

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO**

FELIPE RIBASCIK

CADEIA PRODUTIVA DO FUTEBOL GAÚCHO

PORTO ALEGRE

2013

FELIPE RIBASCIK

CADEIA PRODUTIVA DO FUTEBOL GAÚCHO

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito para
obtenção do título de Bacharel em
Biblioteconomia no Departamento de
Ciências da Informação da Faculdade
de Biblioteconomia da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul.**

**Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ana Maria
Mielniczuk de Moura**

PORTO ALEGRE

2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Prof. Dr. Carlos Alexandre Netto

Vice-Reitor: Prof. Dr. Rui Vicente Oppermann

PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO

Pró-Reitor: Prof. Dr. Sérgio Roberto Kieling Franco

Vice-Pró-Reitora: Andréa dos Santos Benites

FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA

Diretor: Prof^a. Dr^a. Ana Maria Mielniczuk de Moura

Vice-Diretor: Prof. Dr. André Iriburbe Rodrigues

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO

Chefe: Prof^a. Dr^a. Maria do Rocio Fontoura Teixeira

Vice-Chefia: Prof. Dr. Valdir José Morigi

COMISSÃO DE GRADUAÇÃO

Coordenadora: Prof^a. Dr^a. Samile Andréa de Souza Vanz

Vice-coordenadora: Prof^a. Dr^a. Glória Isabel Sattamini Ferreira

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO

Rua Ramiro Barcelos, 2705 – Bairro Santana

CEP 90035-007 – Porto Alegre-RS

R482c

Ribascik, Felipe

Cadeia produtiva do futebol gaúcho / Felipe Ribascik. -
Porto Alegre, 2013. -

97 p.

Trabalho de Conclusão de Curso orientado por Prof^a.
Dr^a. Ana Maria Mielniczuk de Moura. Universidade Federal
do Rio Grande do Sul. Faculdade de Biblioteconomia.

1. Cadeia produtiva : futebol gaúcho I. Ribascik, Felipe
II. Moura, Ana Maria Mielniczuk III. Título

FELIPE RIBASCIK

CADEIA PRODUTIVA DO FUTEBOL GAÚCHO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia no Departamento de Ciências da Informação da Faculdade de Biblioteconomia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Aprovado em: / /
BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. *Ana Maria Mielniczuk de Moura*

Prof^a. Me. Rita do Carmo Ferreira *Laipelt*

Prof. Dr. Geraldo Ribas Machado

AGRADECIMENTOS

Agradeço a oportunidade de ter cursado uma graduação, em uma universidade pública, num curso composto por um quadro docente de reconhecida qualidade.

A professora Ana Maria *Mielniczuk* de Moura que mesmo tão atarefada e cheia de compromissos tanto pessoais, quanto profissionais, aceitou me orientar nesse trabalho contribuindo muito com suas observações e impressões valiosas.

Ao privilégio de ter convivido, não somente dentro do curso mas, fora dele também, com pessoas muito especiais como: Jonas, Lucas e Rogério, companheiros nessa batalha pela obtenção do título de bacharel em Biblioteconomia.

A minha amada companheira e esposa Katia, que mesmo estando grávida de nosso pequeno rebento Pietro, demonstrou muito amor e dedicação, além de ter muita paciência para compreender a importância desse trabalho para nosso futuro e de nosso filho.

*“Batuque, balanço, swing, praia e carnaval
Hoje no pé do morro tem ensaio geral
Eu quero ver gol eu quero ver gol
Não precisa ser de placa eu quero ver gol”*

O Rappa

RESUMO

Este trabalho trata de um estudo exploratório sobre a cadeia produtiva do futebol do RS. O objetivo principal foi realizar um levantamento sobre as principais fontes de informação existentes para que fosse possível descrever os elementos formadores dessa cadeia produtiva. A metodologia utilizada para nortear essa pesquisa baseou-se em uma abordagem qualitativa, cujo instrumento de coleta de dados ocorreu através do uso de questionários formulados e aplicados conforme a atividade desempenhada pelo participante (jogador, técnico, dirigente esportivo), para que as informações fornecidas por essas fontes pudessem contribuir para o objetivo da pesquisa. Assim, procuramos realizar uma descrição geral, a respeito da importância da informação, o seu uso e os principais tipos de fontes de informação existentes (pessoais, bibliográficas, diretórios, sites de Internet). Para um melhor entendimento do trabalho, também foi realizado um breve histórico sobre o futebol, desde o seu início no Brasil e depois a sua chegada e desenvolvimento no RS. Além disso, procuramos destacar a importância, as aplicações e as definições relativas às cadeias produtivas, como sendo um processo que envolve a transformação de uma matéria-prima, a produção e a oferta de um produto ou serviço para o consumidor. Partindo desse ponto foi realizada uma tentativa de descrição e ordenação das diferentes fontes de informação, divididas conforme a sua tipologia, mas que tivessem relação com a temática do futebol. Como resultados, confirmamos que o futebol é uma atividade altamente produtiva, contudo as fontes de informação relativas a essa cadeia produtiva ainda são um processo relativamente recente no Brasil. Por isso, as informações sobre esse tema ainda não estão devidamente organizadas e disponibilizadas de forma adequada para todos os interessados nesse processo produtivo. Constatou-se que houve convergência entre as fontes utilizadas por jogadores e técnicos de futebol e que a Internet, por exemplo, é uma grande fonte de informação, sendo utilizada praticamente por todos os atores envolvidos nessa cadeia produtiva.

Palavras-chave: Cadeia produtiva. Fontes de informação. Futebol.

ABSTRACT

This work is in an exploratory study on the productive chain of soccer of the RS. The main objective was to conduct a survey of the main sources of information to make it possible to describe the formative elements of this chain. The methodology used to guide this research was based on a qualitative approach, the instrument of data collection was through the use of questionnaires formulated and applied according to the activity performed by the participant (player, coach, sports director), so that the information provided by these sources could contribute to the research objective. Thus, we perform a general description of the importance of the information, its use and the main types of existing sources of information (personal, bibliographic, directories, websites). For a better understanding of the work was also carried out a brief history of football, since its inception in Brazil and after their arrival and development in the RS. Moreover, we highlight the importance, applications and settings relating to supply chains, as a process that involves the transformation of a raw material, production and supply of a product or service to the consumer. From this point an attempt was made to describe and sorting of different sources of information, divided according to their type, but they had relation with the theme of football. As a result, we confirmed that football is a highly productive activity, however the sources of information related to this chain are still a relatively recent process in Brazil. Therefore, the information on this topic, are not properly organized and adequately available to all those interested in the production process. It was found that there was convergence between the sources used by players and coaches football and the Internet, for example, is a great source of information and is used by virtually all actors involved in this production chain.

Keywords: Production chain. Sources of information. Football.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Diagrama 1 - Diagrama esquemático de uma cadeia produtiva.....	34
Esquema 1 - Cadeia primária do futebol	36
Esquema 2 - Estrutura da cadeia produtiva na indústria de futebol	37
Esquema 3 - Cadeia produtiva do futebol	38
Esquema 4 - Cadeia produtiva do futebol gaúcho.....	40
Quadro 1 - Lista com as fontes de informação do segmento insumos da cadeia produtiva do futebol gaúcho	47
Quadro 2 - Lista com as fontes de informação do segmento produtor/produto da cadeia produtiva do futebol gaúcho.....	60
Quadro 3 - Lista com as fontes de informação do segmento consumidor da cadeia produtiva do futebol gaúcho	73

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 JUSTIFICATIVA	13
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	13
2 OBJETIVOS	14
2.1 OBJETIVO GERAL	14
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
3 REFERENCIAL TEÓRICO	15
3.1 A IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO E O SEU USO.....	15
3.2 AS FONTES DE INFORMAÇÃO.....	17
3.2.1 <i>Os tipos de fontes</i>	17
3.2.2 <i>Tipologias das fontes de informação</i>	18
4 O INÍCIO DO FUTEBOL NO BRASIL	21
4.1 O DESENVOLVIMENTO DO FUTEBOL NO RS.....	23
4.2 O FUTEBOL COMO UM SÍMBOLO DA MODERNIDADE NA CIDADE DE PORTO ALEGRE	26
4.3 O FUTEBOL COMO UM NEGÓCIO.....	28
5 CADEIAS PRODUTIVAS	32
5.1 DEFINIÇÕES E CARACTERÍSTICAS DAS CADEIAS PRODUTIVAS	32
5.2 ESTRUTURA DE UMA CADEIA PRODUTIVA	34
5.3 A CADEIA PRODUTIVA DO FUTEBOL.....	35
6 METODOLOGIA DA PESQUISA	42
6.1 TIPOS DE PESQUISA	42
6.2 ETAPAS DA PESQUISA.....	43
6.3 FONTES DE INFORMAÇÃO UTILIZADAS	43

	11
6.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	44
6.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	44
7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	46
7.1 INSUMOS.....	46
7.2 PRODUTOR/PRODUTO.....	59
7.3 CONSUMIDOR	72
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
REFERÊNCIAS.....	90
APÊNDICE A - QUESTÕES RESPONDIDAS POR TÉCNICOS E JOGADORES...94	
APÊNDICE B - QUESTÕES RESPONDIDAS POR DIRIGENTES DE CLUBES DE FUTEBOL	95
APÊNDICE C - QUESTÕES RESPONDIDAS POR JORNALISTAS ESPORTIVOS	96
APÊNDICE D - QUESTÕES RESPONDIDAS POR REPRESENTANTE DE EMPRESA FORNECEDORA DE MATERIAL ESPORTIVO	97

1 INTRODUÇÃO

Uma cadeia produtiva envolve todas as etapas da produção de um bem, desde o planejamento do mesmo até a entrega ao consumidor de um produto final, pronto, acabado para ser consumido.

Em linhas gerais conceitua-se a cadeia produtiva como sendo o conjunto das atividades, nas diversas etapas de processamento ou montagem, que transforma matérias-primas básicas em produtos finais. Essa noção é fundamental para a conceituação de complexos industriais, definidos como conjuntos de cadeias produtivas que têm origem nas mesmas atividades ou convergem para as mesmas indústrias ou mercados.

A realização deste trabalho tem como meta sanar a necessidade informacional de usuários em busca de um tipo de informação específica. A participação do profissional da informação, nesse caso o bibliotecário, é fundamental porque é ele quem deve mostrar a forma de como devem ser utilizar os recursos informacionais disponíveis, independentemente do tipo de suporte (papel ou eletrônico) para se chegar até a informação desejada. Assim, ele deve saber a técnica de como chegar até as fontes certas e como encontrar as informações que os usuários necessitam.

Esse trabalho procurou elencar os elementos mais importantes que descrevem o processo de formação da cadeia produtiva do futebol gaúcho. Isto significa procurar demonstrar todo o caminho percorrido, desde a formação de jogadores até a comercialização de um produto final, ou seja, os jogos de futebol como um espetáculo, a ser apreciado pelos torcedores, o público que consumirá esse produto. As informações levantadas para essa pesquisa poderão permitir aos profissionais da área entender cada etapa dessa cadeia produtiva e seu processo, podendo auxiliar os gestores dos clubes na realização de melhorias para que possam trabalhar focando na qualidade, com a intenção de obterem um produto final mais rentável. Será uma maneira de demonstrar como um evento, que não está ligado diretamente à área da indústria, pode formar uma cadeia produtiva complexa envolvendo uma série de outras atividades paralelas empregando muitos trabalhadores e gerando cifras milionárias para aqueles que estão envolvidos dentro dessa atividade.

1.1 JUSTIFICATIVA

No Brasil, assim como em muitos outros países, um evento esportivo como o futebol abarca uma série de setores tais como a imprensa (escrita e televisiva), a comercialização de ingressos e materiais esportivos, a publicidade nos estádios e nas camisas dos clubes, etc. Partindo, desse ponto já é possível deduzir que o futebol possui a capacidade de empregar muitos trabalhadores e gerar muita renda. Portanto, ele apresenta-se como uma atividade altamente produtiva e lucrativa. Por esse motivo, acredita-se na possibilidade de se estudar e trazer à tona aspectos relevantes sobre a cadeia produtiva do futebol, pois trata-se de uma atividade que através de um produto (o futebol, propriamente dito) envolve um série de trabalhadores, tendo como resultado final a apresentação de um produto (os jogos, muitas vezes considerados como espetáculos pelo seu público, os torcedores).

Também pensamos ser importante destacá-lo como uma atividade produtiva e não como uma forma de distração ou manobra para desviar a atenção de problemas sociais ou econômicos (o “ópio do povo”, uma forma de manipulação da população que se esquece de problemas maiores devido ao futebol). Dessa forma, o assunto pertinente será focar na cadeia produtiva do futebol, cuja tentativa será a de destacar as fontes informacionais, voltadas para a obtenção de insumos, produção e comercialização de(o) produto(s). O ponto de partida é o futebol, o qual será tratado como o tema principal da pesquisa para a realização desse trabalho.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Quais são as fontes de informação especializadas e como elas subsidiam a cadeia produtiva do futebol, auxiliando a descrever como o futebol, no Estado do Rio Grande do Sul, pode ser considerado como uma atividade produtiva.

2 OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho foram divididos em objetivo geral e objetivos específicos, conforme as descrições abaixo.

2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar as fontes de informação especializadas existentes e de que forma elas são utilizadas como subsídio para o desenvolvimento da cadeia produtiva do futebol no Estado do Rio Grande do Sul.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos que se pretendem alcançar com a realização deste trabalho são:

- a) mapear os repositórios e bases de dados informacionais existentes que possam oferecer informações pertinentes sobre a cadeia produtiva do futebol;
- b) identificar as fontes utilizadas pelos profissionais da área esportiva, mídia impressa e televisiva, produtores de materiais esportivos e empresários;
- c) destacar as fontes de informação utilizadas como subsídio para que seja possível montar o esquema da cadeia produtiva do futebol gaúcho.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a realização dessa pesquisa foi realizada uma pequena introdução, na qual foram expostas as bases gerais e os objetivos. Por isso, o referencial teórico abordará definições gerais sobre informação e seus usos e aplicações; a importância das fontes de informação e quais as mais adequadas para essa pesquisa em especial; a importância de uma cadeia produtiva como um processo que utiliza informações com a finalidade de desenvolver uma atividade lucrativa; um breve histórico sobre a chegada do futebol no Brasil, com ênfase no Estado do Rio Grande do Sul, tendo a capital Porto Alegre como destaque nessa prática esportiva e, por fim, uma tentativa de montar a cadeia produtiva do futebol gaúcho destacando todas as ligações entre as partes envolvidas nesse processo.

3.1 A IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO E O SEU USO

Atualmente, a informação possui uma grande importância nas mais diversas áreas, sobretudo para as indústrias que a consideram como um bem valioso ante os competidores de um mesmo ramo produtivo. Em muitos casos, a informação faz parte de uma estratégia que determina os rumos que devem ser seguidos para se obter vantagens em relação aos competidores, aumentar o lucro sobre a atividade ou produto desenvolvido, é a chamada “informação para negócios” (CENDÓN, 2002).

Segundo Le Coadic (2004) a informação é: “um conhecimento inscrito (registrado) em forma escrita (impressa ou digital), oral ou audiovisual, em um suporte”. Já para Pinheiro (2004) a informação não está restrita apenas aos documentos impressos e as bibliotecas, mas pode estar presente num diálogo entre pessoas de uma mesma área do conhecimento, na comunicação informal, numa novidade industrial, numa foto, numa base de dados, num repositório da internet. Partindo dessas definições, é possível afirmar que a informação surgiu, ou melhor, passou a ser utilizada para sanar as necessidades informacionais das pessoas. Dessa forma, essa necessidade poderia ser resolvida numa simples conversa com alguém, desde que essa informação pudesse trazer algo novo para o necessitado. Nem sempre, somente o que está escrito, ou seja, registrado possui valor informacional, uma conversa pode ser considerada como uma forma de se obter

informação mesmo que não exista um registro escrito da mesma. Assim, a humanidade teve um grande desenvolvimento quando as informações passaram a ser registradas em diferentes tipos de suportes (papel, peles de animais, computadores, apresentações orais) e direcionadas para as pessoas nos locais certos, desde que tivessem uma utilidade.

A informação passou a ser utilizada para resolver questões simples, como por exemplo, numa conversa informal, descobrir quem era o novo presidente da associação do bairro ou até ser de grande importância no desenvolvimento de grandes processos produtivos industriais. Assim a informação foi ganhando importância e status, até dar origem a uma área do conhecimento com um objeto de estudo (a própria informação) com uma finalidade, a qual ficou conhecida como Ciência da Informação (CI).

Segundo Oliveira (2005), a CI nasceu no meio da revolução técnica e científica que ocorreu em nível mundial, após o término da Segunda Guerra Mundial, em 1945. Nesse período, conforme a autora ocorreu uma “explosão informacional”, ou seja, houve um grande aumento no número de novas informações, por isso era preciso organizá-las, para que seu acesso e uso fosse facilitado para todos aqueles que tivessem interesse. No Brasil, a CI interage com 3 áreas do conhecimento: a Biblioteconomia, a Arquivologia e a Museologia. Contudo, a área que mais dialoga com a CI no Brasil é a Biblioteconomia, pois teve na sua gênese outras duas áreas do saber de grande importância: a Documentação e a Recuperação da Informação. A Documentação teve importância por definir o documento além de um suporte material (papel, madeira, peles), podendo ser até uma transmissão radiofônica. Mais, uma vez, assim como na informação, o documento não ficou restrito ao tipo de suporte material. Aqui também, segundo Oliveira (2005), foram importantes as iniciativas de Paul Otlet e Henri La Fontaine que desenvolveram um sistema para organizar uma biblioteca universal. Assim surgiu a CDU (Classificação Decimal Universal) cujo objetivo era organizar os documentos numa ordem que pudesse ser empregada em qualquer lugar do mundo. Essa iniciativa pioneira, embora fosse muito ousada para a época por volta de 1931, foi o primeiro passo para se organizar o conteúdo informacional e encontrar uma maneira de disponibilizá-la para o maior número possível de pessoas. A Recuperação da Informação ganhou destaque devido aos sistemas automatizados utilizados para a recuperação da informação. Com a “explosão da informação” era preciso encontrar uma forma de se organizar e

disponibilizar as informações para os interessados. Por isso, engenheiros passaram a trabalhar em máquinas que fizessem essa tarefa e tivessem a capacidade de vasculhar um grande número de informações e trouxesse resultados que fossem coerentes ao que a pessoa estivesse procurando. Assim, os computadores passaram a ter uma grande importância para o desenvolvimento e a consolidação da CI como ciência.

3.2 AS FONTES DE INFORMAÇÃO

Com a “explosão informacional”, a informação cresceu em quantidade e importância. Por isso, era preciso organizá-las, na tentativa de levar a informação correta para o usuário que tivesse uma necessidade informacional. Assim, as chamadas fontes de informação passaram a ganhar destaque, as quais foram definidas como: “qualquer recurso que responda a uma necessidade de informação dos usuários” (GUIA da BVS, 2011).

Contudo, era preciso ficar atento com a fonte, ou seja, de onde ela saiu, quem a divulgou, qual a sua procedência para saber se ela era realmente confiável e passível de ser utilizada. Por esse motivo, os tipos de fontes passaram a ser muito bem observados.

3.2.1 Os tipos de fontes

Segundo dados da Biblioteca Geral da Universidade de Évora (2013), os principais tipos de fontes de informação são:

- a) Fontes primárias: são aquelas que contêm informação original sobre um determinado assunto. São os originais, a primeira ideia ou pensamento do autor;
- b) Fontes secundárias: são todas aquelas que analisam, interpretam e comentam as fontes primárias;
- c) Fontes terciárias: são as obras especializadas que cobrem um conjunto de conhecimentos de uma área ou trazem explicações concisas, relacionadas com temas, autores, trabalhos, associações ou recursos

informativas. Estas fontes selecionam e organizam informações de fontes primárias e secundárias.

3.2.2 Tipologias das fontes de informação

Para esse trabalho, em especial, foram utilizadas as seguintes tipologias de fontes de informação:

- a) Enciclopédias: Conforme Campelo (2008), inicialmente, a palavra enciclopédia significava um sistema ou círculo completo de educação cuja finalidade era abranger todos os ramos do saber. Com o passar do tempo, o termo passou a ser usado para denominar as obras que reuniam informações e apresentavam de forma sistemática, o conteúdo de várias artes e ciências. As enciclopédias também são enquadradas na categoria de obras de referência, ou seja, obras de uso pontual, cujo objetivo não é o de ler do começo, ao fim. O objetivo é o de conseguir informações pontuais sobre determinada palavra, a qual se possui dúvida sobre o seu uso e significado;
- b) Fontes biográficas: Conforme Vianna; Marques Júnior (2008) a biografia (*bios* = vida e *graphein* = escrever) refere-se a ideia de narrativa, descrição, registro ou história da vida de uma pessoa. Contudo, ela deve ser diferente da simples informação biográfica sobre um indivíduo em especial. Ela deve trazer uma maior quantidade de dados que analisados devidamente, devem ir além do simples registro de informações factuais sobre uma pessoa;
- c) Diretórios de pessoas ou empresas: Podem ser definidos como listas que contem dados, tais como endereço, telefone de pessoas ou empresas e dados sobre suas vidas ou sistemas de funcionamento (VIANNA; MARQUES JÚNIOR, 2008). Exemplos: lista telefônica, catálogos de produtos, fichários de usuários de uma biblioteca;
- d) O periódico científico: Segundo Mueller (2000), com o desenvolvimento da ciência moderna, os cientistas viram a necessidade de comunicarem rapidamente seus experimentos e pesquisas. Por isso, houve a necessidade de que um novo meio de comunicação fosse idealizado para

que as novas ideias fossem transmitidas não somente por meio de conversas ou longos tratados científicos. Foi dessa forma que os periódicos científicos surgiram para serem uma forma de divulgação científica;

- e) Literatura cinzenta: Esse termo é utilizado para se referir aos documentos não convencionais, produzidos pelo governo, pelo meio acadêmico, comercial e industrial. Assim, ela caracteriza os documentos com poucas chances de serem publicados para serem vendidos no circuito comercial (GOMES; MENDONÇA; SOUZA, 2000). Exemplos: dissertações, teses, relatórios governamentais, catálogos de máquinas industriais;
- f) A Internet: Segundo Cendón (2000), a Internet é um dos serviços de uma rede global de computadores. Ela interconecta outras redes locais e internacionais. Essa interconectividade é alcançada, pelo uso de um conjunto de protocolos padrões os TCP/IP (Transmission Control Protocol/Internet Protocol). Sua função é garantir os recursos da rede de forma integrada. Assim, a interatividade permite que arquivos de dados sejam transmitidos e disponibilizados para um grande número de usuários que tenham acesso a uma rede de computadores;
- g) Fontes bibliográficas (bases de dados): Conforme o Sistema de Bibliotecas da UERGS (Universidade Estadual do RS, 2011) a definição de base de dados “é a coleção de dados que serve de suporte a um sistema de recuperação de informações”. As bases de dados, reunidas, formam os bancos de dados. Os principais tipos de bases de dados são: bibliográficas (incluem referências bibliográficas e resumos) e textuais (incluem textos completos de artigos de periódicos, jornais ou outras modalidades de documentos). Grande parte dos bancos de dados, atuais encontra-se em servidores acessíveis por meio de computadores com acesso a internet;
- h) Fontes pessoais: Segundo Brito e Filho (2011) as fontes pessoais de informação são todas aquelas, as quais o necessitado informacional obtém de forma rápida como, por exemplo, através de uma conversa informal, um telefonema, uma mensagem de correio eletrônico. A fonte da informação pode ser um membro da família, um amigo, um contato social.

Esse tipo de informação se caracteriza por ser transmitida de forma rápida e seu uso é praticamente imediato.

4 O INÍCIO DO FUTEBOL NO BRASIL

Segundo Damo (2002) a prática do futebol no Brasil teve início com os imigrantes ingleses, por volta de 1894, final do século XIX. Charles Miller (brasileiro, descendente de ingleses que foi estudar na Inglaterra) trouxe, na sua mala de viagem, as regras de um novo esporte destinado apenas para os membros da elite da época. Para poder se jogar, o novo esporte, o futebol (no original em inglês *foot= pé e ball= bola*) era preciso estar associado a um clube, ou seja, pertencer a um grupo específico da elite. Por esse motivo, essa fase inicial da nova prática esportiva foi chamada de associacionismo. Por outro lado, as camadas inferiores da população estavam excluídas, não podiam praticar a novidade esportiva, pois os clubes eram restritos aos membros da elite que impunham regras rígidas para aceitar novos membros. Com o crescimento e popularização do esporte, símbolo de modernidade da época, foram ganhando espaço os clubes-equipes, ou seja, pessoas que não tinham condições de integrarem ou não se sentiam mais satisfeitos com seu antigo clube acabavam fundando novas agremiações para poderem jogar futebol. Damo (2002), continuando com sua análise, destaca que as pessoas que viviam no mesmo bairro, estudavam na mesma escola ou trabalhavam no mesmo local começaram a fundar clubes para praticarem futebol. Um exemplo foi o Bangu (na cidade do Rio de Janeiro/RJ), clube fundado por trabalhadores que trabalhavam na construção de estradas de ferro que desejavam praticar o novo esporte. Assim, de forma geral, pode-se afirmar que esses clubes-equipes já estavam dando os primeiros passos rumo a profissionalização de seus membros, e o esporte deixaria de ser uma prática de amadores ou um simples passatempo. Por outro lado, para os clubes de elite a profissionalização não era vista com bons olhos, pois o seu objetivo era a prática esportiva e não visar ao lucro usando o esporte como meio de se atingir esse objetivo.

A partir dessa leva de novos clubes, muitos empregadores começaram a incentivar seus trabalhadores a praticarem e a fundarem clubes de futebol. O objetivo principal era o de vigiar seus funcionários e ter conhecimento sobre suas atividades fora do expediente de trabalho, para que os ganhos dos seus patrões não fossem prejudicados. Por isso, muitos empregadores passaram a difundir a prática do esporte como uma atividade sadia que traria benefícios para a saúde de seus

praticantes. Era melhor que os empregados jogassem futebol, ao invés de passarem horas consumindo bebidas alcoólicas nos seu tempo livre. Damo (2002), também acrescenta que os empregadores utilizavam a prática do futebol como uma forma de diminuir a luta dos trabalhadores por melhorias salariais. Muitas vezes, jogos eram marcados em dias de assembleias que geralmente ficavam vazias, pois era muito mais interessante assistir ou jogar as partidas de futebol, do que ficar discutindo diferenças salariais entre patrões e empregados.

Os empregadores também agraciavam os melhores jogadores lhes fornecendo fardamentos, bolas e em alguns casos prêmios extras, além de seus salários, em caso de conquistas de títulos. Foi a partir desses acontecimentos que teve início o chamado profissionalismo marrom, ou seja, os jogadores mais destacados ganhavam um prêmio extra (atualmente chamado de bicho, no jargão futebolístico) por sua participação e conquistas nos jogos de futebol. Assim muitas fábricas na época começaram a lucrar com jogos de futebol, já que torneios eram organizados e os patrocinadores dos times obtinham retorno do seu investimento, conforme o desempenho do time. Muitos trabalhadores passaram a ser contratados por fábricas, não por serem considerados como bons para o trabalho e sim para a prática de futebol. Um exemplo famoso foi Garrincha (jogador bicampeão mundial em 1958 e 1962 pela seleção do Brasil), que chegou a ser contratado por uma fábrica de tecidos, mas se destacou mais pelo futebol do que propriamente pelo seu desempenho como trabalhador fabril.

No Estado do Rio Grande do Sul, na capital Porto Alegre, foi fundado o Renner Futebol Clube, time de futebol que chegou a ser campeão gaúcho em 1954, com um elenco formado basicamente por trabalhadores da empresa que incentivava e apoiava os empregados a praticarem o esporte. Damo (2002) nos revela, que a partir desse ponto é possível observar que com os clubes de fábrica tem início a profissionalização, propriamente dita do futebol. Ele deixa de ser apenas uma prática esportiva, pois os incentivos financeiros para os jogadores, os patrocínios e a busca por retorno aos investimentos feitos nesse período visavam a obter lucro, ou seja um retorno pelo investimento feito pelos empregadores. O futebol começava a se tornar um negócio muitas vezes tão lucrativo quando a atividade desenvolvida pela fábrica que financiava os jogadores.

4.1 O DESENVOLVIMENTO DO FUTEBOL NO RS

Segundo Jesus (2001), o futebol no Rio Grande do Sul (RS) teve seu início e disseminação realizados pela forte base germânica (ou alemã) estabelecida por esses colonizadores dentro do RS. Primeiramente eles se fizeram importantes, pelo fato de serem praticantes de vários esportes entre os quais destacavam-se o turfe, o remo e o ciclismo. Essa mentalidade voltada para as práticas desportivas foi extremamente importante para a difusão do futebol no RS. Para os alemães, através de suas associações esportivas as comunidades germânicas reforçavam seu ideal de identidade local, pois estavam inseridos dentro de um grupo, além de demonstrarem possuir um espírito patriótico que uniriam a todos os seus iguais, era uma forma de pertencimento a um grupo em especial.

Essa postura de prática esportiva ainda era uma novidade dentro do país, visto que a prática sedentária preconizada pelos colonizadores portugueses baseava-se no argumento de que somente os escravos é que deveriam realizar atividades com esforço muscular. Portanto, uma pessoa de valor dentro da sociedade, não poderia realizar esforço físico, já que era uma atividade para inferiores. Assim, é possível notar que dentre as inúmeras inovações que os alemães trouxeram, para o RS em particular, o futebol foi uma delas. Da mesma maneira que conseguiram difundir com sucesso, por outras contribuições foram considerados os precursores da modernidade na cidade de Porto Alegre (capital do RS), os alemães criaram uma forma de aumentarem seus laços com seus semelhantes em um novo local, estranho, que não tinha os mesmos costumes da Alemanha. Além disso, nas competições que participavam, demonstravam força e coragem alimentando a sua superioridade econômica e moral. Com isso, no final do século XIX, consolidaram uma ampla base esportiva, principalmente nas cidades de Porto Alegre e Rio Grande. Segundo Guazzelli (2010), essa diferença do RS em relação aos demais Estados formadores do Brasil foi utilizada para reforçar a autonomia e a identidade rio-grandense. Assim, até mesmo o estilo de futebol praticado no RS era diferente, pois tinha influência dos vizinhos platinos (argentinos e uruguaios) e dos imigrantes europeus (principalmente italianos e alemães), já que privilegiava a força física e obediência tática, ao invés do improvisado, do drible tão característico do futebol brasileiro.

No início do século XX, conforme Jesus (2001), o futebol era praticado em alguns pontos do país, sendo que alguns locais desempenharam o papel de serem os difusores da modalidade esportiva. No Rio Grande do Sul, não foi diferente, a cidade de Rio Grande, que possui o clube de futebol mais antigo do país, desempenhou esse papel de polo irradiador do futebol para outras cidades gaúchas. As fundações do Grêmio e do *Fuss-Ball*, por exemplo, ocorreram depois de uma visita do Sport Club Rio Grande a cidade de Porto Alegre, no ano de 1903, para a realização de uma série de amistosos, ou jogos de exibição do novo esporte (DAMO, 2002). Apenas duas semanas após a vinda do clube de Rio Grande à cidade surgiram os dois clubes que foram fundados com a finalidade de se praticar futebol na cidade de Porto Alegre. Todos esses fatos nos mostram que os alemães foram os introdutores de práticas esportivas em terras gaúchas e nada mais natural de que os germânicos participem da fundação de clubes como o Sport Clube Rio Grande (na cidade de Rio Grande), do Grêmio *Football* Portoalegrense e do *Fuss-Ball* (em Porto Alegre). Um outro fator que marca a presença germânica no futebol gaúcho, segundo Guazzelli (2010), diz respeito aos sistemas táticos amplamente organizados e desenvolvidos pelos treinadores gaúchos, onde cada jogador desempenha uma tarefa dentro de campo muitas vezes superando esquemas de jogo consagrados em outros centros de prática do futebol no país.

Dando seguimento a esse tópico, Jesus (2001), nos relata conforme suas pesquisas, que provavelmente deva ter ocorrido algum desentendimento entre os membros fundadores do Grêmio *Football* Portoalegrense e do *Fuss Ball*, pois ambos foram fundados no mesmo dia (15 de setembro de 1903), mas em horários diferentes. Uma possível explicação levantada por Jesus (2001) foi a de que os membros do *Fuss-Ball* só aceitassem entre seus associados alemães natos ou seus descendentes diretos. Já o Grêmio aceitava luso-brasileiros e brasileiros como seus membros, contanto que tivessem uma boa situação financeira e pertencessem à elite da cidade. Foi nesse contexto de disputas que um outro clube foi fundado em Porto Alegre: o Internacional, no ano de 1909. O clube era uma alternativa para os jovens estudantes, comerciantes pertencentes à classe média e aqueles que estavam ascendendo socialmente, mas ainda não eram tidos como pertencentes à alta sociedade (JESUS, 2001). Conforme esse autor o Internacional foi fundado para se opor abertamente ao Grêmio, sendo que para comprovar sua afirmação destaca alguns elementos (p.213 e 214):

- a) o nome da agremiação, como uma forma de englobar todos os que não eram aceitos segundo os critérios elitistas do Grêmio;
- b) aceitação em seus quadros de pessoas que estavam em busca de afirmação social, diferentemente aos do seu rival que já detinham uma posição consolidada na sociedade;
- c) a decisão de aceitar como sua primeira sede um terreno alagadiço oferecido pelo município, numa área relegada da cidade, localização totalmente oposta a do Grêmio.

Portanto já é possível notar-se o quanto a rivalidade dos clubes já era acentuada nesse período e como foi crescendo com os embates entre ambos. A rivalidade se acentuou, ainda mais com a criação da Liga Metropolitana de Futebol (LMF), um torneio oficial disputado somente pelos clubes de futebol da cidade de Porto Alegre. As disputas passaram a ser oficiais, deixaram de ser simples amistosos e tomaram um caráter de seriedade que não se via em outras regiões do país. Entretanto o futebol na cidade não ficou restrito apenas à dupla Gre-Nal. Após a fundação da LMF surgiu uma série de outras equipes na cidade para a prática do futebol.

Conforme Damo (2002), a primeira equipe a surgir juntamente com o Grêmio foi o *Fuss-Ball*, que nos seus primórdios foi a *Rodforvier Verein Blitz*, mais conhecida como *Blitz*. A *Blitz* era uma entidade dedicada ao ciclismo que teve entre seus membros mais ilustres Alberto Bins, futuro prefeito da cidade de Porto Alegre. Com o desinteresse pelo ciclismo e a maior difusão do futebol a entidade passou a praticá-lo integralmente e assumiu o nome de *Fuss-Ball* (Futebol em alemão) Club Porto Alegre, sobrevivendo até a década de 30. Outra equipe a qual podemos destacar é o *Manschaft Frisch Auf* (Equipe Sempre Avante), a qual era uma equipe pertencente aos quadros da *Turnerbund* (um clube destinado a prática de atividades físicas que atualmente é a SOGIPA, ou seja Sociedade Ginástica de Porto Alegre), dedicada inicialmente a prática do *turnen* (séries de exercícios físicos para se disciplinar o corpo e a mente, principalmente, dos jovens). Segundo Damo (2002), o *Frisch Auf* foi fundado por Jorge Black, conhecido como um *turner* (a pessoa que praticava e aplicava a série de exercícios do *turnen*), em 1909, um ex-jogador do Grêmio. Tal acontecimento acaba demonstrando o quanto o clube de ginástica influenciava a

prática desse esporte e a sua importância para o desenvolvimento do futebol porto-alegrense.

Segundo dados oferecidos pela Federação Gaúcha de Futebol (FGF), no ano de 1914 foi criada uma outra entidade denominada de Associação de Futebol de Porto Alegre, sendo que cada uma delas era representada por um dos clubes da dupla Gre-Nal. Além do Grêmio, os outros dois clubes de origem germânica da capital, descritos anteriormente, também fizeram parte dessa nova associação esportiva da capital gaúcha.

4.2 O FUTEBOL COMO UM SÍMBOLO DA MODERNIDADE NA CIDADE DE PORTO ALEGRE

Segundo Jesus (1998) no final do século XIX e início do XX, a industrialização e a revolução dos transportes, especialmente a expansão das ferrovias, colaboraram para o crescimento das cidades. Além disso, houve uma explosão na taxa de natalidade, acarretando um grande crescimento populacional. Ocorreu uma importante transformação no plano qualitativo, e uma profunda alteração do modo da vida social e urbana. As cidades, como um todo, começaram a ter um grande crescimento econômico, com o êxodo rural. Foi nesse ambiente favorável a novas experiências que os exercícios corporais em geral e os esportes em particular tiveram um impulso definitivo imprimindo à vida cotidiana ingredientes e marcas indeléveis. Tal cenário é definido por muitos autores como modernidade urbana, ou seja, a vinda para as cidades, saída do campo, era uma forma de se entrar em contato com um mundo moderno, diferente que vislumbrava um futuro cheio de mudanças. Seguindo as palavras de Jesus (1998), notamos que tal fato ocorreu na cidade de Porto Alegre, ou seja mudanças advindas com a modernidade. Seguindo essa linha de pensamento, conforme Pesavento (1991, p.7): “o ideário da modernidade se constrói a partir da vivência urbana e tem na cidade o seu espaço de operações”. A sensação de morar num mundo em transformação, a atração pelo novo e a sua superação pelo mais novo. O mito das ideias do progresso e da razão são todas facetas da modernidade do século XIX brotadas de uma vivência urbana e capitalista.

Assim no começo do século XX Porto Alegre era uma cidade populosa e economicamente ativa, segundo as palavras de Oliveira (1985), pois nessa época a

população da cidade girava em torno de 75.000 habitantes, entre os anos de 1900 e 1901. Nesse período, também surgiram os serviços de transportes, de água e telefone, acessíveis a uma minoria que podia arcar com os custos desses serviços. A cidade passava por um período de transformação, pois o sistema capitalista estava em pleno processo de expansão por todas as partes do globo terrestre. As relações de trabalho estavam entrando num novo patamar, já que a abolição da escravidão deu lugar às mais variadas formas de trabalho assalariado. Também se pode destacar nesse começo de século em Porto Alegre, devido às novas formas de investimento de capital, o surgimento das primeiras indústrias que contribuíram para o desenvolvimento da cidade econômica e socialmente. A cidade, em suma, estava passando por todas as transformações surgidas com a expansão do mundo capitalista, ávido em investir em novos mercados e aumentar seus lucros.

Outro fator importante para o processo de modernização da cidade foi a presença dos alemães, pois nas palavras de Pesavento (1994) eles eram tidos como agentes de um processo de transformação econômico-social capitalista, expresso no desenvolvimento do grande comércio, da indústria, dos bancos, da renovação urbana. “Executores do processo de modernização, os alemães propiciaram as condições para que a experiência histórica da modernidade se generalizasse e se difundisse entre os consumidores dos efeitos da modernização” (PESAVENTO, 1994, p.200). Foi nesse cenário que os colonizadores imprimiram suas práticas iniciadas no comércio e na industrialização. Mas não param por aí, acima de tudo influenciaram a prática de esportes como o ciclismo, o remo e o tiro, valorizam-se o rio e os arraiais para passeios e piqueniques (MONTEIRO, 1992). Esses imigrantes traziam consigo a ideia de que a prática de esportes era algo positivo para o corpo e a mente, em contraponto ao pensamento lusitano de que o esforço físico estaria reservado apenas para os escravos ou para as camadas mais pobres da população.

Tomando todos os elementos já descritos, é possível notarmos que se está implantando um novo modelo social e este tem por base princípios europeus, tudo aquilo que provém desse continente é moderno e contribuirá para o engrandecimento do país. Com os novos modelos arquitetônicos europeus e a remodelação das áreas centrais, executada nas principais cidades do país, era preciso se colocar ordem num ambiente que estava em desarmonia, assim práticas esportivas foram uma forma de se organizar esse novo espaço social que estava se

construindo, tendo o futebol um importante papel nesse processo. Assim, segundo Capraro (2002, p.15):

o futebol na virada do século – mais do que uma atividade física – era uma forma de socialização que conduzia a uma tentativa de aproximação de alguns hábitos e costumes europeus considerados, na época, civilizados e refinados. Considerando assim, os esportes, especificamente o futebol, como parte de uma tentativa civilizadora ocorrida no Brasil.

Analisando esse segmento, podemos notar que a prática do futebol aproximaria os seus praticantes da modernidade, era elegante e *chic* praticar o nobre esporte bretão. Nesse período de mudanças a preconização do culto ao corpo, da formação de caráter e da *civilitéé*, seriam uma forma de afirmação das elites, enquanto classe que ditava normas e condutas sociais da época (DAMO, 2002). Em suma um novo homem estava sendo gestado, para formar uma nova sociedade no Brasil republicano. Porém, o modelo desse novo homem estava baseando-se em todos os valores advindos da modernidade europeia, ou seja, o novo homem brasileiro seria o modelo europeu que tanto explorou e desrespeitou o Brasil como país e o seu povo.

4.3 O FUTEBOL COMO UM NEGÓCIO

Segundo Leoncini (2001), o futebol chegou ao Brasil, como um esporte de exportação inglês, destinado para ser praticado pela elite. Contudo, com a sua popularização, começaram a surgir grupos independentes que o praticavam fora dos círculos da elite. Dessa forma, as pessoas de origem humilde passaram a ver no esporte a oportunidade de se apropriarem e colaborarem para a instauração da democracia no esporte, ou seja, todos sem distinção deveriam ter os mesmos direitos da elite para praticá-lo. Assim, a partir dos anos 20 o futebol da várzea (praticado pelos grupos não-oficiais) começa a ganhar espaço e vários clubes começam a ser fundados no Brasil. Como muitos desses jogadores possuíam uma técnica mais apurada para a prática dos jogos, muitos “meninos ricos” começaram a se aproximar dos mais pobres, com o intuito de aprenderem com eles.

Continuando com sua análise, Leoncini (2001) afirma que a partir dos anos 30 teve início o processo de profissionalização do futebol no Brasil. Os clubes ricos ou

de maior prestígio passaram a contratar os jogadores da várzea para reforçar suas equipes. A partir desse momento, a prática do esporte, como uma atividade sadia e benéfica para o corpo, perde espaço para a competição. O objetivo agora era participar de campeonatos, não apenas para competir, mas sim ir em busca do título e do prestígio que ele traria para os dirigentes (muitas vezes utilizado como propaganda política). Aqui nesse ponto, tem o início a compra de passes de jogadores, ou seja, eles são adquiridos pelo clube e assinam contratos que garantem direitos, sobre o jogador. Muitos contratos eram abusivos, pois somente os clubes teriam direitos e o jogador não ganhava quase nada pela prestação de seus serviços para o clube. Nos anos 70 os jogadores tiveram a profissão regulamentada pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), assim o praticante do futebol ganha o status de trabalhador, ou seja, uma pessoa que tem um trabalho regulamentar, com direitos amparados por lei, deixando de ser uma atividade sem a possibilidade de se desenvolver uma carreira.

Partindo desse breve histórico sobre o desenvolvimento do futebol de um esporte amador até a sua profissionalização Leoncini (2001) destacou as principais etapas sobre o consumo esportivo no Brasil. Ele os dividiu nas seguintes etapas:

- a) Era dos estádios (até 1950) – a relação entre clube e torcedor se baseava somente com a receita advinda da venda de ingressos, ou seja, o torcedor colaborava indo aos estádios e pagando para assistir às partidas do seu clube de coração;
- b) Era da televisão comercial (anos 50, 60 e 70) – as emissoras de televisão tinham os direitos de transmissão dos jogos de forma gratuita, mas o lucro dos clubes passou a vir dos patrocinadores que associavam a sua marca ao clube que recebia por essa exposição;
- c) Era dos patrocinadores (anos 80) – os clubes passaram cada vez mais a serem assediados por empresas que desejavam divulgar suas marcas, uma vez que as transmissões esportivas cresciam de forma muito rápida e eram acompanhadas por um número cada vez maior de telespectadores;
- d) Era da nova mídia (a partir da década de 80) – as emissoras de TV pagam grandes quantias em dinheiro para terem direitos de exclusividade sobre a transmissão de partidas de futebol. O objetivo é lucrar com a

venda dos direitos de transmissão que serão divididos entre os clubes e os seus patrocinadores.

A partir desse ponto, Leoncini (2001) busca destacar a importância do torcedor como sendo o grande cliente do negócio futebol. É ele quem atrai a televisão, os patrocinadores e movimenta o clube. O torcedor precisa estar identificado com o clube, que deve realizar todas as suas ações em razão dele, pois é o cliente. Nesse ponto Leoncini (2001), destaca a identificação do torcedor como clube desde a sua fundação. Nesse caso ele citou o exemplo do Palmeiras, que inicialmente era chamado de Palestra Itália, numa clara alusão aos descendentes de italianos que vieram para o Brasil. Também no início de suas atividades, os clubes não tinham condições de manter relações comerciais para ampliar suas estruturas (compra e venda de jogadores, materiais esportivos), fazendo com que continuassem nos mesmos locais onde foram fundados, ou seja, criaram raízes assim como as pessoas que lá viviam. Esses dois fatores fizeram com que os torcedores mantivessem um relacionamento duradouro com seus clubes, criando uma relação natural entre ambos. Os torcedores tornaram-se fiéis aos seus clubes, não os trocam, como podemos fazer com qualquer outro produto o qual consumimos. Essa fidelidade entre ambos é que faz que muitos clubes desenvolvam suas atividades com a intenção de agradá-los, ou seja, retribuir por essa relação de confiança constituindo um processo de parceria mútua.

Conforme Pereira (2003) o futebol no Brasil ganhou *status* e importância no momento em que se tornou um evento da mídia (imprensa e televisiva), assim como foi descrito por Leoncini (2001). Pereira (2003) destaca a “fábrica de emoções” da mídia, criada em torno, por exemplo, da pátria de chuteiras ou da figura de algum jogador de origem humilde, que venceu no futebol e serve de exemplo para milhões de crianças carentes do Brasil. O evento futebol é usado para provocar emoções nos torcedores. Nos programas de televisão, atualmente destinados aos esportes, são comuns as histórias de superação da pobreza onde o futebol salvou seus praticantes de uma vida na marginalidade. Segundo o autor, foi no período da ditadura militar que a mídia e o futebol começaram sua “parceria”, pois trazendo o futebol para o centro da discussão dos grandes temas nacionais, os outros temas eram esquecidos, ou pouco explorados pelos opositores do regime. Era um período onde a liberdade de expressão praticamente inexistia, por isso o futebol foi usado

como uma forma de acalmar os ânimos e encobrir a realidade vivida por grande parte da população brasileira naquele período. Atualmente é comum assistirmos jogos de futebol que são considerados como espetáculos grandiosos e os jogadores heróis que levarão alegria para milhares de torcedores apaixonados confiantes na vitória de seu clube, eventos produzidos e divulgados amplamente pela mídia. Outro ponto de destaque entre a mídia e o futebol, segundo o autor, são os chamados “tipos políticos” que são formados no futebol. São dirigentes ou ex-jogadores que aproveitam a sua exposição na mídia, conquistada via os clubes de futebol, para se tornar políticos eleitos pelos votos dos torcedores do clube, demonstrando a relação entre futebol e política.

5 CADEIAS PRODUTIVAS

Atualmente vemos que as grandes empresas procuram otimizar seus recursos (humanos e materiais) com o objetivo de produzir muito, com baixo custo, para que possam vender em grande quantidade aumentando sua margem de lucros. Contudo, tal processo não é fácil de ser executado, pois existe uma série de fatores que influencia a atividade produtiva de qualquer empresa, seja ela de grande, médio ou pequeno porte. Por esse motivo, essas empresas necessitam de parceiros que irão ajudá-las nessa árdua tarefa de produzir algo em escala industrial.

Uma indústria que se dedica ao beneficiamento de laticínios, por exemplo, precisa se preocupar desde o início com aqueles que irão fazer parte do seu processo de produção. Assim, deve haver um grande cuidado com o fornecedor de leite (a matéria-prima em questão) para que o restante do processo não seja prejudicado. Por outro lado, pode ocorrer algum problema com o responsável por transportar o leite até a usina de beneficiamento, o fornecedor de ração não verificar a quantidade de nutrientes necessários para que os animais produzam um leite de melhor qualidade, o expositor do produto beneficiado não acondicioná-lo de maneira adequada fazendo com que ele estrague. Com esse exemplo bem simples, podemos observar como o processo produtivo é cheio de relações, na verdade uma cadeia de acontecimentos, os quais ao se unirem e realizarem as junções adequadas formam uma cadeia produtiva.

5.1 DEFINIÇÕES E CARACTERÍSTICAS DAS CADEIAS PRODUTIVAS

Para o Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste (ETENE, 1998) a cadeia produtiva é definida como “uma sequência de operações interdependentes que têm por objetivo produzir, modificar e distribuir um produto”. Embora essa seja uma definição um tanto simplista, ela traz consigo a ideia de produção, transformação e distribuição de um produto, ou seja, algo que a indústria realiza constantemente. Para a FIEP (Federação das Indústrias do Paraná, 2013) cadeia produtiva é:

um conjunto de operações e serviços ligados a uma atividade central. Seu conceito foi desenvolvido como instrumento de visão sistêmica,

pois parte da ideia de que a produção de bens pode ser representada por etapas sucessivas (FIEP, 2013).

Para *Haguenauer et al* cadeia produtiva é conceituada como: “o conjunto das atividades, nas diversas etapas de processamento ou montagem, que transforma matérias-primas básicas em produtos finais” (2001, p. 6). Conforme ambos os conceitos foi possível visualizar que numa cadeia produtiva há uma atividade central, ou seja, um bem ou produto dentro de um setor produtivo que irá determinar os rumos da atividade que resultará num produto ou serviço. Dessa forma, é possível notar o viés para a indústria de transformação dada para as atividades que formam uma cadeia produtiva.

Em linhas gerais podemos afirmar que as cadeias produtivas dizem respeito ao processo que vai desde a obtenção ou extração de uma matéria-prima, sua transformação (utilizando máquinas e equipamentos), os setores de produção envolvidos, o seu processamento, armazenamento, distribuição e comercialização (atacado e varejo) até chegar aos consumidores finais. Dessa forma uma cadeia produtiva envolve uma série de atividades econômicas ligadas à produção, distribuição e ao consumo de determinado bem ou serviço, bem como as relações que se estabelecem entre eles. Conforme Kliemann Neto e Souza (2009) os seguintes conceitos são empregados para designarem cadeias produtivas:

Filiere: o termo tem origem francesa e apresenta o significado de fileira. Sua interpretação está vinculada a uma sequência de atividades empresariais levando à contínua transformação de bens, do estado bruto ao acabado ou destinado ao consumo; *Cluster*: o conceito relaciona-se à ideia de aglomerado de empresas vinculadas industrial ou comercialmente; *Supply Chain*: pode ser traduzida como cadeia de suprimentos e refere-se a um conjunto de empresas vinculadas direta ou indiretamente ao processo de suprimentos ou de distribuição de uma empresa específica (2009, p. 10).

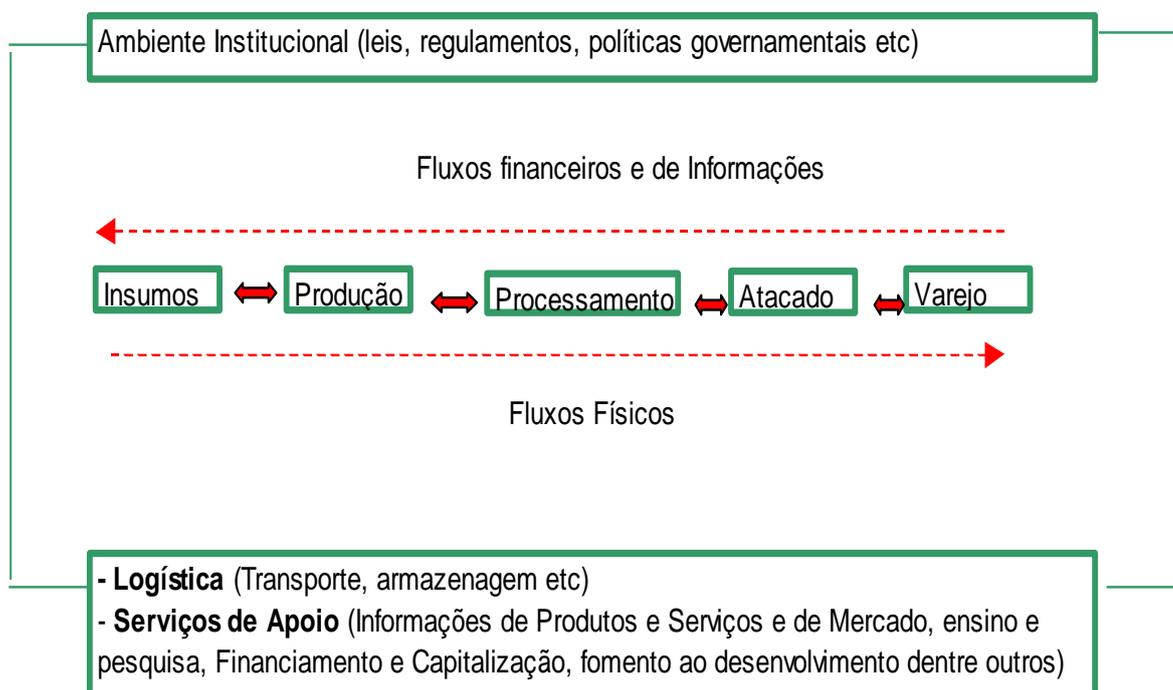
Para esse trabalho em especial, o conceito de *Filiere* (2009) é o que mais se enquadra como o conceito de cadeia produtiva. Segundo Castro; Cristo; Lima (2002) no Brasil as ideias e conceitos relativos a cadeias produtivas tiveram sua origem na escola francesa, daí a importância do termo *filiere* e sua definição para as cadeias produtivas no Brasil. Além disso, ela teve sua aplicação destinada para a agricultura, já que o setor encontrava-se em amplo desenvolvimento por volta dos anos 50. Por isso, os envolvidos no processo produtivo agrícola foram divididos em dois grupos:

os de “fora” da porteira e os de dentro da porteira fazenda (antes da porteira e depois da porteira). Sendo que o termo porteira, ainda é utilizado em alguns casos para se referir aos fornecedores de insumos, as estruturas de comercialização, aos consumidores finais e as estruturas de apoio à produção.

5.2 ESTRUTURA DE UMA CADEIA PRODUTIVA

Com a finalidade de se compreender o funcionamento de uma cadeia produtiva, a sua dinâmica e finalidade optamos por utilizar como modelo o desenho de uma cadeia produtiva geral, representada no esquema abaixo. Contudo, ela apenas servirá de exemplo para ilustrar o entendimento sobre a temática:

Diagrama 1 - Diagrama esquemático de uma cadeia produtiva



Fonte: SEBRAE. Seminário sobre cadeias produtivas, 2005.

Cada cadeia produtiva se inicia com os insumos (um bem ou serviço que irá formar um novo produto ou serviço).

Depois existem os elos (já que a cadeia é considerada como uma corrente) que podem ser principais ou secundários, onde cada segmento ao desenvolverem uma determinada atividade irão ajudar na formação da cadeia.

Existem outros dois conceitos muito importantes dentro de uma cadeia produtiva: a jusante e a montante. O primeiro diz respeito a tudo que leve o produto final até o consumidor (segundo o SEBRAE são os clientes e os distribuidores do produto ou serviço, no caso dessa cadeia o atacadista e o varejista). Já o segundo se refere a tudo que é utilizado para se produzir um produto ou oferecer um serviço (segundo o SEBRAE são os fornecedores). Por fim, existem os nós de uma cadeia, ou seja, os pontos fracos que podem dificultar o processo produtivo como um todo (nessa cadeia podem ser os fornecedores de insumos, os responsáveis pelo transporte dos produtos, alta carga de impostos, dificuldade em obter financiamentos para a compra de máquinas mais modernas).

Também é comum encontrarmos o termo porteira para se referir ao funcionamento dos componentes de uma cadeia produtiva. Assim o termo “antes da porteira” se refere aos eventos ocorridos antes do início da transformação do bem ou serviço (os insumos). O termo “dentro da porteira” se refere à produção propriamente dita do produto, e “depois da porteira” a comercialização e distribuição do produto para o consumidor. Esses termos são mais utilizados quando tratam de cadeias produtivas ligadas à produção agrícola (leite, uva, trigo, carne, frango).

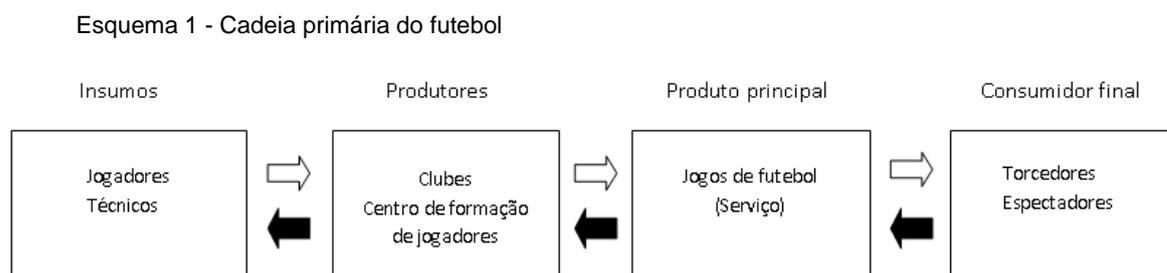
5.3 A CADEIA PRODUTIVA DO FUTEBOL

Segundo Ferreira (2011) o futebol é um negócio cujo produto ou função principal é oferecer um espetáculo, ou seja o jogo propriamente dito. Como uma atividade produtiva ele envolve uma série de atividades com a finalidade de que seja produzido um produto para o consumidor.

Diferente de um produto como um bem material, como por exemplo: automóvel, roupa, aparelho eletrônico que exige certos tipos de insumos básicos, o futebol necessita de outros diferentes para que ele possa ser oferecido como um produto. Assim, um time não acontece sem que existam os jogadores e um técnico para orientá-los, as partidas necessitam de um árbitro e de uma organização que legitime as partidas, pois sem eles não existe uma partida de futebol profissional.

Leoncini e Silva (2005) também compartilham da ideia de que o futebol é uma atividade altamente produtiva, com grande capacidade de gerar empregos e renda. Contudo, problemas como má gestão por parte de dirigentes dos clubes e de federações locais acabam dificultando a expansão dessa atividade com um grande potencial econômico. Deixamos para discutir essas questões, a seguir.

Aproveitando os trabalhos de ambos os autores, propomos uma cadeia primária do futebol com a seguinte estrutura básica:

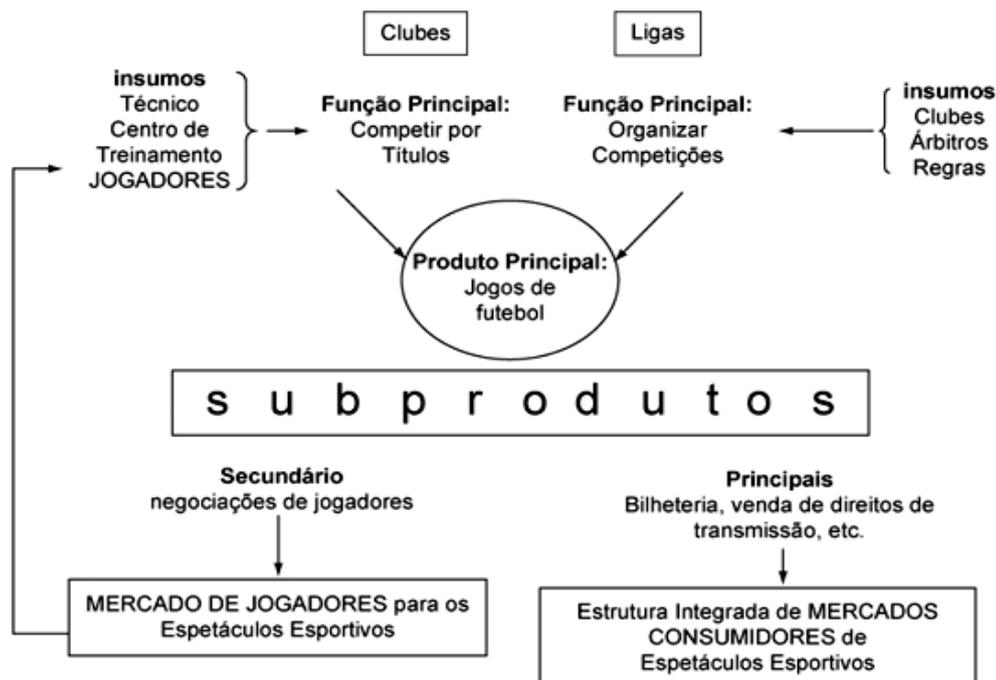


Fonte: elaborado pelo próprio autor

A ideia geral é destacar os jogadores e os técnicos como os insumos, ou seja, a matéria-prima que será aperfeiçoada para que os jogos (considerados como um serviço) sejam oferecidos aos torcedores, o consumidor final. Os produtores são os clubes e os centros de formação de jogadores, já que o investimento para formar os jogadores é feito por eles. As setas (\Rightarrow \Leftarrow) representam o fluxo financeiro, ou seja tudo o que é investido possui um retorno, consistindo portanto numa atividade produtiva.

Contudo, a cadeia produtiva do futebol é mais complexa, envolvendo uma série de elos, os quais se interligam para formá-la. Leoncini e Silva (2005) nos propõem a seguinte cadeia produtiva para o futebol:

Esquema 2 - Estrutura da cadeia produtiva na indústria de futebol



Fonte: LEONCINI, Marvio Pereira e SILVA, Márcia Terra da. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório.

Nessa estrutura, destacam-se os clubes e as ligas (entidades que organizam campeonato de futebol) e os seus respectivos insumos. Como já vimos anteriormente, sem eles não existe uma partida de futebol, mesmo que haja torcedores dentro do estádio. Uma partida nunca acontece sem jogadores e nunca se inicia sem que um árbitro autorize. Contudo, discordamos dos autores em relação às negociações e venda de ingressos e de direitos de transmissão como subprodutos da indústria do futebol. Na atualidade, muitos clubes só sobrevivem graças às receitas oriundas dessas suas práticas, portanto elas devem ser enquadradas como atividades principais dentro da cadeia produtiva do esporte. Talvez também seja possível pensar que tais práticas não sejam consideradas como primordiais pelos clubes. Por exemplo, nenhum dirigente esportivo dirá que estão investindo em determinado jogador somente com a finalidade de revendê-lo e lucrar com isso. Mas se ele destaca que o investimento será com a finalidade de buscar títulos para o clube, a questão ganha outro contorno, já que busca atrair os torcedores com o objetivo de que as partidas tenham um número maior de espectadores presentes no estádio.

Já Ferreira (2011) nos propõe a seguinte cadeia produtiva para o futebol:

Esquema 3 - Cadeia produtiva do futebol



Fonte: FERREIRA, Paulo Vagner. A cadeia produtiva do futebol: a importância econômica da paixão nacional.

Nessa cadeia é importante destacarmos as ideias de montante e jusante propostas pelo autor. Ele destaca os acontecimentos antes, durante e depois de uma partida de futebol. Contudo, sua estrutura é muito genérica já que ele não especifica a questão dos insumos, do produto oferecido e bem como os produtores responsáveis. Porém, ele destaca outros pontos importantes como as transmissões de rádio e televisão, a venda de lanches e estacionamento para os torcedores, os produtos licenciados com a marca dos clubes. Ela serviu para mostrar outros elos da cadeia, não ficando restrita apenas a prática esportiva como o produto final.

Blumenschein (2013) destaca que a cadeia produtiva do futebol é constituída por um conjunto de empresas que, no seu entendimento, formam as chamadas “entidades do futebol”. Esse grupo engloba as entidades que participam diretamente da organização e realização do futebol profissional no Brasil, as quais respectivamente são os clubes, as federações, os atletas e seus agentes ou detentores de direitos federativos, as administrações de estádios e outras instituições relevantes. A atividade econômica dessas entidades pode ser caracterizada resumidamente a partir da produção de cinco elementos:

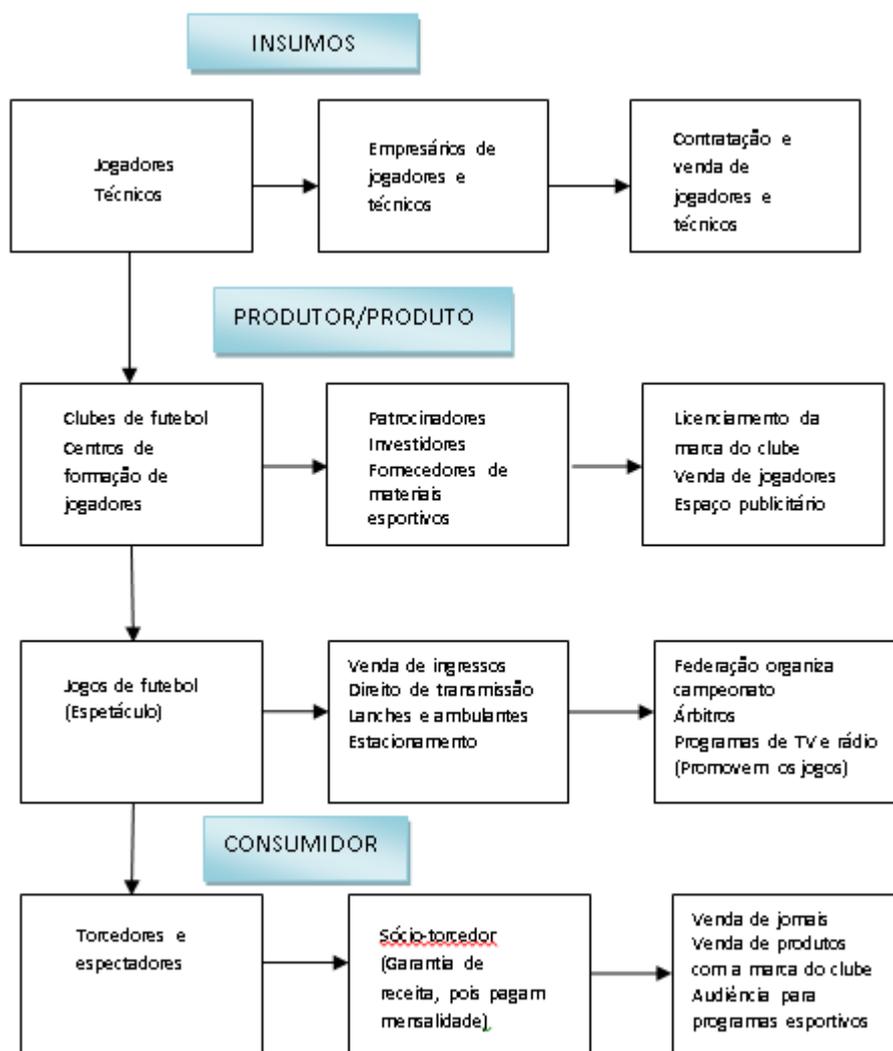
- Direitos federativos e eventuais comissões de agenciamento associadas;
- Cotas de patrocínio;
- Direitos de licenciamento de marca;

- d) Direitos de transmissão;
- e) Bilheteria, receitas de consumo nos estádios e programas de sócio-torcedor (“receitas de estádios”).

É possível notar que o referido autor possui uma visão mais “econômica” da atividade futebol (trata-se de um economista), já que ele destaca questões de patrocínio, licenciamento de marca, direito de transmissão e as bilheterias arrecadas nos jogos. Importante ressaltar a importância que o autor dispensa para as entidades que organizam e realizam as partidas de futebol. Atualmente essas práticas são de grande importância para a sobrevivência dos clubes brasileiros. Tal fato demonstra o quanto a administração dos nossos clubes de futebol profissionais precisa e deve ser gerida com uma visão mais empresarial, não como uma entidade amadora gerida por um apaixonado pelo clube.

Diante das informações reunidas, dos 4 autores citados anteriormente, resolvemos propor a seguinte cadeia produtiva para o futebol gaúcho:

Esquema 4 - Cadeia produtiva do futebol gaúcho



Fonte: elaborado pelo autor

Essa cadeia foi pensada conforme a ligação e a função desempenhada por cada um dos seus elos. Assim, os jogadores de um grande clube de futebol possuem seus empresários, que em muitos casos são aqueles que garantirão o insumo, ou seja, o jogador que irá fazer parte do elenco de um clube. Para tanto, os clubes necessitam de uma grande infraestrutura, que engloba alojamentos, campos de treinamento, transporte de jogadores, técnicos, preparadores físicos, médicos, nutricionistas, psicólogos, uma gama de profissionais cuja finalidade é a de garantir o desenvolvimento de seus atletas. Tudo isso possui um alto custo, muitas vezes difícil de ser mantido sozinho. Por isso, vários clubes contam com o apoio de patrocinadores e investidores que ajudarão o clube a manter toda essa estrutura.

Para que o clube participe de campeonatos ele precisa estar registrado na sua federação estadual, na federação brasileira (Confederação Brasileira de Futebol – CBF), as quais pertencem aos quadros da Federação Internacional de Futebol (FIFA). Cada jogo é realizado sob a esfera de uma dessas federações, que indicarão os árbitros e seus assistentes para conduzirem a partida. Antes dos jogos, ocorrem a venda de ingressos e a promoção da partida por parte dos meios de comunicação (jornais impressos, rádio e TV), sem eles os torcedores não teriam a maioria das informações sobre o time e as partidas. Também estão dentro desse contingente os vendedores ambulantes que ficam no lado de fora dos estádios, os pontos de vendas de lanches e bebidas, as lojas de produtos oficiais licenciadas com a marca do clube, ambas localizadas dentro dos estádios. Todas essas estratégias voltadas para os torcedores que consomem muito durante e até após os jogos. Com o término da partida, além da alegria ou tristeza do torcedor, ganham espaço os programas esportivos que contam a história de cada jogo. Aqui no RS, é comum ocorrerem jornadas esportivas, no rádio, que duram praticamente o dia todo, pois horas antes do início da partida os profissionais da emissora já estão no estádio.

Porém, conforme o trabalho de Leoncini e Silva (2005), existem nós dentro da cadeia produtiva do futebol. Ele inicia destacando que, no caso do Brasil, os clubes dependem muito pouco dos seus sócios-torcedores para garantirem receita. A administração dos clubes, em muitos casos, está sob o controle de pessoas que não possuem conhecimentos básicos de gestão empresarial, *marketing* e venda de produtos. Esse fato pode ser considerado um dos grandes nós dentro dessa cadeia produtiva, já que grande parte do poder de decisão de um clube depende dessa pessoa. Uma decisão equivocada, por parte do dirigente, pode comprometer de forma séria a saúde financeira do clube. Outro aspecto destacado, se relaciona com as fontes de renda do clube, que muitas vezes ficam restritas à venda de jogadores e de cotas pagas para transmissão das partidas em redes de TV aberta ou por assinatura. Caso os contratos não sejam bem estudados e estruturados, o clube corre o risco de ganhar dinheiro rápido, mas ficar refém, por exemplo, de uma emissora de TV que escolhe qual o horário do jogo, prejudicando que o torcedor possa comparecer e assistir o seu clube jogar dentro do estádio.

6 METODOLOGIA DA PESQUISA

Conforme Demo (2012) pesquisa é definida como: “a atividade básica da ciência” (p.22), pois a partir dela é que a curiosidade humana vai despertar, para que problemas existentes possam ser resolvidos. Assim, essa curiosidade levará que uma ou mais pessoas possam descobrir soluções para problemas que interfiram na vida das pessoas em geral, não somente membros da academia que se dedicam à prática da pesquisa.

6.1 TIPOS DE PESQUISA

Para que a pesquisa transcorra de forma ordenada é preciso que ocorra um planejamento, para que os resultados desejados sejam satisfatórios. Conforme Creswell (2010) existem 3 tipos de pesquisas:

- a) Pesquisa qualitativa: empregada como uma forma para se explorar e compreender o significado que as pessoas ou grupos sociais atribuem a um problema social ou humano. O processo de pesquisa engloba questões, análise de dados (construídos do geral para o específico) e as interpretações feitas pelo pesquisador sobre o significado desses dados;
- b) Pesquisa quantitativa: pesquisa com a finalidade de testar teorias objetivas, verificando a relação entre as variáveis. Essas variáveis podem ser medidas por instrumentos específicos, para que os dados possam ser analisados por processamentos estatísticos;
- c) Pesquisa de métodos mistos: tipo de pesquisa que combina aspectos quantitativos e qualitativos, envolvendo suposições filosóficas. Essa mistura de ambas as abordagens é utilizada no estudo.

Para essa pesquisa em especial, sobre a cadeia produtiva do futebol gaúcho, utilizaremos a abordagem qualitativa. Ela é a mais indicada pelo fato de que iremos buscar fontes pessoais de informação, bibliográficas e institucionais para chegarmos a cumprir o objetivo proposto para essa pesquisa. Creswell (2010) ainda defende que toda pesquisa deve ter uma concepção, ou seja, ideias que nortearão o trabalho. Para essa pesquisa, em especial, escolhemos a concepção pós-positivista.

Sua proposta é a de que as causas possivelmente determinam os resultados. Por isso, devemos identificar e avaliar as causas que influenciaram nos resultados finais obtidos, após a realização dessa pesquisa.

Como delineamento dessa pesquisa, podemos afirmar que ela se constitui em um estudo exploratório e em um estudo de caso. Segundo Gil (2002) uma pesquisa exploratória tem como meta proporcionar, para o pesquisador uma maior familiaridade com o problema de pesquisa. Além disso, essa metodologia de pesquisa também tem como objetivo aprimorar ideias ou descobrir novas instituições. Esse tipo de pesquisa envolve: pesquisa bibliográfica, entrevistas com pessoas que tiveram ou tem contato com o “problema” de pesquisa e análise de exemplos sobre o assunto abordado.

6.2 ETAPAS DA PESQUISA

Para que ocorresse um ordenamento e melhor aproveitamento a pesquisa foi dividida nas seguintes etapas:

- a) Levantamento bibliográfico;
- b) Pesquisas na internet;
- c) Aplicação dos questionários;
- d) Análise dos dados obtidos:

6.3 FONTES DE INFORMAÇÃO UTILIZADAS

A pesquisa consistiu em destacar as fontes pessoais, institucionais e bibliográficas de informação, com a finalidade de elaborar a cadeia produtiva do futebol gaúcho. A importância em destacar essas fontes decorre do fato de muitas das informações, as quais necessitamos, estarem restritas a pessoas que trabalham nos clubes de futebol ou que desenvolvem seu trabalho em função desse esporte. Para essa pesquisa em particular, também foram importantes as bases de dados sobre o assunto, embora as mesmas que tratem sobre futebol sejam escassas e pouco organizadas. As principais bases consultadas e utilizadas foram Ludopédio, LUME, *Soccer wiki*, Futpédia e Museu do Futebol. Exceto a base LUME, todas as

demais tratam especificamente do futebol como seu principal objeto de estudo. Além dessas já citadas, também foram consultadas fontes bibliográficas (livros), sites da Internet e diretórios que abordassem o tema do futebol.

6.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Dessa forma, resolvemos escolher clubes de Porto Alegre (trata-se da capital do Estado do RS, daí a sua importância), das cidades de Caxias do Sul (segunda maior cidade do RS), Pelotas (a cidade possui dois clubes de futebol tradicionais no Estado) e Rio Grande (cidade onde foi fundado o primeiro clube profissional de futebol do Brasil). Para conseguirmos as informações necessárias foram elaboradas questões bem pontuais (vide apêndices A, B, C e D), obviamente procurando destacar a importância das fontes de informação.

Além dos clubes, as fontes institucionais, foram procurados outros atores envolvidos nessa cadeia produtiva: jornalistas esportivos, representante de uma empresa fabricante de material esportivo, um técnico de futebol, um preparador de goleiros, jogadores da categoria juvenil e dirigentes ou membros de diretorias de clubes de futebol. As questões foram adaptadas, levando em consideração a atividade exercida pelo pesquisado, que aceitou participar como voluntário. Por exemplo, não seria coerente perguntar para um técnico quais as fontes que ele utiliza para escrever a pauta de uma matéria de jornal. O objetivo é utilizar essas fontes pessoais e institucionais com a finalidade de atendermos nossas necessidades informacionais e montarmos a cadeia produtiva do futebol gaúcho.

6.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Essa pesquisa se constitui num trabalho de cunho exploratório, ou seja, não foi encontrado nenhum outro semelhante, ou nos mesmos moldes para que pudéssemos fazer uma comparação e constatar se esse trabalho contribui com alguma inovação ou informações mais atualizadas.

Um fator que provavelmente prejudicou para que ocorresse uma análise aprofundada foi a baixa participação dos clubes escolhidos. Foram enviadas mensagens, via correio eletrônico, explicando sobre a pesquisa para 7 clubes do RS, mas apenas 2 retornaram demonstrando disposição em participar. Porém,

nenhum desses 2 supostos colaboradores retornou o questionário formulado para a realização da pesquisa. O mesmo ocorreu com as empresas fornecedoras de material esportivo, de 6 mensagens enviadas, apenas uma representante do segmento retornou com um resposta positiva. Desde o mês de agosto de 2013, as tentativas de contato estavam sendo realizadas, mesmo com o termo de consentimento explicando que não haveria a divulgação de nomes e que se tratava de um trabalho de conclusão de curso, com finalidades acadêmicas, não houve uma participação mais efetiva. Provavelmente, outro fator que tenha contribuído para a baixa participação foi a questão da distância entre as cidades de Porto Alegre, Caxias do Sul e Pelotas, por exemplo, que dificultou uma aproximação entre pesquisador e pesquisado.

Diante dessas negativas, foi de grande valia uma rede de contatos pessoais, a qual possibilitou a participação de 2 importantes colaboradores para a pesquisa: um membro do atual conselho deliberativo do Grêmio e o outro um ex-membro de uma administração passada do Internacional. Também, foi através dessa rede que conseguimos chegar até a um ex-jogador (com passagens por destacados clubes e pela Seleção Brasileira) e hoje técnico de futebol de jogadores de categorias de base. Todas essas fontes pessoais elencadas contribuíram de forma decisiva para a realização deste trabalho de pesquisa.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesse segmento serão mostrados os dados levantados para que fosse possível montarmos a estrutura da cadeia produtiva do futebol gaúcho. Para um melhor entendimento dividimos essa parte do trabalho conforme o segmento da cadeia o qual o mesmo e as fontes estão inseridos. Assim, iniciaremos com os insumos, depois o produtor/produto e por fim o consumidor.

7.1 INSUMOS

Os insumos são a parte da cadeia, onde a matéria-prima dará origem a um produto, um bem industrializado, pronto para o consumo. Por isso, nesse segmento procuramos destacar com cuidado os elementos desse segmento da cadeia. Isso ocorre pelo fato do produto a ser oferecido ser um serviço, no caso os jogos de futebol e os seus desdobramentos.

Quadro 1 - Lista com as fontes de informação do segmento insumos da cadeia produtiva do futebol gaúcho (Continua)

Dicionários	Biográficas	Diretórios	Periódico Científico	Literatura Cinzenta	Sites Especializados	Bases de dados	Fontes Pessoais
<p>A linguagem popular do futebol. Autor: Jose Mauricio Capinussu</p> <p>Dicionário Futebolês Português. Autor: Luiz Cesar Saraiva Feijó</p> <p>Dicionário Popular de Futebol: o abc das arquibancadas Autor: Leonam Penna</p> <p>A linha da bola: tudo o que as mulheres precisam saber sobre futebol. Autora: Clara Albuquerque</p>	<p>Bebeto: o canhão da Serra. Autor: Lucas Scherer</p> <p>Charles Miller: o pai do futebol brasileiro. Autor: John Robert Mills</p> <p>Futebol: revolução ou caos. Autor: Luiz Manzolillo</p> <p>Metamorfose do futebol. Autor: Marcelo Weishaupt Proni</p> <p>O pontapé inicial: memória do futebol brasileiro. Autor: Waldenyr</p>	<p>Lista Aberta da RSSSF Brasil: resgatando a história do futebol brasileiro</p> <p>USP futebol</p>	<p>Arquivos em Movimento (Revista Eletrônica da Escola de Educação Física e Desportos da UFRJ)</p> <p>Conexões (Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP)</p> <p>Motriz (Revista de Educação Física da UNESP)</p> <p>Movimento (Revista da</p>	<p>Esporte do oprimido (Tese) Autor: Hergos Ritor Froes de Couto. Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Nove de Julho Orientador: José Eustáquio Romão</p> <p>Futebol brasileiro (Dissertação) Autor: Wilson Constantino de Araújo Filho. Faculdade de Ciências Sociais,</p>	<p>Futebol gaúcho.com (http://www.futebolgaucho.com/)</p> <p>Futebol da Gaúcha (http://gaucha.clicrbs.com.br/rs/pagina/futebol-da-gaucha.html)</p> <p>Futebol na Rede (http://www.futebolnarede.com.br/)</p> <p>FutNet (http://www.futnet.com.br/futebolgaucho/)</p>	<p>Ludopédia o (http://www.ludopedio.com.br/rc)</p> <p>Futpédia (http://futpedia.globo.com)</p> <p>Soccer wiki (http://pt.soccerwiki.org/squad.php)</p> <p>LUME (www.lume.ufrgs.br)</p> <p>Museu do Futebol (http://www)</p>	<p>Jogadores e técnicos de futebol</p> <p>Dirigentes de clubes de futebol</p>

Quadro 1 - Lista com as fontes de informação do segmento insumos da cadeia produtiva do futebol gaúcho (Continuação)

	<p>Caldas</p> <p>No país do futebol. Autor: Luiz Henrique Toledo</p> <p>A verdadeira história do futebol brasileiro. Autor: Loris Baena Cunha</p> <p>1956: uma epopeia gaúcha no México. Autor: Eduardo Valls</p>		<p>Escola de Educação Física da UFRGS)</p> <p>Pensar a Prática (Revista da Faculdade de Educação Física da UFG)</p> <p>Recorde (Revista do Laboratório de História do Esporte e do Lazer e do Programa de Pós-Graduação em História Comparada/IF CS/UFRJ)</p> <p>Revista Brasileira de Ciências do</p>	<p>Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Orientador: Marisa do Espírito Santo Borin</p> <p>A construção social do tipo 'jogador de futebol profissional' (Tese) Autora: Adriana Bernardes Pereira. Faculdade de Ciências Humanas e da Saúde, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Orientador: Mary Jane Paris Spink</p>	<p>Peleia FC (http://www.peleiafc.com/)</p>	<p>.museudofutebol.org.br/crfb/</p>	
--	--	--	---	---	---	-------------------------------------	--

Quadro 1 - Lista com as fontes de informação do segmento insumos da cadeia produtiva do futebol gaúcho (Continuação)

			<p>Esporte (RBCE) (Editada pelo Colégio Brasileiro de Ciências do Esporte - CBCE)</p> <p>Revista Brasileira de Futebol (Publicação científica oficial do Curso de Especialização em Futebol promovido pela Universidade Federal de Viçosa - UFV)</p> <p>Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte (REMEFE)</p>	<p>Em jogo a relação entre pesquisador e clube. (Dissertação) Autor: Rafael Moreno Castellani Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação Física. Orientador: Pedro José Winterstein.</p> <p>O tradicional e o moderno no futebol brasileiro. Autor: Ademir Ângelo Castellari (Dissertação) Faculdade de Ciências Sociais, Pontifícia Universidade</p>			
--	--	--	--	---	--	--	--

			(Editada pela Faculdade Mackenzie de Educação Física)	Católica de São Paulo. Orientador: Edimilson Antonio Bizelli			
--	--	--	---	--	--	--	--

Fonte: elaborado pelo autor

Os dicionários escolhidos possuem importância por trazer linguagens relacionadas ao futebol, da ótica de locutores, mulheres e torcedores em geral. A linguagem utilizada nesse esporte é diferente (desviante) de outras modalidades esportivas. Os narradores de futebol, por exemplo, possuem características que integram o torcedor com a partida. O torcedor também possui expressões próprias, como músicas e hinos dedicados ao seu time do coração. Para as mulheres foi escrito um informativo que utiliza uma linguagem de fácil entendimento, mostrando para o público feminino que futebol não é um esporte difícil de ser entendido. O objetivo é detalhar as regras do esporte, apresentar os ídolos, os times e campeonatos e principalmente dar explicações para as dúvidas das torcedoras.

As fontes biográficas procuram, através da vida do biografado, trazer aspectos importantes sobre o desenvolvimento e a prática do futebol no Brasil. A obra *Charles Miller: o pai do futebol brasileiro* procura revelar através de fatos, documentos e fotografias inéditas, aspectos importantes da vida do introdutor da prática do futebol no Brasil. Ele que desembarcou no Brasil em 1894, depois de uma temporada de estudos na Inglaterra, trouxe na bagagem duas bolas, um livro de regras e a disposição para quebrar resistências. Aos poucos ele conseguiu convencer a elite paulistana da validade de se praticar uma modalidade que anos depois caiu no gosto das massas, transformando o Brasil no país do futebol. A obra *Bebeto: o canhão da serra* é uma biografia focada na carreira futebolística de Alberto Vilasboas dos Reis, conhecido no meio do futebol como Bebeto. Ele foi um dos grandes artilheiros do futebol brasileiro que atuou em clubes como: 14 de Julho, RS; América, RJ, Bahia; Caxias, RS; Corinthians, SP; Gaúcho; Grêmio; Internacional, Porto Alegre; Internacional, Santa Maria; Juventus, SP; Toledo, PR. A obra *1956: uma epopeia gaúcha no México*, destaca a performance de uma Seleção nacional de jogadores formada exclusivamente por jogadores do futebol gaúcho. Eles foram os responsáveis por conquistar o primeiro título de nível internacional para o Brasil, antes da conquista da primeira copa em 1958. Consideramos essa obra importante, pelo fato de destacar a atuação do futebol gaúcho e a sua contribuição para a formação de uma Seleção Brasileira de futebol bi-campeã nos anos de 1958 e 1962.

Os diretórios, dedicados ao futebol, são importantes por abordar temas como discussões sobre futebol, história do futebol, estatísticas, campeonatos antigos, dados sobre jogadores atuais e do passado e informações sobre clubes. Em linhas gerais o objetivo desses grupos é o de aproximar pessoas que estudam ou têm

interesse pelo tema futebol com a finalidade de se estabelecer um diálogo constante sobre o assunto, para que informações e arquivos possam ser trocados por pessoas com interesses em comum.

Os periódicos científicos são importantes por trazer informações acerca das pesquisas mais recentes sobre temas abordados dentro dos meios acadêmicos. Nesta pesquisa, foi possível notar que a temática sobre futebol é relativamente recente no meio acadêmico brasileiro. A maioria das revistas acadêmicas sobre o tema é da área de Educação Física. Somente em um único caso, o da revista *Recorde* (Revista do Laboratório de História do Esporte e do Lazer e do Programa de Pós-Graduação em História Comparada/IFCS/UFRJ), é desenvolvida por um grupo interdisciplinar de pesquisadores e não apenas da área de Educação Física. Só encontramos um único periódico dedicado exclusivamente ao futebol: a Revista Brasileira de Futebol, de responsabilidade do Curso de Especialização em Futebol promovido pela Universidade Federal de Viçosa (UFV).

Os itens sobre literatura cinzenta escolhidos ganharam importância, para mostrar os enfoques dados ao tema, quando ele é objeto de estudo de estudantes dos cursos em nível de mestrado e doutorado. No trabalho intitulado o *Esporte do Oprimido*, o autor realizou um estudo a respeito da formação do jogador de futebol. A ideia de alcançar a riqueza, o glamour e o status de um grande jogador permeia os sonhos de muitas crianças e jovens, mobilizando uma cadeia de esforços familiares e de renúncias pessoais para a realização desse anseio. Entretanto, percebe-se que o processo de seleção dos atletas no futebol tem sofrido interferências e manipulações espúrias ao esporte, provocando o desencanto de boa parte da juventude para com a carreira futebolística. Nesse trabalho o autor procurou realizar uma investigação sobre as relações que se estabelecem no processo de seleção e que se estendem pela formação e profissionalização dos atletas de futebol, verificando as problemáticas que aí emergem e que, na maioria das vezes, provocam a interrupção do projeto dos candidatos e da carreira de atletas já profissionalizados. No trabalho *Futebol brasileiro*, o autor destaca a trajetória do jogador profissional e o fim de sua carreira. Ele parte da premissa de que esse esporte se apresenta como um relevante instrumento na vida social, tendo colaborado para a consolidação da identidade nacional brasileira. No seu estudo procurou analisar a carreira do jogador de futebol profissional a partir de uma perspectiva de profundas mudanças no mundo do trabalho, destacando a formação

do ídolo, através de sua trajetória e de como o fim da carreira expõe um contexto marcado pela incerteza do futuro e frustrações diante de um sonho interrompido, onde a retomada da estabilidade social apresenta o dilema da aceitação de uma nova identidade dentro ou fora desse esporte. Outro trabalho destacado foi a tese *A construção social do tipo 'jogador de futebol profissional'* de autoria de Adriana Bernardes Pereira. Nela a autora realizou um estudo sobre a construção coletiva do tipo “jogador de futebol profissional”. A partir da sistematização de elementos observados e conversados no contexto do futebol, foi possível refletir acerca da configuração social que permeia essa construção e entender as matrizes especificadoras, as relações sociais que são formadas, os atores envolvidos, as materialidades presentes, a ocorrência de jogos de força nas relações sociais, sua caracterização e entrelaçamentos inter e intracategorias do futebol. Para realizar sua pesquisa, a autora fez uma observação in loco das situações de treinamento e jogo de diferentes categorias de jogadores de futebol (dente de leite, infantil, mirim, juvenil, júnior e profissional). Esses exemplos mostram como o futebol é abordado e estudado dentro dos meios acadêmicos brasileiros, não somente nas faculdades de Educação Física, cujos periódicos, como já foi descrito acima, são a maioria quando se trata dessa temática.

A Internet na atualidade tem grande importância para a difusão de obtenção de informações sobre a temática do futebol. Nesta pesquisa, os sites destacados trazem informações dos clubes gaúchos, campeonatos regionais, contratações, opiniões, informações sobre o futebol praticado pelos clubes do RS. Um deles inclusive, o Peleia FC, já traz a marca do povo gaúcho no seu nome. Pois no RS, peleia significa uma luta, uma batalha difícil de ser vencida. O termo também se relaciona a estilo de futebol praticado por aqui, onde a vontade de ganhar se sobrepõe em muitos casos, a técnica, os dribles tão característicos do futebol brasileiro. Não é preciso dizer que o site trata quase que exclusivamente de informações sobre o futebol gaúcho, o espaço para os demais é bem restrito.

Em se tratando de futebol as bases de dados são escassas e muitas vezes dispersas. Assim, para esse trabalho destacamos o Ludopédio e o LUME. A primeira é uma grande base de dados com o objetivo de criar uma rede de informações, de pesquisadores e de interessados no tema futebol. Segundo seus idealizadores, ela surgiu da necessidade e ausência de um centro para reunir informações, textos e pesquisas sobre futebol. Já a segunda é um grande repositório digital da

Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Seu objetivo é reunir, preservar, divulgar e garantir o acesso confiável e permanente aos documentos acadêmicos, científicos, artísticos e administrativos gerados na Universidade, bem como às suas coleções históricas, e a outros documentos de relevância para a Instituição, que fazem parte de suas coleções, embora não produzidos por ela, maximizando a visibilidade e uso desses recursos.

No segmento das fontes pessoais foram realizadas entrevistas com um antigo membro da diretoria do Sport Club Internacional (nesse trabalho será chamado de dirigente A) e um membro do atual conselho deliberativo do Grêmio Football Portogalense (dirigente B). O dirigente A destacou que é preciso ter cuidado, quando se afirma que o futebol é um negócio. Segundo ele, os clubes de futebol são associações esportivas, sem fins lucrativos. O grande objetivo dos clubes é orgulhar seus torcedores, conquistando títulos. Ele destaca a importância do torcedor como uma espécie de “dono” do clube, ou seja, tudo é feito para ele, todas as decisões são tomadas para agradá-lo. É preciso criar esse ambiente, para que o torcedor apoie, contribua para que o clube arrecade fundos para manter sua estrutura. Segundo ele, a paixão do torcedor pelo seu clube é que impulsiona a prática do futebol. Os negócios gerados, nas suas palavras, são apenas um “meio” para que possa viabilizar o ambiente para que esta paixão seja demonstrada com toda intensidade.

Já o dirigente B destacou que o futebol atualmente no cenário brasileiro está sendo considerado como um negócio que necessita de uma gestão profissional. Para ele, o futebol deve ser encarado de forma absolutamente profissional e fazendo parte de uma gestão que tenha um claro projeto que inicie desde as categorias de base, passando para o time profissional. Devem ser pensadas formas de ampliação de receitas e de captação de jogadores em formação, desde a mais tenra idade, em todos os pontos do país. Possivelmente, pelo fato da maior receita de muitos clubes ser a venda de jogadores para mercados internacionais, principalmente Europa e Leste Europeu. Em relação às fontes de informações utilizadas para saber mais sobre futebol, ele destacou seminários com a temática do futebol, matérias inseridas em jornais e revistas enfatizando a gestão profissional dos clubes e livros específicos sobre o assunto. Ele citou a obra *A Bola não entra por acaso*, de autoria de Ferran Soriano, como um dos mais conhecidos sobre gestão de clubes de futebol modernos. Em relação a expectativas frustradas, como por exemplo a eliminação de

uma competição importante, ele afirmou que o futebol é um jogo e, como tal, todo e qualquer resultado pode acontecer. Quem assume a gestão de um clube de futebol tem de estar preparado para lidar com as pressões e com eventuais frustrações dessa atividade. Ele exaltou os torcedores como sendo a razão maior de existir de um clube de futebol. Eles são o seu maior patrimônio e verdadeiros donos do clube. Entretanto, ele ressalta que quem assume a gestão de um Clube não pode dirigi-lo com a passionalidade de um torcedor. Deve conseguir ser racional em suas decisões, as quais devem ser oriundas de convicções e devem correr de claros projetos de gestão. Ficou bastante clara, a importância que esse dirigente dá para a gestão eficiente do clube, dando a nítida ideia de que o clube de futebol deve ser gerido de forma eficiente para que as metas e os resultados sejam alcançados dentro de campo.

O discurso do dirigente A contrasta muito com a maioria das informações que são veiculadas sobre o mundo do futebol profissional. Quando ele destaca o papel dos torcedores, que não devem ser vistos como consumidores, mas sim como colaboradores, ele quer fazer transparecer que as somas milionárias levantadas pelo clube são apenas para a prática desportiva. Segundo a imprensa em geral, os torcedores são importantes para o clube pelo fato de garantir receita, ou seja, ele se tornando um associado, o clube terá um valor fixo para seus investimentos no futebol. O torcedor não pode ser considerado como um “dono” do clube, pois ele não tem poder nas decisões importantes. No caso da venda ou da contratação de determinado jogador ele é devidamente consultado? A sua importância está quando ele é sócio e está apto a votar para presidente ou para a eleição dos membros do conselho do clube, ou quando o clube não vence e precisa de apoio para reconquistar as vitórias. Na maioria das vezes, a paixão dele pelo clube é explorada com fins comerciais, comprando artigos com a marca do clube, por exemplo, ou indo ao estádio para assistir aos jogos. Talvez, ele dirigente tenha essa mentalidade de não ver o futebol como uma atividade com fins lucrativos, mas a verdade é que os números demonstram o quanto o futebol é lucrativo para os clubes, contudo o torcedor, um dos principais envolvidos no processo possui o papel de um grande consumidor.

Já os técnicos e os jogadores possuem discursos e opiniões bem diferentes desse dirigente. Tanto técnico quanto jogadores pensam no futebol como uma atividade altamente produtiva, tanto que a maioria deles chega a afirmar que essa é

a atividade que garante o seu sustento e o de suas famílias. Os técnicos, responsáveis por pensarem nas melhores estratégias para que seus times vençam, utilizam como fontes de informação conversas com colegas de profissão (outros técnicos ou jogadores mais experientes), assistem jogos na televisão e acessam sites na Internet sobre táticas e técnicas de futebol. Interessante, foi que um dos técnicos entrevistados afirmou que não utiliza a Internet como fonte de informação, pois na sua avaliação a possibilidade de assistir ao vivo um jogador é muito mais valiosa para o seu trabalho. Outro técnico, preparador de goleiros, também ressaltou essa questão, utilizando como exemplo o treinamento de goleiros. Ele disse que, o mesmo vai ser aplicado conforme o tipo físico e agilidade do atleta, por isso a importância de observá-lo atuando para que possa ser definida a melhor estratégia para que o seu adequado treinamento conduza ao seu desenvolvimento como jogador profissional. Um desses técnicos foi um ex-jogador de futebol com passagens pela dupla Gre-Nal (Grêmio e Internacional), interessante foi notar o seu prestígio junto aos seus comandados e os demais membros de sua comissão técnica, já que a todo instante nossa conversa era interrompida para que ele pudesse atender alguma pessoa do clube que ele trabalha. Por já ter jogado em dois clubes de grande expressão regional e nacional e ter enfrentado adversários de grande categoria no futebol, suas opiniões e impressões sobre jogadores e táticas de jogo eram ouvidas atentamente, já que ele vivenciou muitos desses fatos quando era jogador de futebol profissional. A sua vivência e atuação como jogador lhe garantem prestígio e respeito como técnico de futebol. Algumas vezes, foi possível notar que seus conhecimentos teóricos sobre futebol tinham muita relação com a sua experiência como ex-jogador profissional, ele não demonstrou ser um estudioso do futebol, assim como são outros técnicos profissionais. Durante nossa conversa, ele não citou nenhum livro sobre futebol, tampouco estudos sobre tática e técnica aplicadas para o aprimoramento de futebol para jogadores profissionais.

Os jogadores entrevistados para esse trabalho, em sua maioria, eram da categoria juvenil, as categorias de base composta por jovens que ainda aspiram serem jogadores de times profissionais. A maioria deles utiliza como fontes de informação a Internet, conversas com jogadores mais velhos ou experientes e as suas famílias. Um fato que despertou a atenção foi a importância que esses jogadores mais jovens dão para as informações vindas de suas famílias, já que essa fonte foi assinalada por todos eles nas suas entrevistas. Talvez seja interessante os

clubes que trabalham na formação de jogadores darem uma maior atenção para a importância das famílias na formação de seus atletas profissionais. Entre os jogadores mais velhos ou experientes, as principais fontes de informação apontadas foram a Internet, conversas com técnicos e assistir jogos transmitidos pelas emissoras de televisão. Entre todos esses profissionais do futebol, ficou evidente a utilização da Internet e da televisão como formas de se obter informações sobre o futebol. Algo que causou um certo estranhamento foi a ausência dos entrevistados citarem o rádio como uma fonte de informação sobre o futebol. Durante muito tempo, o rádio teve uma grande importância para as transmissões de partidas de futebol, visto que a televisão é um veículo de informação relativamente recente no Brasil. Segundo Araújo (2001), o rádio e a televisão começaram a conviver em regime de parceria quando os locutores passaram a transmitir ao vivo as partidas de futebol. Antes das transmissões via satélite se consolidarem, as informações chegavam atrasadas fazendo com que os locutores tivessem que inventar muitos lances das partidas. Com o avanço da tecnologia, foi possível unir as duas formas de transmitir futebol: o rádio transmite a emoção, o lado artístico e a televisão a imagem, o movimento dos jogos. Atualmente, muitas rádios que transmitem futebol já possuem até sites na Internet. Dessa forma, podemos dizer que, indiretamente ao marcar a Internet como uma fonte, o entrevistado já poderia estar citando o rádio também como uma fonte de informação, desde que essa rádio tivesse um site disponível.

Após analisar os dados do segmento insumos da cadeia produtiva do futebol, foi possível notar o fator econômico como o grande impulsionador do futebol praticado de forma profissional. Podemos destacar a figura do jogador de futebol para representar esse fato. O trabalho dos autores Badur e Montagner (2008) procurou constatar, através de uma pesquisa, a importância do jogador profissional para as ações mercadológicas dos clubes de futebol. Primeiramente eles destacaram a valorização que os jogadores fora de série, os craques, rendem para os seus investidores e os clubes que ajudaram na sua formação como atleta profissional. Partindo desse ponto, podemos afirmar que essa prática vai ao encontro das palavras do dirigente B, colaborador dessa pesquisa, o qual destacou a importância da formação e depois venda desses jogadores como uma grande fonte de receita para os clubes. Para muitos clubes essa é uma das poucas fontes de receita que garantem a continuação das atividades desenvolvidas pela entidade.

No seu trabalho, os autores Badur e Montagner (2008), também procuraram destacar a figura dos jogadores de futebol como sendo pessoas comuns, que possuem fraquezas e dificuldades. A partir daí é criado um cenário para que os seus feitos dentro de campo sejam vistos como algo divino. Os clubes e os empresários costumam explorar a imagem desses jogadores, pois ao mesmo tempo em que são ídolos populares, que realizam grandes proezas dentro dos gramados, também são pessoas normais, como qualquer cidadão. Esse fato os aproxima de seus fãs, que passam a se identificar com eles. Outro aspecto destacado pelos autores é o do futebol ser considerado como um espetáculo e os jogadores, mais destacados, os heróis que enfrentam batalhas onde podem sair vencedores ou derrotados, levando alegria ou tristeza para os torcedores.

O futebol dentro dessa análise é visto como um serviço a ser oferecido para um cliente, ou seja, o torcedor ou o espectador das partidas. Os jogadores através de suas façanhas poderão oferecer um serviço de qualidade para os clientes. Isso é tão real que as ações de *marketing* de muitos clubes de futebol profissional contam com a participação de suas principais estrelas, pois elas garantirão público e boas rendas para a realização das partidas. São esses heróis ou pessoas comuns que irão alavancar planos de sócios, aumento do número de venda de camisetas e até mesmo contribuirão para novos parceiros comerciais que desejem criar vínculos com os clubes. Aproximar o jogador da torcida do seu clube pode ser considerada como uma grande estratégia. Conseguindo trazer o torcedor para junto do clube, é possível fazer com que ele se sinta um membro ativo dentro dessa entidade esportiva e se considere tão ou mais importante do que as estrelas que atuam dentro dos gramados, nos quais o futebol profissional é praticado.

7.2 PRODUTOR/PRODUTO

Neste elo da cadeia, pretendemos destacar os elementos que garantem o futebol como um serviço a ser oferecido para os seus consumidores, os torcedores. Assim, esse segmento engloba os clubes (formadores de jogadores), as federações (as entidades que organizam e regulamentam os campeonatos) e os meios de comunicação, principalmente redes de televisão, jornais impressos e rádios, como promotores e divulgadores de temas relacionados ao futebol, tais como convocação de torcedores para as partidas, venda e contratação de técnicos e jogadores de futebol.

Quadro 2 - Lista com as fontes de informação do segmento produtor/produto da cadeia produtiva do futebol gaúcho (Continua)

Bibliográficas	Diretórios	Periódicos	Sites da Internet	Literatura cinzenta	Bases de dados	Fontes pessoais
<p>Administração & futebol: metáforas do mundo empresarial Autor: Eloi Zanetti e Rogério Gusso</p> <p>Futebol exportação. Autores: Claudia Silva Jacobs e Fernando Duarte</p> <p>Futebol S/A: a economia em campo. Autor: Anderson Gurgel</p> <p>A bola não entra por acaso. Autor: Ferran Soriano</p>	<p>Confederação Brasileira de Futebol (CBF). Cadastrado no CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico)</p> <p>Mundo da Bola</p>	<p>REMark (Revista Brasileira de Marketing. Editada pela Universidad e Nove de Julho – UNINOVE)</p>	<p>Grêmio (Site do Grêmio Football Portoalegrense. Disponível em: www.gremio.net)</p> <p>Internacional (Site do Sport Clube Internacional. Disponível em www.internacional.com.br)</p> <p>Pelotas (Site do Esporte Clube Pelotas. Disponível em: ecpelotas.com.br)</p> <p>Brasil de Pelotas (Site do Grêmio Esportivo Brasil de Pelotas. Disponível em: www.gebrasil.com.br)</p> <p>São José (Site do Esporte Clube São José. Disponível em: www.saojose.net)</p> <p>Aimoré (Site do Clube Esportivo Aimoré. Disponível em:</p>	<p>Gestão das marcas dos clubes de futebol. (Dissertação) Autor: Fernando A. Fleury. Faculdade de Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Orientador: Onésimo Cardoso de Oliveira</p> <p>A evolução da gestão no futebol brasileiro. (Dissertação) Autor: Luiz Marcelo Videro Vieira Santos. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas. Orientador: Clovis Bueno de Azevedo</p> <p>Administração de</p>	<p>Estatísticas do Brasileiro</p> <p>Esporte interativo</p> <p>Pau-a-pau Futebol</p> <p>O gol: tudo sobre futebol</p>	<p>Representante de empresa fornecedor a de material esportivo</p>

Quadro 2 - Lista com as fontes de informação do segmento produtor/produto da cadeia produtiva do futebol gaúcho (Continuação)

		<p>(www.ceaimore.com.br)</p> <p>Novo Hamburgo (Site do Esporte Clube Novo Hamburgo. Disponível em: www.ecnh.com.br/site)</p> <p>Rio Grande (Site do Sport Clube Rio Grande. Disponível em: http://www.sportclubriogrande.com.br)</p> <p>Caxias (Site da Sociedade Esportiva Recreativa Caxias. Disponível em: www.sercaxias.com.br)</p> <p>Juventude (Site do Esporte Clube Juventude. Disponível em: www.juventude.com.br)</p> <p>Adidas (Site de empresa fornecedora de material esportivo. Disponível em: www.adidas.com.br)</p> <p>Topper (Site de empresa fornecedora de material esportivo. Disponível em:</p>	<p>clubes de futebol profissional e governança corporativa (Dissertação) Autor: Daniel Siqueira Pitta Marques Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo Orientador André Lucirton Costa</p>		
--	--	--	---	--	--

Quadro 2 - Lista com as fontes de informação do segmento produtor/produto da cadeia produtiva do futebol gaúcho (Continuação)

			<p>www.topper.com.br</p> <p>Nike (Site de empresa fornecedora de material esportivo. Disponível em: www.nike.com/br/pt_br)</p> <p>Finta (Site de empresa fornecedora de material esportivo. Disponível em: www.finta.com.br)</p> <p>Kanxa (Site de empresa fornecedora de material esportivo. Disponível em: www.kanxa.com.br)</p> <p>Dresch Sport (Site de empresa fornecedora de material esportivo. Disponível em: www.dreschsport.com.br)</p> <p>Federação Gaúcha de Futebol – FGF (Organiza e regula as competições de futebol no RS. Disponível em: fgf.com.br)</p> <p>Sindicato dos Atletas Profissionais no Estado</p>			
--	--	--	--	--	--	--

			<p>do Rio Grande do Sul – SIAPERGS (Entidade que defende os interesses dos jogadores profissionais do RS. Disponível em: www.siapergs.com.br)</p> <p>Sindicato dos Árbitros de Futebol do Rio Grande do Sul – SAFERGS (Entidade que defende os interesses dos árbitros profissionais do RS. Disponível em: www.safergs.com.br)</p> <p>Associação Nacional dos Árbitros de Futebol – ANAF (Entidade que defende os interesses dos árbitros brasileiros de futebol. Disponível em: www.anaf.com.br/2014)</p> <p>Federação Nacional dos Atletas Profissionais de Futebol (Entidade que defende os interesses dos jogadores profissionais brasileiros filiados. Disponível em: www.fenapaf.org.br)</p>		
--	--	--	---	--	--

Quadro 2 - Lista com as fontes de informação do segmento produtor/produto da cadeia produtiva do futebol gaúcho (Conclusão)

			<p>Federação Internacional de Jogadores de Futebol Profissional (Entidade que defende os interesses de jogadores profissionais de qualquer país do mundo filiados Disponível em: http://www.fifpro.org/about)</p> <p>Confederação Brasileira de Futebol – CBF (Organiza e regula os campeonatos de âmbito nacional no Brasil. Disponível em: www.cbf.com.br)</p> <p>Federação Internacional de Futebol – FIFA (Organiza e regula os campeonatos de futebol em nível mundial. Disponível em: pt.fifa.com/index.html?language=pt)</p>			
--	--	--	--	--	--	--

Fonte: elaborado pelo autor

Nesse segmento da cadeia produtiva do futebol, as fontes bibliográficas escolhidas foram as direcionadas para a gestão e administração propriamente dita do futebol, que o consideram como um negócio. A obra *Administração futebol & cia: metáforas do futebol* procura aplicar ao mundo empresarial as metáforas futebolísticas para falar das empresas, como uma forma de incentivar os seus colaboradores. No livro *Futebol exportação* os autores, baseados em estatísticas oficiais e em depoimentos de jogadores de futebol que estão no exterior, procuram relatar como é a realidade desses atletas fora do Brasil. Os reflexos disso no futebol brasileiro são a ida de jovens jogadores para a Europa, principal destino de jovens promessas e a volta deles para o futebol brasileiro quando estão no fim de suas carreiras, próximos de sua aposentadoria. Já a obra *Futebol S/A* ajuda a esclarecer muitos aspectos de como é trabalhada a notícia que envolve futebol e negócios divulgadas nos veículos de comunicação. *A bola não entra por acaso*, relata a experiência de um dirigente do Barcelona (grande clube de futebol espanhol) que, na sua gestão, profissionalizou o clube, refez a estrutura de negócio e o tornou uma empresa com grandes possibilidades de crescimento. Assim, através dessas obras é possível se ter uma visão bem ampla, de como o futebol está cada vez mais visto como uma atividade altamente lucrativa e profissionalizada.

Entre os periódicos foi encontrada a Revista Brasileira de Marketing, editada pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE. Essa revista aborda temas relacionados ao marketing esportivo, muito em voga nos dias atuais, visto que para os clubes as estratégias de marketing são de grande importância para suas campanhas de adesão de novos sócios.

Nos diretórios, chamou a atenção o da CBF (Confederação Brasileira de Futebol). Existe um grupo de pesquisa científica ligada a essa entidade, com a finalidade de produzir e promover eventos ligados ao futebol. Outro diretório encontrado foi o Mundo da bola, que pretende discutir temas de futebol (no Brasil e no mundo) incluindo temas como clubes, jogadores, campeonatos, notícias, contratações e projeções sobre desempenho de clubes nos campeonatos que disputam.

Os sites de Internet podemos considerar como sendo as fontes mais abundantes e acessíveis dentro do segmento do produtor/produto da cadeia produtiva do futebol gaúcho. Neles foi possível encontrar muitas informações sobre os principais clubes de futebol do RS. Assim, podemos obter informações sobre as

atividades desenvolvidas por essas entidades, os grupos (plantel) de jogadores de cada equipe, os seus principais patrocinadores, fornecedores de material esportivo, diretores e informações importantes tais como: próximos jogos, campeonatos que esses clubes disputam, as contratações de jogadores, suas principais conquistas e realizações dentro do universo esportivo. Em seguida destacamos os sites das empresas fornecedoras de materiais esportivos dos clubes aqui destacados para essa pesquisa. A partir deles foi possível verificar a importância que os clubes de futebol possuem para esse segmento produtivo. Existem linhas de camisetas, agasalhos, tênis, chuteiras, bolas, todas elas destinadas para os clubes e os seus torcedores, obviamente com o objetivo claro de serem consumidos em larga escala por eles. Para alguns clubes, principalmente os de menor poder econômico, essa parceria com o fornecedor de material esportivo pode representar um sinal de grande prestígio, como o caso do Esporte Clube Pelotas que possui um contrato com a Adidas, uma grande empresa desse ramo de alcance e renome mundiais. Contudo, também há nesse grupo de empresas a *Dreschsport*, que foi fundada e mantém suas atividades na cidade de São Leopoldo (RS). Ela fornece material esportivo para 3 clubes do Estado: o Juventude, o Brasil de Pelotas e o Aimoré. Portanto, os clubes do RS não dependem apenas de empresas de nível nacional ou internacional para garantir seu material esportivo, já que existe um fornecedor local para os mesmos. Destacamos também a Federação Gaúcha de Futebol (FGF), que através de seu site divulga informações sobre o futebol gaúcho, as competições que estão sendo realizadas e geridas, os árbitros e entes que fazem parte dela. Em relação aos árbitros é interessante destacar o site do Sindicato dos Árbitros do RS. Nele foi possível descobrir que recentemente a atuação como árbitro de futebol foi reconhecida como uma profissão regulamentada em lei. Anteriormente, um árbitro precisava ter uma profissão “oficial”, ele não poderia se declarar somente como um profissional que trabalhava com o futebol. No site da Federação Gaúcha de Futebol é possível ver o nome dos árbitros pertencentes ao seu quadro e suas profissões, como é uma decisão recente ainda não foi atualizada. Dentro desse segmento foi possível constatar que existem sindicatos para os jogadores de futebol em níveis estadual, nacional e até mesmo internacional. Isso demonstra a proporção de profissionalismo que a prática do futebol ganhou, já que os jogadores possuem uma vasta rede para lhes garantir direitos mínimos como qualquer outro trabalhador possui, quando um sindicato o representa. Um aspecto que despertou a atenção foi

a Federação Internacional dos jogadores de futebol estar lutando para que um jogador, que tenha ficado impossibilitado de jogar futebol, possa receber uma pensão vitalícia, zelar para que jovens jogadores não sejam explorados por empresários e clubes, ou impedir que os jogadores tenham seus direitos mínimos desrespeitados e os clubes os tratem como suas propriedades. A Federação Gaúcha de Futebol (FGF) é a entidade responsável por regular as competições, os times e os árbitros a ela filiadas, no RS. A Confederação Brasileira de Futebol (CBF) é a entidade responsável por gerir o futebol brasileiro. É ela quem organiza e regula os principais campeonatos do Brasil nas 4 séries (A, B, C e D) as quais os clubes estão distribuídos conforme o seu desempenho nos gramados. Na CBF, constam os registros de todos os jogadores dos clubes inscritos na entidade. Assim, por exemplo, quando a transferência ou a compra de um jogador são realizadas a sua efetivação só é validada quando a documentação é verificada e homologada pela CBF. Em linhas gerais podemos dizer que ela também pode ser considerada como a detentora de uma grande base de dados com as informações dos jogadores dos times brasileiros. Além disso, a entidade indica os árbitros das partidas, determina os horários e os locais dos jogos, bem como divulga os dados relativos ao público e renda obtidos após a realização das partidas de futebol dos times brasileiros profissionais. Todas as federações estaduais, como a FGF, estão ligadas à CBF e, quando organizam seus campeonatos, precisam estar em conformidade com as normas da entidade nacional. A Federação Internacional de Futebol, a FIFA, é a entidade que gere o futebol em nível internacional. Diferente da CBF, ela é a entidade que determina as regras a serem seguidas por todos os clubes de futebol do mundo. Assim, por exemplo, na transação internacional de um jogador de futebol, ela só será validada após o aval e homologação da mesma pela FIFA. Também é de responsabilidade dessa entidade gerir e determinar as diretrizes para a disputa da Copa do Mundo de futebol. O país sede, que em 2014 será o Brasil, deverá seguir todas as normas estipuladas pela FIFA para que os estádios e as acomodações fiquem de acordo com os critérios por ela estipulados para a realização desse evento de abrangência e importância internacionais.

Na literatura cinzenta destacamos pesquisas que tratassem da temática da gestão do futebol. Assim o trabalho a *Gestão das marcas dos clubes de futebol* aborda que o futebol brasileiro não pode mais ser visto apenas como um esporte e, sim, como um grande negócio capaz de gerar receita na ordem dos bilhões de

dólares anuais. Tais receitas podem ser oriundas das mais diferentes fontes, tais como direito de imagem, bilheteria, venda de produtos, entre tantas outras. Elas estão aumentando e o torcedor, como nunca antes, está tendo acesso a uma variedade infinita de artigos de consumo, que vão do mais simples chaveiro até a possibilidade de viajar com o time. Nesse processo de mudanças, o futebol deixou definitivamente de ser o nobre esporte dos ingleses para se estabelecer como o esporte mais popular do mundo. Podemos constatar esse fato quase que diariamente, visto que as lojas com produtos exclusivos com a marca dos clubes estão espalhadas por várias cidades do Brasil. Assim, os torcedores começam a ser vistos por seus clubes e pelas empresas patrocinadoras como potenciais consumidores ávidos por produtos que estampem a marca de seus clubes de coração. Outro trabalho desse segmento é *A evolução da gestão no futebol brasileiro*, onde o autor procura destacar a questão da profissionalização do futebol, sob o ponto de vista da Teoria dos Sistemas. Ele considera um conceito amplo de gestão que inclui as atividades diretamente ligadas ao jogo e a sua administração. Além disso, ele também realiza uma análise histórica dos principais fatos e avanços nessa gestão até os dias atuais. Por fim, ele aponta algumas conclusões e tendências do momento atual do futebol brasileiro.

Já na pesquisa a *Administração de clubes de futebol profissional e governança corporativa*, o autor inicia destacando que o futebol brasileiro, atividade de grande importância social e econômica para o país, atravessa um período de discrepâncias. Apesar das conquistas internacionais e da quantidade de jogadores que fazem sucesso pelo mundo, os clubes, de uma maneira geral, passam por uma situação de falta de recursos, endividamento, ausência de credibilidade e incapacidade administrativa, não conseguindo manter seus principais jogadores. O futebol é mal explorado como mercado e a falta de profissionalismo em sua gestão é evidente. Em um ambiente complexo, a profissionalização da gestão torna-se questão de sobrevivência para os clubes e uma exigência dos investidores em potencial. As boas práticas de governança corporativa demonstram ser uma resposta para os clubes que buscam uma gestão mais efetiva dentro de um ambiente complexo, competitivo e em constante mudança. Visando a estudar a aplicabilidade e os possíveis impactos das boas práticas de governança corporativa nos clubes, o autor realizou uma pesquisa descritiva, qualitativa e exploratória, seguindo o método de estudo de caso, em três clubes do estado de São Paulo. A

base para a análise foi a terceira versão do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). As práticas lidam, essencialmente, com o poder de direção (decisão) e de controle dentro das organizações, visando a equilibrar as influências de diferentes grupos de interesse (*stakeholders*), como torcedores, investidores, sócios e dirigentes, evitando conflitos dentro da organização. Um clube mais forte resultante dessas práticas tende a criar um ciclo virtuoso entre resultados (administrativos e esportivos) e o retorno por eles produzido. Tal estudo é de grande importância para grande parte dos grandes clubes de futebol do Brasil, que estão iniciando a gerir o futebol como um negócio, o enquadrando dentro de uma complexa rede de negócios que envolvem grandes cifras.

Entre as bases de dados a *Estatísticas do Futebol Brasileiro* possibilita que os interessados possam fazer uma análise minuciosa dos dados do Campeonato Brasileiro de Futebol, incluindo os times que participaram, jogadores e os técnicos. A base *Pau-a-Pau Futebol* fornece informações sobre jogadores de futebol. O objetivo de prestar aos interessados no mercado esportivo do futebol um simples, rápido e eficiente serviço de promoção e divulgação de jogadores, para que o mundo inteiro os conheça e analise as boas oportunidades que oferecem. Nela há perfis dos jogadores das Américas, Europa, África, Ásia e Oceania disponíveis para treinadores, agentes profissionais e empresários do mundo do futebol. Já a base *O gol: tudo sobre o futebol* traz informações sobre jogadores, técnicos, times, árbitros, federações, agentes, empresários de jogadores de várias partes do mundo, inclusive do Brasil, para todos os interessados nesse tema.

Nas fontes pessoais destacamos a colaboração de um representante de uma empresa fornecedora de material esportivo. Ele iniciou destacando que a principal vantagem em se “vestir” um clube para uma marca de material esportivo está em colocar sua marca em visibilidade no formador de opinião no caso o clube e o atleta que usa. Dessa forma, o clube e os seus jogadores serão divulgadores da marca, que depois irá ser procurada e comprada pelos torcedores. Por isso, muitas empresas desse ramo fazem contratos de exclusividade com jogadores, ou seja, eles só podem usar aquela marca para desenvolver suas atividades esportivas ou quando estiverem dando uma entrevista para alguma rede de televisão, através de seus programas esportivos. Quando questionado sobre quais os meios ou critérios utilizados para escolher um clube para firmar um contrato de parceria, ele disse que

a empresa interessada faz o trabalho de acordo com a demanda de uma região (podendo ser uma cidade ou Estado). O principal objetivo é despertar o interesse, chamar a atenção do torcedor para a marca para que ele possa identificá-la na hora de decidir pela compra do produto. Um bom exemplo dessa tática foi a empresa Topper, que lançou uma linha de camisetas com a frase *O coração manda*, tendo no lado esquerdo o símbolo do clube que ela patrocina. Foi uma grande estratégia da empresa: aliar a marca com o clube e conseqüentemente o seu torcedor. Em relação aos riscos que podem acontecer, ele disse que como se trata de um negócio eles são inerentes ao processo. Caso o clube não corresponda dentro de campo às expectativas do torcedor, a demanda pelos artigos esportivos tende a diminuir, mas caso ocorra o inverso, ou seja, o esperado por ambos, as vendas e os lucros do clube e da empresa só tendem a aumentar.

Nesse segmento da cadeia produtiva do futebol destacamos a questão do produtor (clubes) e o produto (jogos de futebol). O trabalho dos autores Marques; Gutierrez e Almeida (2013) destaca que no Brasil existem mais de 400 equipes profissionais listadas no ranking da Confederação Brasileira de Futebol (CBF). Assim como esses autores, em nossa pesquisa sobre a cadeia produtiva do futebol gaúcho vimos que a CBF regula os campeonatos e a participação dessas instituições conforme a divisão, grupo que fazem parte (Séries A, B, C e D). Além do campeonato nacional, cada entidade (federação) regional organiza seu campeonato estadual, também formado por divisões ou séries.

Segundo os autores, os clubes de futebol no Brasil podem ser divididos em dois grupos principais: os clubes sócio-esportivos tradicionais e os clubes-empresa. Os clubes sócio esportivos tiveram início como entidades poliesportivas, como é o caso dos grandes clubes do Rio de Janeiro, que iniciaram suas atividades como clubes de regatas. Em Porto Alegre, como foi destacado nessa pesquisa, foram em clubes de ginástica destinados a doutrinar os jovens que depois deram origem aos primeiros clubes de futebol. Nessas agremiações, o futebol iniciou somente como mais uma modalidade esportiva, mas ganhou importância e se tornou a principal atividade desses clubes. Em alguns deles, as outras atividades esportivas desapareceram e somente o futebol permaneceu. Já os clubes-empresa são aqueles que adotam na sua forma de administração, um modelo de empresa limitada ou sociedade anônima, sendo que muitas vezes o objetivo é formar

jogadores e depois vendê-los para gerar lucro. Realmente como uma empresa que produz algo para comercializá-lo.

Seguindo as ideias propostas pelos autores podemos afirmar que atualmente no Brasil os clubes sócio-esportivos estão muito próximos dos ideais propostos pelos clubes-empresa. Contudo conforme Marques; Gutierrez e Almeida (2013), os primeiros possuem como administradores presidentes eleitos pelos seus sócios e os segundos um administrador ou um grupo de investidores que determinam os rumos que o clube deve seguir. Em linhas gerais, o presidente eleito pelos seus sócios e colaboradores deve prestar contas de seus atos para um conselho administrativo e seguir o que os torcedores pedem. Já os administradores ou investidores são os “donos” do clube, por esse motivo a sua vontade vai imperar sobre a dos colaboradores e torcedores. Porém, pelas pesquisas realizadas para esse trabalho observamos que os clubes sócio-esportivos buscam cada vez mais formar jogadores, para depois vendê-los e obter lucros. Os torcedores, raramente são consultados sobre as negociações realizadas pelo clube. As parcerias que ajudam a formar e a desenvolver o potencial desses jogadores também lucram, pois possuem contratos que lhes garantem dividendos quando as negociações são concretizadas. O modelo empresarial se aproxima cada vez mais da realidade desses clubes de futebol profissionais.

7.3 CONSUMIDOR

Esse é o último segmento dessa cadeia produtiva. A matéria-prima já se transformou em um produto que está disponível para o consumo. Assim, nesse ponto procuramos destacar os torcedores ou espectadores, os planos e estratégias criadas pelos clubes para conquistá-los, com a finalidade de conseguir uma fonte de renda e, por fim, os outros desdobramentos desse processo como o licenciamento de produtos com a marca do clube, os programas esportivos em redes de televisão e rádio, a impressão de jornais com cadernos de esportes, apoiados por colaboradores e patrocinadores, todos voltados para o futebol.

Quadro 3 - Listas com as fontes de informação do segmento consumidor da cadeia produtiva do futebol gaúcho (Continua)

Bibliográficas	Diretórios	Periódicos	Sites da Internet	Literatura cinzenta	Base de dados	Fontes pessoais
<p>A torcida brasileira. Autores: Bernardo Borges Buarque de Hollanda, João M. C. Malaia, Luiz Henrique de Toledo e Victor Andrade de Melo.</p> <p>Dos espetáculos de massa às torcidas organizadas. Autora: Tarcyanie Cajueiro Santos</p>	<p>Soccerlinks</p> <p>Football-linx</p>	<p>Revista Placar (Editora Abril)</p>	<p>Plano de sócios do Grêmio (Disponível em: https://srvgremio.websiteseguro.com/socio/promotions.php)</p> <p>Plano de sócios do Internacional (Disponível em: www.internacional.com.br/socios/cadastro1.php?acao=1)</p> <p>Seja sócio do Pelotas (Disponível em: http://ecpelotas.com.br/torcador/socio)</p> <p>Quero ser sócio do Brasil de Pelotas (Disponível em: www.gebrasil.com.br/socio-coracao/quero-ser-socio.php)</p> <p>Seja sócio do São José (Disponível em: www.saojose.net/site/seja_socio.php)</p>	<p>O jeito xavante de torcer (Dissertação) Autor: Luciano Jahnecka. Instituto de Ciências Básicas da Saúde, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Dissertação. Orientador: Meri Rosane Santos da Silva</p> <p>Torcidas Organizadas de futebol (Dissertação) Autor: Luiz Henrique de Toledo Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo Orientador: José Guilherme Cantor Magnani</p> <p>Torcida de futebol</p>	<p>Plataforma Lattes</p> <p>Organização Mundial de Futebol (World Football Organization – WFO)</p> <p>Federação Gaúcha de Futebol – FGF</p> <p>Confederação Brasileira de Futebol – CBF</p> <p>Federação Internacional de Futebol – FIFA</p> <p>Ministério do Esporte</p>	<p>Jornalistas esportivos (um trabalha em emissora de televisão e outro trabalha em um site de notícias na Internet)</p>

Quadro 3 - Listas com as fontes de informação do segmento consumidor da cadeia produtiva do futebol gaúcho (Continuação)

			<p>Sócio do Aimoré (Disponível em: www.ceaimore.com.br/ema-il/proposta.asp?Capa=312)</p> <p>Sócio anilado (Plano para sócios do Esporte Clube Novo Hamburgo. Disponível em: http://www.ecnh.com.br/site/socioanilado.php)</p> <p>Plano de sócios do Caxias (Disponível em: http://www.sercaxias.com.br/socio_planos.php)</p> <p>Papo Paixão (Plano de sócios do Esporte Clube Juventude. Disponível em: www.juventude.com.br/papo-paixao-individual)</p> <p>Futebol melhor (União de clubes brasileiros para conseguir melhor estruturação para o futebol nacional. Disponível em: www.futebolmelhor.com.br)</p> <p>Inter shop (Rede de lojas</p>	<p>Autor: Roberto Romeiro Hryniewicz (Dissertação) Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo</p> <p>Orientador: José Leon Crochik</p> <p>Qualidade dos serviços oferecidos e prestados em um estádio de futebol em dias de jogos (Dissertação)</p> <p>Autor: Fernando Luís Trein</p> <p>Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul</p> <p>Orientador: Paulo Fernando Pinto Barcellos</p> <p>O futebol no campo econômico (Dissertação)</p> <p>Autor: Anderson Gurgel Campos</p> <p>Programa de Estudos</p>	
--	--	--	--	--	--

Quadro 3 - Listas com as fontes de informação do segmento consumidor da cadeia produtiva do futebol gaúcho (Conclusão)

			<p>franqueadas com a marca do Internacional. Disponível em redeintershop.com.br/saiba-mais.asp)</p> <p>Franquia Grêmio Mania (Informações de como obter um licenciamento para venda de produtos da marca Grêmio. Disponível em: http://www.franquiaagora.com.br/Franqueadores/636/franquia-gremio-mania)</p>	<p>Pós-Graduados em Comunicação e Semiótica, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo Orientador: José Luiz Aidar Prado</p>	
--	--	--	--	--	--

Fonte: elaborado pelo autor

Nas fontes bibliográficas destacamos a obra *Torcida Brasileira*, a qual remete para a origem da “torcida” brasileira. Tudo teve início no gesto das espectadoras que frequentavam os primeiros estádios de futebol da *belle époque* carioca: nos momentos decisivos das partidas, elas torciam os lenços, nervosas, e com isso criaram um novo sentido para o verbo “torcer”, que passou a ser associado ao fervor das arquibancadas. Além disso, a obra procura evidenciar as transformações históricas da sociedade brasileira, desde que esta foi capturada pelo torvelinho das paixões futebolísticas, no início do século XX. Já na obra *Dos espetáculos de massa às torcidas organizadas*, a autora escreve sobre o universo futebolístico, demonstrando que ele não apenas mobiliza paixões, como também, e em decorrência de sua adesão por milhares de pessoas reflete os fenômenos que estão ocorrendo. O aparecimento das torcidas organizadas e dos *hooligans* ingleses são exemplos elucidativos de que a esfera do futebol não fica imune às mudanças pelas quais passam o mundo contemporâneo. Oriundas deste esporte, as torcidas organizadas surgem, em nossa sociedade, devido às transformações do futebol no Brasil e também no mundo.

Nos diretórios destacamos o *Soccerlinks*, que é um diretório que conta com cerca de 13.000 links relacionados ao futebol. Nele é possível escolher qual o continente o qual se deseja um determinado link sobre futebol, bastando clicar e acessá-lo. Outro é o *Football-linx*, que também contém vários links destinados ao futebol como jogadores, técnicos, times e notícias sobre futebol. Por exemplo, um dos links remete para um site que dá dicas para técnicos de futebol prepararem seus jogadores desde noções básicas (aquecimento antes das partidas) até a treinos específicos para jogadores conforme a sua posição. Todas as atividades são explicadas com vídeos demonstrativos e opiniões de especialistas da área. Muito útil para quem trabalha ou deseja saber mais sobre temas relacionados ao futebol.

No segmento dos periódicos, destacamos a Revista Placar (Editora Abril). Embora, não seja um periódico de caráter e importância científica, essa revista pode ser considerada como sendo uma grande fonte de informação para o público em geral, não apenas voltada para estudiosos ou especialistas interessados em futebol. A Revista Placar está no mercado de revistas desde 1970, já possui 43 anos de existência, demonstrando estar consolidada dentro do mercado editorial brasileiro tendo um público cativo. A revista é muito apreciada pelos seus leitores pelo “ranking da Placar” e os troféus que distribui aos destaques do ano como: artilheiros

do campeonato brasileiro, revelação e melhor jogador dessa competição. O ranking elaborado e divulgado pela revista é uma pontuação dos clubes do futebol brasileiro, seguindo critérios diferentes dos da CBF, onde os clubes mais vitoriosos e conquistas no futebol brasileiro, e também em competições internacionais estão devidamente ordenados. A revista também possui um site (<http://placar.abril.com.br>) onde constam informações atualizadas sobre os principais clubes de futebol do Brasil e do mundo, as transações envolvendo clubes e jogadores, um acervo digital com as capas e as principais notícias já publicadas na revista e há até uma loja virtual onde é possível se comprar edições passadas da revista.

Nos sites de Internet procuramos destacar os planos de sócios desenvolvidos e vendidos pelos principais clubes de futebol do RS. As mensalidades pagas pelos sócios são uma grande fonte de receita para que os clubes possam desenvolver suas atividades e dar segmento para os seus projetos. Assim, os clubes oferecem muitas vantagens para os seus associados. Os dois clubes mais importantes do RS, Grêmio e Internacional, são os que possuem benefícios mais atraentes para os seus associados. No Grêmio, por exemplo, o associado que tiver filhos menores de 5 anos de idade poderá inscrevê-los para que eles entrem em campo com o time profissional nos jogos, poderá ganhar uma camiseta ou uma bandeira do clube, ambas autografadas pelos jogadores. Já o Internacional foca suas ações de *marketing* para os sócios, destacando a possibilidade de eles poderem assistir às partidas do clube no estádio, desde que estejam com suas mensalidades pagas em dia. É oferecida até mesmo uma modalidade para sócios que residem fora do país possam colaborar com o seu clube. Os demais clubes também realizam iniciativas semelhantes, porém não possuem a mesma abrangência dos dois grandes clubes citados. O Aimoré, por exemplo, pede para que a população da cidade de São Leopoldo-RS autorize um débito em sua conta de água, para que o valor seja repassado para o clube. Esse fato demonstra a diferença das estruturas e poderio econômico dos clubes existentes no RS. Um fato interessante, descoberto com o desenvolvimento da pesquisa, foi o movimento denominado *por um futebol melhor*. Nele os torcedores, os clubes e as grandes empresas, através de uma parceria, farão uma tentativa para desenvolver o futebol no Brasil. O torcedor deverá ajudar ao se associar ao seu clube do coração e caso ele esteja inscrito no movimento o sócio terá descontos em produtos e serviços dos segmentos participantes (entre eles supermercados, linha de laticínios, produtos de limpeza, frigorífico, banco,

telefonia celular). Entre os objetivos propostos por esse movimento estão: oferecer melhor estrutura para as equipes de futebol, manter bons jogadores no Brasil, investir em estádios modernos, revelar e proteger novos talentos que venham a surgir no futebol brasileiro. Tal medida é muito semelhante à praticada por clubes europeus, que ao realizarem parcerias aumentam o seu número de associados e consequentemente a sua renda. Outra grande fonte de renda para os clubes são os produtos licenciados e vendidos com a marca do clube. Destacamos, mais uma vez, Grêmio e Internacional devido a sua representatividade em termos nacionais e internacionais. O Internacional possui a Inter Shop, rede de lojas oficiais do Sport Club Internacional. Já o Grêmio possui a Grêmio Mania, rede de lojas oficiais do Grêmio Football Porto-alegrense. Ambas procuram focar suas ações para a moda esportiva oferecendo lojas nos seguintes formatos: loja de shopping, de rua ou quiosques. Até mesmo os valores dos investimentos necessários são semelhantes para ambos (entre R\$ 100 mil para quiosques e de R\$ 200 mil para lojas).

Nas fontes de literatura cinzenta destacamos a dissertação intitulada *O jeito xavante de torcer*, a qual o autor parte da investigação das práticas torcedoras presentes em um estádio de futebol, procurando abordar a formação de memórias como elemento produtor de sujeitos. Estes torcedores mantêm vínculos muito particulares com o futebol e com uma instituição inserida no modelo de futebol de espetáculo, considerando-se a relação torcedor-torcedor e torcedor-clubes. Com especial atenção aos rituais que acontecem antes, durante e depois dos jogos, o estudo traz a tona quais os dispositivos de memória são construídos a partir desses rituais. Com o auxílio da participação observante, foi identificado como os torcedores do Grêmio Esportivo Brasil se relacionam e se manifestam no estádio do clube. Já no trabalho *Torcidas Organizadas de futebol*, o autor procura demonstrar que as torcidas organizadas de futebol de São Paulo são agrupamentos que se formaram no fim da década de 70. O advento desses grupos redimensionou a relação torcedor-futebol profissional na medida em que engendrou um determinado estilo em acompanhar e torcer pelos times de futebol. Estilo consubstanciado num comportamento estético, verbal e modos específicos de usufruir do evento futebolístico. As torcidas organizadas são a contrapartida popular do universo do futebol profissional estruturado em clubes, federações, justiça desportiva, confederação que gerem os eventos de futebol no Brasil. Já no trabalho *A torcida de futebol*, o autor realizou uma pesquisa tendo como objeto o torcedor de futebol

comum, analisando o que leva um indivíduo a torcer e o que, nessa prática, pode levá-lo à alienação e à violência. Os principais referenciais teóricos utilizados foram a Escola de Frankfurt e a teoria freudiana. Para a pesquisa o futebol foi estudado sob a visão da sua apropriação pela indústria cultural e o torcedor como parte das massas estudadas, segundo a teoria de Freud em Psicologia de grupo e análise do ego e posteriormente pelos frankfurtianos. Dezesesseis torcedores de diferentes times foram entrevistados. Foram formados dois grupos de oito sujeitos, com base no processo de escolarização: um grupo de torcedores que tinha até o ensino fundamental completo e outro de torcedores com ensino médio completo. Os resultados demonstraram certa devoção ao time nos dois grupos, bem como alienação e tendência à barbárie e ao preconceito. Isso ficou mais visível no grupo dos mais escolarizados, o que indica que a educação de hoje pode favorecer esse tipo de atitude. Nesse trabalho o futebol foi abordado pelo viés da área da Psicologia, destacando sua importância como um elemento característico do comportamento humano e das relações sociais estabelecidas pelas pessoas independente do seu grau de instrução.

No trabalho *Qualidade dos serviços oferecidos e prestados em um estádio de futebol em dias de jogos*, o autor procura discutir e avaliar os serviços oferecidos e prestados em um estádio de futebol em dias de jogos. Esse estudo contribuiu para o entendimento dos motivos que levam os torcedores a deixar de ir aos estádios no Brasil, mesmo estando o futebol inserido na cultura popular do país. Para a realização desse trabalho, o autor fez uma revisão da literatura em Qualidade em Serviços, Marketing, Marketing de Serviços, Marketing Esportivo, Serviços Aplicados ao Esporte e Entretenimento. O estudo de caso foi realizado no Sport Club Internacional, um dos maiores clubes de futebol do Brasil. Os dados para a pesquisa foram coletados junto aos torcedores do Clube através da internet. Somente foram consideradas todas as atividades necessárias para a realização do evento, ou seja o jogo de futebol em si e não foram considerados os resultados obtidos pelo clube dentro de campo. Já no trabalho *O futebol no campo econômico* o autor destaca que os esportes, principalmente o futebol, tornaram-se um dos nichos de negócios mais rentáveis dentro da ascendente economia do entretenimento. Nesse cenário, surgiu como um desafio para os jornais dar conta de grupos temáticos de editorias jornalísticas que se colocavam como aparentemente imiscíveis e, por força da sociedade globalizada e de consumo, começaram a se aproximar e se relacionar,

como é o caso da economia relacionada ao esporte. Recentemente surgiram no dia-a-dia das coberturas noticiosas, nas páginas dos jornais, reportagens que constroem, por exemplo, relações entre clubes de futebol e bolsas de valores ou, ainda, entre estratégias de internacionalização de produtos de companhias de bebidas e investimentos em marketing esportivo. O mesmo ocorre com matérias com pautas sobre tecnologia, espetáculo e transmissão de eventos, além de outras que abordam o impacto do turismo durante um mundial (Copa do Mundo) e o aquecimento da economia durante uma competição. Dentro dessa diversidade que se apresenta, o trabalho do autor tem como objetivo estudar como se dá a construção do futebol como negócio na mídia impressa. Interessante essa pesquisa sobre a mídia impressa, uma vez que entre as fontes pessoais nesse elo da cadeia produtiva contamos com a colaboração de dois jornalistas.

Em relação às bases de dados iniciamos destacando a Plataforma Lattes. Nela é possível consultar o currículo e as principais atividades desenvolvidas por membros da academia científica brasileira. Assim, através dela foi possível saber mais sobre os autores das dissertações e teses utilizadas nessa pesquisa, bem como os seus orientadores em relação a sua formação, área de interesse e grupos de pesquisa os quais fazem parte. Outra considerada como sendo de grande importância foi a da Organização Mundial de Futebol (*World Football Organization*). Ela é uma base de abrangência mundial que divulga resultados de jogos ao vivo, possui dados oficiais de jogadores, técnicos e clubes de futebol bastando escolher o país o qual se deseja obter as informações desejadas. As outras três bases são: a Federação Gaúcha de Futebol (FGF), a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) e a Federação Internacional de Futebol (FIFA). Embora elas já constem no quadro 2 (relativo as fontes de informação do produtor/produto) elas também podem ser encaixadas nesse segmento da cadeia. Essas entidades possuem informações importantes como registros de clubes, de jogadores, de árbitros, súmulas de jogos e documentações que são emitidas para todos os envolvidos com atividade do futebol. Elas não se restringem somente aos jogadores e os clubes. Portanto, muitos dados de grande importância para a realização e concretização das partidas de futebol dependem muito das ações desenvolvidas por essas entidades. Também destacamos o Ministério dos Esportes, que possui um órgão denominado de Secretaria Nacional de Futebol e Defesa dos Direitos do Torcedor. Esse órgão é responsável por ações como o estatuto do torcedor, as obras da Copa do Mundo,

um guia com os estádios brasileiros, além de jogos ligados à loteria, com fundos destinados para os clubes de futebol. Muitas de suas informações são de grande valia para suprir necessidades informacionais relacionadas ao futebol e outros esportes no Brasil.

Em relação às fontes pessoais para esse elo destacamos a colaboração de dois jornalistas, sendo um representante da televisão e outro repórter e editor de um site de notícias sobre futebol. O repórter da televisão concorda que o futebol pode ser considerado um negócio que gere lucro e renda, já que para ele um evento esportivo (ressaltando o futebol no Brasil) por si só já é um negócio, que envolve contratação de jogadores, salários, despesas dos clubes, *marketing* etc. Mas este é um negócio capaz de aglomerar tantos outros, como as transmissões televisivas. Segundo ele, o interesse público por futebol é enorme, registrando as maiores audiências da televisão, por exemplo. Dessa forma, estar presente num evento ligado ao futebol é a certeza de que milhões de pessoas estarão na audiência, e que o público-alvo de uma determinada publicidade inserida é mais fácil de ser atingido. A função da televisão de promover um jogo consiste em transmitir conteúdos que gerem interesse coletivo de forma gratuita e, tendo em mãos dados de audiência, vender espaços publicitários. O futebol, por ser uma das maiores audiências da televisão, ganha grande importância nesse quesito. Além de ser uma forma de estar presente num grande evento esportivo e de relevância para a população, enquanto informação jornalística.

Em relação aos anunciantes esse jornalista afirmou que não tem acesso a informações sobre os pagamentos efetuados pelos anunciantes. Ele esclareceu que existe um distanciamento entre a área comercial e a área jornalística de uma emissora de televisão, rádio ou jornal. Ele continuou dizendo que uma transmissão televisiva requer preparo e traz como consequência um desenvolvimento profissional. Quando a emissora de televisão "promove" um evento, o divulga, tem o interesse de que ele seja um grande sucesso. Em relação à questão dos torcedores e a paixão pelo clube ele disse que o torcedor incentiva um time quando ele vai bem, e um time vai bem quando o torcedor incentiva. Portanto, a razão de existir um torcedor é porque há um clube, que só existe em função dos seus torcedores. No entanto, os negócios envolvendo o futebol podem se sobrepor à paixão. Isso não é ruim, mas também não é tão positivo. Qualquer profissional que trabalhe com futebol, direta ou indiretamente, precisa ter um certo distanciamento, deixar as

paixões de lado e agir pragmaticamente, objetivamente de forma a cumprir o seu papel como jornalista. Consideramos a sua observação bem profissional, já que ele segue uma conduta geral dos profissionais dessa área, pois aqui no RS são raros os membros da imprensa, de forma geral, que revelam para qual clube de futebol torcem, por temerem sofrer boicote por parte da torcida adversária.

O outro jornalista colaborador da pesquisa, que atua em um site de notícias da Internet, também considera que o futebol pode ser considerado como um negócio, uma atividade que gere lucro e renda. Na sua visão, no momento em que se encontram anunciantes para gerar o lucro para o veículo jornalístico, através do funcionário que se dispõe a ser um agente comercial da empresa, já está se efetivando uma relação comercial. Para promover um jogo ele disse que fazem essa função quando estão cobrindo o clube diariamente, divulgando na emissora jornalística, rádio ou televisão a qual trabalham falando dos detalhes de *marketing* da partida (por exemplo o histórico da partida), o pré e o pós-jogo. Ele disse que um dos maiores ganhos do veículo responsável por promover as partidas é a possibilidade de se conseguir direito de transmissões exclusivas e os patrocinadores conseguem conquistar o telespectador, leitor, internauta ou ouvinte através dos anúncios de seus produtos. Questionado sobre quando é feita uma grande promoção do jogo e o time perde e é eliminado de uma competição importante, ele disse que para ter algo para informar é preciso levar pelo lado polêmico do fato e averiguar as causas e os motivos desse fracasso. Em relação aos torcedores e à paixão pelo clube ele afirmou que o clube não existe, porque sem os torcedores eles não têm motivos de existir. Os torcedores são a representação máxima do clube, principalmente o sócio que tem o poder de votar para presidente e conselho deliberativo do clube. Assim, como o jornalista anterior, ele destaca a importância do torcedor para o clube, principalmente o sócio que contribui financeiramente com o clube e pode ter um poder de decisão maior nas questões administrativas do clube.

Nesse último segmento da cadeia produtiva do futebol gaúcho destacamos o consumidor, que nesse caso é o torcedor ou simpatizante de um clube de futebol. Por isso, consideramos importante relatar o trabalho de Giulianotti (2012), onde esse autor descreve sobre a identidade dos torcedores de clubes de futebol. Embora ele tenha utilizado a realidade de clubes da Europa, muitas de suas observações são válidas para o Brasil, e conseqüentemente para o RS. Ele inicia relatando o processo de mercantilização do futebol, que se tornou um uma indústria altamente

produtiva. Tal fato ocorreu pelos seguintes motivos: a popularidade burguesa (homens ricos) do futebol; criação de laços com corporações e outras instituições comerciais; a redução da capacidade dos estádios para a criação de ingressos mais caros e o advento da transmissão televisiva em *pay-per-view*.

Em nossa pesquisa podemos constatar esses acontecimentos através da fala de ambos os jornalistas colaboradores. Eles afirmaram que o futebol é uma atividade econômica produtiva e que as relações comerciais dos clubes são cada vez maiores e importantes. Assim, os clubes buscam parceiros, patrocinadores que os ajudem a desenvolverem suas atividades. Como já foi descrito, os clubes aqui do RS buscam cada vez mais parceiros que possam injetar somas casa vez maiores de capital devido aos altos custos da atividade futebol na atualidade. Em relação aos estádios constatamos que, no caso do RS, os dois principais clubes Grêmio e Internacional estão realizando investimentos pesados em seus estádios: o Grêmio possui um novo quase todo adequado, às regras da FIFA e o Internacional está reformando o seu, se adequando as determinações impostas pela FIFA, para que possa sediar jogos de uma Copa do Mundo. O preço dos ingressos é um motivo de polêmica, pois o Grêmio tenta reduzir os custos para que possa colocar mais torcedores dentro do estádio, mas a empresa parceira se recusa a diminuir, visto que possui uma boa porcentagem dos ingressos devido a cláusulas de contrato. Por fim, as empresas de TV por assinatura oferecem vários pacotes para que o torcedor assista aos jogos do seu time em casa, afastando o torcedor do estádio. Para muitos torcedores, é mais vantajoso economicamente e seguro possuir uma assinatura de jogos pela TV, do que ser associado do clube e ir aos jogos regularmente no estádio. Ele pode correr riscos de violência na saída ou entrada dos estádios, de ter que pagar estacionamento com preços abusivos, por exemplo, para poder deixar seu automóvel em segurança, conforme veículos de comunicação informam sobre esse tema quase que diariamente.

Giulianotti (2012) escreveu que muitos torcedores estão sendo transformados em consumidores, pois o objetivo é vender algo relacionado com a marca do clube. Assim, conforme ele os torcedores tradicionais terão uma identificação mais longa com o clube, ligada à cultura popular; enquanto os torcedores consumidores terão uma relação com o clube mais mercadológica, centralizada somente no consumo de produtos do clube. Tal fato também podemos constatar em nossa pesquisa, visto que todos os clubes abordados possuem lojas (físicas ou virtuais) com seus

produtos, sendo que Grêmio e Internacional possuem até mesmo programas de franquia de lojas para os interessados e dispostos a investir na venda de produtos com a marca desses clubes. Então podemos ver a mercantilização e busca por lucro das atividades relacionadas com o futebol.

O autor ainda destaca em seu trabalho os tipos de torcedores e suas principais características. Ele destacou quatro tipos, porém citaremos somente dois que julgamos serem os mais adequados para nossos objetivos. O primeiro deles é o tradicional, o qual ele definiu como sendo o fanático. No seu entendimento ele é um torcedor que possui um investimento pessoal e emocional de longo prazo com o clube, muitas vezes desde o seu nascimento. Isso pode ser suplementado (mas nunca suplantado) por um investimento de mercado, como a compra de ações do clube ou de produtos caros com a sua marca, mas a lógica desse quadro ainda é marcada por um comprometimento consciente em demonstrar solidariedade pessoal e oferecer apoio financeiro para o clube. Ele também cita o caso da América do Sul, onde os fanáticos consideram seus clubes como “mães”, sendo eles os seus “filhos”. O clube pode até mudar seus jogadores, mas seu campo será sempre sua “casa”. Esse torcedor não deixa de torcer ou muda de time, passar a torcer para um rival é algo praticamente impossível; pois os torcedores tradicionais possuem um contrato cultural com seus clubes. Constatamos esse tipo de prática aqui no RS, a rivalidade entre Grêmio e Internacional. Esses clubes disputam tudo, não somente jogos de futebol, mas quem tem a maior torcida, o que vende mais camisetas, o maior número de associados. Recentemente a empresa Pluri Consultoria demonstrou que 22,5% dos torcedores gremistas se identificam como fanáticos, ou seja, o Grêmio possui a torcida mais fanática do Brasil, superando inclusive seu maior rival o Internacional.

O outro tipo de torcedor destacado por Giulianotti (2012) é o consumidor, também denominado de fã por ele. Segundo o autor esse tipo de torcedor é um fã moderno de um clube de futebol ou de seus jogadores, especialmente de suas celebridades, os craques. Esse fã estabelece uma forma de intimidade ou de amor pelo clube ou por seus jogadores, mas esse tipo de relação é somente dele, não há uma resposta da outra parte. O fã vivencia o clube, suas tradições, seus maiores jogadores e os outros torcedores através de um conjunto de relações baseadas no mercado. Mas essa é uma relação mais distante do que aquela vivida e demonstrada pelos fanáticos. Tal fato pode ser observado quando o jogador Neymar

ainda atuava no Brasil. Muitos jovens torciam pelo Santos, clube que ele jogava aqui no Brasil, por ele ser um grande jogador, de nível de Seleção Brasileira, um craque. Contudo eles eram fãs, admiradores do jogador e não do clube. Quando ele foi vendido para um time europeu, a atenção sobre o Santos diminuiu consideravelmente, deixando de ser um time de destaque dentro do meio esportivo. Outro fato que comprova a presença do fã entre nós, como destacado pelo autor, é o grande número de camisetas de times internacionais, principalmente da Europa, usadas por jovens nas ruas de várias cidades brasileiras. Muitas vezes eles torcem para esses clubes, pelo fato deles terem um jogador que lhes desperta a atenção, no momento que ele muda de clube esse torcedor, ou fã, também segue o caminho do seu ídolo. Dessa forma, vemos que o futebol ultrapassa fronteiras e se tornou um negócio de proporções internacionais, visto que uniformes, camisetas e todo tipo de produto relacionado a um time de fora do Brasil, possuem um grande mercado de consumidores ávidos por esses bens de consumo.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática futebol sempre foi um grande interesse pessoal, embora muitos não tenham habilidade em praticá-lo, por ser uma atividade esportiva que mexe com as emoções, principalmente com o sentimento de orgulho quando o clube, pelo qual se torce, conquista um título importante, se classifica para uma competição ou luta para não ser rebaixado de divisão.

O estudo iniciou quando tivemos a oportunidade de encontrar em um site, um esboço de uma cadeia produtiva sobre o futebol, num artigo de um professor universitário sobre os desdobramentos econômicos advindos da realização da Copa do Mundo no Brasil. Partindo desse tema pensamos em realizar um estudo sobre a cadeia produtiva do futebol gaúcho, já que nosso Estado é um dos principais centros dessa prática esportiva dentro do Brasil. Iniciando a pesquisa sobre a História do futebol gaúcho, só conseguimos encontrar 3 autores que trataram sobre esse assunto. Depois disso, tentamos encontrar alguma informação sobre cadeia produtiva do futebol, de forma geral. Porém elas eram muito desconstruídas e com pouco embasamento teórico, por isso não supriram as necessidades informacionais. A partir desse acontecimento, começamos a pensar em focar a pesquisa, na questão das fontes de informação necessárias para a elaboração da cadeia produtiva do futebol gaúcho.

A coleta das fontes de informação foi um trabalho árduo e demorado. As fontes sobre futebol estão dispersas, sendo que muitas vezes o trabalho não seguia seu curso por esse motivo. Por outro lado, essa tarefa também foi muito gratificante pelo fato de termos descoberto uma série de fontes que foram muito importantes, não só para a pesquisa, bem como para interesse pessoal. A dificuldade em obter essas fontes, possivelmente seja o reflexo de que o futebol considerado como uma atividade produtiva seja um processo relativamente recente que, no Brasil como um todo, ainda está em fase de adaptação e posterior consolidação.

As fontes bibliográficas foram difíceis de ser encontradas em bibliotecas, já que poucas delas possuem obras sobre futebol. Porém, em livrarias existe uma gama variada de obras sobre esse assunto, pois é abordado por várias áreas do conhecimento tais como: Administração, Educação Física, Economia, História e Marketing. Possivelmente, devido a esse grande número de diferentes áreas do saber se dedicarem ao tema, as obras estão espalhadas por diferentes setores das

bibliotecas, o que dificulta a sua obtenção. A maioria dessas fontes foi escrita por jornalistas e pessoas que se interessam por futebol, mas existe um número considerável de sociólogos que escrevem sobre o tema, principalmente na área da Sociologia do esporte.

As fontes de literatura cinzenta (dissertação e tese), abordando o futebol como tema de pesquisa, também são um fenômeno relativamente recente dentro dos meios acadêmicos. Assim como nas fontes bibliográficas, os trabalhos de literatura cinzenta são oriundos de diversas áreas do conhecimento, inclusive até mesmo da engenharia da produção, uma área ligada a setores produtivos. Porém é mais comum eles serem realizados nos cursos de pós-graduação de Educação Física.

As fontes pessoais foram as mais difíceis de ser consultadas, devido a dificuldades de encontrar pessoas dispostas a colaborar e com disponibilidade de tempo. Primeiramente, procurei entrar em contato com os principais clubes de futebol do RS, através de seus contatos disponíveis nos sites dos clubes. Contudo apenas 2 pessoas responderam positivamente, afirmando que poderiam ajudar na pesquisa. Porém, nenhum desses 2 supostos colaboradores retornou o questionário formulado para a realização da pesquisa. Diante dessas negativas, foi de grande valia a rede de contatos pessoais, a qual possibilitou a participação de 2 importantes colaboradores para a pesquisa: um membro do conselho deliberativo do Grêmio e o outro um ex-membro da diretoria do Internacional, de uma administração passada. Essas fontes pessoais foram fundamentais para que pudesse mostrar a diferença de visões existentes, entre os homens que participam da administração do futebol no RS. Outras fontes pessoais de suma importância foram dois jornalistas, que desenvolvem suas atividades no meio esportivo. Eles destacaram a questão do futebol ser uma atividade altamente produtiva e lucrativa, as suas tarefas em promover os jogos, os clubes e os desdobramentos dessas atividades. Graças à contribuição dessas fontes foi possível notar como os clubes, na figura de seus dirigentes e estruturação, ainda estão em fase de adaptação de uma nova forma de administrar os clubes como empresas e a visualizar o futebol como uma atividade produtiva, dentro da esfera econômica e não somente como uma atividade que promove a prática esportiva. Também, foram importantes a contribuição de um técnico de um time de futebol e de seus jogadores. O contato com esse grupo de pessoas serviu para mostrar, também, que eles encaram a prática do futebol como

uma profissão, sendo citada por um dos entrevistados como sua principal fonte de renda, responsável pelo seu sustento, bem como o de sua família. Além disso, foi possível constatar que existe uma grande convergência em relação às fontes utilizadas por eles, já que jogadores e técnicos utilizam outras fontes pessoais, assistem jogos e leem notícias veiculadas em sites e jornais para aprenderem e aprimorarem seus conhecimentos sobre futebol.

As bases de dados e as fontes disponíveis na Internet foram de grande valia. Elas nos possibilitaram descobrir uma infinidade de informações relativas ao futebol, não só como uma prática esportiva, mas como uma atividade econômica. Foi interessante sabermos que uma dessas bases é destinada a divulgar e oferecer jogadores de futebol aos interessados na sua contratação. Basta escolher a posição do jogador e entrar em contato com os agentes ou o próprio jogador, conforme a base disponibiliza. Através de sites foi possível descobrirmos a existência de um sindicato internacional que defende os interesses dos jogadores em qualquer lugar do mundo, para que eles não sejam explorados pelos clubes e os seus agentes. Nessas fontes de Internet nos foi possível termos acesso às modalidades de franquia para venda dos produtos com as marcas dos clubes, os planos para os associados e as empresas que fornecem os materiais esportivos para os clubes (relações de parceria envolvendo patrocínio).

Em linhas gerais, o objetivo de descrever as fontes de informação especializadas para a construção da cadeia produtiva do futebol, no Rio Grande do Sul, foi atingido satisfatoriamente. Por ser um estudo exploratório, não foi encontrado nenhum outro trabalho para que pudesse ser feita uma comparação em busca de novas fontes de informação, mas serve como um estímulo para novos trabalhos com essa temática. Foi um desafio pessoal, encontrar fontes de informação e compará-las para constatar a sua utilidade e validade. Todavia, esta pesquisa serviu para mostrar o futebol como uma atividade produtiva, mas que precisa ser administrada por gestores com conhecimento mais aprofundado para exercerem uma tarefa importante. É preciso que o futebol seja oferecido como um serviço de qualidade e com preço justo, porém sem que a relação entre clube e torcedor se resuma somente a uma relação entre vendedor e comprador, futebol é negócio, mas também é paixão.

Após a realização desta pesquisa, foi possível constatar a importância das fontes pessoais de informação e da Internet nesse processo da Cadeia

Produtiva do futebol gaúcho. Muitas das informações descritas são provenientes de fontes pessoais. Graças ao contato com esse tipo de fontes, no caso os dirigentes de clubes, foi possível descobrir que os grandes clubes ainda estão se adaptando à realidade do futebol como uma atividade produtiva. Muitas informações importantes estão sob responsabilidade de determinadas pessoas, as quais a aproximação é dificultada e não parece existir um desejo de compartilhamento de suas informações. Assim, essa barreira do acesso impede que haja uma abertura para que interessados pelo tema possam realizar suas pesquisas. Obviamente, é sabido que existem informações estratégicas que devem ser mantidas em sigilo, já que no mundo dos negócios são consideradas como um bem valioso. Porém, é preciso que haja uma abertura, para que estudiosos pelo tema possam contribuir, através de suas pesquisas, trazendo novas informações que podem vir a serem muito úteis para negociações futuras dos clubes.

Os treinadores consultados como fontes de informação mostraram que muito do seu ofício depende de observações. Durante a pesquisa não foi encontrada nenhuma bibliografia específica que tratasse de técnicas e táticas de como se treinar um time de futebol profissional. Por esse motivo, notamos a importância das fontes pessoais para esses profissionais. Mesmo com toda tecnologia existente na área esportiva, as observações aliadas a conversas com pessoas mais experientes, bem como a experiência pessoal do treinador, por exemplo, são fontes de informação valiosas para esses profissionais do futebol.

Por fim, a Internet possui uma grande importância para a Cadeia Produtiva do futebol, visto que grande parte das informações, exceto as fontes pessoais, foi obtida nesse meio. As poucas bases de dados e repositórios eletrônicos sobre futebol foi possível consultá-los por estarem disponíveis em meio eletrônico. Até mesmo o rádio, um dos veículos que ajudou a popularizar o futebol no Brasil, já está se associando com a Internet. Ao disponibilizar suas ondas sonoras em meios eletrônicos, as quais transmitem suas informações, o rádio está se perpetuando e continuando como o transmissor de emoções e alegrias proporcionadas pelo futebol.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Flávio. **O rádio, o futebol e a vida**. São Paulo, Senac São Paulo, 2001.

BADUR, Pedro Brugnaró; MONTAGNER, Paulo César. Negócios e o futebol-empresa: discussão acerca dos temas e a importância do papel do atleta para as ações mercadológicas. **Conexões**, Campinas, v. 6, ed. especial, p. 620-627, jul. 2008.

BIBLIOTECA Geral da Universidade de Évora. **Tipos de fontes**. Évora (Portugal), 2013. Disponível em: <<http://www.bib.uevora.pt/1-1->> Acesso em: 08 ago. 2013.

BLUMENSCHHEIN, Fernando. A cadeia produtiva do futebol no Brasil. **Cadernos FGV Projetos: futebol e desenvolvimento socioeconômico**, Rio de Janeiro, Ano 8, n. 22, p. 78-85, jun./jul. 2013. Disponível em: <http://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/fgvprojetos_caderno_futebol.pdf> Acesso em: 10 set. 2013.

BRITO, Aline Grasielle Cardoso de; FILHO, Edmundo Escrivão. Fontes de informação formal e informal no processo estratégico: estudo de casos em empresas hoteleiras da região central do Estado de São Paulo. **Gestão da Produção, Operações e Sistemas** (GEPROS), Bauru (SP), ano 6, n.1, p. 101-117, jan-mar 2011.

CAMPELLO, Bernadete Santos; CENDÓN, Beatriz Valadares; KREMER, Jeannette Marguerite (Org.). **Fontes de Informação para pesquisadores e profissionais**. Belo Horizonte, Ed. UFMG, 2000.

CAMPELLO, Bernadete Santos; CALDEIRA, Paulo da Terra (Org.). **Introdução às fontes de Informação**. Belo Horizonte, Autêntica, 2008.

CAPRARO, André Mendes. **Football, uma prática elitista e civilizadora: investigando o ambiente social e esportivo paranaense do início do século XX**. 2002. 157 f. Dissertação (Mestrado em História)-Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Humanas, Curitiba, 2002.

CASTRO, Antônio Maria Gomes de; CRISTO, Carlos Manuel Pedrosa Neves; LIMA, Suzana Maria Valle. **Cadeia Produtiva: marco conceitual para apoiar a prospecção tecnológica**. Salvador, 2002. (XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Salvador/BA, 6 a 8 nov. 2002). Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1197031881.pdf> Acesso em: 06 ago. 2013.

CENDÓN, Beatriz Valadares. Bases de dados de informação para negócios. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 30-43, maio/ago. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12906.pdf>> Acesso em: 30 jul. 2013.

CENDÓN, Beatriz Valadares. Bases de dados de informação para negócios no Brasil. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 2, p. 17-36, maio/ago. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652004000100001&script=sci_arttext> Acesso em: 21 jun. 2013.

CENDÓN, Beatriz Valadares. A Internet. In: CAMPELLO, Bernadete Santos; CENDÓN, Beatriz Valadares; KREMER, Jeannette Marguerite (Org.). **Fontes de Informação para pesquisadores e profissionais**. Belo Horizonte, Ed. UFMG, 2000.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: método qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre, Artmed, 2010.

DAMO, Arlei Sander. **Futebol e identidade social**: uma leitura antropológica das rivalidades entre torcedores e clubes. Porto Alegre, Ed. da Universidade/UFRGS, 2002.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. 2.ed. São Paulo, Atlas, 2012

ESCRITÓRIO técnico de estudos econômicos do Nordeste (ETENE). **Rede da irrigação**. Especialidade: Cadeias Produtivas (Documento n. 1), 1998. Disponível em: <http://www.bnb.gov.br/content/Aplicacao/ETENE/Rede_Irrigacao/Docs/Cadeias_Produtivas-Conceitos.PDF> Acesso em: 06 ago. 2013.

FEDERAÇÃO das indústrias do Paraná (FIEP). **Cadeias produtivas**. Disponível em: <<http://www.fiepr.org.br/para-sindicatos/desenvolvimento/FreeComponent20753content170273.shtml>> Acesso em: 05 ago. 2013.

FERREIRA, Paulo Vagner. **A cadeia produtiva do futebol**: a importância econômica da paixão nacional. Disponível em: <<http://www.santacruz.br/v4/download/janela-economica/2011/13-a-cadeia-produtiva-do-futebol.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 2004.

GIULIANOTTI, Richard. Fanáticos, seguidores, fãs e *flaneurs*: uma taxonomia de identidades do torcedor no futebol. **Recorde**: Revista de História do Esporte, Rio de Janeiro, v. 5, n.1, jun. 2012.

GOMES, Sandra Lúcia Rebel; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha e SOUZA, Clarice Muhlethaler. Literatura cinzenta. In: CAMPELLO, Bernadete Santos; CENDÓN, Beatriz Valadares; KREMER, Jeannette Marguerite (Org.). **Fontes de Informação para pesquisadores e profissionais**. Belo Horizonte, Ed. UFMG, 2000.

GRÊMIO é o time com torcida mais fanática do Brasil, aponta pesquisa. **Redação Placar**, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<http://placar.abril.com.br/materia/gremio-e-o-time-com-torcida-mais-fanatica-do-brasil-aponta-pesquisa>> Acesso em: 28 out. 2013.

GUAZZELLI, Cesar Augusto Barcellos. Futebol em tempos de ditadura: o Rio Grande contra o Brasil. **Aurora**: Revista de Arte, Mídia e Política, n. 9, 2010.

Disponível em: <revistas.pucsp.br/index.php/aurora/article/download/3756/2456>
Acesso em: 06 set. 2013.

GUIA da biblioteca virtual em saúde (BVS). **Tipologia das fontes de informação**. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://guiabvs2011.bvsalud.org/operacao-da-bvs/redes-de-conteudos/tipologia-das-fontes-de-informacao/>> Acesso em: 08 ago. 2013.

HAGUENAUER, Lia *et al.* **Evolução das cadeias produtivas brasileiras na década de 90**. Brasília/DF, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2001. (Texto para discussão n. 786). Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_0786.pdf >. Acesso em: 10 maio 2013.

HISTÓRIA do Grêmio Foot-Ball Porto-alegrense. Disponível em: <<http://www.gremio.net/page/view.aspx?i=historia>>. Acesso em: 20 maio 2013.

JESUS, Gilmar Mascarenhas de. **A bola nas redes e o enredo do lugar**: uma geografia do futebol e de seu advento no Rio Grande do Sul. 2001. 268 f. Tese (Doutorado em Geografia humana)-Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

JESUS, Gilmar Mascarenhas de. Fútbol y modernidad en Brasil: la geografía histórica de una novedad. **Educación Física y Deportes**, Buenos Aires, Año 3, n 10, maio 1998. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd10/geoe.htm>> Acesso em: 08 maio 2013.

KLIEMANN NETO, Francisco José; OLIVEIRA, Sinval Oliveira. Desenho, análise e avaliação de cadeias produtivas. In: **Redes Produtivas para o Desenvolvimento Regional**. Ouro Preto/MG, Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2004. Cap. 1, p. 09-39.

LE COADIC, Yves-François. **A ciência da informação**. Trad. Maria Yêda F. S. de Filgueiras Gomes. 2. ed. Brasília/DF, Briquet de Lemos, 2004.

LEONCINI, Marvio Pereira. **Entendendo o negócio futebol**: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol. 2001. 177 f. Tese (Doutorado em Engenharia)-Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

LEONCINI, Marvio Pereira; SILVA, Márcia Terra da. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, São Carlos (SP), v. 12, n. 1, p. 11-23, jan.-abr. 2005.

MARQUES, Renato Francisco Rodrigues; GUTIERREZ, Diego Monteiro; ALMEIDA, Marco Antônio Bettine de. O sub-campo do futebol: presidentes de clubes em foco. **Conexões**, Campinas, v. 11, n. 1, p. 188-203, jan./mar. 2013.

MONTEIRO, Charles. **Porto Alegre**: urbanização e modernidade: a construção social do espaço urbano. Porto Alegre, EDIPUCRS, 1992.

MUELLER, Suzana Pinheiro Machado. O periódico científico. In: CAMPELLO, Bernadete Santos; CENDÓN, Beatriz Valadares; KREMER, Jeannette Marguerite (Org.). **Fontes de Informação para pesquisadores e profissionais**. Belo Horizonte, Ed. UFMG, 2000.

OLIVEIRA, Clóvis Silveira de. **Porto Alegre: a cidade e sua transformação**. Porto Alegre, Gráfica e Editora Norma, 1985.

OLIVEIRA, Marlene de (Coord.). **Ciência da informação e biblioteconomia: novos conteúdos e espaços de atuação**. Belo Horizonte, Ed. UFMG, 2005. p. 09-28.

PEREIRA, Jovino Alberto Oliveira. **Futebol, de esporte amador a negócio de entretenimento e lazer em uma sociedade midiaticizada**. 2003. 283 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003.

PESAVENTO, Sandra Jatahy. De como os alemães se tornaram gaúchos pelo caminho da modernização. In: MAUCH, Claudia; VASCONCELLOS, Naira (Org.). **Os alemães no sul do Brasil**. Canoas/RS, Editora da Ulbra, 1994.

PESAVENTO, Sandra Jatahy (Coord.). **Memória Porto Alegre: espaços e vivências**. Porto Alegre, Ed. da Universidade/UFRGS e Prefeitura Municipal de Porto Alegre, 1991.

PINHEIRO, Lena Vania Ribeiro. Informação: esse obscuro objeto da Ciência da Informação. **Morpheus**: Revista eletrônica em Ciências Humanas – Informação e Sociedade, Rio de Janeiro, v. 2, n. 4, 2004. Disponível em: <<http://www.unirio.br/morpheusonline/Numero04-2004/lpinheiro.htm>> Acesso em: 21 ago. 2013.

SERVIÇO brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas (SEBRAE). **Seminário sobre cadeias produtivas**. 43 diapositivos. Assunção (Paraguai), 17 out. 2005. Disponível em: <www.madeira.ufpr.br/disciplinasgarzel/06.ppt> Acesso em: 10 set. 2013.

SILVA, Dalcira Vieira. **Informação especializada: um estudo acerca da cadeia produtiva gaúcha do calçado social feminino de couro**. 2010. 158 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação)-Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de Biblioteconomia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

SISTEMA de Bibliotecas da UERGS (Universidade Estadual do RS). **Fontes de informação: bases de dados, bibliografias, índices e biografias**. Disponível em: <<http://bibliotecauergs.blogspot.com.br/2011/03/fontes-de-informacao-bases-de-dados.html>> Acesso em: 13 set. 2013.

VIANNA, Márcia Milton; MARQUES JÚNIOR, Alaôr Messias. Fontes biográficas. In: CAMPELLO, Bernadete Santos; CALDEIRA, Paulo da Terra (Org.). **Introdução às fontes de Informação**. Belo Horizonte, Autêntica, 2008.

APÊNDICE A - QUESTÕES RESPONDIDAS POR TÉCNICOS E JOGADORES

1 – Quando você tem um problema para resolver na sua atividade/meio profissional, onde busca Informação para resolver este problema?

2 - Quais as fontes de informações que você utiliza para resolver suas dúvidas profissionais relacionadas a sua atividade (Pode marcar mais de uma alternativa):

- colegas de trabalho
- familiares
- livros
- jornais
- Internet
- radio
- televisão
- outros: Quais?

3 - Você considera o futebol como um negócio (uma empresa, uma atividade) que gere lucro? Por quê?

APÊNDICE B - QUESTÕES RESPONDIDAS POR DIRIGENTES DE CLUBES DE FUTEBOL

1 – De que forma o futebol pode ser considerado como um negócio que gere lucro e renda?

2 - Quais as fontes de informações que você utiliza para resolver suas dúvidas profissionais relacionadas a sua atividade (Pode marcar mais de uma alternativa):

colegas de trabalho

familiares

livros

jornais

Internet

radio

televisão

outros: Quais?

3 - Como lidar com uma expectativa frustrada? Por exemplo, é feita uma grande promoção do jogo, o time perde e é eliminado de uma competição importante?

4 - Na sua opinião, os torcedores são apenas meros espectadores ou são a razão de ser e existir de um clube de futebol?

APÊNDICE C - QUESTÕES RESPONDIDAS POR JORNALISTAS ESPORTIVOS

1 - Como o futebol pode ser considerado como um negócio que gere lucro?

2 - Quais as fontes de informações que você utiliza para resolver suas dúvidas profissionais relacionadas a sua atividade (Pode marcar mais de uma alternativa):

colegas de trabalho

familiares

livros

jornais

Internet

radio

televisão

outros: Quais?

3 - Quais os ganhos da emissora, do jornal ou da rádio com os jogos? Anunciantes que pagam melhor, aumento de telespectadores ou de ouvintes ou simplesmente vender jornal e anúncios?

4 - Como lidar com uma expectativa frustrada? Por exemplo, é feita uma grande promoção do jogo e o time perde e é eliminado de uma competição importante. Como esta informação é repassada nos meios de comunicação?

5 - Na sua opinião, os torcedores são apenas meros espectadores ou são a razão de ser e existir de um clube de futebol?

APÊNDICE D - QUESTÕES RESPONDIDAS POR REPRESENTANTE DE EMPRESA FORNECEDORA DE MATERIAL ESPORTIVO

1 - Como o futebol pode ser considerado como um negócio que gere lucro e renda?

2 – Quais as fontes de informação ou critérios utilizados para escolher um clube com a finalidade de firmar um contrato de parceria?

3 Qual(is) a(s) vantagem(ns) para o patrocinador do material esportivo em firmar contrato com um clube de futebol?

4 – Qual a importância dos torcedores nesse processo de parceria entre a empresa e o clube?