



MUDANÇA ORGANIZACIONAL NO FUTEBOL: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE DOIS CLUBES DA CIDADE DE PELOTAS/RS

¹ Régis Michels Nazi

² Mauro Lilles Pedrotti Drews

RESUMO

Neste artigo foi averiguado o processo de mudança organizacional em dois clubes de futebol da cidade de Pelotas: Grêmio Esportivo Brasil e Esporte Clube Pelotas. A crescente profissionalização do futebol ao redor do globo, puxada por leis e stakeholders, reconfigurou a maneira de encarar o esporte, que, de uma atividade de lazer, passou a ser visto como negócio. As agremiações esportivas adotaram técnicas de gestão empresarial de acordo com o demandado. Tendo em vista a transformação do campo esportivo e a consolidação da gestão esportiva como área de conhecimento, buscou-se averiguar e comparar como os clubes aderiram às mudanças, os resultados esportivos obtidos pelos mesmos e os fatores que fizeram diferença na performance de Brasil e Pelotas.

Palavras-chave: futebol; gestão esportiva; mudança organizacional.

¹ Mestrando em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC, Florianópolis, (Brasil). E-mail: regisnazi@yahoo.com.br

² Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Pelotas - UFPel, Rio Grande do Sul, (Brasil). Pesquisador do Núcleo de Estudos em Estratégia, Conhecimento e Inovação (NEECI/UFPel). E-mail: maurolilles@gmail.com

ORGANIZATIONAL CHANGE IN SOCCER: A COMPARATIVE ANALYSIS BETWEEN TWO CLUBS FROM PELOTAS/RS

ABSTRACT

In this article, we investigated the process of organizational change in two soccer clubs from the city of Pelotas: Grêmio Esportivo Brasil and Esporte Clube Pelotas. The growing professionalization of soccer around the globe, pulled by laws and stakeholders, reshaped the face of sports from a leisure activity to a professional business. The sports associations adopted business management techniques according to the demand. In view of the transformation of the sports field and the consolidation of the sports management as a knowledge area, we sought to investigate and compare how clubs adhered to changes, the championships performance by those teams and the factors that made difference in the performance of Brasil and Pelotas.

Key-words: soccer; sport management; organizational change.

CAMBIO ORGANIZATIVO EN EL FÚTBOL: UN ANALISIS COMPARATIVO ENTRE DOS CLUBES DE LA CIUDAD DE PELOTAS/RS

RESUMEN

En este trabajo se analizó el proceso de cambio organizativo en dos clubes de fútbol de la ciudad de Pelotas: Grêmio Esportivo Brasil y Esporte Clube Pelotas. La creciente profesionalización del fútbol en todo el mundo, impulsado por las leyes y las partes interesadas, reconfiguró el enfoque al deporte una actividad de ocio, llegó a ser visto como un negocio. Las asociaciones deportivas han adoptado técnicas de gestión empresarial según la demandada. En vista de la transformación del campo de deportes y la consolidación de la gestión deportiva como un campo del conocimiento, hemos tratado de determinar y comparar cómo los clubes se adhieren a los cambios, los resultados deportivos obtenidos por ellos y los factores que han hecho una diferencia en el rendimiento de Brasil y Pelotas.

Palabras-clave: fútbol; gestión deportiva; cambio organizacional.

INTRODUÇÃO

Este trabalho emerge de reflexões acerca da substituição dos objetivos que ocasionaram o surgimento de determinadas organizações, no caso o esportivo, e de como as mudanças reconfiguraram o funcionamento de agremiações esportivas. O que tem causado inquietação no meio do futebol, por ser o esporte mais praticado do planeta e, principalmente, um patrimônio cultural brasileiro.

Parte-se da concepção do que é uma organização, que para Parsons (1960) é um grupo de pessoas ou unidade social que surge para atingir determinado fim. Para Etzioni (1976), as organizações vão além de agrupamentos sociais, pois são capazes de controlar sua natureza e destino, entretanto, os objetivos da organização podem ser modificados através de vontade do grupo ou de regulações externas.

Para Michels (1978), as organizações passaram a se alinhar da melhor forma possível para atingir melhores resultados, mesmo que para isso fosse necessária a alteração da maneira pela qual a organização estava gerida, ignorando, às vezes, o contexto inicial de seu surgimento. A maneira mais sutil de substituição de objetivos é a inversão de prioridades e uma espécie de quebra de convergência entre fins e meios, sendo assim, a organização muitas vezes é substituída, pois na sua formação a sua finalidade inicial é comumente alterada por grupos internos que têm o intuito de se utilizar dela para atingir metas pessoais ou grupais. A ênfase nos fins ocasionou um fenômeno moderno observado por Weber (2004), que é a “rotinização” das tarefas, uma racionalidade específica que trouxe consigo a padronização de procedimentos, planejados anteriormente e com foco exclusivo nos resultados, ignorando quaisquer desvio que possa ocorrer em meio ao processo.

Prosseguindo a discussão acerca da substituição de objetivos das organizações, da frieza do estabelecimento de metas e da

padronização das atividades em vários segmentos, este trabalho utilizou um recorte específico: dois clubes de futebol rivais da cidade de Pelotas, Rio Grande do Sul. As agremiações centenárias, Esporte Clube Pelotas, fundado em 1908, e Grêmio Esportivo Brasil, em 1911, estão localizados em um ambiente que teve muita prosperidade econômica no passado. De acordo com Tejada e Baggio (2013), Pelotas era a segunda economia do estado na década de 1930, desde então atravessa um período de estagnação e perda de relevância econômica e em 2013 passou a ser a nona, mesmo sendo o terceiro município em tamanho de população.

Campeões estaduais em 1919 e 1930, respectivamente, Brasil e Pelotas passaram a conviver com altos e baixos após a década de 1980, com problemas para se manterem na primeira divisão estadual e vendo clubes de regiões mais prósperas como a metropolitana e a serra gaúcha obterem maior destaque desportivo, sobretudo os clubes de Caxias do Sul, cidade que ocupou o posto de segunda economia do estado do Rio Grande do Sul. Segundo Rigo, Knuth, Jahnecka e Tavares (2006), o que se fala no meio do futebol é que apenas no município de Pelotas que Grêmio e Internacional não possuem a maior torcida da cidade em todo o Rio Grande do Sul.

Partindo da premissa de que entidades culturais de qualquer natureza, seja esportiva, artística ou religiosa, podem ser enxergadas, de acordo com Carvalho e Andrade (2006), como uma espécie de representante da identidade de um povo, entretanto, segundo Rodrigues e Silva (2009), verifica-se uma apropriação de lógicas de funcionamento empresarial por parte dessas instituições. No caso do futebol, indo ao encontro do afirmado por Weber e Michels, houve uma necessidade latente por maximização de recursos, a fim de montar uma melhor equipe e, por fim, atingir os melhores resultados possíveis.

