



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Douglas Hungria Veloso da Silveira

**A PERCEPÇÃO DOS TORCEDORES CARIOCAS SOBRE AS SOCIEDADES
ANÔNIMAS DE FUTEBOL**

julho / 2023

DOUGLAS HUNGRIA VELOSO DA SILVEIRA

A PERCEPÇÃO DOS TORCEDORES CARIOCAS SOBRE AS SOCIEDADES
ANÔNIMAS DE FUTEBOL

Monografia apresentada como requisito parcial
à obtenção do grau de Bacharel em
Administração à Faculdade de Administração e
Ciências Contábeis da Universidade Federal do
Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Rio de Janeiro
julho/2023

A PERCEPÇÃO DOS TORCEDORES CARIOCAS SOBRE AS SOCIEDADES
ANÔNIMAS DE FUTEBOL

Douglas Hungria Veloso da Silveira

MONOGRAFIA APRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL À OBTENÇÃO DO
GRAU DE BACHAREU EM ADMINISTRAÇÃO À FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO
E CIÊNCIAS CONTÁBEIS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO.

Prof Orientador: Helios Malebranche

RIO DE JANEIRO
julho/2023

Dedico esse trabalho a todos que contribuem para um mundo mais equalitário e justo.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer aos meus pais, Cleide e Álvaro, por todo suporte e auxílio na minha caminhada pela vida. Sem vocês eu não seria nada. À minha irmã Tainá, por ser uma referência em minha vida.

A todos meus amigos que fiz e que sempre foram meu suporte, independente da situação em que eu me encontrei. Queiroz, Patrick, Daniel Kaiser, Felipe Nabuco, Rodolfo, Pedro Morais, Victor Hugo, Davi, Mateus, Matheus Maestralle, Matheus Farias, Diego Mello. Em especial gostaria de agradecer ao Felipe Martins e Woodson Cordeiro, que suas vidas me marcaram muito e que eu possa honrá-los onde quer que estejam. Além da Renata Leal, que foi minha melhor amiga durante boa parte da minha faculdade e tem um espaço muito especial no meu coração.

A instituição Universidade Federal do Rio de Janeiro que me auxiliou a me encontrar profissionalmente e moldou parte dos valores que carrego comigo. A Associação Académica Atlética de Administração que me proporcionou diversos momentos de felicidade e tive a alegria de coordenar a área de marketing que, mesmo em pouco tempo, me ajudou a me encontrar profissionalmente.

A empresa júnior Ayra Consultoria e a todos com quem trabalhei. Empresa essa que me acompanhou por grande parte da minha jornada dentro da UFRJ e com certeza foi uma das melhores escolhas que fiz em 2017, no segundo período. A minha diretoria amada que fez um ano espetacular com uma estruturação incrível e já vemos do lado de fora a colheita dos frutos, Mylena, Caio, Matheus e Pedro. Ao Movimento Empresa Júnior por expandir meus olhares para o ecossistema do Brasil.

Sou grato a todas as pessoas que cruzaram meu caminho e, de alguma forma contribuíram para a minha formação como ser humano, obrigado.

" Atingir a perfeição é impossível.
Mas aproximar-se cada vez mais
dela, não".
(Telê Santana)

A PERCEPÇÃO DOS TORCEDORES CARIOCAS SOBRE AS SOCIEDADES ANÔNIMAS DE FUTEBOL

Resumo

No Brasil, onde o futebol é considerado o esporte nacional e patrimônio cultural, muitos clubes tradicionais enfrentam dificuldades financeiras para cumprir seus compromissos. Assim, muitos torcedores e dirigentes entendem ser importante a necessidade de revisar o atual modelo de negócios do futebol no país, o que, por sua vez, exige a revisão dos mecanismos de governança. Uma prática de muitos clubes europeus, desde a década de 90, é a adoção da gestão do clube por meio de Sociedades Anônimas de Futebol (SAF). Por meio delas, muitas equipes profissionais conseguiram êxito em seus projetos, o que inspirou clubes brasileiros a perseguir e adotar o mesmo modelo. No, entanto, é necessário analisar os aspectos positivos e negativos desse movimento. Entendendo que os torcedores são os principais stakeholders de qualquer clube de futebol, esse presente trabalho tem como objetivo expandir o conhecimento sobre a percepção dos torcedores cariocas sobre as SAF.

Palavras-chave: Sociedade Anônima do Futebol. Percepção. Torcedores. Governança.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Variáveis do Comportamento do Consumidor..... 27

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Questionário Completo	27
Tabela 2: Bloco 1: Perguntas Eliminatórias.....	28
Tabela 3: Bloco 2: Perguntas Gerais Torcedores Cariocas.....	28
Tabela 4: Bloco 3: Sobre as Sociedades Anônimas de Futebol.....	29
Tabela 5: Bloco 4: Informações Demográficas.....	30
Tabela 6: Avaliação Situação Atual e Gerência Pesquisa.....	35

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gênero Respondentes Pesquisa	31
Gráfico 2: Faixa Etária Respondentes Pesquisa.....	31
Gráfico 3: Escolaridade Respondentes Pesquisa.....	32
Gráfico 4: Renda Mensal Respondentes Pesquisa.....	32
Gráfico 5: Torcida Respondentes Pesquisa.....	33
Gráfico 6: Frequência Jogos Pesquisa.....	34
Gráfico 7: Frequência Compras Pesquisa.....	34
Gráfico 8: Avaliação Impacto Gerência e Situação Atual Pesquisa.....	36
Gráfico 9: Avaliação Indicador Desempenho Gerência Pesquisa.....	37
Gráfico 10: Conhecimento SAF Pesquisa.....	37
Gráfico 11: Motivos Clubes SAF Pesquisa.....	38
Gráfico 12: Possibilidade de Benefícios SAF Pesquisa.....	38
Gráfico 13: Benefícios SAF Pesquisa.....	39
Gráfico 14: Malefícios SAF Pesquisa.....	38
Gráfico 15: Escolha Administração Pesquisa.....	41

LISTAS DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BFR – Botafogo de Futebol e Regatas
CBF - Confederação Brasileira de Futebol
CONMEBOL - Confederación Sudamericana de Fútbol
CRF – Clube de Regatas do Flamengo
CRVG – Clube de Regatas Vasco da Gama
FFC – Fluminense Football Club
FIFA - Fédération Internationale de Football Association
LTDA - Sociedade Limitada
SA – Sociedade Anônima
SAF – Sociedades Anônimas do Futebol

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	23
1.1 Apresentação do Problema	24
1.2 Justificativa e Relevância	26
1.3 Objetivos	29
1.3.1 Objetivo Geral	29
1.3.2 Objetivos Específicos	29
1.4 Organização da Monografia	30
2 REVISÃO DA LITERATURA	32
2.1 Teoria do consumidor	32
2.2 Modernização do Futebol	34
3 METODOLOGIA	38
3.1 Descrição da Metodologia Adotada	38
3.2 Limitações do Método	39
3.3 Coleta e Tratamento de Dados	40
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	44
4.1 Perfil dos Respondentes	44
4.2 Análise e Descrição dos Resultados	47
5 CONCLUSÃO	56
5.1 Considerações Finais	56
5.2 Sugestões para futuros trabalhos	58
REFERÊNCIAS	59

1 INTRODUÇÃO

Nesse capítulo são apresentados aspectos relacionados ao contexto histórico da modernização do futebol brasileiro, a apresentação do problema estudado, relevância do tema, objetivos do atual trabalho e como será organizado o mesmo.

Assim, o processo histórico da modernização do futebol no Brasil pode ser analisado a partir de diferentes perspectivas. A globalização e a mercantilização do futebol são fatores que influenciaram a modernização do esporte, com avanços estruturais e o surgimento do poderoso marketing esportivo, mas também com uma certa elitização do esporte que gerou assimetrias tanto entre os torcedores, quanto na administração de clubes (LABIDA, 2015). Organizações como a FIFA (Fédération Internationale de Football Association), a CONMEBOL (Confederación Sudamericana de Fútbol) e as confederações, como a CBF (Confederação Brasileira de Futebol) são grandes mentoras do futebol e incentivam a transformação do futebol em *business* lucrativo.

Por isso, é importante destacar que o futebol no Brasil também tem uma dimensão social e cultural, sendo considerado um patrimônio nacional e uma manifestação de lazer da população brasileira (ABRANTES, et al). Se pegarmos, por exemplo, o Flamengo, time com uma das maiores torcidas do país, mesmo com o *ticket* médio de ingresso mais caro do Brasil: R\$ 51,68, consegue levar ao estádio uma média de 59.562 pagantes no Campeonato Brasileiro (UOL, 2022). Com isso, é perceptível a mudança no estilo do público, que havia sido marginalizado pelo esporte inicialmente e, posteriormente introduzido, acaba afastando-se novamente devido ao atual processo de elitização da arquibancada e de acesso a produtos licenciados de times.

Nesse processo de modernização e profissionalização do futebol, diversas leis como a Lei do Profut (Lei nº 13.155/15) e a Lei de Incentivo ao Esporte (Lei nº 11.438/06) tentam fomentar a gestão profissional e transparente dos clubes. Contudo a Lei Pelé (Lei nº 9.615/98) é considerada a principal lei de regulamentação e prevê diversas disposições que reforçam a lucratividade das associações futebolísticas.

Dessa forma, uma das medidas previstas na Lei Pelé permitiu a criação das Sociedades Anônimas de Futebol (SAFs). Antes disso, todos os clubes eram organizados como associações sem fins lucrativos, o que os limitavam a capacidade de investimento e de profissionalização

do setor (RODRIGUES, F., 2015). Assim, as SAFs têm personalidade jurídica própria e estão sujeitas a leis comerciais que lhe permitem uma maior captação de investidores e emitirem ações no mercado de capitais.

No entanto, a Lei Pelé estabelece algumas regras para a constituição e funcionamento dos SAFs. Por exemplo, devem ter um capital social de no mínimo R\$ 10 milhões e um conselho de no mínimo três membros. Além disso, a lei estipula que as SAFs devem cumprir as obrigações trabalhistas e tributárias definidas na lei. Outro ponto importante é que a Lei Pelé estabelece a chamada “Lei de Responsabilidade Fiscal do Futebol”, que obriga os clubes a manterem suas finanças em ordem e evitar o endividamento excessivo. Isso é para garantir a sustentabilidade financeira dos clubes e evitar a crise financeira que afeta muitas empresas esportivas do país.

Nesse sentido, o processo de mudança na governança dos clubes brasileiros ainda é bastante recente e muitas associações ainda enfrentam problemas financeiros e administrativos, o que evidencia a necessidade de uma revisão do atual modelo de negócio do futebol no país (SILVA, SILVA, 2016). Portanto, este trabalho terá como sentido auxiliar no estudo da percepção dos torcedores brasileiros sobre o movimento dos clubes na abertura de capital e, posteriormente, na adesão ao modelo de governança de SAF.

1.1 Apresentação do Problema

Este trabalho tem como problema central analisar a percepção dos torcedores cariocas sobre a constituição de Sociedades Anônimas do Futebol.

O futebol brasileiro passa por um processo histórico de modernização do futebol e muitos clubes sofrem com dificuldades na área administrativa de suas atividades, acarretando dívidas, atraso em pagamentos, dificuldade em encontrar patrocinadores, entre outros. Assim, grandes clubes como Cruzeiro, Botafogo e Vasco da Gama optaram por abrir o capital societário e, assim, tornaram-se SAF, regulamentadas pela Lei Pelé (Lei nº 9.615/1998) e pela Lei das Sociedades Anônimas (Lei nº 6.404/1976), além das regulamentações da Confederação Brasileira de Futebol (CBF) e da Federação Internacional de Futebol (FIFA).

A Lei Pelé oferece aos clubes de futebol a possibilidade de se transformarem em Sociedades Anônimas de Futebol, que passam a ser geridas por uma estrutura de gestão profissionalizada visando uma gestão de clube mais eficiente e profissional. Essa lei estabelece que um SAF deve ser registrado na CBF e na Comissão de Comércio do estado em que está sediado. Também exige que as SAFs tenham um capital social mínimo e sejam regidas por um conselho de administração e um comitê de tesouraria.

A legislação societária brasileira estabelece regras operacionais gerais para empresas como a SAF, incluindo procedimentos para constituição de empresas, capital social mínimo exigido, regras de governança corporativa, prestação de contas e auditoria. Entre os regulamentos da CBF e da FIFA, destacam-se as regras relativas à competição, à transferência de jogadores e às regras de conduta moral e disciplinar dos clubes e seus sócios.

É importante também, considerar que essa conversão estatutária de gerenciamento é recente no Brasil, sendo o Cruzeiro o primeiro clube a aderir a tal governança em dezembro de 2021 e o primeiro clube carioca, Botafogo, no início de 2022. Nesse sentido, a percepção dos torcedores pode estar relacionada à perspectiva para o futuro de seus clubes e qual será o comportamento dele. É importante destacar que, apesar da existência dessas leis e regulamentações, a implementação efetiva de boas práticas de governança corporativa e gestão profissional nas SAFs é um desafio constante e um objetivo a ser perseguido pelos clubes de futebol brasileiros.

Essa mudança de governança dos times brasileiros para SAF é um tema polêmico entre os torcedores brasileiros. De um lado, existem aqueles que acreditam que essa mudança pode trazer maior profissionalismo e transparência na gestão dos clubes, melhorando a qualidade do futebol e atraindo mais investimentos. Em outra via, há torcedores que creem que a mudança para SAFs possa descharacterizar a identidade e a tradição do futebol brasileiro, tornando-os apenas mais uma empresa no mercado, sem levar em conta a paixão dos torcedores e a importância do clube para a população em geral.

No entanto, é importante lembrar que a mudança para SAFs não é obrigatória e que cada clube tem a liberdade de escolher a melhor estrutura de gestão de acordo com seus interesses e valores. Cabe aos clubes encontrar um equilíbrio entre a profissionalização da administração e a manutenção da identificação e paixão dos torcedores.

Assim, a perspectiva dos torcedores brasileiros em relação à mudança de governança dos clubes para SAFs é diversa e polêmica, refletindo o forte apego emocional dos torcedores com seus clubes e a importância do futebol na cultura brasileira.

Este estudo será delimitado a compreender a percepção de torcedores da cidade do Rio de Janeiro que suportam os quatro times a seguir: Club de Regatas Vasco da Gama, Botafogo de Futebol e Regatas, Fluminense Football Club e Clube de Regatas do Flamengo. Sendo os dois primeiros aderentes a gestão SAF e os dois últimos citados ainda com modelo de organização sem fins lucrativos.

1.2 Justificativa e Relevância

O futebol brasileiro tem registros históricos desde o ano de 1875, em Curitiba, e rapidamente se popularizou por todo o país, contudo sua profissionalização teve início depois de mais de 100 anos com a criação do Sport Club Rio Grande.

Inicialmente, o futebol no Brasil era praticado por empregados de firmas britânicos e jovens da elite, desejando aspirar o modo de vida europeu no Brasil. O esporte foi oficialmente introduzido no país por Charles Miller em 1894, que retornou da Inglaterra trazendo consigo equipamentos para a prática do futebol. Próximo a esse período, ocorreu também a assinatura da Lei Áurea, em 1888, que extinguia oficialmente a escravidão no Brasil. Entretanto, esse processo da abolição da escravatura ainda ecoava pelo país e respingava dentro da prática do esporte, onde negros, mestiços, mulheres e pobres não eram permitidos de realizar o mesmo.

O esporte, que rapidamente se popularizou pelo país, teve início de sua profissionalização quase 100 anos depois com a inauguração do Sport Club Rio Grande, do Rio Grande do Sul. E, em 1904, houve a fundação do “The Bangu Athletic Club” pelos funcionários da Companhia Progresso Industrial LTDA. no Rio de Janeiro, tendo papel importante para o início da democratização do futebol. Clube esse que, sem ter jogadores necessários para completar um time de futebol, recrutava funcionários subalternos para completar a equipe (RODRIGUES, 2004). Além disso, o clube carioca Clube de Regatas Vasco da Gama (CRVG) também contribuiu para a inclusão de negros, mulatos e brancos pobres dentro de seu time na

dita “revolução vascaína” em 1923, levando posteriormente ao triunfo no Campeonato carioca de 1932 (CALDAS, 1990).

Outro fato importante a ser considerado para esse atual trabalho foram as leis criadas que visavam regulamentar e profissionalizar o futebol no Brasil.

Desde a criação social e trabalhista de Vargas em 1933, o futebol torna-se oficialmente uma atividade profissional. Assim, disposto da Lei do Passe, Lei nº. 6.354/76, que impunha o vínculo contratual entre atletas e clubes, delimitava que aquele jogador era parte proprietária de seus clubes, sendo responsáveis por decisões de transferências unilaterais. Além da criação da Liga Brasileira de Futebol em 1934, que possibilitou a atração de investidores e a organização de competições nacionais.

O atual estado do futebol brasileiro é marcado por uma grande movimentação financeira, uma torcida entusiástica e grande relevância política. O futebol é uma das principais paixões nacionais e tem um papel importante na cultura e na identidade do povo brasileiro.

Do lado financeiro, o mercado brasileiro de futebol movimenta bilhões de reais todos os anos. Em 2020, dois clubes brasileiros estão entre os 30 clubes de maior bilheteria do mundo: o Palmeiras em 20º e o Flamengo em 22º, segundo o relatório Football Money List, da Deloitte, que analisa as finanças dos clubes de futebol ao redor do mundo. É uma prova da capacidade de geração de receita dos principais clubes do Brasil.

Em termos de número de torcedores, o futebol tem uma enorme base de torcedores no Brasil. Segundo pesquisa realizada pelo Datafolha em 2020, cerca de 50% dos brasileiros afirmam ser torcedores de algum clube de futebol. Além disso, o entusiasmo do público pelo futebol é evidente nos estádios e nas transmissões televisivas, com cada jogo atraindo milhões de telespectadores.

Quanto à importância política, o futebol brasileiro desempenha um papel importante nas discussões e tomadas de decisões políticas no país. Os clubes têm influência política em suas respectivas regiões e muitos jogadores e ex-jogadores estiveram envolvidos em questões políticas e sociais. Além disso, a relação entre futebol e governo fica evidente por meio de

medidas regulatórias como a Lei Pelé e a Lei nº6.404, que estabelece as regras para a profissionalização do esporte e a instituição das SAFs.

Esse sentimento proprietário cultural do fã pelo seu clube de futebol, o cenário impreciso sobre a nova forma de governança estabelecido em 2021, a grande movimentação monetária no esporte e a possibilidade de expansão de conceitos administrativos pouco explorados na área desportiva são fatores que justificam o atual trabalho. Assim, esse estudo busca contribuir para a expansão do conhecimento acerca da percepção dos torcedores cariocas sobre as sociedades anônimas de futebol.

Já no que diz respeito ao cenário futebolístico do estado do Rio de Janeiro, observam-se características semelhantes ao futebol brasileiro como um todo, mas também algumas peculiaridades. Financeiramente, os principais clubes do Rio têm histórias ricas e torcedores entusiasmados, gerando receitas substanciais. Sendo Flamengo, Fluminense, Botafogo e Vasco da Gama os principais clubes do estado e concentram maioria da torcida carioca.

A situação financeira dos clubes cariocas, principalmente Vasco da Gama e Botafogo, tem enfrentado desafios nos últimos anos. Ambas as equipes passaram por graves dificuldades financeiras, o que pode ter levado à decisão de ingressar na SAF (Sociedade Anônima de Futebol), também conhecida como clube-empresa.

O Vasco da Gama, um dos clubes mais tradicionais do Rio de Janeiro, está há muitos anos endividado. Em 2021, o clube foi rebaixado para a Série B da Liga Brasileira, o que resultou em uma redução significativa em sua receita. A falta de recursos financeiros afeta a capacidade do clube de investir em jogadores de qualidade, infraestrutura e gerar renda para cobrir suas dívidas.

O Botafogo, outro clube tradicional do Rio de Janeiro, também enfrentou problemas financeiros nos últimos anos. Em 2020, o clube foi rebaixado para a Segunda Divisão, o que reduziu suas receitas de televisão e patrocínios. Além disso, a equipe estava endividada, dificultando o cumprimento de seus compromissos financeiros.

A adesão à SAF pode ser vista como outra opção para esses clubes que buscam uma reestruturação financeira. Ao se tornarem corporações, podem atrair investidores e captar

recursos para quitar dívidas, modernizar estruturas e investir em talentos para retornar à primeira divisão do futebol brasileiro.

Além disso, o SAF também pode profissionalizar a gestão do clube, adotando práticas comerciais e administrativas mais eficientes. Isso ajuda na busca de parcerias comerciais e patrocínios, além de melhorar a gestão dos recursos financeiros disponíveis. Vale lembrar que ingressar na SAF foi uma decisão complexa envolvendo importantes mudanças estruturais no clube. Há discussão e discordância sobre o impacto dessa mudança nos aspectos culturais e no engajamento do torcedor na gestão do clube.

1.3 Objetivos

a) Objetivo Geral

O objetivo geral desse trabalho é ampliar o conhecimento sobre as percepções dos torcedores cariocas sobre a mudança da governança dos clubes para o modelo de SAF. Assim, será observado da ótica dos principais stakeholders de uma associação de futebol como eles enxergam os possíveis benefícios e malefícios de tal transformação administrativa.

b) Objetivos Específicos

A seguir serão apresentados os objetivos específicos, resultados intermediários ou subprodutos desse trabalho:

- a) Descrever o perfil do torcedor carioca;
- b) Identificar possíveis fatores, segundo a visão dos torcedores, que levaram aos clubes à mudança de governança para SAF;
- c) Compreender a relação entre a governança do clube e seus torcedores.

Tendo em vista o processo histórico firmado desde o início da modernização e profissionalização do futebol, será necessário descrever o perfil socioeconômico dos torcedores cariocas a serem analisados durante a pesquisa. Assim, compreender, de fato, o objeto desse estudo a fim de obter maior compreensão acerca dos impactos da forma de governança e as expectativas criadas por ela.

Como espectador de seu clube, por muitas vezes os torcedores formulam teorias do porquê certas ações foram tomadas. Nesse sentido, fazer esse levantamento em relação a visão dos fãs sobre os fatores que levaram os times a mudarem sua gestão para SAF é de suma importância. Dessa forma, constitui-se elementos que podem endossar as expectativas para o futuro desse novo estilo de administração de futebol.

Como último objetivo específico, vale compreender a delicada relação entre a governança do clube e seus torcedores. Isso se mostra importante visto que grande parte da torcida, principalmente a mais fanática, se mostra bastante reativa as decisões tomadas pela alta gerência dos clubes.

1.4 Organização da Monografia

A seguir, será descrita a subsequência desse atual trabalho, compreendendo melhor a metodologia aplicada e seus resultados esperados.

No Capítulo 2 refere-se a Revisão de Literatura e é uma seção crucial que oferece o embasamento conceitual e teórico para o trabalho. O referencial teórico será realizado por meio de extensa revisão bibliográfica, buscando fontes confiáveis como livros, artigos científicos e trabalhos acadêmicos. Esta seção visa fornecer um panorama dos principais debates, conceitos e descobertas neste campo de estudo, permitindo ao leitor entender a fundamentação teórica por trás do trabalho. O resultado esperado desse capítulo é apresentar o referencial teórico que dará base à análise dos dados coletados, proporcionando uma análise mais profunda e sólida e, além disso, ajudando a gerar novos insights e discussões relacionadas ao tema deste relatório.

No Capítulo 3, relativo à Metodologia de Pesquisa, descreverá os procedimentos utilizados para coletar, analisar e interpretar os dados necessários para responder ao problema da pesquisa. Esse capítulo descreve detalhadamente a metodologia da pesquisa adotada, incluindo os métodos de coleta de dados, os instrumentos utilizados, a população ou amostra estudada e o tratamento dos dados obtidos.

Já no Capítulo 4, Descrição e Análise dos Resultados, serão apresentados os critérios de análise e interpretação dos resultados. Será realizado por meio de uma série de etapas, incluindo a delimitação do tipo de pesquisa adotada, limitação dos meios, coleta de dados, análise e

interpretação dos resultados. O resultado pretendido para os capítulos seguintes é de apresentar os dados recebidos e, em seguida, analisá-los cuidadosamente, a fim de responder às questões de pesquisa e atingir os objetivos declarados. Além disso, espera-se que a abordagem contribua para a validade e confiabilidade da pesquisa, fornecendo uma estrutura sólida para a apresentação e discussão dos resultados.

Por fim, no Capítulo 5, intitulado Conclusão, será feita uma síntese de todos os dados obtidos durante o trabalho, retomando as principais contribuições e respondendo às questões abordadas previamente. A conclusão será realizada com base nos capítulos anteriores, comparando-os com a tese e objetivo inicial. Essa seção, terá como objetivo final responder de forma clara e objetiva o problema de pesquisa, destacando as possíveis limitações do estudo e seus achados e implicações para futuros trabalhos na área.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Teoria do Consumidor

A teoria do consumidor, segundo Jevons (1871), serve na administração como um estudo de como os indivíduos tomam decisões de consumo para maximizar sua satisfação e utilidade. Assim, é entendido como os consumidores realocam seus recursos financeiros entre diferentes bens, assim, tentando melhorar seu regozijo na escolha. Ademais, é descrito em seu livro sobre a subjetividade do valor agregado em cada decisão do consumidor, dessa forma, as decisões são tomadas com base em preferências e restrições orçamentárias individuais.

Menger (1871), em seu livro Princípios da Economia, constrói o pensamento de que os consumidores não se importam apenas na quantidade de bens que adquirem, mas sim na importância que aquele item para o comprador. Assim, o valor percebido por cada pessoa varia conforme suas preferências únicas e pessoais e o preço é a resultante da oferta e procura das mercadorias e serviços.

Com a evolução do pensamento da Teoria do Consumidor, WALRAS (1954), introduziu conceitos numéricos para explicar a formação de cestas pelos consumidores. Dessa maneira, o escritor descreve alguns conceitos fundamentais para a economia moderna conhecida atualmente.

1. Restrição orçamentária do consumidor: $Px_1X_1 + Px_2X_2 + \dots + Px_nX_n = Y$ Onde:

- Px_1, Px_2, \dots, Px_n são os preços dos bens 1, 2, ..., n;
- X_1, X_2, \dots, X_n são as quantidades demandadas dos bens 1, 2, ..., n pelo consumidor;
- Y é a renda disponível do consumidor.

2. Função de utilidade do consumidor: $U(X_1, X_2, \dots, X_n) = f(X_1, X_2, \dots, X_n)$ Onde:

- U é a função de utilidade que representa as preferências do consumidor;
- X_1, X_2, \dots, X_n são as quantidades consumidas dos bens 1, 2, ..., n.

3. Restrição tecnológica dos produtores: $Q_1 = F_1(X_1, X_2, \dots, X_n)$ $Q_2 = F_2(X_1, X_2, \dots, X_n)$...
 $Q_m = F_m(X_1, X_2, \dots, X_n)$ Onde:

- Q_1, Q_2, \dots, Q_m são as quantidades produzidas dos bens 1, 2, ..., m;
 - F_1, F_2, \dots, F_m são as funções de produção que descrevem como as quantidades produzidas dependem das quantidades dos bens utilizados na produção.
4. Condições de equilíbrio: As quantidades demandadas pelos consumidores são iguais às quantidades oferecidas pelos produtores para cada bem: $X_1 = Q_1$ $X_2 = Q_2 \dots X_n = Q_n$

Dessa forma, as equações conseguem exprimir o equilíbrio geral em um sistema econômico com simetria entre os produtores em um mercado competitivo ideal. Esse equilíbrio é encontrado quando as peças produzidas se igualam às demandadas pelos consumidores, ao mesmo tempo em que atendem as tecnologias e orçamentos restritos. Entretanto, todos os quesitos levados em conta nesse cálculo variam em relação ao contexto e modelo econômico.

Em seu livro “Manual of Political Economy”, Vilfredo PARETO (1906) incluiu a teoria do consumidor como parte de uma análise mais ampla da distribuição de recursos na sociedade. Pareto definiu a teoria do consumidor como o estudo das escolhas de alocação de recursos feitas por indivíduos em busca de satisfação ou maximização de utilidade. Ele usa as preferências individuais do consumidor como ponto de partida para entender o comportamento do consumidor.

No entanto, Pareto vai um passo além e introduz o conceito de otimização de Pareto. Idealmente, ele argumenta, seria possível alcançar um estado em que todos se beneficiam e ninguém é prejudicado. Esse é o conceito de eficiência de Pareto, em que a alocação de recursos é considerada ótima se não for possível realocá-los de forma a melhorar a situação de alguém sem piorar a situação de outra pessoa.

Pareto também explora a relação entre a teoria do consumidor e a teoria da produção, analisando como as preferências do consumidor afetam as decisões das empresas na produção de bens e serviços. Como tal, a teoria do consumidor de Pareto está inserida em um contexto mais amplo de análise econômica em que questões de eficiência e bem-estar desempenham um papel fundamental na compreensão das escolhas do consumidor e seu impacto na sociedade.

No livro de HICKS (1939), "Value and Capital", ele discute principalmente a teoria do valor e a teoria do equilíbrio geral, em vez de se concentrar apenas na teoria do consumidor.

Hicks desenvolveu a "caixa Edgeworth" para representar graficamente as preferências do consumidor. A teoria do consumidor é uma parte importante do trabalho de Hicks, ele a usou como uma das bases para analisar a demanda e os preços relativos dos bens. Hicks via a teoria do consumidor como o estudo das escolhas individuais de consumo e como essas escolhas são afetadas por mudanças nos preços. Hicks também introduziu o conceito de demanda compensatória, que mede quanto os consumidores estão dispostos a comprar quando seu poder de compra permanece o mesmo após uma mudança de preço.

Nesse sentido, para o seguinte trabalho será necessário definir parâmetros fundamentais para balizar e delimitar em meios práticos o grau de satisfação dos torcedores quanto aos seus clubes de futebol. Assim, a próxima sessão desse capítulo discorrerá sobre a gestão de futebol dentro do Brasil e sua relação com os torcedores.

2.2 Modernização do Futebol

O futebol permeia diversas áreas da sociedade no Brasil, onde pode ser uma profissão ou prazer. Pode ser assistido ou jogado, vendido ou comprado. ao mesmo tempo, é também um componente cultural em uma série de outros contextos, como expressões futebolísticas em nossas falas ou, até ações de feirantes ao redor do estádio durante o jogo.

A partir de 1993, o Brasil passa a entrar em uma nova retomada de leis para organização do desporto no país. Com a “Lei Zico”, Lei nº8.672/1993, são estabelecidas normas para que os clubes tenham uma gestão mais responsável e transparente. Assim, regulamenta as categorias de base dos clubes de futebol, a qual deva ser garantida para a formação de novos talentos e, jogadores abaixo dos 18 anos tenham contratos especiais de trabalho com horários reduzidos e remuneração mínima. Outro ponto importante é a criação de um fundo monetário para o desenvolvimento, com recursos provenientes de patrocínios, direitos de imagem e transmissão, entre outros. Por fim, a lei também revisa a diretriz antes estabelecida por Vargas, dando a possibilidade de transferência para outro clube, caso quitasse suas dívidas com o time atual. Mesmo assim, muitos atletas julgavam a lei ainda abusiva, pois não conseguiam se livrar facilmente de seus vínculos empregatícios.

Já em 1998, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, Edson Arantes do Nascimento fora nomeado Ministro Extraordinário do Esporte, cargo criado pela Medida

Provisória nº 813/95 e situado junto ao Ministério da Educação e do Desporto e possuía as seguintes funções:

I – Implementar as decisões relativas à política e aos programas de desenvolvimento do desporto, estabelecidos por seu Conselho Deliberativo. II – realizar estudos, planejar, coordenar e supervisionar o desenvolvimento do desporto. III – captar recursos financeiros para o financiamento de programas e projetos na área do desporto. IV – zelar pelo cumprimento da legislação desportiva. (BRASIL, 1995).

Nesse mesmo período, o então Ministro cria a lei com a denominação popular com seu apelido, Lei Pelé (Lei nº 9.615/1998). Essa normatização é significativa para o esporte no Brasil pois tenta amenizar distorções nas relações empregatícias. Ao ponto de que estabelece hipóteses legais plausíveis para a quebra do vínculo desportivo do atleta com o clube (BERTOLO, SERAFIM R. S., 2020):

O passe foi substituído pelas três hipóteses mencionadas nos incisos I, II e III do parágrafo acima transcrito. Na primeira hipótese, terminando o prazo do contrato o atleta está livre para trabalhar em qualquer clube. Na segunda hipótese, o contrato poderá ser encerrado com o pagamento da cláusula penal estipulada no próprio contrato, estando o atleta livre para trabalhar em qualquer outro clube. Como terceira e última hipótese, a mora costumaz prevista na referida lei estando devidamente caracterizada, estará o atleta livre para efetuar qualquer outro contrato de trabalho.

Além disso, a Lei Pelé foi importante para a construção do Fundo de Reaparelhamento dos Clubes de Futebol (FUNREBOM), o qual tinha intuição de auxiliar as instituições a se reestruturarem financeiramente e melhorar as condições de trabalho. Diversas emendas e modificações foram implementadas à Lei Pelé, contudo este trabalho estará focado em uma lei sancionada em 2021 que decreta a regulamentação da Sociedade Anônima do Futebol.

Primeiramente deve-se entender o que é uma Sociedade Anônima (SA) para, assim, compreender por completo a constituição da SAF. Esse tipo de organização empresarial é regulamentado pela Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e estabelece as normas para a constituição, organização e funcionamento das sociedades anônimas no país, além de regulamentar as relações entre os acionistas, a administração da empresa e os órgãos de fiscalização. Uma SA é uma forma de governança em que o capital social da empresa é dividido em ações que podem ser vendidas e compradas por investidores, sem necessidade de aprovação

dos demais acionistas. Dessa forma, é possível que os adquirentes possam capitalizar em cima da valorização dos papéis e recebimento de dividendos, não necessariamente se envolvendo em questões administrativas, as quais devem ser exercidas pelo conselho administrativo e diretoria.

Já as organizações sem fins lucrativos, que representam grande maioria do estilo de administração dos clubes de futebol brasileiro, são entidades que buscam realizar uma determinada finalidade na sociedade, seja ela social, educacional, religiosa ou cultural sem buscar lucros. Dessa maneira, esse tipo de governança não é vetado de arrecadar fundos e recebe diversos benefícios fiscais para conseguirem exercer suas funções. Entretanto, muitos clubes ainda possuem dificuldades com desequilíbrio financeiro, dívidas elevadas e problemas de gestão, podendo prejudicar suas funções estatutárias.

Nesse sentido, A Lei nº14.193, de 6 de agosto de 2021, “Institui a Sociedade Anônima do Futebol e dispõe sobre normas de constituição, governança, controle e transparência, meios de financiamento da atividade futebolística, tratamento dos passivos das entidades de práticas desportivas e regime tributário específico” (BRASIL, 2021). Tendo como premissa básica a preocupação com a melhoria na governança, são fornecidos instrumentos para a maior captação de recursos e financiamento das atividades futebolísticas, a SAF não foi estabelecida com intuito de auxiliar na recuperação judicial dessas organizações, como nos artigos abaixo:

Art. 9º A Sociedade Anônima do Futebol não responde pelas obrigações do clube ou pessoa jurídica original que a constituiu, anteriores ou posteriores à data de sua constituição, exceto quanto às atividades específicas do seu objeto social, e responde pelas obrigações que lhe forem transferidas conforme disposto no § 2º do art. 2º desta Lei, cujo pagamento aos credores se limitará à forma estabelecida no art. 10 desta Lei.

Art. 10º O clube ou pessoa jurídica original é responsável pelo pagamento das obrigações anteriores à constituição da Sociedade Anônima do Futebol, por meio de receitas próprias e das seguintes receitas que lhe serão transferidas pela Sociedade Anônima do Futebol. (BRASIL, 2021)

A regulamentação acrescenta que a SAF, quando constituída, possui responsabilidades quanto ao pagamento das obrigações anteriores. Assim, a SAF deverá destinar parte de sua receita e das seguintes receitas:

I - por destinação de 20% (vinte por cento) das receitas correntes mensais auferidas pela Sociedade Anônima do Futebol, conforme plano aprovado pelos credores, nos termos do inciso I do caput do art. 13 desta Lei;

II - por destinação de 50% (cinquenta por cento) dos dividendos, dos juros sobre o capital próprio ou de outra remuneração recebida desta, na condição de acionista. (BRASIL, 2021)

Nesse sentido, os clubes serão responsabilizados pelo pagamento de suas dívidas anteriores à SAF. Contudo, quando o próprio clube compra cotas de ações de sua respectiva SAF, é possível renegociar suas ações com outros investidores que irão assumir a organização e, por consequência, as dívidas por ele deixadas. Desse modo, a SAF é constituída com um respiro para poder se desenvolver e arrecadar fundos, sem responsabilidade fiscais com as dívidas anteriores e o clube consegue aparelhos legais para renegociar suas obrigações.

Nessa perspectiva, grandes clubes brasileiros como Clube de Regatas Vasco da Gama, Botafogo de Futebol e Regatas e Cruzeiro Esporte Clube que, em 2021, possuíam dívidas perto de R\$ 709 Milhões, R\$ 862 Milhões e R\$ 1,02 Bilhão (ZIRPOLI, C., 2021), respectivamente, aproveitaram da normatização da SAF para mudarem de sistema de governança. Desse modo, essa movimentação trouxe olhares atentos para debates quanto aos seus possíveis impactos socioeconômicos no mercado.

Entende-se que um dos principais *stakeholders* dos clubes de futebol são seus próprios torcedores, que acrescentam, além do capital investido, a paixão e suporte ao clube. Quando se fala de torcedores de futebol no Brasil é imprescindível entender a questão identitária dos mesmos com o esporte e a cultura a ele circunscrita:

Ideia de que os torcedores acreditam ter um senso de propriedade [*sense of ownership*] ou reivindicam serem donos simbólicos [*symbolic owners*] dos seus clubes. Esse aspecto nos permite vislumbrar os clubes de futebol enquanto um “comum”. (SANTOS; HELAL, 2016, p. 24).

3 METODOLOGIA

Nessa seção será apresentada a metodologia da pesquisa realizada nesse trabalho. Será importante pontuar o tipo de pesquisa adotado, as limitações do método, a forma de coleta e tratamento dos dados.

Segundo Bruyne (1991), a metodologia é a lógica pela qual os procedimentos científicos surgem e se desenvolvem e, como tal, não pode ser reduzida a "métricas" ou técnicas de medição de fatos científicos. A modelagem do método de pesquisa, portanto, desempenha um papel fundamental no desenvolvimento da pesquisa científica, pois fornece uma estrutura sólida e organizada para a condução do trabalho atual.

Esta abordagem estabelece as técnicas, procedimentos e ferramentas utilizadas para coletar, analisar e interpretar os dados, garantindo a validade e confiabilidade dos resultados obtidos. O método não deve apenas ajudar a explicar a pesquisa científica, mas principalmente o seu próprio processo, porque o requisito não é a adesão estrita a procedimentos rígidos, mas na produção dos resultados, Bruyne (1991).

Ao modelar uma metodologia de pesquisa, o pesquisador define os passos a seguir, as ferramentas a utilizar e as estratégias de análise adequadas ao objeto de pesquisa. Além disso, a modelagem do método permite que o estudo seja replicável, permitindo que outros pesquisadores reproduzam o estudo e verifiquem se os resultados são consistentes. Portanto, a modelagem do método de pesquisa é crucial para garantir a qualidade e o rigor científico da pesquisa e contribuir para o avanço do conhecimento em um determinado campo de estudo.

3.1 Tipo de Pesquisa Adotado

É sempre relevante reafirmar o objetivo principal dessa monografia é ampliar o conhecimento sobre as percepções dos torcedores cariocas sobre a mudança da governança dos clubes para o modelo de SAF. Assim, é preciso delimitar a tipologia de pesquisa adotada, com a finalidade de responder à questão supracitada.

Segundo Gil (2008), as pesquisas podem ser caracterizadas segundo dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios. Assim, o atual trabalho terá sua tipologia de pesquisa dividida nesses dois parâmetros e abaixo descritas suas classificações e propósitos.

3.1.1 Quanto aos Fins

Quanto a finalidade da atual pesquisa, fora fixada que seria uma pesquisa descritiva.

3.1.2 Quanto aos meios

Quanto aos meios, será utilizada a pesquisa de campo com o propósito de realizar uma investigação empírica.

3.2 Limitações do Método

Assim, para o seguinte trabalho será necessário definir possíveis fatores que fariam os consumidores (torcedores) cariocas a fidelizarem aos seus times de futebol. Nesse sentido, metrificaremos o engajamento, podendo materializar as razões pelas quais os torcedores maximizam ou minimizam sua satisfação com seus respectivos clubes.

No que se refere ao indivíduo, quatro fatores principais devem ser levados em consideração: fatores culturais (cultura, subcultura e classe social), fatores sociais (grupos de referência, família, papéis e status), fatores pessoais (idade e estágio no ciclo de vida, ocupação, situação econômica, estilo de vida, personalidade e autoimagem) e fatores psicológicos (motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes). (FLECHA; PONTELLO, 2015)

Assim, foram pensadas hipóteses que possam influenciar a percepção dos torcedores quanto a gestão de seu clube. Essa teoria será fundamental para embasar e guiar o desenvolvimento da pesquisa e, posteriormente, a análise dos dados. Para tanto, também serão consideradas respostas fora do espectro analisado, com opções de resposta em aberto além das já delimitadas no questionário. Dessa forma será possível, também, metrificar outras motivações dos torcedores.

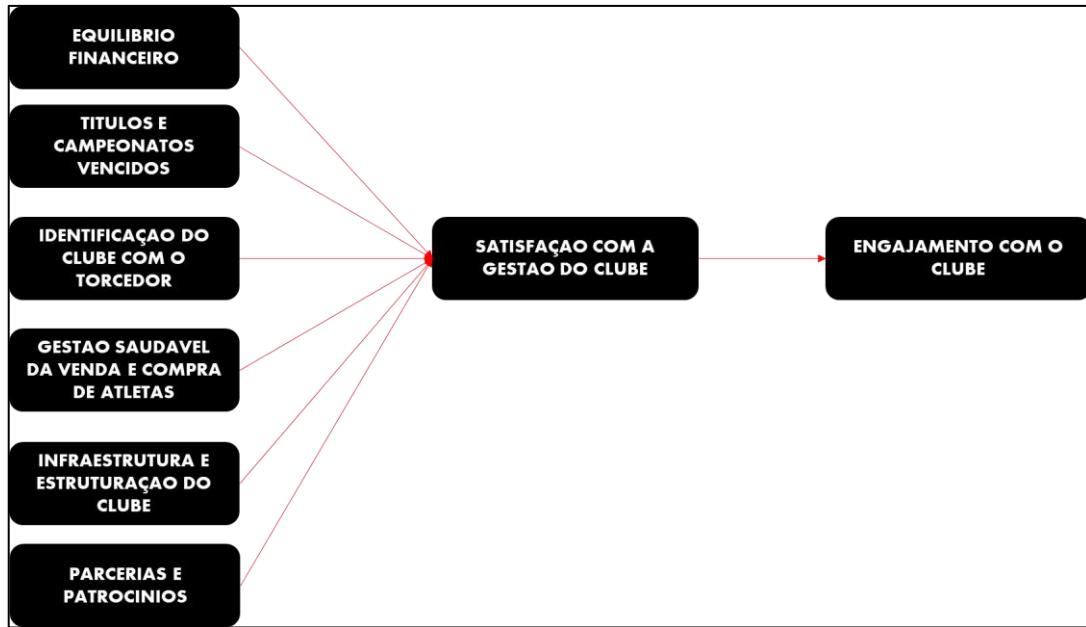


Figura 1 – Variáveis do Comportamento do Consumidor. Fonte: elaboração própria.

3.3 Coleta e Tratamento de Dados e Informações

A seguir será descrita a forma de coleta e tratamento de dados e informações. A pesquisa foi realizada de forma online por meio da ferramenta Google Formulários e aberta ao público. Nesse sentido o formulário foi divulgado durante 2 semanas, entre os dias 8/05 ao dia 22/05, e contou com a participação de 146 pessoas com respostas validas. Em seguida, será mostrada a estruturação do questionário aplicado.

Pergunta 1	Você mora no estado do Rio de Janeiro?
Pergunta 2	Você torce para qual dos times abaixo
Pergunta 3	Com que frequência você acompanha os jogos do seu time?
Pergunta 4	Com que frequência você vai ao estádio ver jogos do seu time?
Pergunta 5	Caso não vá a todos os jogos no estádio quando seu time é mandante, qual seria o motivo?
Pergunta 6	Com que frequência você compra produtos do seu time? (camisas, canecas, shorts, etc.)
Pergunta 7	Caso não compre sempre os produtos do seu clube, qual seria o motivo?
Pergunta 8	Qual sua opinião sobre a gerência do seu clube
Pergunta 9	Como você avalia a situação atual do seu clube?
Pergunta 10	Como você avalia o impacto das decisões da diretoria na situação atual do clube?

Pergunta 11	Qual seria o melhor indicador para o desempenho de uma diretoria dentro do clube?
Pergunta 12	Você conhece o modo de gestão por meio de Sociedades Anônimas de Futebol (SAF)?
Pergunta 13	Em sua percepção, qual o principal motivo que levou clubes como Cruzeiro, Botafogo e Vasco a aderirem ao modelo de gestão da SAF?
Pergunta 14	Se você pudesse escolher, qual tipo de administração o seu clube teria?
Pergunta 15	Você acredita que uma administração por SAF pode ser benéfica para o clube?
Pergunta 16	Qual seria o principal benefício de uma administração via SAF dentro de um clube de futebol?
Pergunta 17	Qual seria o principal malefício de uma administração via SAF dentro de um clube de futebol?
Pergunta 18	Qual seu Gênero
Pergunta 19	Qual sua Faixa Etária?
Pergunta 20	Qual seu nível de escolaridade?
Pergunta 21	Qual a sua renda mensal familiar?

Tabela 1 – Questionário Completo. Fonte: elaboração Própria

Bloco 1 – Perguntas Eliminatórias

Pergunta 1	Você mora no estado do Rio de Janeiro?
Pergunta 2	Você torce para qual dos times abaixo

Tabela 2 – Bloco 1: Perguntas Eliminatórias. Fonte: elaboração Própria

Nesse primeiro bloco de perguntas foram formuladas as perguntas abaixo, com a intuição de restringimento do público-alvo, assim, quem respondesse que morava fora do estado do Rio de Janeiro ou torcesse para algum dos 4 times cariocas incluídos nessa pesquisa (Flamengo, Fluminense, Botafogo e Vasco), seriam automaticamente descartados do público-alvo pretendido.

Bloco 2 – Perguntas Gerais Torcedores Cariocas

Pergunta 3	Com que frequência você acompanha os jogos do seu time?
------------	---

Pergunta 4	Com que frequência você vai ao estádio ver jogos do seu time?
Pergunta 5	Caso não vá a todos os jogos no estádio quando seu time é mandante, qual seria o motivo?
Pergunta 6	Com que frequência você compra produtos do seu time? (camisas, canecas, shorts, etc.)
Pergunta 7	Caso não compre sempre os produtos do seu clube, qual seria o motivo?
Pergunta 8	Qual sua opinião sobre a gerência do seu clube
Pergunta 9	Como você avalia a situação atual do seu clube?
Pergunta 10	Como você avalia o impacto das decisões da diretoria na situação atual do clube?
Pergunta 11	Qual seria o melhor indicador para o desempenho de uma diretoria dentro do clube?
Pergunta 12	Você conhece o modo de gestão por meio de Sociedades Anônimas de Futebol (SAF)?

Tabela 3 – Bloco 2: Perguntas Gerais Torcedores Cariocas. Fonte: elaboração Própria

Já nessa seção da pesquisa foi investido em aprofundar o entendimento dos torcedores médios sobre a gerência de seus clubes, assim como o estudo do nível de interação entre os torcedores e os times. Sendo assim, foram formuladas perguntas que pudessem delimitar o comportamento atual dos consumidores com o elo da situação recente dos clubes e a inclinação dos mesmos a compras dentro das associações. Ao fim, foi feita uma pergunta que tinha como delimitar ainda mais o público da pesquisa e entender o entendimento dos torcedores sobre as Sociedades Anônimas de Futebol, caso o torcedor respondesse que não conhecia as SAFs, iria direto para as perguntas socioeconômicas, caso contrário, seguiria para o próximo bloco de perguntas.

Bloco 3 – Sobre as Sociedades Anônimas de Futebol

Pergunta 13	Em sua percepção, qual o principal motivo que levou clubes como Cruzeiro, Botafogo e Vasco a aderirem ao modelo de gestão da SAF?
Pergunta 14	Se você pudesse escolher, qual tipo de administração o seu clube teria?
Pergunta 15	Você acredita que uma administração por SAF pode ser benéfica para o clube?
Pergunta 16	Qual seria o principal benefício de uma administração via SAF dentro de um clube de futebol?
Pergunta 17	Qual seria o principal malefício de uma administração via SAF dentro de um clube de futebol?

Tabela 4 – Bloco 3: Sobre as Sociedades Anônimas de Futebol. Fonte: elaboração Própria

Esse bloco de 5 perguntas teve como objetivo principal entender as percepções fundamentais sobre os torcedores sobre a gerência de um clube via SAF. Desse modo, as perguntas foram moldadas para que os respondentes exprimissem suas ideias do porquê clubes brasileiros se tornaram SAF, qual tipo de administração o torcedor gostaria que seu próprio clube adotasse, benefícios e malefícios que pudessem acarretar a administração de um clube SAF.

Bloco 4 – Informações Demográficas

Pergunta 18	Qual seu Gênero
Pergunta 19	Qual sua Faixa Etária?
Pergunta 20	Qual seu nível de escolaridade?
Pergunta 21	Qual a sua renda mensal familiar?

Tabela 5 – Bloco 4: Informações Demográficas. Fonte: elaboração Própria

Nesse último bloco, temos a análise demográfica da população analisada. Os dados coletados têm como importância traçar o perfil socioeconômico dos respondentes do questionário, com perguntas sobre gênero, faixa etária, escolaridade e renda familiar mensal.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo do trabalho serão expostos e aprofundados os resultados da aplicação da pesquisa, buscando compreender, na prática, os dados de comportamento dos torcedores quanto a gestão por SAF.

4.1 Perfil dos Respondentes

Quanto ao perfil dos respondentes, a pesquisa se debruçou em dados socioeconômicos, localidade dos entrevistados e de torcida para clubes cariocas. A seguir será mostrado o perfil demográfico dos participantes do estudo.

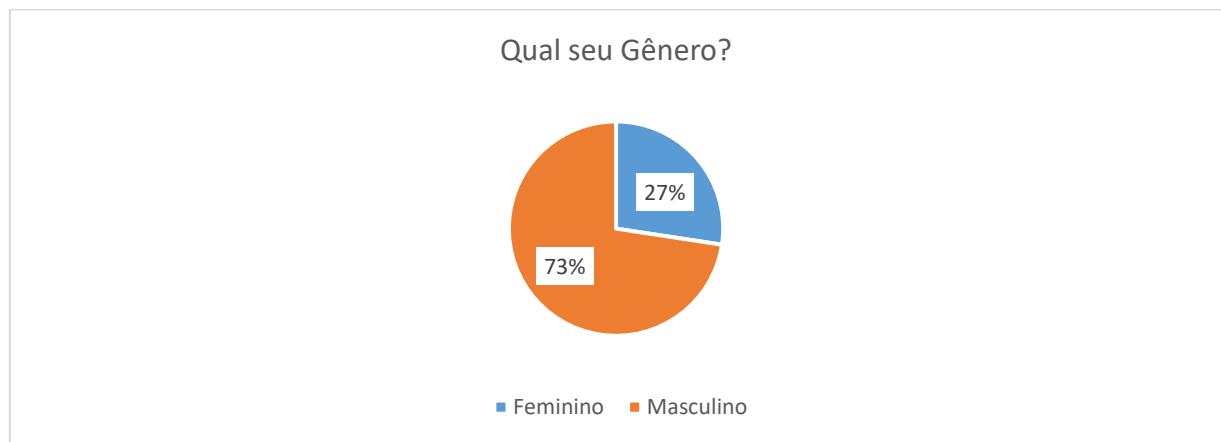
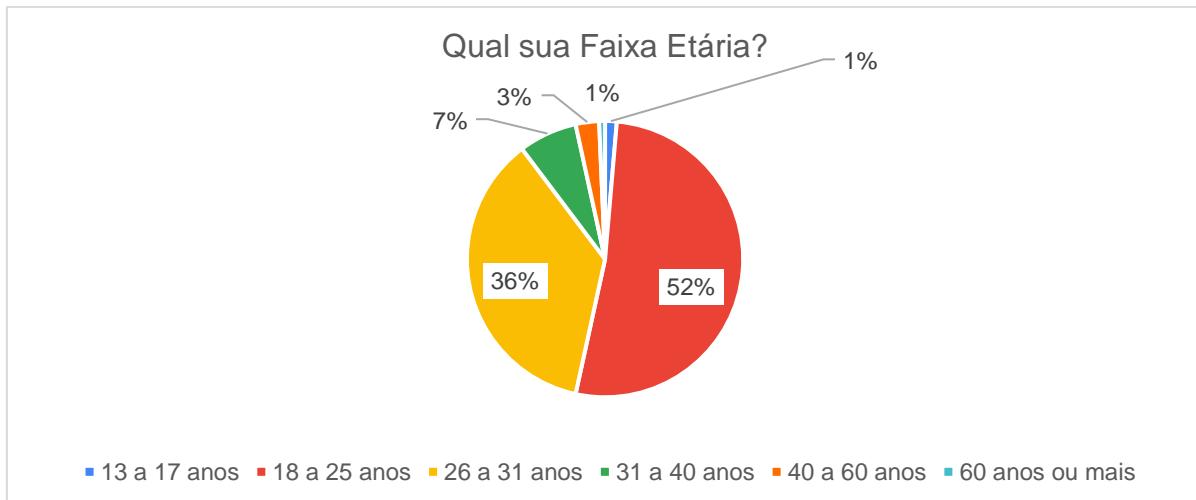
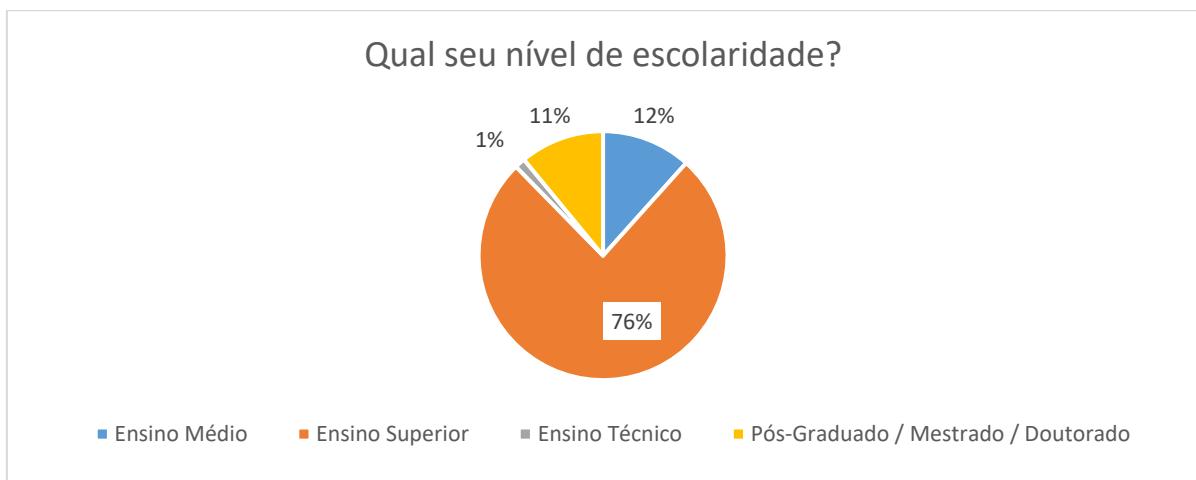


Gráfico 1 – Gênero Respondentes Pesquisa. Fonte: elaboração própria

Quanto ao gênero, podemos citar que a pesquisa abrangeu público majoritariamente masculino, o que em partes reflete um pouco ainda o machismo presente sob o esporte, em que grande parte do público é masculino. Conforme Medeiros e Hollanda (2016), dentro das torcidas organizadas cariocas as mulheres representam apenas 9% do público e em São Paulo 13%.



Quanto a faixa etária, 88% dos respondentes estavam com idades na faixa entre 18 a 31 anos, algo que pode ser explicado por fatores como a forma de veiculação da pesquisa online e os divulgadores da pesquisa terem a mesma faixa etária, o que contribui para aproximação de pessoas com idades similares.



Já sobre a escolaridade, vemos uma grande parte do público da pesquisa com Ensino Superior formado e outra parte com Ensino Médio (possivelmente com Ensino Superior em andamento).

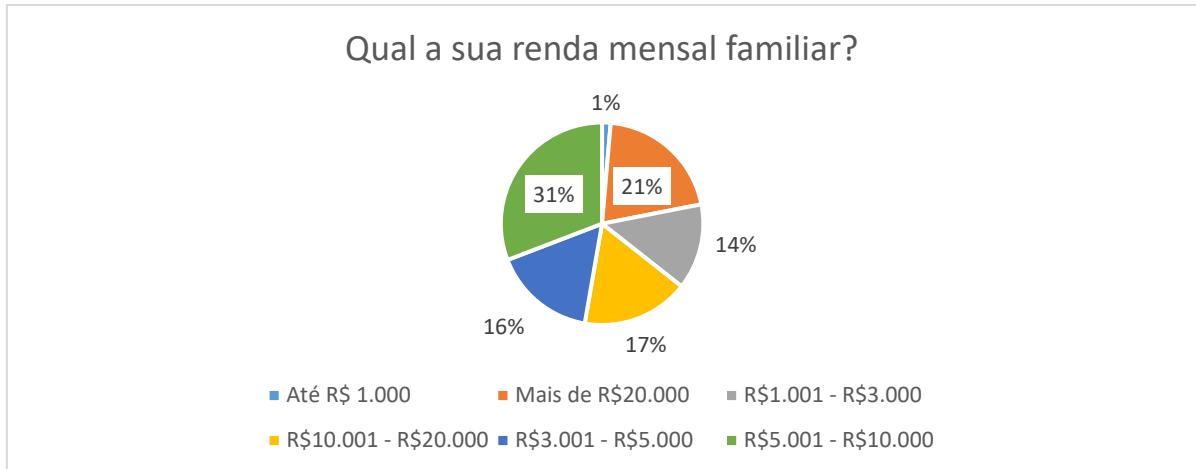


Gráfico 4 – Renda Mensal Respondentes Pesquisa. Fonte: elaboração própria

Em termos de renda mensal familiar, a pesquisa se mostrou heterogênea, ao passo de que a composição das rendas compreendidas entre R\$ 1.001 até mais de R\$ 20.000 se mostrou dividida em certo passo similar, com predomínio de famílias com renda entre R\$ 5.001 – R\$ 10.000.

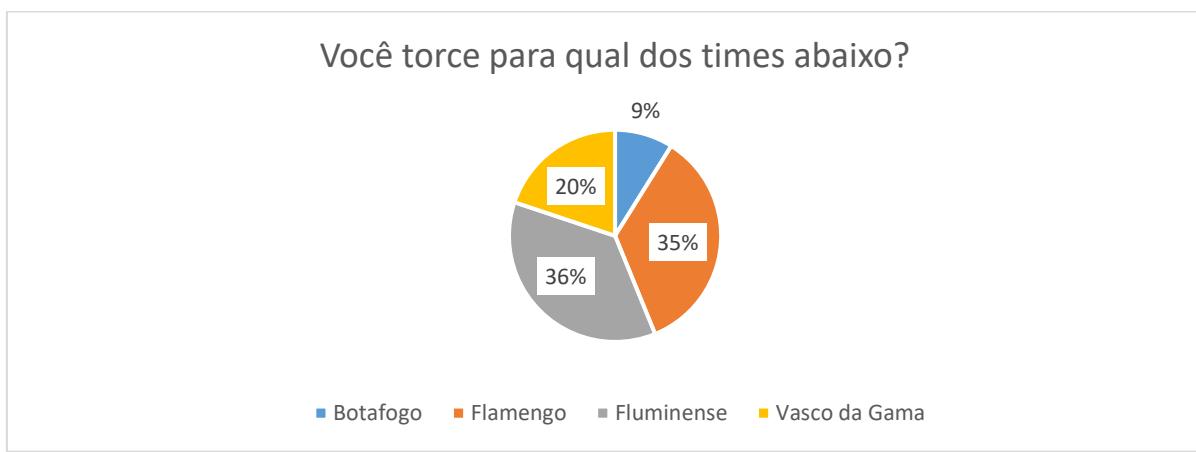


Gráfico 5 – Torcida Respondentes Pesquisa. Fonte: elaboração própria

Já quando analisamos a torcida dos participantes da pesquisa entendemos uma maioria dividida entre os clubes Flamengo e Fluminense, o que não exprimiu uma realidade tão fidedigna segundo os centros estatísticos. Segundo a pesquisa realizada pelo Instituto GPP realizada entre 31 de julho e 01 de agosto de 2010 na Região Metropolitana do Rio de Janeiro e divulgada no site GLOBOESPORTE/Coluna TEORIA DOS JOGOS em 20/04/2012, o Flamengo possuía participação de 48,7% entre os torcedores cariocas, Vasco da Gama tinha 12,3%, Fluminense 11,7%, Botafogo 9,6% e o restante ou torcia para outros clubes ou nenhum. Essa situação pode

ser explicada pelo menos motivo dos dados anteriores, devido a divulgação online e círculo de pessoas próximas aos divulgadores da pesquisa.

4.2 Análise e Descrição dos Resultados

Essa parte do capítulo será destinada a descrever a análise dos resultados coletados durante a pesquisa. Nesse sentido entendeu-se interessante representar numericamente e graficamente os dados recebidos durante a pesquisa, com intuito de facilitar a visualização e tangibilização dos resultados.

Na primeira parte da análise, configurou-se o comportamento dos torcedores quanto a situação atual em que se encontra o clube e sua pretensão em acompanhá-lo e investir seu dinheiro em materiais que mostrem a sua paixão pelo time. Isso será fundamental para fundamentar a pretensão e interesse dos torcedores para o clube, levando ou não a muita maior inclinação a trocar formas de gestão de seu time.

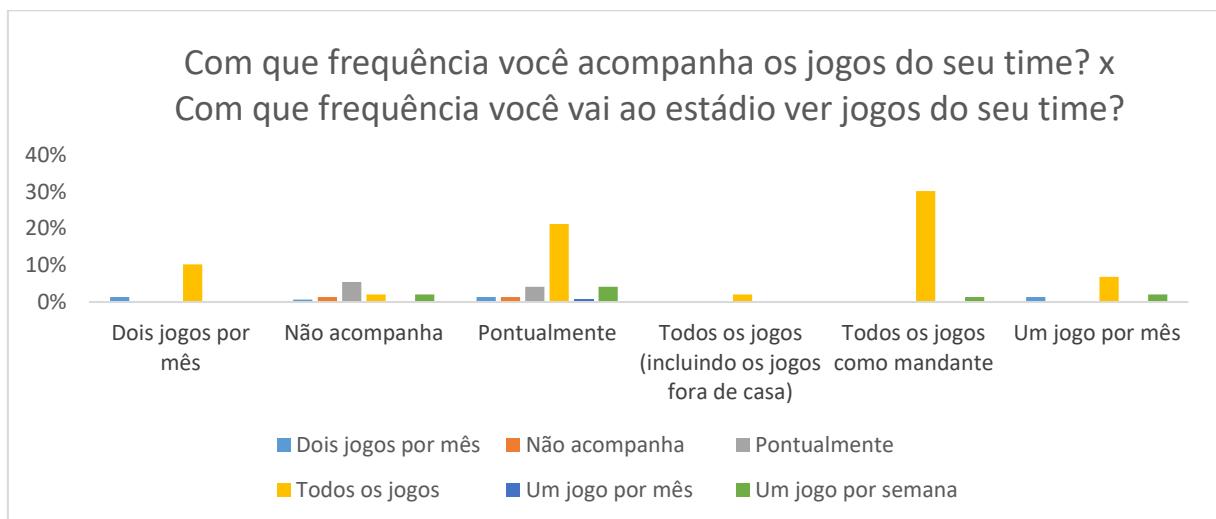


Gráfico 6 – Frequência Jogos Pesquisa. Fonte: elaboração própria

O gráfico acima exprime os dados da pesquisa das perguntas: Com que frequência você vai ao estádio ver jogos do seu time? (Representada pelas barras coloridas no gráfico) e Com que frequência você acompanha os jogos do seu time? (Representado pelo eixo horizontal do gráfico). Dessa maneira, é possível entender que grande parte dos respondentes da pesquisa são torcedores que acompanham todos os jogos de seu clube, boa parte vai ao estádio para ver seu

time jogar. Isso é um indicador de que os torcedores estão engajados a assistir os jogos e dispostos a investir dinheiro para deslocamento, ingresso e outras questões para ir ao estádio.

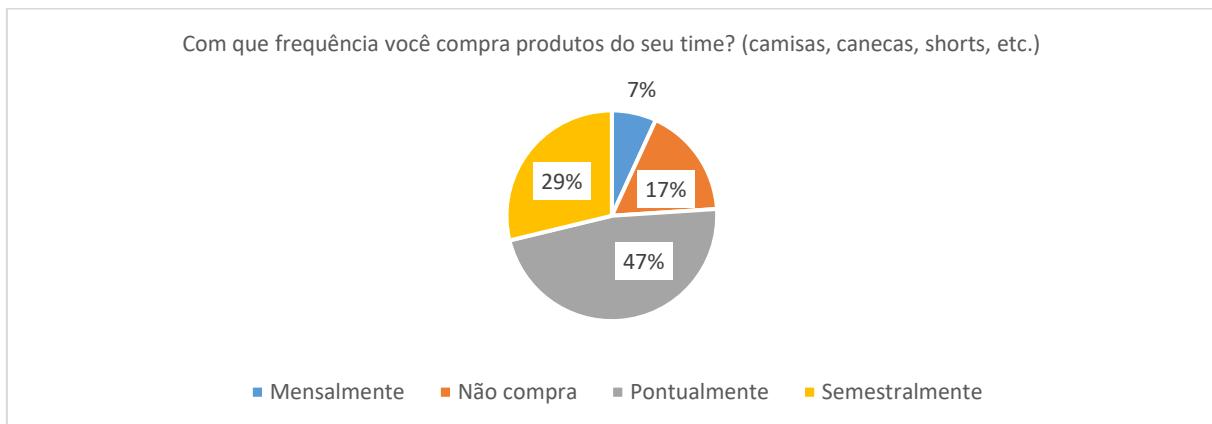


Gráfico 7 – Frequência Compras Pesquisa. Fonte: elaboração própria

Quanto a compra de produtos de merchandising do clube, item muito importante para caracterização e identitário para torcedores, é possível perceber que a frequência de compras é baixa. Com 76% dos torcedores comprando pontualmente ou semestralmente produtos do time e 17% não comprando, é um indicador que pode saltar aos olhos dos administradores para a percepção dos torcedores quanto ao clube.

No entanto, na pesquisa foi levantado que o principal motivo para a não compra recorrente dos produtos de clubes é o preço dos itens e apenas 10% dos respondentes realmente não possuem interesse na compra. Nesse sentido, duas hipóteses podem ser levantadas, ou os itens realmente estão com valores altos e não encaixam na maioria das cestas dos torcedores, ou atualmente o valor percebido pelos torcedores não chega a ser suficiente para a adequação do orçamento para levar a compra.

Qual sua opinião sobre a gerência do seu clube?	Como você avalia a situação atual do seu clube?				
	1	2	3	4	Total Geral
1	2%	1%	1%	0%	4%
2	5%	10%	8%	0%	24%
3	0%	5%	35%	10%	51%
4	0%	0%	5%	17%	22%
Total Geral	7%	17%	49%	27%	100%

Tabela 6 – Avaliação Situação Atual e Gerência Pesquisa. Fonte: elaboração própria

A tabela acima representa a distribuição das respostas quanto a pergunta “Qual sua opinião sobre a gerência do seu clube?” e a pergunta “Como você avalia a situação atual do seu

clube?”, sendo que as respostas foram feitas com base em uma escala, em que o “1” significava “péssima” e “4”, “excelente”. Dessa maneira, em geral, os torcedores cariocas respondentes ao questionário acreditam que seus clubes estão em uma situação boa, representando cerca de 76%. Além disso, apenas 4% disseram que seu clube está em uma situação péssima e, 73% entendem que o time está em um cenário positivo.

A tabela desenvolvida teve como intuito entender de forma indireta se a percepção dos torcedores sobre a gerência dos clubes está ligada a situação em que o clube está. Assim, entende-se que quando as porcentagens presentes na tabela se aproximam da linha central marcada com amarelo, maior o impacto, na visão do torcedor, da gerência na situação atual do clube. Desse modo, os resultados se aproximam bastante dessa correlação, sem possuir muitos resultados que fogem tanto dessa linha central e tendo 64% das respostas com respostas alinhadas entre a percepção da gerência e situação atual do clube.

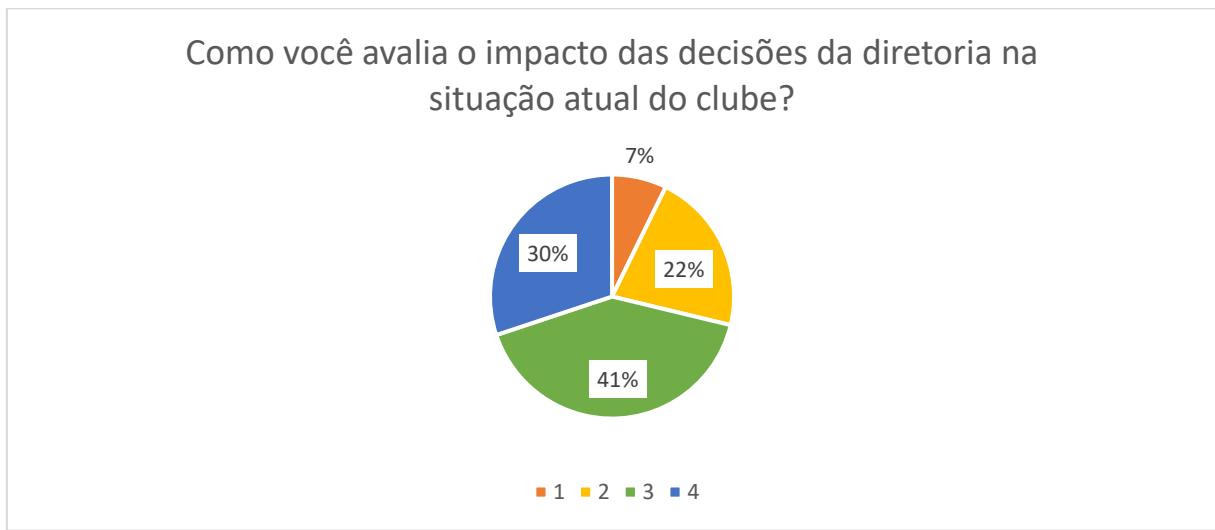


Gráfico 8 – Avaliação Impacto Gerência e Situação Atual Pesquisa. Fonte: elaboração própria

O gráfico acima representa a distribuição das respostas quanto a pergunta “Como você avalia o impacto das decisões da diretoria na situação atual do clube?”, sendo que as respostas foram feitas com base em uma escala, em que o “1” significava “péssima” e “4”, “excelente”. Assim, essa pergunta e suas respectivas respostas serviram para confirmar a análise feita anteriormente sobre a percepção do impacto das decisões da diretoria e a situação atual dos

clubes e, também, para compreender se os torcedores tinham entendimento claro sobre a relação entre as decisões da gerência e os resultados do clube.

Dessa maneira, as respostas para essa pergunta ratificaram a análise prévia, concluindo de que as decisões da diretoria têm um claro impacto nos resultados e situação atual dos clubes, segundo a percepção dos torcedores. Com 61% das respostas compreendendo que as decisões do clube têm ligação com os resultados, é entendido que é um fator que pode levar a satisfação dos fãs com o clube.



Gráfico 9 – Avaliação Indicador Desempenho Gerência Pesquisa. Fonte: elaboração própria

Quando analisadas as respostas relacionadas ao melhor indicador para metrificar o desempenho de uma diretoria de um clube de futebol, os respondentes tiveram respostas variadas, mas concentradas em 3 indicadores: equilíbrio financeiro, títulos e campeonatos vencidos e infraestrutura e estruturação do clube.

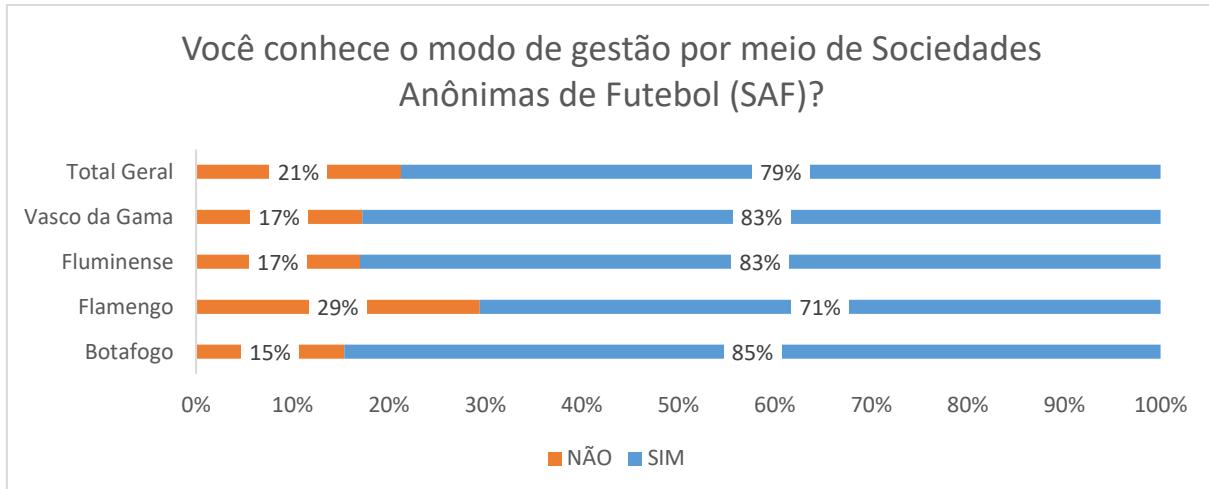


Gráfico 10 – Conhecimento SAF Pesquisa. Fonte: elaboração própria

Outro importante para a pesquisa foi entender a porcentagem da torcida que já conhecimento sobre a gestão de clubes por meio da SAF. O gráfico acima expressa a porcentagem da torcida carioca respondente que conhece as SAFs, separada pelo público geral e os principais clubes do estado. Foi possível entender que grande maioria dos participantes conhece as SAFs com, aproximadamente, 80% da torcida com consciência das SAFs.

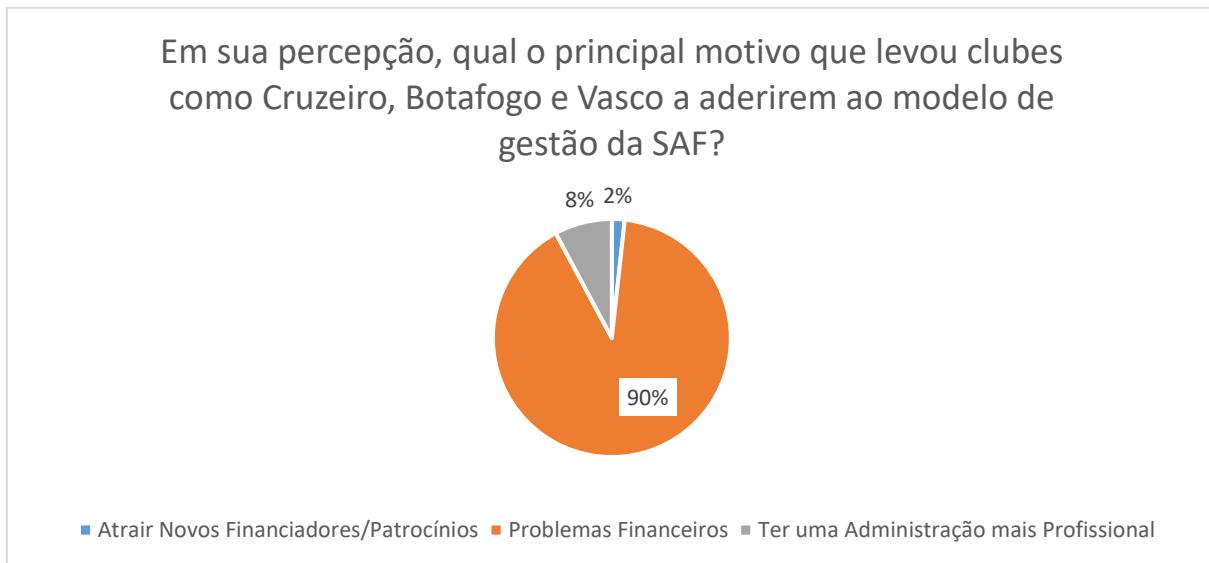


Gráfico 11 – Motivos Clubes SAF Pesquisa. Fonte: elaboração própria

O gráfico acima revela que, na visão dos torcedores, a maior razão pelas quais os clubes brasileiros citados aderiram ao modelo de gestão SAF foram seus problemas financeiros na época e utilizaram a transformação de modelo como válvula para ultrapassar essa dificuldade.

Nesse sentido, a venda da participação do clube para novos investidores seria uma escapatória para arrecadar fundos e poder auxiliar no pagamento de dívidas e estruturação para o clube.

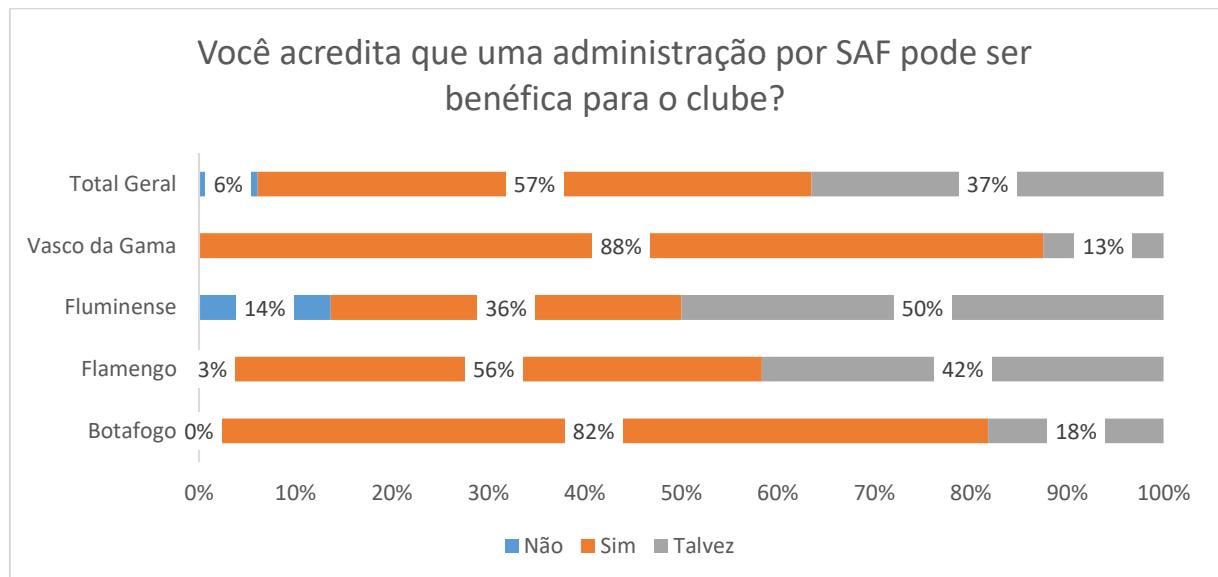


Gráfico 12 – Possibilidade de Benefícios SAF Pesquisa. Fonte: elaboração própria

Para entender melhor a percepção dos torcedores acerca da administração de futebol por SAF, o gráfico acima representa as respostas para a pergunta “Você acredita que uma administração por SAF pode ser benéfica para o clube?”. Assim, é perceptível que a grande maioria dos respondentes entendem que é possível obter benefícios em uma gestão de clube por SAF.

Esse resultado é bastante perceptível em torcedores dos times Botafogo e Vasco da Gama, clubes que hoje já aderiram à gestão por SAF. Nesse sentido, entende-se que os seus respectivos fãs já entendem as vantagens que a administração feita em seus clubes pode trazer ou já traz benefícios para ele.

Em outra mão, os torcedores de clubes com gestão tradicional, Flamengo e Fluminense, ainda se mostram receosos quanto à SAF. Aproximadamente, 45% dos torcedores do flamengo ainda possuem dúvidas ou não acreditam que a administração por SAF possa trazer benefícios para o clube. Já na torcida do Fluminense essa porcentagem é ainda maior e contemplando 14% de seus torcedores que não acreditam que a SAF possa trazer qualquer benefício para a instituição.

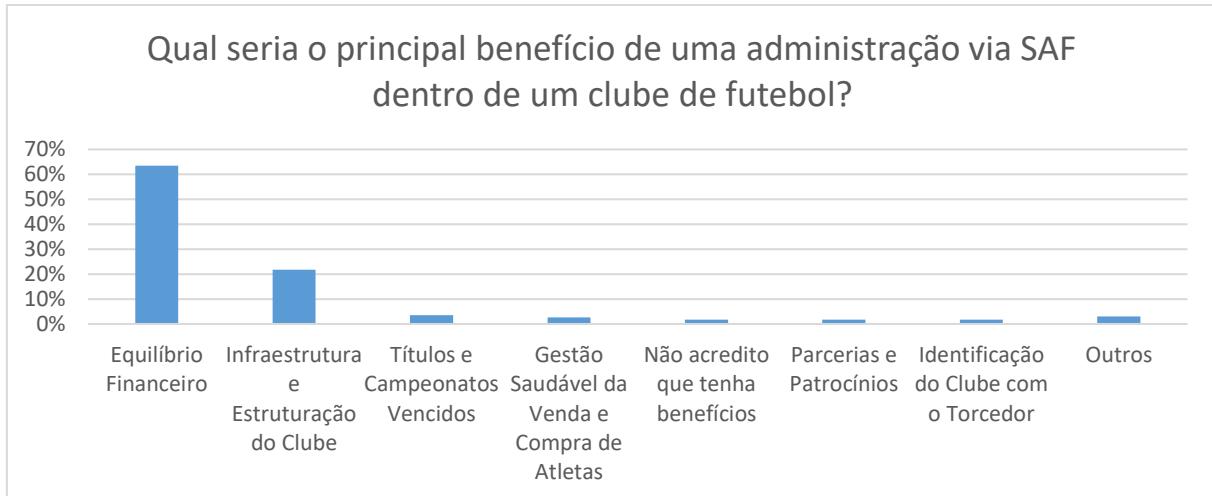


Gráfico 13 – Benefícios SAF Pesquisa. Fonte: elaboração própria

Investigando os benefícios que a SAF pode trazer ao clube, é possível apontar que a maior vantagem percebida é a financeira, seguida pela infraestrutura e estruturação do clube. Nesse sentido, as respostas podem ser explicadas entendendo que os novos investidores e administradores do time investirão capital para adquirir porcentagem do capital do clube e, consequentemente, poderá auxiliar no pagamento de eventuais dívidas do clube e na estruturação financeira dele.

Além disso, como entendido anteriormente, segundo a percepção dos torcedores, a principal razão para os clubes atuais terem aderido à administração por SAF foi a contração de problemas financeiros, o que naturalmente também se tornaria o benefício no imaginário do torcedor.

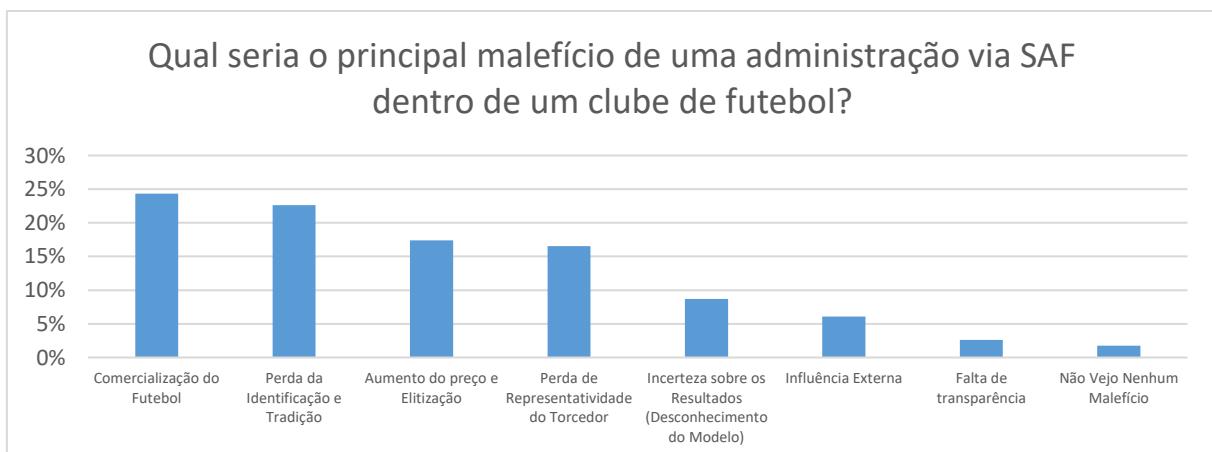


Gráfico 14 – Malefícios SAF Pesquisa. Fonte: elaboração própria

Quanto aos possíveis malefícios da administração por SAF, os torcedores elencaram alguns motivos para essa questão representados pelo gráfico acima. A comercialização do futebol, perda de identificação, aumento do preço e perda de representatividade do torcedor representam preocupações genuínas do torcedor com o processo de modernização do futebol, que afastou grande parte do público de seus clubes.

As respostas dessa pergunta representam as incertezas trazidas por esse sistema de gestão do futebol, no Brasil esse sistema de gestão ainda é bastante novo e ainda é difícil trazer dados concretos da real efetividade dele.

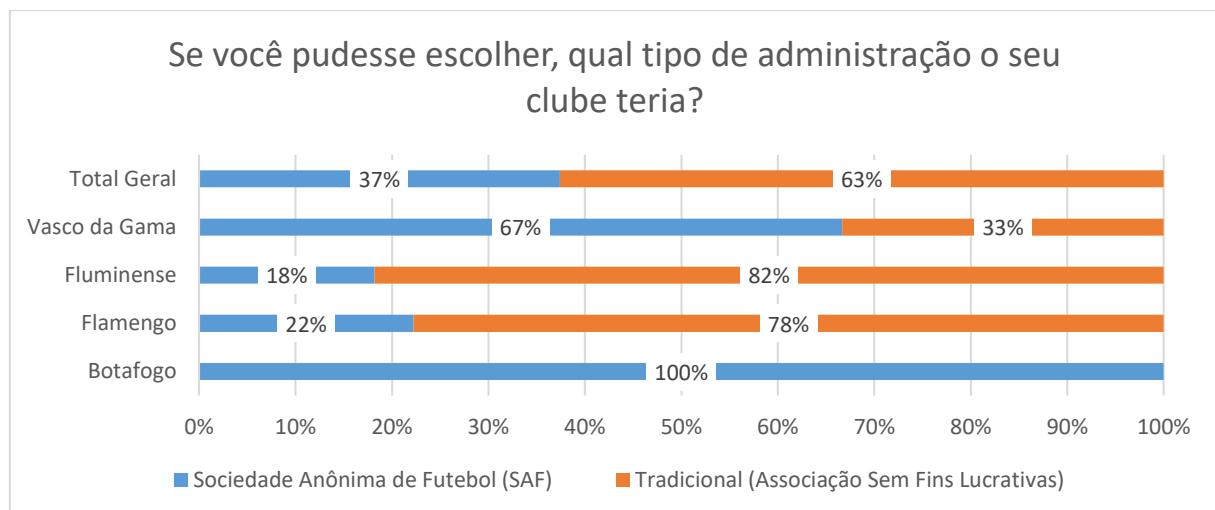


Gráfico 15 – Escolha Administração Pesquisa. Fonte: elaboração própria

Por fim, a pesquisa perguntou sobre a preferência dos torcedores para a administração de seus próprios clubes. Para o total geral, 63% dos apoiadores ainda escolheriam a gerência tradicional para seu time, mas visto esse resultado dividido por clubes, é possível encontrar resultados divergentes.

Em clubes que seguem com a administração tradicional de futebol, em média 80% dos respondentes escolheriam a gerência tradicional para seus respectivos times. Esse resultado dialoga bastante com a figura 14 que demonstra a desconfiança desses torcedores com o real benefício para seus clubes.

Já para os torcedores do Botafogo e Vasco, esses dados são inversos, e seus torcedores desejam a continuidade do novo sistema de gerência SAF que adotaram recentemente. Com 100% dos botafoguenses e 67% dos vascaínos, suas torcidas entendem que a gerência por SAF é entendida como a melhor para o atual cenário dos clubes.

5 CONCLUSÃO

Esse capítulo tem como propósito expor as principais conclusões da atual pesquisa, além de discutir possíveis pesquisas futuras em relação a questões em aberto que o assunto principal ainda pode propiciar para a sociedade. Essa tese de pesquisa percepção dos torcedores cariocas sobre as sociedades anônimas de futebol. O objetivo desse trabalho foi ampliar o conhecimento sobre as percepções dos torcedores cariocas sobre a mudança da governança dos clubes para o modelo de SAF.

5.1 Considerações Finais

Durante o processo da introdução, justificativa e relevância do tema, foi possível perceber a importância econômica, social e cultural do esporte mais praticado no Brasil, o futebol. Além disso, foi introduzida uma breve apresentação do movimento de profissionalização do futebol e sua respectiva consequência para o esporte e o país.

Através da revisão da literatura, foi estudado o comportamento do consumidor, seus fundamentalistas e as bases para o maior entendimento do tópico. Nesse sentido, compreende-se que o comportamento do consumidor é entendido como um processo subjetivo e individual dos envolvidos, mas tem como propósito fundamental a maximização da utilidade e satisfação por parte dos investidores. No entanto, é possível utilizar de parâmetros com a finalidade de metrificar o engajamento dos consumidores com sua formulação da cesta.

Ademais, durante o processo de estudo teórico, foi importante compreender a fundo o processo de modernização das leis que regulamentam o futebol no Brasil e, consequentemente, legislam a modernização do esporte. Assim, leis fundamentais para o atual trabalho foram expostas, como a Lei Zico, Lei Pelé e a Lei nº 14.193. Sendo uma evolução e modificação de regulamentos que culminaram na lei mais recente descrita como a Lei das Sociedades Anônimas do Futebol.

Nesse sentido, fora entendido que a melhor metodologia para o trabalho desenvolvido foi a pesquisa descritiva com atuação em capo e empírica. Dessa forma, formulou-se os possíveis critérios para medição da percepção dos torcedores quanto a gerência de seu clube: Equilíbrio Financeiro, Títulos e Campeonatos Vencidos, Identificação do Clube com o

Torcedor, Gestão Saudável da Venda e Compra de Atleta, Infraestrutura e Estruturação do Clube e Parcerias e Patrocínios.

Sobre os resultados propiciados pela aplicação da pesquisa, é necessário ressaltar que grande parte do público dos respondentes acompanha seu time e vai ao estádio assim que possível. Além disso, têm intenção de comprar materiais licenciados do clube, demonstrando engajamento com a instituição e interesse nas questões esportivas e vontade de utilizar itens do time.

Sobre a percepção da inferência das decisões da diretoria do clube e a atual situação dos times, os torcedores entendem que os impactos da direção possuem relação com os resultados das associações. Assim, os principais indicadores para o desempenho da diretoria são: equilíbrio financeiro, títulos e campeonatos vencidos e infraestrutura e estruturação do clube.

Quanto as Sociedades Anônimas do Futebol, os entrevistados julgaram conhecer da nova modalidade de administração de clubes de futebol, entendendo também que o principal motivos para clubes como Botafogo, Vasco e Cruzeiro terem aderido à SAF foram os problemas financeiros enfrentados por esses clubes. Nesse sentido, o principal benefício da SAF entendido pelos torcedores seria a estruturação financeira das instituições.

Os torcedores de clubes cariocas já aderentes à SAF (Botafogo e Vasco) possuem uma maior tendência a concordar com possíveis benefícios trazidos por essa nova administração. Além de entenderem que a melhor forma de administração para seus times ser a Sociedade Anônima de Futebol.

Em outra mão, torcedores de Fluminense e Flamengo entendem que, mesmo que as SAFs podem trazer benefícios, ainda preferem que seus respectivos clubes sigam com a administração tradicional por associações sem fins lucrativos. A comercialização do futebol, perda de identificação, aumento do preço e perda de representatividade do torcedor, foram os principais possíveis malefícios trazidos pelos torcedores.

Por fim, é necessário ressaltar que esse estilo de administração de clubes de futebol ainda é bastante recente, tendo sua legislação registrada em 2021, ou seja, apenas 2 anos antes da elaboração desse trabalho atual. Nesse sentido, é plausível que os torcedores ainda não possuem clareza em todos os benefícios e malefícios trazidos por esse tipo de gerência. Sendo

necessário tempo para a maturação dos clubes com esse estilo de gerência e a adoção do mesmo por outros times de futebol para uma consolidação do imaginário dos torcedores.

5.2 Sugestões para Futuros Trabalhos

Para trabalhos futuros, entendo que seja relevante a realização da mesma pesquisa, com o intuito de entender se houve a modificação da percepção do pensamento dos torcedores quanto às SAFs. Além disso, com a adoção dessa nova modalidade de gestão por outros clubes brasileiros, seria interessante realizar a pesquisa em outros estados brasileiros ou até uma pesquisa nacional para entendimento geral dos torcedores nacionais. Outra ideia de pesquisa é o aprofundamento no impacto da nova troca de gerência e o consumo de produtos e serviços relacionados aos times de futebol, com intuito de entender se os torcedores tiveram seu padrão de consumo alterado com a chegada de um novo modelo de gestão.

REFERÊNCIAS

ABRANTES, F. V. de P.; SILVA, M. A.; COSTA, T. C.; SILVA, S. R. da. Patrimônio Afetivo, Concreto e em Movimento: O Caso do Futebol. **LICERE - Revista do Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer**, [S. l.], v. 25, n. 2, p. 310–333, 2022. DOI: 10.35699/2447-6218.2022.40805.

Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/licere/article/view/40805>. Acesso em: 2 maio. 2023.

ARAGÃO, E. C.; MACHADO, M. A. O.; MIRANDA, G. J. M. **O futebol como negócio: a perspectiva das sociedades anônimas**. Revista de Administração e Inovação, v. 11, n. 4, p. 219-242, 2014.

BARBOSA, J. C.; FARIAS, G. F. **O futebol como negócio: uma análise crítica sobre a entrada das sociedades anônimas no futebol brasileiro**. In: IX CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS CRÍTICOS EM COMUNICAÇÃO, 2015, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: UFRJ, 2015.

Brasileirão: Flamengo eleva média de preço no Maracanã no segundo turno, e média de público supera os 60 mil. **UOL**, 05 set. 2022. Esportes. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/lancepress/2022/09/05/brasileirao-flamengo-eleva-media-de-preco-no-maracana-no-segundo-turno-e-media-de-publico-supera-os-60-mil.htm>. Acesso em 07 mai. 2023.

BRUYNE, T. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Editora Francisco Alves, 1991.

BERTOLO, José Gilmar; SERAFIM R. S., