



COMO SER UM “CLUBE GRANDE”? Arnaldo Guinle e a Gestão do Fluminense Football Club (1916-1931)

João M.C.M. Santos¹

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a ação empreendedora de Arnaldo Guinle na presidência do Fluminense Football Club, entre 1916 e 1931, período em que o clube se tornou uma das agremiações esportivas de maior relevância no país. Metodologicamente, foi realizada uma investigação histórica pautada na interpretação de fontes como documentos oficiais do clube, das ligas esportivas que o clube participou e do próprio governo, além de notas publicadas em periódicos do período para entender as ações de Arnaldo Guinle dentro do contexto social, político, econômico e cultural de seu tempo. Espera-se contribuir com esta pesquisa, tanto para o estabelecimento de uma interação entre a pesquisa em administração e em história, quanto para mostrar que as ações empreendedoras no esporte são pautadas em oportunidades contextuais e estruturais que não podem ser relegadas em uma pesquisa sobre esta temática. Ao analisarmos a história de Arnaldo Guinle à frente do Fluminense, podemos concluir que, vindo de uma família da elite carioca e utilizando de sua ampla rede de relações econômicas, sociais e políticas, Guinle aproveitou as oportunidades oferecidas pelo contexto do período e suas ações como gestor do Fluminense no início do século XX caracterizam-se como uma das pioneiras em relação ao empreendedorismo no esporte brasileiro.

Palavras chave: pesquisa histórica; empreendedorismo; gestão do esporte; Fluminense Football Club; Arnaldo Guinle

ABSTRACT

This article aims to analyze the entrepreneurial action of Arnaldo Guinle as president of Fluminense Football Club, between 1916 and 1931. During this period the club became one of the most significant sporting clubs in the country. Methodologically, it is conducted an investigation based in the historical interpretation of sources such as official documents of the club and from the government and notes from the press, to understand the actions of Arnaldo Guinle within the social, political, economic and cultural context of his time. The contributions of this work are both the establishment of an interaction between research in administration and history, and to show that the entrepreneurial activities in sport are based on contextual and structural opportunities that cannot be relegated in a research about this theme. In reviewing the history of Arnaldo Guinle ahead of Fluminense, we conclude that, coming from an elite family in Rio and using its broad economic, social and political network, Arnaldo took advantage of the opportunities offered by the context of the period and his social position. Their actions as Fluminense's manager at the beginning of the twentieth century characterized him as one of the pioneers towards entrepreneurship in Brazilian sport.

¹ Graduação em História e Doutorado em História Econômica pela Universidade de São Paulo. Professor do Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Gestão do Esporte da Uninove E-mail: jmalia@gmail.com

Keywords: *historical research; entrepreneurship; sports management; Fluminense Football Club; Arnaldo Guinle.*

1. Considerações Iniciais

Ao observarmos os principais campeonatos de futebol disputados no país, percebemos que os clubes são classificados em pequenos, médios ou grandes. Os grandes clubes são agremiações que possuem um número elevado de sócios, torcedores e de conquistas esportivas, além de movimentarem altas somas em transações de jogadores, com patrocínios e vendas de ingressos, camisas e direitos de transmissão de suas partidas. Tal posição garante aos clubes maior exposição nos meios de comunicação e, conseqüentemente, maior poder de negociação de contratos de patrocínio e maior potencial de obtenção e manutenção de torcedores. Aos gestores de maior sucesso nos clubes são garantidos prestígio e visibilidade dentro e fora da esfera esportiva. No entanto, o que faz com que um clube se torne “grande”?

O objetivo deste trabalho é reconstituir o desenvolvimento de uma organização esportiva individual, o Fluminense Football Club, no período em que foi presidida pela primeira vez por Arnaldo Guinle (1916-1931). Foi nesse intervalo que o Fluminense obteve inúmeras conquistas esportivas, econômicas e políticas, fortalecendo sua posição de “clube grande” e tornando-se o clube esportivo mais importante do Brasil no período. Partimos do reconhecimento de que as organizações no presente foram formadas por eventos no passado e o curso de seu desenvolvimento foi influenciado por um contexto histórico mais amplo que o da organização em si (Uzdiken e Kieser, 2004, p. 323). Por isso, procuramos analisar o contexto do período e as chances, oportunidades e atitudes de Arnaldo Guinle que podem ser considerados como cruciais para o clube.

Pensamos aqui nos clubes esportivos como organizações: um conjunto de relações sociais estáveis, com a explícita intenção de continuamente alcançar alguma meta ou propósito específico (Stinchcombe, 1965). Há quase três décadas, Stephen Hardy (1986) sugeriu o aprofundamento das pesquisas da história do esporte sobre os gestores de clubes e ligas esportivas. No entanto, poucas pesquisas têm sido realizadas pensando nos gestores de organizações esportivas. As exceções são os trabalhos sobre a gestão de Art Modell à frente Cleveland Browns entre 1961 e 1978 (Suchma 2004) e de William Hulbert, dono do Chicago White Stockings no final do século XIX (Moore, 1996).

Metodologicamente, analisamos a história de Arnaldo Guinle, um dos mais importantes gestores do esporte brasileiro do início do século XX. Guinle era membro de uma das famílias mais ricas do país (Hansen, 2009 e 2012) e foi presidente do Fluminense Football Club, da Confederação Brasileira de Desportos (CBD) e do Comitê Olímpico Brasileiro (COB), além de membro do Comitê Olímpico Internacional (COI). Recorreremos a várias fontes, nomeadamente documentos oficiais do

clube (estatutos e relatórios anuais), publicações do Diário Oficial da República e de periódicos da imprensa carioca do período.

Responder como uma organização esportiva se tornou um “clube grande” é importante para a prática gestora do esporte. Segundo Usdiken e Kieser (2004), analisar o passado das organizações pode auxiliar na identificação de oportunidades e chances no presente. Maielli (2006) assume que o conhecimento histórico pode ser transformado em conhecimento para ações de tomadas de decisão por parte dos gestores na atualidade. E o presente contexto esportivo brasileiro com certeza traz oportunidades e chances para os gestores de clubes esportivos.

A observação da maneira como gestores do passado conseguiram identificar oportunidades dentro de seu contexto auxilia na compreensão de que as estruturas existentes das organizações não são determinadas por leis, mas como o resultado de decisões no passado (Kieser, 1994, p. 611). Portanto, pretendemos mostrar como o fato de o Fluminense ser hoje considerado um “clube grande” foi resultado de um conjunto de decisões no passado. Muitas dessas decisões foram tomadas na gestão de Arnaldo Guinle, foco deste trabalho.

Após esta breve introdução, nas duas partes seguintes, revemos brevemente a literatura sobre a pesquisa histórica em administração e as principais temáticas abordadas por investigações interessadas nos aspectos econômicos da história do esporte. Em seguida, tratamos do desenvolvimento conceitual e na sequência apresentamos a metodologia de pesquisa utilizada para a execução deste trabalho. Os resultados de Arnaldo Guinle na gestão do Fluminense e a discussão de tais resultados são apresentados antes das considerações finais.

2. A Pesquisa Histórica em Administração

Alguns autores na área da administração têm realizado trabalhos pautados nos estudos históricos de práticas administrativas de organizações do passado. Kieser (1994) apontou quatro razões para que a história fosse revigorada nas pesquisas sobre as organizações: (1) perceber que as estruturas e o comportamento das organizações no presente refletem desenvolvimentos históricos e culturais específicos; (2) confrontar a pontos de destaque da teoria das organizações na atualidade com seus resultados práticos no passado; (3) ensinar que as organizações não tiveram seu funcionamento determinado por leis gerais, mas por ações de seus gestores no passado; e (4) testar de maneira mais aprofundada as teorias, confrontando seus pressupostos com dados de um passado mais distante, ao invés de dados de curto prazo do presente.

Segundo Booth e Rowilson (2004), há uma “virada histórica” nos estudos sobre teorias administrativas e organizacionais. Tal “virada histórica” pode ser percebida em um número cada vez maior de estudos históricos sobre aspectos da administração e das organizações. Como exemplos, poderíamos citar análises sobre as ferrovias fundadas em Massachusetts entre 1825 e

1922 (Dobbin e Dowd, 1997), sobre a evolução da concentração na indústria automobilística de 1885 a 1981 nos Estados Unidos (Carrol, Dobrev e Kim, 2002) ou sobre a importância do contexto histórico nas pesquisas quantitativas (Haveman, Habinek e Goodman, 2012).

No entanto, apesar da “virada histórica” que se dá nas pesquisas dos países de língua inglesa, não percebemos o mesmo fenômeno nos meios acadêmicos brasileiros. Costa, Barros e Martins (2010) apresentaram uma perspectiva de pesquisa histórica em administração que possibilitaria a consideração de novos objetos, novos problemas e novas abordagens para o campo. As autoras procuram sugerir uma agenda de pesquisas baseadas na história do pensamento administrativo brasileiro, nos estudos históricos dos discursos e das ideologias associados a práticas organizacionais, na história corporativa e empresarial do Brasil, na história da cultura corporativa e na construção de memória social. A presente pesquisa faz uma análise das principais atividades empreendedoras de Arnaldo Guinle à frente do Fluminense.

Um dos pontos a serem explorados é a influência das condições históricas na dinâmica das atividades empreendedoras. Através dessa perspectiva, Stinchcombe (1965) propõe a observação da vida das organizações como sendo centralmente conectada aos valores sociais, às estruturas de poder, à disposição dos mercados, à estabilidade de regimes políticos ou às tensões entre as classes sociais. Apesar das sugestões de Stinchcombe, muito da pesquisa desenvolvida não leva em consideração que as mudanças estruturais e no contexto histórico são fatos do processo histórico. Por isso, tais mudanças devem se tornar fatos na ciência social, tanto em trabalhos qualitativos, quanto quantitativos (Isaac e Griffin, 1998, p. 888).

Segundo Haveman, Habinek e Goodman (2012) a maioria dos trabalhos sobre empreendedorismo continua a-histórica, assumindo que os fatores que levam pessoas a criar, ou não, novas organizações não variam no tempo e no espaço. E para Ruef e Reinecke (2011), apesar da crescente produção sobre empreendedorismo, o que ainda falta é um entendimento histórico mais amplo do impacto das instituições capitalistas na atividade empreendedora. Segundo Costa, Barros e Carvalho (2011, p. 182), apesar de um movimento de valorização da figura do empreendedor e da iniciativa empreendedora, “tal movimento, contudo, não vem acompanhado por um proporcional aumento nas pesquisas acadêmicas acerca do tema”.

Naturalmente, observamos ainda a necessidade de um aprofundamento nas pesquisas sobre a gestão do esporte e sobre os empreendedores na história do esporte. Torna-se necessária uma investigação sobre os agentes que geriram agremiações esportivas para que possamos entender qual foi o papel do contexto histórico e das mudanças e permanências na estrutura social nas ações empreendedoras desses indivíduos. Para tal, começamos por observar alguns estudos que apontam para a importância da análise das atividades de gestores do esporte no passado.

3. A História do Esporte e do Empreendedorismo no Esporte

Nos últimos anos, cresceu o número de publicações sobre a história do esporte, mas a abordagem preferida neste tipo de pesquisa recai majoritariamente sobre questões ligadas a aspectos sociais e culturais deste fenômeno. Estudos sobre esta temática têm como principais esteios à obra de Elias (1994) que aponta o esporte como parte do “processo civilizatório” em curso na sociedade. Segundo Dias (2010), os historiadores do esporte passaram a se apoderar desse conceito “elisiano” do esporte, sem criticá-lo e apenas encaixando fontes no seu modelo para comprová-lo. Szymanski (2010), em crítica às análises pautadas em Norber Elias, afirmou que, para compreender melhor a formação dos esportes modernos e das associações esportivas, é mais produtivo se debruçar sobre as teorias econômicas do que pensar que havia um programa modernizador na sociedade, do qual os esportes faziam parte e eram apenas uma das instituições a ser reformadas.

Hardy (1986) foi um dos primeiros autores a sugerir investigações mais profundas sobre as estruturas econômicas do esporte. Segundo Hardy, há três tópicos interessantes para investigação: (1) o esporte como produto e sua produção; (2) o papel dos empreendedores e investidores no desenvolvimento do esporte como produto; e (3) os tipos de organizações que os empreendedores criaram para estabelecer suas redes de relações no esporte. Entretanto, são poucos os trabalhos que se dedicam a estes aspectos da história dos esportes.

A maioria dos trabalhos que se propõem a analisar aspectos econômicos do passado dos esportes tem como principal foco a organização do esporte enquanto espetáculo comercializável. Seja nas mudanças que levaram o esporte a se transformar em um negócio na Inglaterra dos finais do século XIX (Bryant, 1986; Vamplew, 1996), seja para analisar o funcionamento das ligas de futebol na Inglaterra no século XX (Cain e Haddock, 2005), ou o surgimento maior liga de beisebol dos EUA (Voigt, 1974), ou ainda o funcionamento econômico desta mesma liga (Eckard, 2005). Há ainda estudos que comparam o funcionamento das ligas de futebol da Inglaterra e da liga de beisebol dos EUA de 1927 a 1994 (Dobson e Goddard, 1998) mostrando como os empreendedores das principais ligas esportivas desses dois países adequaram a organização de seus campeonatos às características geográficas, demográficas e econômicas de cada país.

Como vimos, duas das sugestões de Hardy (1986) estão sendo de alguma maneira incorporadas às pesquisas - o produto esporte e as ligas e clubes, organizações criadas pelos empreendedores para organizar a produção do esporte. Entretanto, uma das sugestões de pesquisa permanece sendo pouco explorada: o papel dos empreendedores e dos investidores no esporte. As exceções são os trabalhos sobre a ligação entre os donos de clubes de beisebol e os políticos das cidades em que os clubes estavam sediados, nos EUA de 1895 a 1920 (Riess, 1981) e sobre o

empresário Arthur Modell enquanto dono do time de futebol-americano Cleveland Browns, entre 1961 e 1978 (Suchma, 2004). O caso de Modell revelou que sua atividade na gestão do clube estava intrinsecamente ligada à sua intenção de projeção na cidade, como empresário e como líder cívico e político, a despeito das conquistas esportivas. Moore (1996) se debruçou sobre as atividades de William Hulbert, dono do Chicago White Stockings no final do século XIX, que convenceu outros donos de grandes clubes de beisebol dos EUA de que eles poderiam manter o amor ao jogo e servi-lo ainda melhor se o transformassem em um negócio com o qual pudessem lucrar.

Se os estudos sobre empreendedores do esporte norte-americano ainda é tímido, no Brasil a ausência de estudos sobre os empreendedores do esporte no Brasil é quase total. Apesar do crescimento dos estudos sobre a história do esporte, o papel dos gestores das agremiações esportivas ainda não merece destaque. Por conta desta lacuna nas investigações do passado da gestão do esporte no Brasil, procuramos com este trabalho desvendar um pouco da história de um dos mais importantes gestores do esporte no país, Arnaldo Guinle, em sua trajetória como presidente do Fluminense, entre os anos de 1916 e 1931.

4. Desenvolvimento Conceitual e Hipóteses

Um dos pontos centrais na discussão sobre empreendedorismo é se o desenvolvimento das instituições capitalistas promove ou deprime a atividade empreendedora e a escolha do empreendimento (Tolbert, David & Sine, 2011). Por conta disso, procuramos observar aqui o desenvolvimento de determinadas instituições do capitalismo no início do século XX, no Brasil (desenvolvimento de economia urbana, de sistema de crédito, de liberalização política). Esses elementos serão relacionados ao desenvolvimento do esporte, mais especificamente o futebol, como espetáculo comercializável a grandes públicos na então capital do país, o Rio de Janeiro.

As tradições teóricas tanto de Marx (1974), quanto de Stinchcombe (1965) dão ênfase às questões estruturais da economia como crescimento urbano e crescimento industrial como base para o crescimento das instituições capitalistas (Ruef e Reinecke, 2011). No entanto, para Marx (1974), o desenvolvimento das instituições capitalistas deprime a possibilidade da formação de uma classe de indivíduos com recursos e motivação para se engajarem em uma atividade de negócios independente. Isso se deve, entre outros fatores, à concentração de recursos na mão de uma minoria que, ao perceber os possíveis ganhos de novas atividades, passam a procurar controlar os novos empreendimentos através da competição de mercados, do investimento em tecnologia e conexões políticas estabelecidas com o Estado. Já Stinchcombe (1965) aponta para uma direção contrária, ao defender a ideia de que o desenvolvimento da urbanização, da liberalização política, da democratização do acesso à educação e a proliferação de diferentes

sistemas de crédito está associado ao aumento do número de novos empreendedores, a ponto de se formar uma classe empreendedora.

Tal questionamento leva a outro ponto de divergência, quanto à origem social dos novos empreendedores: o desenvolvimento capitalista abre espaço para o aparecimento de empreendedores de camadas sociais distintas em novos negócios? Uma vez que Marx (1974) aposta na concentração de recursos em uma minoria, às atividades empreendedoras sempre são tomadas por indivíduos pertencentes à classe burguesa. Em sua concepção, como a riqueza é obtida através da propriedade dos meios de produção e da exploração da classe proletária, dificilmente alguém de fora da classe burguesa teria condições de reunir os recursos suficientes para revolucionar a maneira de se produzir algo, ou mesmo para realizar um novo empreendimento. Na teoria de Marx a noção do empreendedor tem pouco significado, visto que a classe capitalista está à frente das atividades empreendedoras e o indivíduo é apenas seu reflexo. Outros autores clássicos da economia defendem uma posição oposta a de Marx, colocando a figura do empreendedor como crucial para o próprio desenvolvimento do sistema capitalista. Costa, Barros e Carvalho (2011) apresentam interpretações do conceito de empreendedorismo para economistas clássicos, como Jean Baptiste-Say e Sombart. No entanto, Costa, Barros e Carvalho apontam que “a definição resgatada e mais utilizada na atualidade acerca do empreendedorismo é aquela extraída da obra do economista Joseph Schumpeter” (2011, p. 186). Schumpeter (1985) defendia que a inovação é o elemento dinâmico da economia capitalista e, portanto, o empreendedor é o ator primordial e o elemento dinâmico que contabilizou a formação e perpetuação da classe capitalista. Para Schumpeter, empreendimento é “a realização de combinações novas; [e] ‘empresários’ os indivíduos cuja função é realiza-las” (1985, p. 104). Schumpeter, tal como Weber (2001), não privilegia o indivíduo empreendedor, deixando de lado o contexto social e econômico. Para Weber e Schumpeter, o empreendedor é fruto da sociedade capitalista moderna e um elemento de relevância nesta configuração social. O empreendedor é um “tipo social”, portanto passível de análise que mostre a sua relevância para a compreensão do capitalismo moderno.

Na presente pesquisa, tomamos o empreendedor como figura primordial do desenvolvimento capitalista. Portanto cabe-nos apresentar as principais perspectivas de interpretação do empreendedor na atualidade: a contextual e a disposicional. A perspectiva contextual observa o empreendedorismo dando ênfase no contexto e na estrutura social dos empreendedores para explicar suas atividades. As aproximações disposicionais, ao contrário, apontam que traços estáveis do indivíduo levam à atividade empreendedora, independentemente do contexto. A perspectiva disposicional se refere, muitas vezes, a traços psicológicos do empreendedor, elementos de difícil possibilidade de comprovação empírica em se tratando de estudos históricos.

Por conta disso, adotamos a perspectiva contextual para a análise da gestão de Arnaldo Guinle na presidência do Fluminense.

Alguns autores que se dedicam à temática do empreendedorismo através da perspectiva contextual apontam que pesquisadores, principalmente da sociologia, têm sugerido inúmeras influências estruturais ou contextuais para a atividade empreendedora. Dentre os fatores sugeridos estão à origem da família (Halaby, 2003; Sørensen, 2007), o ambiente de trabalho (Freeman, 1986; Dobrev e Barnett, 2005), a gama de redes sociais estabelecidas pelo indivíduo (Stuart e Sorenson, 2005) e os contextos culturais regionais e econômicos materiais em que o empreendedor estaria inserido (Saxenian, 1994; Sorenson e Audia, 2000; Romanelli e Schoonhoven, 2001). Tais estudos estão pautados nos princípios da necessidade de se estudar a relação da vida interna das organizações com o contexto da sociedade em que as organizações estão inseridas (Stinchcombe, 1965).

Desse modo, procuramos compreender como a posição do indivíduo na estrutura social pode encorajar ou retardar sua atividade empreendedora. Trabalhamos com a hipótese de que a origem e posição social da família, as atividades empresariais e as inúmeras redes de relações sociais desenvolvidos pelos Guinle, o contexto de desenvolvimento econômico do país e o crescimento das competições esportivas internacionais no período foram elementos que deram a Arnaldo Guinle a possibilidade de gerir o Fluminense Football Club com sucesso e transformá-lo em um “grande clube” do país.

5. Método

A maior preponderância de estudos históricos em administração levanta não só novas questões, novos objetos e novas abordagens (Costa, Barros e Martins, 2010), como também novas questões de método. Segundo Booth e Rowilson (2006, p. 9), para as pesquisas em ciências sociais em geral, e para os pesquisadores qualitativos em estudos organizacionais em particular, torna-se necessário uma detalhada justificativa metodológica da pesquisa realizada. No entanto não são introduzidas notas de rodapé detalhando as fontes, procedimento metodológico típico dos trabalhos dos historiadores. Procuramos aqui detalhar as fontes utilizadas, justificando seu uso. Booth e Rowilson (2006, p. 9) acreditam ainda que há a necessidade de se promover tanto estudos em teoria das organizações historicamente elaborados, quanto pesquisas históricas elaboradas a partir da teoria das organizações. E para que tal ocorra, torna-se importante que procedimentos metodológicos típicos da história sejam acomodados nos trabalhos de administração.

A pesquisa sobre Arnaldo Guinle e sua gestão na presidência do Fluminense foi realizada através de métodos qualitativos. Segundo Maanen (1979), apesar da imprecisão do termo, os métodos

qualitativos funcionam como uma espécie de guarda-chuva cobrindo um leque de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e algumas vezes chegar ao significado de certos fenômenos que acontecem com maior ou menor regularidade na sociedade. Tal procedimento, apesar de não poder chegar à frequência com que os eventos ocorrem, procura reduzir a distância entre a teoria e os dados, entre o contexto e a ação. Por conta disso, a descrição torna-se ato fundamental no processo de análise de nosso fenômeno.