As crescentes exigências por eficiência, competitividade e maior rentabilidade

demandadas às organizações do âmbito esportivo originaram o que Bourdieu (1983) chamou de campo esportivo. Para Bourdieu (1983), o esporte é uma área repleta de peculiaridades como qualquer outra, com seu público consumidor e instituições direta ou indiretamente ligadas ao produto final, o jogo, nesse caso. Trata-se de um espaço onde há agentes dominantes e dominados, que entram em colisão sempre que há poder em disputa.

Ao redor do mundo, é passível de observação uma série de medidas voltadas para a regulação de entidades esportivas, sobretudo no futebol, tratado neste estudo. Segundo Galeano (2004), a primeira forma contundente de organização no futebol surgiu em 1863, na Inglaterra, com a fundação da Football Association (FA). Antes desse marco, o esporte era mais percebido como um passatempo dos trabalhadores de chão de fábrica na época da Revolução Industrial, mas desde então espalhou-se pelo mundo, sendo hoje o esporte mais popular do planeta. Contudo, somente em 1904 surgiu a FIFA, que até hoje é o órgão máximo do esporte. Aos poucos, o esporte que, para Proni (1998), surgiu lúdico e aos poucos ganhou forma e mais interessados, passou a ter caráter profissional ao longo do tempo, a ponto de ser vendido como um espetáculo na indústria do entretenimento.

O futebol também chegou ao Brasil como uma forma de lazer. Há controvérsias sobre os primórdios do jogo no país, mas para a maioria dos estudiosos o futebol foi mesmo trazido por Charles Miller, que em 1894 fundou o primeiro clube do país, o São Paulo Athletic. Entretanto, assim como no resto do planeta, o desporto progressivamente ganhou caráter profissional. Em 1933, surgiu a primeira liga profissional, com o intuito de evitar o êxodo de atletas para a Europa. Contudo, somente em 1976 foi reconhecida por lei a profissão de atleta de futebol. A criação de clubes-empresa passou a ser reconhecida por lei em 1993, com a Lei Zico (Brunoro & Afif, 1997).

Segundo Alvito (2006), foi na Europa, no ano de 1995, que surgiu uma das leis mais significativas em relação ao mercado de jogadores, a Lei Bosman. Essa lei garantiu que qualquer atleta com passaporte da União Europeia não constava mais como estrangeiro, igualando o atleta profissional a qualquer trabalhador europeu. Voltando ao país, em 1997, surgiu a Lei Pelé, que, por sua vez, obrigava os clubes a se tornarem empresas. Todavia, conforme Aidar, Leoncini e Oliveira (2002), essa obrigatoriedade foi revogada, embora a obrigação de divulgação do desempenho financeiro tivesse sido acrescentada. A mudança no panorama mundial do futebol exigiu dos clubes brasileiros uma abrupta adaptação às novas formas de manejo do esporte como negócio.

Utilizando o apoio das correntes da profissionalização das instituições, para Solé (2004), parte da aplicação de mecanismos gerenciais em instituições muitas vezes sem fins lucrativos e acaba transfigurando a organização e suas interações. Esse fenômeno é cunhado por Solé (2004) como empresarização. Já analisado no futebol por Costa, Gonçalves, Rodrigues e Silva (2005; 2006; 2009), o fenômeno da inserção de técnicas de gestão empresarial em clubes aponta para uma crescente especialização dos clubes e aceitação dessa maneira de administrar, uma vez que, além do requerido pela legislação, as agremiações passaram a necessitar de um volume monetário cada vez maior para a manutenção de suas atividades.

Dada a devida apresentação do tema e das instituições a serem estudadas, o objetivo geral deste trabalho é verificar e comparar o processo de mudança organizacional passado por Brasil e Pelotas nos últimos cinco anos. Bem como analisar as influências desse processo nos resultados desportivos dos respectivos clubes no mesmo período e, também, descobrir quais foram as variáveis que ocasionaram o melhor desempenho de um dos clubes a partir de uma abordagem comparativa entre ambos.

MUDANÇA ORGANIZACIONAL E FUTEBOL

Não há um consenso sobre o significado acadêmico de mudança organizacional, pois, segundo Wood Jr. (2009), trata-se de um universo passível a muitas interpretações, tanto do ponto de vista teórico como prático. Entretanto, Wood Jr. (2009, p. 292) define mudança organizacional como sendo “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”.

Como toda mudança, pode haver resistência, mas, de acordo com Motta (2000), a aderência às mudanças por parte dos envolvidos pode vir se lhes forem apresentadas perspectivas reais de melhoria de desempenho da organização. Conforme Cançado e Santos (2014), o dinamismo do cenário das organizações as leva a constantes mudanças e necessidade de adaptação ao meio, por isso a mudança organizacional pode ser uma reação de adequação estratégica da organização.

No futebol, a institucionalização de agentes ligados ao futebol começou na Inglaterra, em meados do século XIX, onde, segundo Tranter (1998), a indústria do esporte começou a tomar forma alheia à industrialização e urbanização britânica. Essa expansão ocasionou a maior necessidade de organização de calendário, a fim de propiciar a atletas e espectadores um melhor espetáculo, uma vez que o futebol passou aos poucos a expandir fronteiras locais e nacionais. Para Haag (2013), o modelo inglês foi copiado e adaptado às necessidades regionais ao redor do globo e no Brasil teve mais força nos grandes centros populacionais.

De acordo com Etzioni (1976), a sociedade passou a ser uma “sociedade das organizações”, pois absolutamente nada existe ou é realizado sem que haja uma organização, seja ela de fins lucrativos ou não, envolvida. Contudo, devem ser consideradas as variáveis externas, pois estas afetarão o funcionamento das organizações de determinado ambiente e,

por mais óbvio que possa soar, é necessário saber como se dá a interação entre instituições e o ambiente social.

Mais incisivo que Etzioni, Solé (2004) afirma que o mundo contemporâneo é o mundo das empresas, pois tudo funciona sob o *modus operandi* outrora exclusivo da iniciativa privada. No futebol, não poderia ser diferente. Para Elias e Dunning (1995), o jogo surgiu como uma forma de lazer, puramente lúdico. Entretanto, dada a popularidade do esporte e sua constante evolução, conforme Gonçalves e Carvalho (2006), passaram a surgir agentes interessados a investir no futebol, o que demandou uma profissionalização das atividades que envolvem o esporte, uma vez que as cifras investidas crescem significativamente, bem como a necessidade de retorno dos investimentos.

Carvalho, Gonçalves e Alcântara (2003) observaram mudanças na maneira de gerir clubes e de enxergar o futebol, como: o atleta passa a ser visto como um ativo, o torcedor como cliente, o aperfeiçoamento técnico, físico e tático da equipe passou a contar com profissionais especializados e a impessoalidade, ou razão, relegou a paixão nas relações internas e externas às agremiações esportivas. De acordo com Pereira, Rezende, Corrar e Lima (2003), faz-se necessária a compreensão de que o futebol é enxergado como um negócio que visa competição e cooperação entre os clubes e que esses dois traços geraram dois mercados para o esporte: o de atletas e o de torcedores.

Ao encontro das afirmações anteriores, Harvey (2007) atenta para a celebração do futebol como espetáculo e da “mercadificação” da cultura. Haag (2013) complementa afirmando que o aumento do tempo de giro no consumo tornou o esporte como um espetáculo, um entretenimento vendido com giro quase imediato, de lucro rápido e, por isso, inchou-se a agenda dos clubes com partidas e torneios dos mais diversos escalões. Com o termo *commodification*, Giulianotti (2002) afirma que o futebol se tornou uma mercadoria

e que o viés comercial passa a reger os movimentos de quem trabalha com o esporte.

Essa mudança na maneira de tratar o futebol, como um negócio propriamente dito, é para Gonçalves e Carvalho (2006) fruto de pressões externas, que ocasionaram que o próprio Estado tratasse do assunto a partir da aprovação de leis que institucionalizassem a formação de clubes-empresa e que obrigassem os clubes a divulgar o resultado financeiro do exercício, por exemplo. Indo ao encontro de Solé (2004), Gonçalves e Carvalho (2006, p. 25) afirmam que “estamos numa sociedade em que todas as esferas da vida social, e o próprio homem, estão se tornando recursos e mercadorias”. Ou seja, que o futebol, por possuir organizações compostas por agentes da sociedade civil, também possui suas instituições operando pela lógica mercantil.

Como uma crítica à mudança pela qual o esporte atravessou, Manzenreiter (2007) afirma que houve um efeito negativo sobre os esportes em geral, pois o mercado se tornou o principal influenciador dos níveis técnicos das competições esportivas. Para Haag (2013), trata-se de um giro neoliberal que ocasionou desníveis competitivos e pode vir a extinguir instituições e práticas esportivas mais provincianas, uma vez que há uma tendência natural de concentração de recursos em regiões mais prósperas e as agremiações destas conseguirão, em sua maioria, atrair os melhores atletas e comissão técnica por preços mais competitivos.

Segundo Alvito (2006), o enfraquecimento dos clubes brasileiros gera um círculo vicioso de perda de talentos, de interesse do público e retroalimentação da crise do futebol nacional, o que ameaça o futuro do esporte, uma vez que a paixão do torcedor é que sustenta toda a estrutura. Após a Lei Bosman entrar em vigor, no ano de 1995, atletas sul-americanos, africanos, do leste e norte europeu passaram a ser meros celeiros dos grandes clubes das maiores ligas do mundo.

Conforme Haag (2013), houve uma forte necessidade de modernização no futebol

brasileiro, que, a cabo da “mercadorização”, causou mudanças grandes na estrutura do esporte no país, uma vez que patrocinadores e mídia passaram a exercer importante papel sobre o futebol, pois aumentaram em muito as cifras aplicadas. No Brasil não foi diferente e, por isso, Aidar, Leoncini e Oliveira (2002, p. 82) afirmam que “a Lei Pelé não é a verdadeira criadora do futebol-empresa no Brasil. Foi a profissionalização irreversível que exigiu algo como a Lei Pelé, e não o contrário”.

O Estatuto do Torcedor (EDT), aprovado em 2003, é, na visão de Rigo, Knuth, Jahneka e Tavares (2006), um regimento que surgiu para propiciar melhores condições para o espectador de eventos esportivos, mas, principalmente, tem a prerrogativa de combater a violência ligada ao futebol. Contudo, o EDT não se propôs apenas ao torcedor, pois, “entre as atribuições conferidas ao EDT, destaca-se o combate e a prevenção à violência nos estádios, a garantia de alguns direitos do consumidor (torcedor) e a tentativa de assegurar uma maior transparência aos aspectos administrativos do futebol brasileiro” (Rigo, Knuth, Jahneka & Tavares, 2006, p. 229). Como crítica ao estatuto, Alvito (2006) aponta que o EDT foi um marco na consolidação da visão do torcedor como cliente, pois em um de seus artigos o Estatuto versa que o torcedor será defendido como o consumidor.

Conforme Athayde, Carvalho, Matias, Carneiro e Santos (2016), outras medidas legislativas surgiram para auxiliar na reestruturação financeira dos clubes brasileiros e refinanciamento de suas dívidas, a Timemania, em 2006, e o Programa de Modernização da Gestão e Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro, o PROFUT, em 2015.

Alvito (2006) indica que no Brasil há uma espécie de modernização híbrida, ou seja, captação de recursos e aplicação de preceitos de gestão profissional nos clubes, mas que são realizadas por dirigentes amadores, os conhecidos cartolas. Portanto, para Luz, Pugliese, Cavalcanti e Lise (2015), o processo

de modernização do futebol brasileiro encontra-se incompleto, pois o raciocínio amador de boa parte dos dirigentes não foi capaz de acompanhar as mudanças do futebol mundial. Para Pessin e Diehl (2016), o ambiente do futebol nacional demandou mecanismos de controle de gastos, mas encontrou muita resistência por parte dos agentes envolvidos no esporte acerca do paradigma vigente no que tange ao modo tradicional de gerir clubes no Brasil.

Outro ponto observado vem da afirmação de Marques e Costa (2009), de que agremiações com maior estrutura tendem a ter uma gestão mais profissional, pois, como gira maior quantia financeira, clubes de maior apelo são capazes de contratar melhores profissionais para qualquer área. O que não exclui que instituições de menor apelo possam aplicar práticas de administração profissional como as de governança corporativa, por exemplo.

GESTÃO ESPORTIVA

Para se compreender o futebol como negócio, Aidar, Leoncini e Oliveira (2002) ressaltam que há de se considerar que o esporte surgiu de um ambiente muito particular composto em três fases: a ancestral, puramente cultural; a amadora, um misto entre lúdico e racional, que formou identidade; e a profissional, que consolidou a indústria do espetáculo esportivo.

As mudanças perceptíveis no modelo atual de futebol demandam mudanças que para Aidar, Leoncini e Oliveira (2002) devem ter foco na paixão do torcedor e posteriormente entender a cadeia de relacionamentos do negócio futebol. A cadeia de clientes é composta por torcedores, fornecedores de material esportivo, patrocinadores, mídia, imprensa, publicidade em geral, serviços prestados antes, durante e depois da partida e outros clubes e federações. Esta deve estar integrada ao organograma do futebol mundial, que, no caso de Brasil e Pelotas, é, em ordem decrescente composta por: FIFA,

CONMEBOL, CBF, FGF e, por fim, os clubes filiados (Aidar, Leoncini & Oliveira, 2002).

Na década de 1990 foi posta em prática outra alternativa para profissionalização da gestão no futebol, a chamada cogestão, que, segundo Lois (2014), é quando o contratante só é autorizado a agir quando os representantes dos empregados acordarem, o que seria uma espécie de codecisão com ambos possuindo a importância igual nas tomadas de decisão e divisão de dividendos. O que é corroborado por Caballero e Carvalho (1998), que afirmam que, no esporte, a cogestão é para a empresa patrocinadora uma maneira de ter voz no processo decisório e assim participar da alocação dos recursos investidos, enquanto, para o clube, garante uma troca de conhecimentos com o investidor e confere maior credibilidade da instituição perante o mercado.

Embora haja uma demanda mundial por profissionalização plena das instituições futebolísticas, não é o que acontece no Brasil. Segundo Nakamura (2015), houve uma evolução financeira e um aumento de receitas significativo por parte dos clubes brasileiros, contudo, as agremiações ainda não contam com departamentos de futebol totalmente profissionais e práticas arcaicas como nepotismo, endividamento crescente e conselhos inflados ainda estão presentes. Para Aidar, Leoncini e Oliveira (2002), uma gestão de clube de futebol só é realmente eficaz se ao final do ano o clube obtiver bons resultados em campo e nas finanças.

Más administrações dos clubes, violência ligada ao futebol, êxodo de bons jogadores e até mesmo a oferta de jogos de campeonatos europeus pela televisão são, para Alvito (2006), concorrentes diretos do faturamento dos clubes. O autor ainda alerta para um horizonte catastrófico em que o futebol brasileiro, se não conseguir reverter esse processo de globalização, perderá torcedores, conseqüentemente, clubes, talentos e passará a ser apenas um formador de atletas para o mercado da bola europeu.

Uma possível solução pode ser encontrada na aplicação de mecanismos de governança corporativa, que, de acordo com Andrade e Rossetti (2007, p. 141), são “um conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas”. Já para Marques e Costa (2016), a implantação de boas práticas de governança em organizações auxilia na profissionalização da gestão, pois pode envolver e alinhar opiniões de variados stakeholders, dando voz a muitos membros. A adoção das práticas de governança corporativa pode contribuir na busca por investimentos e tende a legitimar a ação dos dirigentes no que toca à administração e à política das agremiações, todavia, é preciso adaptar os conceitos empresariais ao contexto esportivo, construindo um modelo próprio para clubes de futebol.

A performance do clube pode ser reflexo da eficiência gerencial e há fatores que, para Szymanski e Kuypers (1999), influenciam no resultado final. De maneira mais forte, gastos com salários e transferências, o número de atletas revelados no clube, maioria de atletas negros e a continuidade de elenco e comissão técnica. O número de atletas utilizados pode evidenciar duas coisas: se for pequeno, que o grupo é coeso, forte ou que o clube tem poucos recursos e problemas na formação; se for grande, que houve problemas iniciais nas contratações ou recorrentes desfalques por contusões. Por fim, fatores como número de atletas em seleções, tamanho do time e história não são preponderantes. Embora um clube com muitos atletas destacados e com convocações seja vitorioso, não foi verificada uma relação direta de causa e efeito nessa situação.

As peculiaridades do esporte, sobretudo do futebol, aumentam muito o risco dos investimentos, como afirmam Kuper e Szymanski (2010), um lance isolado pode definir o futuro de um clube e seu orçamento para a temporada seguinte. Outro ponto negativo é a pressão de torcida, patrocinadores e imprensa por bom desempenho nas

competições. Entretanto, o que pode ser atrativo para investir em futebol em comparação a outros segmentos é que os clubes dificilmente declaram falência, a concorrência por torcedores (clientes) sofre menor influência externa e, principalmente, o indivíduo não troca de clube como troca de marca, por exemplo. Para Espartel, Müller Neto e Pompiani (2009, p. 77),

A relação entre o torcedor e o clube é física, emocional, visceral. O torcedor veste seu uniforme e vai para o estádio, deixando a razão em casa. Ele grita, xinga, vaia e aplaude. Experimenta várias sensações diferentes em 90 minutos. Mas, acima de tudo, ele sente uma paixão pulsante dentro do peito, acha uma heresia torcer por outro time.

O torcedor e os atletas são, para Gaspar, Morais, Vallada Júnior e Debia (2014), os maiores ativos de um clube de futebol e sensíveis às mudanças de cenário no mercado e no desempenho desportivo. Segundo Silveira e Cardoso (2014), os clubes de futebol possuem variadas fontes de receita e as principais são: as de estádio, de televisão e marketing, e compreender como maximizá-las é essencial para manutenção de um alto nível de desempenho. Com maior receita, é possível adquirir ou desenvolver atletas e comissão técnica, o que fornece uma melhor equipe, que com melhores resultados atrai mais torcedores, exposição midiática e, conseqüentemente, parceiros e investidores.

Outro ponto importante no que tange às finanças das agremiações é o patrocínio, que para Pitts e Stotlar (2002) é o apoio em forma de recursos financeiros, produtos ou serviços oferecidos por uma organização a outra com o intuito de obter reconhecimento público pelo apoio à organização que recebe o patrocínio.

Para Madrigal (2000), onde há forte identificação do torcedor com o clube, há a tentativa de esse torcedor consumir produtos de seus patrocinadores e evitar ao máximo comprar produtos dos apoiadores do rival de seu time. No caso de o mesmo patrocinador investir em agremiações rivais, Davies, Veloutsou e Costa (2006) apontam que os torcedores são afetados de forma diferente,

pois os mais envolvidos de cada clube podem criar uma resistência à marca pelo apoio a ambos. Em seus estudos sobre os patrocinadores que apoiam Grêmio e Internacional de Porto Alegre, Amorim e Almeida (2015) concluíram que os torcedores acreditam que essa postura dos apoiadores é um tanto quanto conservadora a fim de evitar rejeição por parte de uma parcela significativa de consumidores, todavia, aumentou-se o alcance de potenciais clientes, uma vez que conseguiu atingir torcedores dos dois clubes.

Dentre as tantas variáveis para o sucesso, a influência da economia local merece menção. Kuper e Szymanski (2010) apontam para esse fenômeno nas principais competições europeias, em que clubes de cidades menores despontaram até os anos 1980 e, depois, apenas aqueles com grande número de torcedores e/ou localizados em cidades prósperas conseguiram boas campanhas com frequência.

No Rio Grande do Sul não foi muito diferente. Nazi (2015) aponta uma perda de representatividade de localidades de sul e sudoeste gaúcho no campeonato estadual em detrimento de agremiações de municípios de norte, serra e da grande Porto Alegre. Tal fenômeno afetou diretamente clubes de cidades como Pelotas, Rio Grande e Bagé, que até a década de 1970 frequentemente logravam campanhas destacadas e, hoje, dificilmente se vê mais que um ou dois clubes na primeira divisão estadual. Por outro lado, equipes metropolitanas e de centros regionais setentrionais como Erechim, Passo Fundo e Caxias do Sul passaram a ocupar esse espaço.

A extinção do passe, a partir da Lei Bosman na Europa e da Lei Pelé, ocasionou para Souza e Angelo (2005) o que chamaram de desequilíbrio competitivo. Os autores aferem que desde o fim do passe fortaleceram-se equipes mais ricas, causando disparidade nas competições e reduzindo a receita dos clubes menores. Pereira, Rezende, Corrar e Lima (2003), ainda que indiretamente, corroboram a afirmação, uma vez que afirmam haver uma íntima ligação entre performance esportiva e financeira. O que acaba

confirmando as hipóteses de que sucesso em campo e nas finanças se atraem.

METODOLOGIA

Como este estudo retrata duas organizações envolvidas em determinada conjuntura, trata-se de um estudo de caso, o qual, segundo Martins (2008), representa mais do que um método, constituindo uma estratégia de pesquisa. De acordo com Yin (2015), o estudo de caso é um método de pretensão analítica, pois a pesquisa consiste em uma investigação empírica em casos específicos, como os dos clubes abordados neste trabalho.

Complementa Gil (2010), salientando que este estudo visa conhecer em profundidade como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. Importante considerar também que, segundo Yin (2015), os estudos de caso não buscam a generalização de seus resultados, mas, sim, a compreensão e interpretação mais profunda dos fatos e fenômenos específicos. Yin (2015) ressalta também que, embora não possam ser generalizados, os resultados obtidos devem possibilitar a disseminação do conhecimento, por meio de proposições teóricas que podem surgir do estudo assim como sugerido neste artigo, que explora organizações ainda não estudadas sob a ótica da gestão esportiva. Como serão estudados dois clubes, caracteriza-se como múltiplo.

Este estudo é de natureza exploratória, que, segundo Gil (2010), tem como finalidade possibilitar uma maior familiaridade com o problema, visando construir hipóteses ou maior compreensão. Pretendeu-se conhecer a ligação que os profissionais dos dois clubes da cidade pensam acerca do futebol atualmente sendo gerido como forma de empresa e se isso se transforma em resultados dentro da esfera esportiva.

Optou-se por uma abordagem qualitativa para estudar as mudanças organizacionais em Grêmio Esportivo Brasil e Esporte Clube

Pelotas, pois, de acordo com Yin (2016), essa metodologia abrange o contexto específico e reflete as opiniões dos participantes no estudo. Levar em conta as condições externas é fundamental para entender os desafios que Brasil e Pelotas encaram após as mudanças demandadas a esses clubes, e as entrevistas refletiram opiniões e práticas a respeito dessas mudanças e como os clubes reagiram a elas. O que vai ao encontro do que Graham (2010) preconiza acerca dos estudos de caso, que são capazes de refletir a vida real, em que decisões são tomadas e conclusões auferidas considerando as informações disponíveis, podendo ter influência ideológica e premissas sobre o conhecido e desconhecido.

Levando em conta que ambos os clubes estão localizados na cidade de Pelotas e, de acordo com Rigo, Knuth, Jahneka e Tavares (2006), a tradição do futebol pelotense, somada à rivalidade entre as agremiações estudadas, garante aos clubes pelotenses uma cultura singular, mas passível de comparação, pois os clubes possuem títulos, campanhas de destaque e torcidas expressivas. Portanto, possuem condições propícias para a análise do objetivo deste trabalho, que é comparar o desempenho desportivo das instituições perante o processo de mudança organizacional que atravessaram nos últimos cinco anos. O método comparativo foi escolhido pois, conforme Gil (2010), visa analisar similaridades e discrepâncias das duas instituições perante o fenômeno estudado.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade com dois diretores de futebol contratados pelos clubes, para averiguar questões gerenciais, pois, para Gray (2012), não é recomendável a elaboração de um roteiro inflexível aplicado em casos diferentes. Ambos os clubes tiveram trajetória diferente ao longo da história, e nos últimos 20 anos raramente estiveram no mesmo escalão estadual ou nacional, bem como tiveram suas peculiaridades extracampo, como relatado nas entrevistas.

Para fins de garantia de anonimato, os diretores serão distinguidos pelos nomes de

E1, para o entrevistado do Brasil, e E2, para o entrevistado do Pelotas. Os diretores executivos foram os escolhidos porque, de acordo com Brunoro e Afif (1997), eles são conhecedores dos bastidores de um clube, capazes de realizar um diagnóstico da situação e de executar um planejamento a respeito da gestão. Todavia, esse profissional é cobrado pelo seu trabalho sem espécie alguma de conivência por parte da administração dos clubes. Simplificando, Brunoro e Afif (1997, p. 53) afirmam que “o diretor executivo irá criar uma empresa de futebol, autônoma, dentro de um clube”.

ANÁLISE E RESULTADOS

Para fins de averiguação sobre as mudanças organizacionais e de gestão em clubes de futebol, e posterior comparação entre clubes de mesma cidade e rivais, realizou-se uma entrevista semiestruturada com dois gerentes de futebol contratados por Brasil e Pelotas, codificados como E1 e E2, respectivamente.

Atualmente, Brasil e Pelotas vivem momentos um tanto quanto distintos em termos de estrutura e desempenho esportivo. Enquanto o Brasil está na primeira divisão estadual e na segunda nacional, o Pelotas disputa apenas o segundo escalão gaúcho e, fora do calendário nacional, depende da Federação Gaúcha de Futebol (FGF) para ter o que disputar no segundo semestre. Entretanto, a rivalidade persiste, pois dirigentes e torcedores a alimentam e nas palavras de ambos os entrevistados isso sempre se refletiu na gestão dos clubes, que tentam superar um ao outro ao longo da centenária história da rivalidade.

Em relação à influência da economia local, ambos concordaram que pode ser significativa, mas que não é determinante. E1 afirma que houve uma retração muito grande na região Sul do RS, entretanto, os problemas financeiros também são sentidos por clubes de localidades mais prósperas. E2, por sua vez, enxerga que o Pelotas passa por dificuldades

por demérito próprio, por negligência das gestões anteriores.

Sobre o apoio financeiro, E1 ressalta que o Brasil recebe patrocinadores de fora da região, por estar envolvido em competições nacionais, incluindo mata-matas, recebeu patrocínios exclusivos para esses jogos mais importantes. Já E2 aponta um maior apoio de empresários locais. Ambos percebem que a paixão da cidade de Pelotas pelos clubes faz com que o apoio seja muito maior, dadas as possibilidades econômicas do município do que em outros lugares. O sentimento às vezes é tão forte que alguns ajudam os clubes, financeira ou por meio de parcerias, de forma anônima.

Os entrevistados ainda mencionam movimentos autônomos de torcedores, como o “Cresce, Xavante”, do Brasil, e o “Lobo Forte”, do Pelotas, que são iniciativas externas que buscam recursos e auxiliam os clubes em reformas estruturais e pagamentos de débitos. O poder público apenas apoia com publicidade, uma vez que, além de a cidade possuir problemas econômicos e estruturais, há três clubes profissionais (o outro é o Grêmio Atlético Farroupilha) e outro que disputa torneios estaduais nas categorias de base (Progresso Futebol Clube). Em comparação com clubes de outras regiões, são quantias irrisórias que são destinadas aos clubes pelo poder público, isso quando há dinheiro para ser repassado.

