, 251p.

CHERQUES, H. R. T.. Max Weber: o processo de racionalização e o desencantamento do trabalho nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração Pública** (Impresso), v. 43, p. 897-918, 2009.

COSTA, Carlos Everaldo Silva da. **Processo de empresarização nos clubes de futebol e as conseqüências sobre o controle dos clubes**. 2005. 203 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

COSTA, F. F. G.; NASCIMENTO, B. C. L. . Torcidas organizadas brasileiras: uma análise sob a ótica criminológica das teorias subculturais, de Merton e crítica à elitização dos estádios. **Revista Transgressões: ciências criminais em debate**, v. 3, p. 106-118, 2015.

ESPORTE CLUBE PELOTAS. **História do clube.** Disponível em: <http://www.ecpelotas.com.br/HistoriaDoClube>. Acesso em: 18 de jul. 2016.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas.** 5ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1976, 189p.

FEIJO, Flavio Tosi; TRINDADE, D. M. Polo naval do Rio Grande: potencialidades, fragilidades e a questão da migração. In: Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos - ENABER, 2013, Foz do Iguaçu - PR. XI Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos - XI ENABER, 2013. p. 20 p.

GALEANO, Eduardo. **Futebol ao sol e sombra.** Porto Alegre: L&PM, 3.ed, 2004, 246p.

GILHAM, Bill. **Case study research methods.** London: Continuum, 2000.

GONDIN, S.; SÁ, M.; MELO, L.; BARBOSA, S.; VASCONCELLOS, C. Da descrição do caso à construção da teoria ou da teoria à exemplificação do caso? Uma das encruzilhadas da produção do conhecimento em administração e áreas afins. **Organizações & Sociedade**, v.12 n.35, p. 47-68, 2005.

GOODE, W.J.; HATT, P.K. **Métodos em pesquisa social.** São Paulo: Nacional, 1979.

GRAHAM, Andrew. **Como escrever e usar estudos de caso para ensino e aprendizagem no setor público.** Brasília: ENAP, 2010.

GRÊMIO ESPORTIVO BRASIL. **História** Disponível em: <http://www.gebrasil.com.br/historia/>. Acesso em: 18 de jul. 2016

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real.** 2. Ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

HAAG, F. R.. Futebol e o Giro Neoliberal: Apontamentos e o Caso Brasileiro. **Podium:** sport, leisure and tourism review, v. 02, p. 57-80, 2013.

HALL, R. H. **Organizações:** Estruturas, processos e resultados. 8.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2004, 322p.

HANCOCK, Dowson R. & ALGOZZINE, Bob. **Doing case study research: a practical guide for beginning researchers.** New York: Teachers College Press, 2006.

HENTZ, Andréa Cristina Gromovski. **A pobreza na metade Sul do Rio Grande do Sul.** Porto Alegre, 2013. 73 f. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Faculdade de Ciências Econômicas – Departamento de Economia e Relações Internacionais, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2013.

KFOURI, J. A mídia e o marketing esportivo. In: Seminário INDESP de marketing esportivo (1996, Brasília). **Anais...** Brasília: Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto, 1996.

KUPER, Simon; SZYMANSKI, Stefan. **Soccernomics:** porque a Inglaterra perde, a Alemanha e o Brasil ganham, e os Estados Unidos, o Japão, a Austrália, a Turquia – e até

mesmo o Iraque – podem se tornar os reis do esporte mais popular do mundo. 1.Ed. Rio de Janeiro: Tinta Negra, 2010, 310p.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MILES, M. B., & HUBERMAN, M.A. **Qualitative Analysis: An Expanded Sourcebook**. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage. 1994.

NAZI, R.M. **Um panorama organizacional e socioeconômico dos participantes do Campeonato Gaúcho da Primeira Divisão (1961-2015)**. Pelotas, 2015. 110f. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Administração e Turismo – Departamento de Administração e Turismo, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2015.

NICÁCIO, L. G.; SANTANA, T. J. S. ; GOMES, A. S. ; ABRANTES, F. V. P. ; SILVA, S. R. . Campeonato Brasileiro de 2007: a relação do torcedor de futebol com o Estatuto de Defesa do Torcedor na cidade de Belo Horizonte - MG. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, v. 30, p. 25-38, 2009.