O foco de nossa pesquisa é responder a uma pergunta através da análise das ações de Arnaldo Guinle enquanto presidente do Fluminense: como um clube esportivo consegue se tornar grande? Para responder a essa pergunta, torna-se necessário cobrir questões contextuais importantes para a compreensão do fenômeno de criação de um grande clube. Apesar de não ser um fenômeno contemporâneo (Yin, 2003), as características anteriores podem colocar as atividades de Guinle à frente do Fluminense como um fenômeno relevante acontecendo em um dado contexto, um “caso”, uma “unidade de análise” (Miles e Huberman, 2004).

O caso de Arnaldo Guinle precisa ser visto em profundidade. O contexto em que Guinle presidiu o clube deve ser escrutinado e suas atividades mais importantes na gestão do Fluminense precisam ser detalhadas. Não só para responder à pergunta mais geral a que este trabalho se propõe, mas também para refletirmos melhor sobre aspectos importantes dos conceitos apresentados como suporte teórico para nossa investigação. Seria um “caso instrumental”, como definiu Stake (1995) e o mesmo pode ser visto como um exemplo típico de outros casos, ou como expressão particular de um fenômeno maior. E como recomendam Patton (1990) e Yin (2003), estudos de caso bem sucedidos são aqueles que se usam fontes de múltiplas origens, procedimento metodológico básico nos estudos do campo da história.

Por se tratar de uma pesquisa histórica, torna-se necessário um cuidado com os procedimentos metodológicos deste campo do conhecimento. Pontos importantes como o estabelecimento do recorte temporal a ser analisado, o uso de fontes variadas e a crítica interna e externa à documentação (Bacellar, 2010) são pontos básicos que devem ser tomados em conta para uma pesquisa dessa natureza. Além disso, a pesquisa aqui apresentada dialoga com os procedimentos da história econômica, procurando a relação constante entre a história e a teoria econômica (Cardoso e Brignoli, 1983; Barros, 2012; Barbosa, 2009; Tortella, 1986).

Usamos como fontes para este trabalho relatórios oficiais do Fluminense Football Club publicados entre os anos de 1916 e 1933. Estes relatórios forneceram dados oficiais do clube sobre número de associados, valores de mensalidades e joias, da construção do estádio e do aluguel do mesmo para outras equipes, além dos valores das arrecadações com a venda de ingressos no futebol. Foram usados decretos do governo que favoreceram o Fluminense, bem como atas de assembleias de sócios e diretores do clube, publicadas no Diário Oficial da República. Tais documentos foram publicados nos canais oficiais do clube e do Estado, portanto só dão conta das

atividades que foram aprovadas e passíveis de serem tornadas públicas. Por vezes foram usadas notícias e crônicas de periódicos de grande circulação do Rio de Janeiro sobre as ações de Arnaldo Guinle na Gestão do Fluminense e da CBD. Uma vez que o foco deste trabalho recai nas atividades gestoras e nos resultados obtidos por Arnaldo Guinle, optou-se por restringirmos a pesquisa a essas fontes, que deixam claros os atos e os resultados dos mesmos para o clube.

Para a reconstituição do contexto histórico em que Arnaldo Guinle presidiu o Fluminense, bem como a análise das principais características econômicas, políticas, sociais e culturais do período buscou-se basear o trabalho em obras de renomados historiadores sobre o período. Tal reconstituição do contexto se torna primordial para se entender de que maneira o contexto do período pode ter favorecido Guinle em suas ações. As atividades profissionais de Arnaldo Guinle e sua origem familiar, que nos ajudam a situar este empreendedor em sua classe social, foram conseguidas através de trabalhos publicados sobre os negócios da família Guinle, sobre os esportes na Primeira República e em documentação das empresas da família publicadas também no Diário Oficial.

Como apontam Cardoso e Brignoli (1983, p. 260), “a referência à teoria econômica é, naturalmente, obrigatória para a análise dos mecanismos de funcionamento da sociedade capitalista”. Por este motivo, o trabalho apresentado procura estabelecer um diálogo entre os aspectos históricos e teóricos da análise. Neste caso, a preocupação não é somente “escrever” história, mas também “teorizar” sobre ela, ou seja, “refletir e descobrir fundamentos gerais a respeito da natureza do histórico e, além disso, sobre o alcance explicativo de seu próprio trabalho” (Aróstegui, 2006, p. 24). Trabalhamos com a concepção de que a história é formada por processos cuja principal distinção é a importância da temporalidade e se este particular torna difícil a criação de modelos que perpassem o tempo. No entanto, procurar o diálogo entre os modelos construídos teoricamente e as experiências concretas vividas ajuda a clarificar o que é historicamente e contextualmente específico nas fontes pesquisadas (Büthe, 2002).

6. Resultados de Arnaldo Guinle na Gestão do Fluminense

O período que Arnaldo Guinle foi presidente do Fluminense Football Club (1916 a 1931) foi um período não só de desenvolvimento de várias instituições capitalistas, como a indústria, os meios de transporte, a rede bancária e de crédito, de expansão da exportação de produtos agrícolas, inclusive com a liderança mundial da exportação de café e de liberalização política com o estabelecimento da recém-proclamada República (CARVALHO, 2008; Fernandes, 2006; Mello, 2008; Furtado, 1987). Foi também nesse período que a cidade do Rio de Janeiro passou a contar com mais de um milhão de habitantes (LOBO, 1978; CARVALHO, 2008) com a proliferação de inúmeros clubes esportivos de futebol (SEVCENKO, 1998; PEREIRA, 2000) e com o aumento da

presença de torcedores nos estádios (HOLLANDA, 2008; SANTOS, 2012). Foi também nesse intervalo de 16 anos que o Brasil sediou duas das principais competições esportivas da América do Sul: os campeonatos sul-americanos de futebol, natação e polo aquático, em 1919 e os chamados “Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro”, em 1922, competição poliesportiva sul-americana, realizada com autorização do Comitê Olímpico Internacional (SANTOS, DRUMOND e MELO, 2012).

Vale lembrar que, quando Arnaldo Guinle assumiu a presidência do clube, em 1916, o Fluminense já era considerado um “grande clube” para os padrões da época. Contava com um acanhado estádio para cerca de quatro mil pessoas, tinha sua sede localizada no bairro nobre das Laranjeiras, Zona Sul da cidade, com cerca de 50 mil metros quadrados e já havia sido campeão carioca por cinco vezes: em 1906, 1907, 1908, 1909 e 1911. O Fluminense, segundo seu relatório anual de 1916, tinha despesas e receitas na da ordem dos 141:000\$000 (cento e quarenta e um mil contos de réis), o que representava cerca de 0,5% do capital da maior empresa da família Guinle, a Companhia Brasileira de Energia Elétrica (CBEE) (HANSEN, 2012). Por isso e por ser um centro de convivência de famílias importantes do Rio de Janeiro, como os próprios Guinle, o clube estava sempre em destaque nas principais páginas dos jornais e revistas cariocas do período (HOLLANDA e MELO, 2012).

Arnaldo Guinle assumiu o clube em um momento complexo da história do clube. O Fluminense não venceu o campeonato carioca nos quatro anos anteriores e um sem número de clubes e ligas populares se formavam na cidade, disputando o mercado com os clubes mais tradicionais. De acordo com Santos (2008), a partir da segunda metade da década de 1910, mais de 180 clubes disputavam partidas de futebol regularmente na cidade, muitos deles filiados às sete ligas responsáveis por organizar campeonatos de futebol regularmente durante todo o ano. Portanto, em termos de expansão de empreendimentos, o momento era de muita competição para que se estabelecesse quem teria as maiores fatias do mercado de venda de ingressos para jogos de futebol. Foi também no ano que Guinle assumiu o Fluminense que se disputou o primeiro campeonato sul-americano de futebol, e o Brasil ainda não tinha uma confederação nacional de esportes (SARMENTO, 2010). O contexto exigia de Arnaldo Guinle um projeto arrojado para que o Fluminense não só se mantivesse grande, mas que pudesse ser maior e se estabelecer definitivamente com este status.

Arnaldo fazia parte de uma das famílias mais poderosas da elite carioca na passagem do final do século XIX para as primeiras décadas do século XX. O patriarca da família era Eduardo Palassim Guinle, descendente de franceses que imigraram para o Brasil. Iniciou sua vida como empresário em 1870 ao se tornar sócio da empresa de tecidos a varejo Aux Tuileries. Em 1888, com Cândido Gaffreé, fundou a Gaffreé, Guinle e Cia., para a realização de obras no porto de Santos. Posteriormente, ali funcionaria a Companhia Docas de Santos, empresa também dos dois

empresários responsável pela exploração das docas de maior movimento no país. No ano seguinte, os sócios fundaram a Fábrica de Fósforos Cruzeiro, ampliando a rede de negócios em que se envolviam (HANSEN, 2012).

Os irmãos mais velhos de Arnaldo destacaram-se por expandir os negócios da família para outros setores. Eduardo Guinle, o filho mais velho, formou-se engenheiro e foi para os Estados Unidos estudar em uma escola da General Electric Co. Guilherme Guinle, outro irmão mais velho de Arnaldo, seguiu a formação em engenharia. Os irmãos Eduardo e Guilherme, em conjunto com o patriarca Eduardo Palassim, passaram a buscar investimentos em setores-chave para o desenvolvimento da cidade do Rio de Janeiro, então capital do país, como a distribuição de energia elétrica para a cidade. Em 1904, surgia a Aschoff & Guinle, empresa de importação de material elétrico de propriedade dos irmãos Eduardo, Guilherme e Carlos Guinle (HANSEN, 2009). Carlos era o terceiro irmão mais velho de Arnaldo e era formado em medicina.

Não foi apenas nos negócios com exportação, importação, distribuição de energia elétrica, ou na fabricação de fósforos que os Guinle se envolveram no início do século XX. A família Guinle esteve fortemente relacionada à fundação e estabelecimento do Fluminense como um dos clubes mais importantes do Rio de Janeiro e do Brasil. Vale lembrar que a sede do clube situa-se em terreno doado pela família ao clube, exatamente ao lado da mansão dos Guinle, o Palácio das Laranjeiras. Desde a fundação da CBEE, em 1910, Guilherme e Carlos Guinle estiveram presentes como dois dos quatro membros da diretoria da empresa. Os dois irmãos mais velhos de Arnaldo assumiram pela primeira vez a diretoria da CBEE antes de completarem 30 anos. Em 1912, menos de dez anos após a fundação do Fluminense, Carlos Guinle assumiu a presidência do clube com apenas 29 anos. Guilherme Guinle sucedeu seu irmão Carlos, durante o primeiro semestre de 1913, com 31 anos.

Enquanto Carlos e Guilherme assumiram primeiro as diretorias da CBEE para depois se “aventurarem” na presidência do Fluminense, a trajetória de Arnaldo foi inversa. Talvez por sua formação em ciências humanas, adquirida no Instituto Superior da Faculdade de Ciências Humanas do Rio de Janeiro, o cargo de diretor-executivo da CBEE só veio em 1919, quando Arnaldo tinha 35 anos, três anos depois de se tornar presidente do Fluminense. Foi justamente em 1919 que o Fluminense inaugurou o maior estádio do país, sendo a sede do campeonato sul-americano de futebol daquele ano.

Ao decidir dividir seu tempo entre os negócios da família, nos quais tinha pouca voz ativa, e a gestão do Fluminense, Arnaldo decidiu fazer do seu clube um dos maiores do país e da América do Sul. Por conta do excelente relacionamento da família com membros do governo, costurado desde o Império na forma de prestação de serviços públicos para o Estado através das empresas Guinle (HANSEN, 2009 e 2012), Arnaldo conseguiu a indicação do Barão de Rio Branco, então Ministro das Relações Exteriores, para a presidência da CBD (SARMENTO, 2010). No congresso

da Confederação Sul-Americana de Futebol de 1916, realizado em conjunto com o primeiro campeonato sul-americano desta modalidade, em Buenos Aires, os representantes da CBD conseguiram trazer a terceira edição do torneio, em 1918, para o Rio de Janeiro (PEREIRA, 2000, SANTOS, 2011). O campeonato sul-americano de futebol de 1918 e as competições aquáticas foram adiados para 1919 por conta da epidemia de gripe espanhola que assolou o mundo naquele ano (GOULART, 2005). Além do futebol, competições de natação e polo aquático seriam organizadas, nas piscinas do clube. Para tal, Arnaldo conduziu uma imensa reforma no clube, com empréstimo do Banco do Brasil (SANTOS, 2011) construindo um estádio para o futebol com capacidade para 25 mil espectadores e novas piscinas, consideradas as melhores do país (PEREIRA, 1997 E SANTOS, 2011).

Em 1919, ainda como presidente da CBD, Arnaldo conseguiu trazer novamente para o Rio de Janeiro a competição sul-americana de 1922, ano em que o país comemoraria o centenário de sua independência. O presidente do Fluminense almejava fazer do evento esportivo algo ainda maior, com a inclusão de diversas modalidades olímpicas e com o evento esportivo fazendo parte dos festejos do centenário que já vinham sendo organizados pelo governo. Não foi ao acaso que Arnaldo defendeu, em assembleia extraordinária de sócios do Fluminense, a ideia de que o ex-presidente Wenceslau Braz recebesse o título de sócio honorário do Fluminense. O argumento de Guinle às indagações de alguns sócios era de que o ex-presidente havia trabalhado grandemente para que o clube ficasse isento do pagamento de impostos alfandegários para importação de material esportivo (Diário Oficial, Sociedades Civis, Ata da Assembleia Geral Extraordinária do Fluminense Football Club, 1 de julho de 1919, p. 9.235 e 9.236).

Para a competição de 1922, Arnaldo Guinle executou uma nova reforma no clube, desta vez através de uma operação financeira autorizada pelo então presidente Epitácio Pessoa para que o clube pudesse emitir obrigações ao portador (debentures), receber o dinheiro e pagar com juros de 7% ao ano aos investidores (SANTOS, 2011). Arnaldo Guinle apresentou proposta aos sócios para que levantasse 5.000:000\$000, dando como garantia o terreno de 50 mil metros quadrados, o palacete da sede social, o estádio e todas as benfeitorias e instalações esportivas do clube. Após a aprovação, o estádio foi novamente reformado, assim como quase todo o clube.

Os resultados foram impressionantes e mostram a capacidade empreendedora de Arnaldo. Em 1917, ano em Arnaldo começou as primeiras reformas, o clube tinha 1.274 sócios. Em 1918, o número elevou-se para 2.486 e no ano seguinte atingiu o limite estatutário de 2.500 sócios. Uma reforma nos estatutos possibilitaram o ingresso de mais sócios. Em 1920, o clube já contava com 3.313 sócios e em 1922, ano em que o clube concluiu suas reformas, 3.580 pessoas pagavam regularmente as mensalidades do Fluminense. Mensalidades que dobraram de valor de 1917 a 1922, e mesmo assim não deixaram de acarretar um aumento de mais de 2.300 sócios em seis anos (Relatórios do Fluminense).

Com um estádio maior, o clube passou a contar com a possibilidade de ter maiores audiências em seus jogos, além de alugar seu campo para outras equipes e para as seleções estaduais e para a seleção brasileira. Em relação às arrecadações, o Fluminense conseguiu um aumento de quase 50% com a venda de ingressos entre os anos 1917 e 1919 (SANTOS, 2011). Se em 1916 o clube tinha receitas na ordem dos 150 mil contos de réis, em 1923, o Fluminense teve uma receita de mais de 980 mil contos de réis (983:707\$010), quintuplicando a entrada de dinheiro no clube (Relatório FFC, 1920). Tal quantia não representava mais apenas 0,5% do capital declarado nos ativos CBEE, como em 1916. Em 1923, as receitas do Fluminense eram equivalentes a mais de 3% do capital da CBEE (HANSEN, 2012). Não bastasse a transformação estrutural no clube, durante a gestão de Arnaldo Guinle o Fluminense foi campeão carioca nos anos de 1917, 1918, 1919 e 1924. Assim, Guinle mostrava ser capaz de unir dois aspectos primordiais no empreendimento esportivo e no projeto de transformação em um grande clube: modernização das instalações esportivas e conquistas de títulos.

7. Discussão

A trajetória de Arnaldo Guinle nos traz pistas interessantes sobre a história da gestão do esporte no Brasil, no que diz respeito à análise das ações dos gestores do esporte que impulsionaram determinadas agremiações a se tornarem “grandes”. Neste artigo, trabalhei com a hipótese de que o desenvolvimento da economia capitalista no Brasil do início do século XX proporcionou o desenvolvimento da atividade empreendedora de diversos agentes que se empenharam em organizar espetáculos esportivos comercializáveis. Tal contexto influenciou decisivamente as ações de Arnaldo Guinle na gestão do Fluminense.

Se o desenvolvimento da urbanização, da liberalização política, da democratização do acesso à educação e a proliferação de diferentes sistemas de crédito está associado ao aumento do número de novos empreendedores, notamos o aparecimento de vários clubes e ligas no futebol carioca do início do século XX como uma das expressões do que defende Stinchcombe (1965), e ao contrário do que previa Marx. Arnaldo Guinle assumiu a presidência do Fluminense em um período de expansão e de extrema competição na produção de espetáculos de futebol comercializados através da venda de ingressos. A competição aumentou a possibilidade de pequenos empresários se dedicassem às atividades de gestão de clubes de futebol e os clubes que congregavam sócios da elite e que tinham maior destaque nas páginas da imprensa do período passaram a conviver com a insegurança do crescimento de clubes e ligas populares.

As ações de Arnaldo Guinle foram ao sentido de separar ainda mais o Fluminense do bloco dos clubes mais populares. Arnaldo pertencia a uma das famílias mais poderosas do Brasil, era portanto, um legítimo representante da alta burguesia no país. A família Guinle era uma

empreendedora por excelência, investindo em negócios incipientes mas de grande projeção para o futuro, como a distribuição de energia elétrica, o provimento de transportes urbanos e, por que não, os espetáculos esportivos. Se a sua atividade gestora é uma extensão das atividades gestoras de sua família em outros negócios, perpetuando a relação de dominação prevista por Marx, também percebemos que este tipo de empreendedor é fruto de sua sociedade e sua atividade gestora estava em consonância com a sociedade capitalista moderna (SCHUMPETER, 1985 e Weber, 2001) que se instaurava no Rio de Janeiro e da qual o esporte era elemento não só de contribuição, mas de definição desta modernidade (MELO, 2009).

Outra de nossas hipóteses de trabalho aponta para o peso de alguns elementos do contexto histórico e da estrutura social (STINCHCOMBE, 1965) nos quais Arnaldo estava inserido que foram decisivos para que o Fluminense conseguisse a modernização das suas instalações esportivas, o aumento do número de sócios e das conquistas de títulos. A origem social dos Guinle foi essencial para que Arnaldo conseguisse não só a presidência do Fluminense, mas também a presidência da CBD. O sucesso na gestão do clube proporcionou a Arnaldo Guinle sua projeção também dentro da CBEE, como empresário e industrial. Durante a presidência no clube, Arnaldo conseguiu a concessão de títulos de sócios honorários a figuras políticas importantes, como aquele dado ao ex-presidente Wenceslau Braz. Tais manobras foram importantes no estabelecimento de redes de relações sociais e políticas para o sucesso do clube.

As ações de Guinle foram pautadas em um contexto amplamente favorável de desenvolvimento da economia urbana, de liberalização política com a chegada da República e de expansão dos sistemas de crédito (LOBO, 1978). Além disso, Arnaldo Guinle assumiu o Fluminense e a CBD no ano em que começaram a se organizar as primeiras grandes competições internacionais de futebol no continente. Sua ação foi no sentido de colocar o Fluminense à frente do projeto que era visto pelo governo como uma ferramenta diplomática (SANTOS, 2011 e JESUS e GUIMARÃES, 2012). Arnaldo Guinle soube se aproveitar do contexto de crescimento econômico e esportivo, mas foi também agente produtor desse contexto. Suas ações ajudaram a dinamizar a organização econômica do esporte como um serviço de entretenimento para grandes públicos sendo mais um dos dinamizadores do Florestan Fernandes (2006) chamou de “ordem social competitiva” que se desenvolvia no Brasil no início do século.

A análise dos dados revela também o quanto à gestão de sucesso de Arnaldo Guinle na presidência do Fluminense pode ter sido um dos elementos de projeção que o possibilitou assumir outros cargos de importância nos negócios da família. Tal situação revela também o poder simbólico do esporte, na medida em que confere símbolos de sucesso e de vitória que podem ser percebidos para além do campo esportivo (BOURDIEU, 1999). Durante sua passagem pelo Fluminense, Arnaldo foi ainda diretor do Jardim Guinle e acionista do Banco Boavista. Se não teve a projeção que seus irmão tiveram nos negócios da família, Arnaldo Guinle foi, sem dúvida, o

elemento da família de maior destaque no esporte. Não como atleta, mas como dirigente. Arnaldo foi presidente do Fluminense por 16 anos, de 1916 a 1931. Antes dele, o clube tinha tido oito presidentes em 14 anos. Foi também presidente da CBD por quatro anos, de 1916 a 1920, membro do Comitê Olímpico Internacional e presidente do Comitê Olímpico Brasileiro na década de 1940, período em que voltou a ser presidente do Fluminense.

Considerações Finais

A análise da trajetória de Arnaldo Guinle na presidência do Fluminense ajuda-nos a responder à questão de como um clube se torna grande no esporte. Para fazer do Fluminense um grande clube, Arnaldo Guinle procurou basicamente observar atentamente o contexto de seu tempo, principalmente o crescimento da economia urbana em geral e de um mercado para espetáculos esportivos, mais especificamente. Guinle aproveitou-se da posição social e econômica de sua família para viabilizar o crédito ao clube em operações financeiras de elevado custo. Ao conseguir fazer do Fluminense a sede de importantes competições esportivas internacionais, Guinle obteve empréstimos e viabilidade de operações financeiras negadas a outras agremiações esportivas, obtendo vantagens na competição pelo mercado de espetáculos esportivos.

Casos como os de Guinle nos ajudam na compreensão conceitual do papel do empreendedor na economia capitalista. Arnaldo Guinle pode ser considerado um legítimo representante da burguesia. Em sua gestão, conseguiu crédito para o clube através de costuras políticas com o Estado e investiu na construção do maior estádio do Brasil e um dos mais modernos da América Latina, além da reforma das instalações esportivas do clube (tecnologia). Sua atividade na gestão do clube mostra que essa posição o beneficiou para a obtenção de vantagens na competição pelo mercado (MARX, 1974).

No entanto, os esportes tem uma peculiaridade quanto à produção de espetáculos esportivos: o fato de um clube, visto como unidade produtora, como empresa, não tem a capacidade de produzir sozinho o espetáculo esportivo. São necessários dois clubes para produzir uma partida e são necessários vários clubes para a produção constante e variada de partidas esportivas. Tal característica faz com que vários clubes possam surgir, crescer e se tornar grandes no mercado, dependendo das ações de seus gestores, que precisam estar atentos tanto ao contexto de seu tempo, quanto à posição social que ocupam (STINCHCOMBE, 1965).

Todavia, não acreditamos que a análise de apenas um caso, dentro de um contexto histórico específico (início do século XX, na cidade do Rio de Janeiro) e ambientado em um tipo de economia singular (a produção de espetáculos esportivos) pode dar respostas definitivas à pergunta mais geral de como um clube pode se tornar grande. Arnaldo Guinle foi presidente do Fluminense entre 1916 e 1931. Além de toda a estrutura que deixou no clube após sua

administração, estava à frente do clube em apenas quatro conquistas do campeonato carioca de futebol. Três vezes consecutivas, em 1917, 1918 e 1919, e em 1924.

A partir daquele período, o Fluminense passou a conviver com outra equipe que rapidamente ganhava adeptos, o Vasco da Gama. O presidente do Vasco, Raul Campos, português, empresário do comércio, passou a usar alguns dos métodos de Arnaldo Guinle e outros mais arrojados, como a profissionalização explícita de jogadores de camadas sociais menos abastadas, para transformar o Vasco da Gama em grande. O caso de Arnaldo Guinle pode servir de inspiração para outros estudos históricos que procurem entender o papel de alguns dos gestores do esporte que podem ter suas atividades caracterizadas como empreendedoras na gestão de um clube esportivo. Outros casos, como o de Raul Campos, ou de outros dirigentes ao longo da história, podem nos ajudar a refinar o entendimento sobre o papel do empreendedor na economia do esporte e o peso de elementos como a origem familiar, o trabalho e a posição social na formação de novos empreendedores.

Referências

- ARÓSTEGUI, J. *Pesquisa Histórica: Teoria e métodos*. Bauru/SP: EDUSC, 2006.
- BACELLAR, C.A.P. “Uso e mau uso dos arquivos”. In: Pinsky, C.B. (org.). *Fontes históricas*. São Paulo: Contexto, 2005, p. 23-72.
- BARBOSA, W.N. O Lugar da História Econômica entre as Ciências Sociais. *Revista de Economia Política e História Econômica*, 18(1), 2009, p. 125-173.
- BARROS, J. D'A. Os sistemas econômicos e suas formas de racionalidades: a busca das singularidades na moderna história econômica e seus novos desafios. *Revista de Economia*, 38, 2012, 109-131.
- BOOTH, C. & ROWLINSON, M. Management and Organizational History: Prospects. *Management & Organizational History*. 1(1), 2006, p. 5-30.
- BOURDIEU, P. *O Poder Simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.
- BRYANT, D. To What Extend did Sport in Late Nineteenth and Early Twentieth Century Britain Become More of a Business and Less of a Sport? *NASSH Bulletin*, n.3, April/May, 1986, p. 2-14.
- BÜTHER, T. Taking Temporality Serious: modeling history and the use of narratives as evidences. *The American Political Science Review*, 96(3), 2002, p. 481-493.
- CAIN, L. P. and HADDOCK, D. D. Similar Economic Histories, Different Industrial Structures: Transatlantic Contrasts in the Evolution of Professional Sports Leagues. *The Journal of Economic History*, 65(4), 2005, p. 1116–1147.
- CARDOSO, C.F. e BRIGNOLI, H.P. *Os métodos da História*. Rio de Janeiro: Graal, 1983.

- CARROLL, G.R., DOBREV, S. & KIM, T.Y. The Evolution of Organizational Niches: U.S. Automobile Manufacturers, 1885-1981. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 2002, p. 233-264.
- CARVALHO, J.M Trajetórias republicanas. *Revista do Arquivo Público Mineiro*, XLIV, 2008, p. 22-35.
- COSTA, A. de S.M. da; BARROS, D.F. & CARVALHO, J.L.F. A Dimensão Histórica dos Discursos acerca do Empreendedor e do Empreendedorismo. *Revista de Administração Contemporânea*. 15 (2), 2011, p. 179-197.
- COSTA, A. de S.M. da; BARROS, D.F.; e MARTINS, P.E.M. Perspectiva Histórica em Administração: novos objetos, novos problemas, novas abordagens. *Revista de Administração de Empresas*. 50 (3), 2010, p. 288 – 299.
- DIAS, C. A Sociologia Figuracional e os Estudos do Esporte. *Revista Brasileira de Ciência do Esporte*. 31(2), 2010, p. 155 -169.
- DOBBIN, F. & DOWD, T. J. How policy shapes competition: Early railroad foundings in Massachusetts. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 1997, p. 501-529.
- DOBREV, S.D. & BARNETT, W.P. Organizational roles and the transition to entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 48(3), 2005, p. 433–449.
- DOBSON, S. e GODDARD, J. Performance, revenue, and cross subsidization in the Football League, 1927- 1994. *Economic History Review*, 51(4), 1998, p. 763-785.
- ECKARD, E. W. Team promotion in early major league baseball and the origin of the closed sports league. *Explorations in Economic History*, 42(1), 2005, p. 122-152.
- ELIAS, N. *O Processo Civilizador: uma história dos costumes*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, v.1 e 2, 1994.
- FERNANDES, F. *A Revolução Burguesa no Brasil*. São Paulo: Globo, 2006.
- FREEMAN, J. Entrepreneurs as organizational products: Semiconductor firms and venture capital firms. In: Libecap, G. (ed.) *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation, and Economic Growth*, 1, p. 33–58. Greenwich, CT: JAI Press, 1986.
- FURTADO, C. *Formação Econômica do Brasil*. Rio de Janeiro: Cia Ed. Nacional, 1987.
- GOULART, A. C. Revisitando a espanhola: a gripe pandêmica de 1918 no Rio de Janeiro. *História, Ciências, Saúde - Manguinhos*, 12(1), 2005, p. 101-142.
- HALABY, C.N. Where job values come from: Family and schooling background, cognitive ability, and gender. *American Sociological Review*, 68(2), 2003, p. 251–278.
- HANSEN, C.R.S.O.. *Os Guinle como agentes do Clube de Engenharia*. In: Simpósio Nacional de História, 25, Fortaleza. Anais do XXV Simpósio Nacional de História – História e Ética. Fortaleza: ANPUH, 2009. CD-ROM.
- HANSEN, C.R.S.O. *Eletricidade no Brasil da Primeira República: a Companhia Brasileira de Energia Elétrica e os Guinle no Distrito Federal (1904-1923)*. Tese de Doutorado. Universidade

- Federal Fluminense. Instituto de Ciências Humanas e Filosofia. Departamento de História. 2012, 267 f.
- HARDY, S. Entrepreneurs, Organizations, and the Sport Marketplace: Subjects in Search of Historians. *Journal of Sport History*, 13(1), 1986, p. 14-33.
- HAVEMAN, H. A., HABINEK, J. & GOODMAN, L. A. How entrepreneurship evolves: The founders of new magazines in America, 1741-1860. *Administrative Science Quarterly*, 57(4), 2012, p. 585-624.
- HOLLANDA, B.B.B. Futebol, arte e política: a catarse e seus efeitos na representação do torcedor. *Organizações & Sociedade*, 16, 2009, p. 123-140.
- HOLLANDA, B.B.B. & MELO, V.A. (Orgs.) O esporte na imprensa e a imprensa esportiva no Brasil. Rio de Janeiro: Sete Letras, 2012.
- ISAAC, L. W. & GRIFFIN, L. J. Ahistoricism in Time-Series Analyses of Historical Process: Critique, Redirection, and Illustrations from U.S. Labor History. *American Sociological Review*. 54 (6), 1989, p. 873-890.
- JESUS, D.S.V. & GUIMARÃES, V.L. Muito além da festa: o VI Sul-Americano e as relações internacionais no centenário da independência do Brasil. In: Santos, J.M.C.M.& MELO, V.A. (Orgs.) 1922: *Celebrações Esportivas do Centenário*. Rio de Janeiro: Sete Letras, 2012, p. 32-61.
- KIESER, A. Why Organization Theory Needs Historical Analyses – and How This Should Be Performed. *Organization Science*, 5(4), 1994, p. 608-20.
- LOBO, M.E.L. *História do Rio de Janeiro: do Capital comercial ao capital industrial e financeiro*. [S.I.]: IBMEC, 1978.
- MAANEN, J.V. Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: a Preface. *Administrative Science Quarterly*. 24(4), 1979, p. 520-526.
- MAIELI, G. History Under Cover: The Problematic Relationship Between Business Management and the Past. *Competition & Change*. 10 (4), 2006, p. 341-356.
- MARX, K. *O Capital: Crítica à Economia Política* V. 1. Coimbra, Portugal: Centelha – Promoção do Livro. (1ª ed. 1867), 1974.
- MELO, V.A. Lazer e urbanização no Brasil: notas de uma história recente (décadas de 1950/1970). *Movimento*, 15, 2009, p. 249-271.
- MELLO, M.T.C. A Modernidade Republicana. *Tempo*. 13(26), 2008, p. 15-31.
- MILES, M.B. e HUBERMAN, A.M. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.
- MOORE, G. Ideology on the Sportspage: Newspapers, Baseball, and Ideological Conflict in the Gilded Age. *Journal of Sport History*. 23(3), 1996, p. 228-255.
- PATTON, M. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newsbury Park, CA, EUA: Sage, 1990.

- PEREIRA, L.A.M. Pelos campos da nação: um goal-keeper nos primeiros anos do futebol brasileiro. *Revista de Estudos Históricos*, 10(19), 1997, p. 23-40.
- PEREIRA, L.A.M. *Footballmania. Uma História Social do Futebol no Rio de Janeiro, 1902-1938*. Rio de Janeiro: Ed. Nova Fronteira, 2000.
- RIESS, S.A. Power Without Authority: Los Angeles' Elites and the Construction of the Coliseum. *Journal of Sport History*, 8(1), 1981, p. 50-65.
- ROMANELLI, E. e SCHOONHOVEN, C. B. The local origins of new firms. In Romanelli, E. e Schoonhoven, C. B. (eds.) *The Entrepreneurship Dynamic: Origins of Entrepreneurship and the Evolution of New Industries*. Stanford, CA: Stanford University Press, 2001, p. 40–67.
- RUEF, M. e REINECKE, D. Does Capitalism Produce an Entrepreneurial Class? *Research on Organizational Behavior*. 31, 2001, p. 225-252.
- SANTOS, J.M.C.M. O processo de profissionalização do futebol no Rio de Janeiro: dos subúrbios à Zona Sul (1919 - 1923). *Leituras de Economia Política*, 13, 2008, p. 125-155.
- SANTOS, J.M.C.M. A História Econômica entra em Campo: O Rio de Janeiro e as competições esportivas internacionais de 1919 e 1922. *Revista de Economia Política e História Econômica*. 8(27), 2011, p. 153-198.
- SANTOS, J.M.C.M. “Torcer, torcedores, torcedoras, torcida (bras.): 1910-1950” In: Hollanda et ali. *A Torcida Brasileira*. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2012, p. 53-85.
- SANTOS, J.M.C.M., DRUMOND, M. & MELO, V.A. Celebrando a Nação nos Gramados: o Campeonato Sul-Americano de Futebol de 1922. *História: Questões e Debates*. 57(2), 2012, p. 151-174.
- SARMENTO, C.E. Futebol e brasilidade: o papel do Estado Nacional na construção do imaginário acerca da seleção brasileira. *Cadernos FGV Projetos*, 5, 2010, p. 57-63.
- SAXENIAN, A. *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994.
- SCHUMPETER, J. *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1985.
- SEVCENKO, N. A capital irradiante: técnica, ritmos e ritos do Rio. In: SEVCENKO, N. (org.). *História da vida privada no Brasil, v. 3. República: da Belle Époque à era do rádio*. São Paulo: Companhia das Letras, 1998, p. 513-619.
- SØRENSEN, J.B. Closure and Exposure: Mechanisms in the Intergenerational Transmission of Self-employment. In: RUEF, M. & LOUNSBURY, M. (eds.). *Research in the Sociology of Organizations*, 25, New York: Elsevier/JAI, 2007, p. 83–124.
- SORENSEN, O. & AUDIA, P.G. The social structure of entrepreneurial activity: Geographic concentration of footwear production in the United States, 1940–1989. *American Journal of Sociology*, 106(2), 2002, p. 424–462.
- STAKE, R.E. *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA, EUA: Sage, 1995.

- STINCHCOMBE, A. "Social structure and social organization". In: March, J. D. *The Handbook of Organizations*. Nova Iorque: Rand McNally, 1965, p. 142–193.
- STIVERS, C. Administration and the Limits of Democracy: The Space of 19th-Century American Governance. *Administration & Society*. 43(6), 2011, p. 623-642.
- STUART, T. E. & O. SORENSON Social networks and entrepreneurship. In R. AGRAWAL, R; ALVAREZ, S. & SORENSON, O (eds.) *Handbook of Entrepreneurship*, Berlin: Springer-Verlag, 2005, p. 233–252.
- SUCHMA, P. Losing is a work of "Art": Professional Football and the Civic promoter in Cleveland. *Football Studies*, 7 (1/2), 2004, p. 37-69.
- SZYMANSKI, S. Economists and Sport History. *Journal of Sport History*, 37(1), 2010, p. 71-82.
- TOLBERT, P., DAVID, R., & SINE, W. Studying choice and change: The intersection of institutional theory and entrepreneurship research. *Organization Science*. 22(5), 2011, p. 1332-1344.
- TORTELLA, G. *Introducción a la Economía para Historiadores*. Madri: Tecnos, 1986.
- USDIKEN, B. & KIESER, A. Introduction: History in Organization Studies. *Business History*, 46 (3), 2004, p. 321-330.
- VAMPLEW, W. *Pay Up and Play the Game: Professional sport in Britain (1875- 1914)*. Cambridge: Cambridge University Press, 2004.
- VOIGT, D. Q. Reflections on Diamonds: American Baseball and American Culture. *Journal of Sport History*, 1(1), 1974, p. 3-25.
- WEBER, M. *Metodologia das Ciências Sociais*. São Paulo: Cortez Editora, 2001.
- YIN, R. K. *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA, EUA: Sage, 2003.