A rivalidade é vista com bons olhos na busca por patrocinadores, pois, na visão de ambos os participantes da pesquisa, faz com que as empresas procurem os dois clubes. E1 ressalta que alguns dos apoiadores do Brasil não podem sequer ouvir o nome do tradicional adversário, enquanto E2 aponta que o momento positivo do rival faz com que algumas empresas não deixem o Pelotas de lado, indo ao encontro da teoria de que o futebol deve ser um misto de competição e cooperação.

Uma situação peculiar acerca da rivalidade aconteceu quando o estádio Bento Freitas teve de ser reformado e ficou

interditado pela Brigada Militar em boa parte de 2015. O Brasil propôs ao Pelotas o aluguel do estádio da Boca do Lobo (pertencente ao Pelotas) para os jogos do clube, comprometendo-se a pagar uma considerável quantia financeira, o que E2 menciona que foi aceito pela direção do Pelotas. Prosseguindo, E2 afirma que parte da torcida do Pelotas não aceitou o aluguel para o rival e um dirigente do clube foi pressionado e agredido fisicamente por torcedores, o que inviabilizou o aluguel e a consequente entrada de dinheiro.

Sobre a estrutura organizacional, há discrepâncias entre os rivais. E1 aponta que o Brasil é um clube dividido em departamentos, com profissionais contratados em todas as áreas, dirigentes e presidentes (tanto o do clube quanto o do conselho deliberativo) atuantes. Contudo, E1 ressalta que o dinheiro é escasso e que o futebol é um “saco sem fundo” e, por isso, o planejamento a longo prazo se torna dependente dos resultados em campo. Já E2 apontou que as constantes mudanças de mandatário fizeram com que o clube não tivesse organograma fixo por muito tempo e atrelasse seu planejamento de médio e longo prazo ao curto, que é única e exclusivamente conseguir o acesso ao primeiro escalão do Campeonato Gaúcho. Mesmo com esses contratemplos, E2 menciona que o Pelotas também possui profissionais contratados em todas as áreas, mas que três diretores avalizam qualquer medida relativa ao clube.

Os dois apontam que a gestão profissional é essencial para o sucesso desportivo. E1 diz que o profissionalismo do Brasil nesse aspecto foi o que pavimentou o caminho do clube da Série B estadual para a nacional, E2 converge afirmando que o Pelotas teve uma gestão incompetente no ano em que foi rebaixado do Campeonato Gaúcho, em 2014, e que até hoje sente os reflexos disso. Porém, convergem novamente, afirmando que, ao contrário do mundo empresarial, uma eficiente administração não é o suficiente para o sucesso, uma vez que o futebol é sensível a erros individuais de atletas, comissão técnica,

árbitros e contingências externas que estão fora da alçada dos clubes.

Situações extracampo podem provocar graves alterações no planejamento, de acordo com E1. No caso do Brasil, o acidente de ônibus às vésperas do estadual de 2009, que ocasionou no rebaixamento no estadual, somente revertido em 2013. O descenso da terceira para a quarta divisão nacional devido à escalação supostamente irregular de um atleta, em 2011, para a qual apenas em 2014 o clube conseguiu retornar, e superar em 2015, quando logrou um acesso ao segundo escalão nacional. Por fim, a queda de parte da arquibancada em 2015, que obrigou o clube a criar uma comissão especial para revitalização do estádio Bento Freitas, e consequente destinação de recursos para tal obra. E2 aponta que a estrutura física do Pelotas estaria até acima da capacidade necessária para o momento atual do clube.

A transformação do futebol em negócio é vista como inevitável para ambos, que afirmam que houve um enrijecimento da legislação. E1 relembra situações corriqueiras, como a quitação de salários atrasados às vésperas de uma partida importante e de um presidente apaixonado que investiu muitos recursos pessoais no Brasil. Na visão de E1, o clube não pode mais depender da figura de um herói ou de partidas contra clubes grandes para aumentar sua receita. Prosseguindo, para E1 é necessário que o clube jogue o ano inteiro, pois o Brasil é um clube que vive de competições, uma vez que não tem receitas com categorias de base e raramente negocia jogadores. Fenômeno semelhante E2 vê no Pelotas, e assinala que, num futuro próximo, apenas clubes com apelo local, capacidade de maximização de rendimentos e organização para alocação de recursos e pessoal conseguirão sobreviver. Ambos reiteram que, mesmo estando em uma região não tão próspera economicamente, a paixão da comunidade de Pelotas é o que mantém os clubes, pois atrai receitas externas.

Ainda sobre mudança organizacional e profissionalização da gestão nos clubes, E1

afirma que o Brasil hoje atingiu um patamar nacional e que para se manter entre os 40 principais clubes do país precisa de quantias cada vez maiores de dinheiro, pois o êxito esportivo é o que mantém e aumenta o número de torcedores e apoiadores. E2 aponta que o dinheiro é crucial para o funcionamento da instituição e que o Pelotas está passando por um momento desfavorável, os custos com qualquer atividade estão aumentando exponencialmente e o clube precisa de dinheiro, mas que a paixão não pode ser relegada. Portanto, sim, E2 afirma que o clube precisa ser gerido como uma empresa, entretanto, não se pode esquecer de seus principais interessados, aqueles que são a razão de existir do clube, os torcedores.

Nacionalmente, E1 ressalta que o Brasil superou os poucos recursos em comparação com os adversários, com planejamento e racionalidade para conseguir acessos nacionais seguidos em 2014, do quarto escalão para o terceiro e, em 2015, do terceiro para o segundo, respectivamente. A continuidade do trabalho da comissão técnica e grupo de jogadores foi tida como primordial, uma vez que nem os reveses na segunda divisão estadual de 2012 e derrotas para o rival na Supercopa Gaúcha de 2013 alteraram a estratégia da direção do GE Brasil. Para E2, o Pelotas somente pensará em inserção na pirâmide do futebol nacional quando estiver na primeira divisão do Rio Grande do Sul.

CONCLUSÕES

As mudanças no cenário esportivo e a crescente necessidade por maximização de receitas exigida aos clubes de futebol que pretendem se manter em alto nível se contrapuseram à decadência econômica do município de Pelotas e, sim, tiveram impacto no nível do futebol da localidade em nível regional e nacional. Os desempenhos de Brasil e Pelotas foram afetados por esse fenômeno, pois foram superados em boas campanhas por clubes de outras regiões constantemente, sobretudo os clubes caxienses, que obtiveram

campanhas de destaque em competições nacionais e títulos estaduais. Além disso, a partir da unificação do Campeonato Gaúcho, em 1961, passaram a lutar constantemente contra o rebaixamento de escalão estadual, sendo que o Pelotas se encontra atualmente no segundo escalão do futebol gaúcho desde 2015 e fora da pirâmide nacional.

Como causas da mudança organizacional no futebol, foram verificadas a legislação, sobretudo a Lei Pelé no Brasil. Ao redor do mundo, o Relatório Taylor, que é visto como um marco da elitização do público nas arquibancadas, e a Lei Bosman, que pavimentou o caminho para que os clubes mais poderosos do planeta contratassem os melhores atletas de países periféricos, pois praticamente extinguiu o limite de estrangeiros por clube. A legislação exigiu a profissionalização da gestão dos clubes, que encontraram resistência por parte dos dirigentes à moda antiga, chamados no Brasil de “cartolas”, e por parte da torcida, que gostaria de ver um elenco competitivo, mas que, pelo fato de os clubes terem em seu passado desastrosas administrações do ponto de vista financeiro, os obrigou a adotar momentaneamente medidas de austeridade.

Do ponto de vista de mercado, a injeção maior de dinheiro também modificou o cenário. O surgimento de parcerias de cogestão inflacionou o mercado de salários e os chamados “novos-ricos” do futebol europeu fizeram o mesmo no mercado mundial de transferências de atletas. O aumento dos direitos televisivos de transmissão da mesma forma. O futebol também passou a ser visto como um importante veiculador de marcas e o marketing esportivo maximizou as receitas através de patrocínios aos clubes, *naming rights* em estádios e em nomes de competições.

As contingências foram preponderantes para dois descensos do Brasil. Em 2009 o acidente de ônibus às vésperas do Campeonato Gaúcho foi primordial para a queda no certame estadual, enquanto em 2011 o clube sofreu um decesso da terceira para a quarta divisão brasileira em virtude da escalação de um atleta

na qual se alegou inelegibilidade do mesmo em uma determinada partida. Além dos rebaixamentos, o clube teve que reconstruir o antigo estádio Bento Freitas depois da queda de parte de uma das arquibancadas, o que ocasionou gastos maiores em viagens e perda de sócios-torcedores. O que vai ao encontro de Kuper e Szymanski (2010) acerca da sensibilidade de um clube de futebol a acontecimentos que algumas vezes não são de dependência exclusiva dele.

Voltando à gestão profissional, foi perceptível que a continuidade do trabalho foi preponderante para os acessos seguidos e consolidação do Grêmio Esportivo Brasil como força regional. O clube, que em 2012 estava na segunda divisão estadual, chegou à Série B do Campeonato Brasileiro com muitos diretores remanescentes em todo esse período, vários atletas e comissão técnica.

Já o Pelotas sofreu com problemas políticos que ocasionaram mudanças de gestão. O clube, que desde 2010 estava na primeira divisão estadual, geralmente brigando contra o descenso, logrou o título de campeão da Supercopa Gaúcha ao final de 2013, com algumas vitórias marcantes sobre o rival. Entretanto, o mesmo grupo dirigiu o clube e viu o Pelotas sofrer mais um rebaixamento estadual e uma eliminação na primeira fase da quarta divisão nacional. Sendo assim, direção, comissão técnica e plantel foram quase que completamente renovados e a gestão do clube teve mudanças devido à conjuntura desfavorável e tendo que começar um planejamento novamente.

Comparando ambos, verificou-se uma maior coesão por parte da gestão do Brasil, o que é perceptível na performance desportiva. Por outro lado, o Pelotas, por estar com uma profissionalização em fase de implementação, está adaptando-se para lograr sucesso, porém, acaba esbarrando em conflitos internos.

Ambos possuem torcidas apaixonadas e por isso nunca sofreram dificuldades em arrumar patrocínios, muitas vezes conjuntos, pois os empresários não gostariam de sofrer algum tipo de rejeição por parte da população

de uma importante e povoada cidade. E isso é vital para equilibrar receitas dos clubes com outros do estado e país que contam com grande apoio do poder público. Entretanto, o sucesso maior do Brasil foi essencial para que este garantisse apoios oriundos de outras regiões, um deles também apoia o Pelotas, que tem, na maioria dos outros apoiadores, empresários regionais. A rivalidade é vista com bons olhos nesse caso, pois, mesmo sendo adversários, conseguem apoio conjuntamente, apesar do acontecimento referente ao aluguel do estádio da Boca do Lobo, que acabou cancelado por pressão de um grupo de torcedores do Pelotas sobre seus dirigentes.

No ambiente futebolístico brasileiro, percebeu-se que necessidades demandam adaptação por parte dos clubes, mas que estes somente se adaptam a partir do incremento de leis que os obriguem a alterar certas práticas. Há casos similares em todo o país. Alguns estudados, como os de Botafogo de Ribeirão Preto, Paulista (Marques, Costa, 2009) e de clubes catarinenses... Entretanto, a maioria dos estudos encontrados sobre gestão esportiva no Brasil trata de grandes clubes, também por isso o presente trabalho propôs-se a estudar clubes médios no cenário regional, assim como fornecer material para pesquisas em outros locais similares à cidade de Pelotas. O estudo

pode servir de base para futuras comparações em Brasil e Pelotas e de suporte para aprofundamento nesses clubes.

A globalização do mercado de transferências e a profissionalização da gestão de clubes de futebol na Europa gerou efeito em todo o mundo e clubes menores sofrem mais com os efeitos das constantes mudanças, sobretudo a Lei Bosman. Ainda que tardiamente, as agremiações brasileiras estão aderindo à lógica de mercado, mesmo as menores, que tendem a ser as primeiras a desaparecer se não adotarem práticas profissionais de gestão empresarial.

Uma gestão profissional não é garantia de desempenho desportivo satisfatório, uma vez que os clubes são sensíveis a contingências externas, mas, sim, como um caminho para campanhas satisfatórias em campo, como evidenciou o caso do Brasil neste estudo. O horizonte atual é um tanto preocupante para o Pelotas, que tem na força da torcida e da rivalidade seus maiores ativos, contudo, se não mudar de patamar estadual em breve, ambas as forças tendem a diminuir e o clube pode gradualmente diminuir o tamanho de sua torcida e, conseqüentemente, sua relevância no cada vez mais restrito futebol profissional mundial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aidar, A. C. K., Oliveira, J. J., & Leoncini M. P. (Org). (2002). *A nova gestão do futebol*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV.

Alvito, M. (2006). A parte que te cabe nesse latifúndio: o futebol brasileiro e a globalização. *Análise Social*. Lisboa, v. XLI, 2º trimestre de 2006.

Amorim, J. G. B., & Almeida, V. M. C. (2015). The effect of simultaneous sponsorship of rival football teams. *Brazilian Administration Review*, v. 12, p. 63-87.

Andrade, A., & Rossetti, J. P. (2007). *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 3. ed. São Paulo: Atlas.

Athayde, P. F. A., Carvalho, M., Matias, W. B., Carneiro, F. H. S., & Santos, S. A. (2016). Panorama sobre a constitucionalização do direito ao esporte no Brasil. *Motrivivência (Florianópolis)*, v. 28, p. 82-98.

Bourdieu, P. (1983). *Questões de sociologia*. 1. ed. Rio de Janeiro: Marco Zero.

Brunoro, J. C., & Afif, A. (1997). *Futebol 100% Profissional*. 1ª ed. São Paulo: Gente.

Caballero, N., & Carvalho, S. (1998). *A co-gestão esportiva no futebol: o caso Juventude-Parmalat*. 1. ed. Passo Fundo: Ediupf.

Cançado, V. L., & Santos, T. M. C. (2014). Reação à Mudança Organizacional: A Implantação do Lean Thinking na Empresa Beta. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 14, p. 100-125.

Carvalho, C. A., & Andrade, J. A. (2006). A inevitável conversação entre estudos organizacionais e administração pública. In: *XXX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 2006, Salvador. Anais do XXX ENANPAD. Porto Alegre: ANPAD, v. 1, p. 1-15.

Carvalho, C. A., Gonçalves, J. C. S., & Alcântara, B. C. S. (2003). A transformação do futebol: da diversão à hegemonia do mercado. In: *XXVII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 2003, Atibaia (São Paulo). Anais do XXVII ENANPAD. Porto Alegre: Pallotti, v. 1, p. 1-13.

Davies, F., Veloutsou, C., & Costa, A. (2006). Investigating the influence of a joint sponsorship of rival teams on supporters attitudes and brand preferences. *Journal of Marketing Communications*, 12(1), 31-48.

Elias, N., & Dunning, E. (1995). *Deporte y Ócio en el Proceso de la Civilización*. México: Fondo de Cultura Económica.

Espartel, L. B., Müller Neto, H. F., & Pompiani, A. E. M. (2009). Amar é Ser Fiel a quem nos Trai?: A Relação do Torcedor com seu Time de Futebol. *Organizações & Sociedade (Impresso)*, v. 16, p. 59-80.

Etzioni, A. (1976). *Organizações Modernas*. 5. ed. São Paulo: Pioneira.

Galeano, E. (2004). *Futebol ao sol e sombra*. 3. ed. Porto Alegre: L&PM.

Gaspar, M. A., Morais, D. M. G., Vallada Junior, A. C., & Debia, C. A. (2014). Marketing Esportivo: Um Estudo das Ações Praticadas por Grandes Clubes do Futebol do Brasil. *Podium: Sport, Leisure and Tourism Review*, v. 3, p. 12-28.

Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Giulianotti, R. (2002). *Sociologia do futebol: Dimensões históricas e socioculturais do esporte das multidões*. São Paulo: Nova Alexandria.

Gonçalves, J. C. S., & Carvalho, C. A. (2006). A mercantilização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e resistências. *Cadernos EBAPE.BR (FGV)*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 1-27.

Graham, A. (2010). *Como escrever e usar estudos de caso para ensino e aprendizagem no setor público*. Brasília: ENAP.

Gray, D. E. (2012). *Pesquisa no mundo real*. 2. ed. Porto Alegre: Penso.

Haag, F. R. (2013). Futebol e o Giro Neoliberal: Apontamentos e o Caso Brasileiro. *Podium: Sport, Leisure and Tourism Review*, v. 2, p. 57-80.

Harvey, D. (2007). *A condição pós-moderna: Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Edições Loyola.

Kuper, S., & Szymanski, S. (2010). *Soccernomics: por que 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.

Lois, N. C. (2014). A cogestão como administradora do patrocínio esportivo no Brasil: uma análise dos casos Palmeiras-Parmalat e Fluminense Unimed-Rio. *Podium: Sport, Leisure and Tourism Review*, v. 3, p. 25-35.

Luz, D. C., Pugliese, G., Lise, R. S., & Cavalcanti, E. A. (2016). Do amadorismo ao futebol espetáculo: uma reflexão acerca dos clubes de futebol brasileiros. *The Journal of the Latin American Socio-Cultural Studies of Sport (ALESDE)*, v. 5, p. 34-45.

Madrigal, R. (2000). The influence of social alliances with sports teams on intentions to purchase corporate sponsors' products. *Journal of Advertising*, v. 29, n. 4, p. 13-24.

Manzenreiter, W. (2007). The business of sports and the manufacturing of global social inequality. *Esporte e Sociedade*. Niterói, 2(6), 1-22.

Marques, D. S. P., & Costa, A. L. (2016). Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor. *Organizações & Sociedade (Online)*, v. 23, p. 378-405.

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

Martins, G. A. (2008). Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 2, n. 2, jan./abr., p. 9-18.

Michels, R. (1978). *Os partidos políticos*. São Paulo: Senzala.

Motta, P. R. (2000). *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Nakamura, W. T. (2015). Reflections on the management of soccer clubs in Brazil. *Journal of Financial Innovation*, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 40-52.

Nazi, R. M. (2015). *Um panorama organizacional e socioeconômico dos participantes do Campeonato Gaúcho da Primeira Divisão (1961-2015)*. Monografia de Graduação, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, RS, Brasil.

Parsons, T. (1960). *Structure and Process in Modern Societies*. Glencoe: The Free Press of Glencoe.

Pereira, C. A., Rezende, A. J., Corrar, L. J., & Lima, E. M. (2003). A Gestão Estratégica de Clubes de Futebol: Uma Análise da Performance Esportiva Versus Performance Operacional. In: *Encontro de Pesquisa em Administração e Contabilidade*, 2003, São Paulo. III EPAC, p. 1-15.

Pessin, R. L., & Diehl, C. A. (2016). Remuneração por desempenho no futebol brasileiro sob a perspectiva da cultura nacional: proposições para estudo. In: *XXIII Congresso Brasileiro de Custos*, 2016, Porto de Galinhas. XXIII Congresso Brasileiro de Custos, p. 1-16.

Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (2002). *Fundamentos de marketing esportivo*. 1. ed. São Paulo: Phorte.

Proni, M. W. (1998). *Esporte-espetáculo e futebol-empresa*. Tese de Doutorado, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, Brasil.

Rigo, L. C.; Knuth, A. G.; Jahneka, L.; & Tavares, R. P. (2006). Estatuto de Defesa do Torcedor: um diálogo com o futebol pelotense. *Movimento*, v. 12, n. 2, p. 223-239.

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

Silveira, M. P., & Cardoso, M. V. (2014). A Importância da Adoção do Sócio Torcedor como Estratégia de Inovação para Aumentar as Receitas dos Clubes de Futebol no Brasil. *Podium: Sport, Leisure and Tourism Review*, v. 3, p. 12-24.

Solé, A. (2004). *¿Qué es una empresa? Construcción de un idealtipo transdisciplinario*. Working Paper. Paris.

Souza, F. A. P., & Angelo, C. F. (2005). O fim do passe e seu impacto sobre o desequilíbrio competitivo entre as equipes de futebol. *Revista de Administração (FEA-USP)*, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 280-288.

Szymanski, S., & Kuypers, T. (1999). *Winners and Losers: the Business Strategy of Football*. London: Penguin.

Tejada, C. A. O., & Baggio, G. (2013). 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.

Tranter, N. (1998). *Sport, economy and society in Britain, 1750-1914*. Cambridge: Cambridge University Press.

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

Wood Jr., T. (2009). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.

Yin, R.K. (2016). *Pesquisa qualitativa: do início ao fim*. 1. ed. Porto Alegre: Penso.