PEDREIRA, Rafael Baptista; MORETTO NETO, L.; SCHMITT, Valentina Gomes Haensel. Administração Profissional em Clubes de Futebol: o caso do Goiás Esporte Clube. In: Seminários em Administração FEA- USP, 2007, São Paulo. Seminários em Administração FEA- USP. São Paulo: SEMEAD/USP, 2007.

PERRUCCI, F. F. **Clube-empresa: o modelo brasileiro para transformação dos clubes de futebol em sociedades empresariais**. 2006, 288 f. Dissertação (Mestrado em Direito), Faculdade Milton Campos, Nova Lima, 2006.

PIRES, Giovanni de Lorenzi. Breve introdução aos processos de apropriação social do fenômeno esporte. **Revista da Educação Física**. Maringá, v. 9, n. 1, p. 25-34, 1998.

RIGO, L. C.; KNUTH, A. G.; JAHNECA, L.; TAVARES, R. P.; Estatuto de defesa do torcedor: um diálogo com o futebol pelotense. **Movimento** (Porto Alegre), UFRGS, Porto Alegre, v. 12, n.2, p. 170-186, 2006.

RIO GRANDE DO SUL. lei n. 12.916, de 1º de abril de 2008. **Dispõe sobre a proibição da comercialização e o consumo de bebidas alcoólicas nos estádios de futebol e nos ginásios de esportes do Estado do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 2008. <http://www.mp.rs.gov.br/infancia/legislacao/id3837.htm> . Acesso em: 30 de jun. 2016.

RODRIGUES, A. L.. **Violência entre torcedores de futebol: prevalência de comportamento violento e variáveis psicossociais associadas**. Porto Alegre, 2014. 0 f. Tese (Doutorado em Psicologia), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

RODRIGUES, Marcio Silva. **Os mercadores de emoção: um estudo sobre a empresarização de clubes de futebol no Brasil e sua configuração estrutural**. 2006. 275 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

RODRIGUES, Marcio Silva; SILVA, Rosimeri de F Carvalho da. **A estrutura empresarial nos clubes de futebol**. Organizações & Sociedade (Impresso), v. 16, p. 17-37, 2009.

RODRIGUEZ, Edson. **Futebol para Executivos**. Campinas: Verus, 2006, 153p.

RSSSFBRASIL. **Campeonato Gaúcho de Futebol de 1961**: Divisão Especial. Disponível em: <http://www.rsssfbrasil.com/tables/rs1961.htm> Acesso em: 10 de jun. 2016

SANTOS, A. D. G. **A consolidação de um monopólio de decisões: a Rede Globo e a transmissão do Campeonato Brasileiro de Futebol**. 2013, 273p. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação), Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2013.

SIMÕES, Irlan. **O público que devemos abolir: a elitização do futebol brasileiro e as novas arenas**. 2014, 92f. Monografia (Comunicação Social – Jornalismo). UFS. São Cristóvão/SE, 2014.

SOLÉ, A. **L'enterprisation du monde**. In: CHAIZE, J.; FELIX, T. *Repenser L'entreprise*. Paris: Le Cherche Midi, 2008.

SOUZA, F. A. P. ; ANGELO, C. F. O fim do passe e seu impacto sobre o desequilíbrio competitivo entre as equipes de futebol. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 40, n.3, p. 280-288, 2005.

SPORT CLUB SÃO PAULO. **História**. Disponível em: <http://saopaulors.com.br/content/index.php/sao-paulo/historia/>. Acesso em: 18 de jul. 2016.

STAKE, R. **The case study method in social inquiry**. In Norman K. Denzin & Yvona Lincoln S. *The American tradition in qualitative research*. Vol. II. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2000.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

TEJADA, César A. O.; BAGGIO, G. O desempenho econômico de Pelotas desde 1939: uma análise comparativa com os principais municípios do interior do RS. **Teoria e Evidência Econômica** (UPF), v. 19, p. 118-149, 2013.

VÍDERO SANTOS, Luiz Marcelo. **A Evolução da Gestão no Futebol Brasileiro**. São Paulo, 2002. 127f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Faculdade Getúlio Vargas, São Paulo, 2002.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**. São Paulo: Editora UnB, 2004. (Volume II)

_____. **História geral da economia**. 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1980. p.121-178. (Os Pensadores)

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.

ZIRIN, David. **What is my name, Fool?: Sports and Resistance in the United States,** Chicago, Haymarket Books, 2005.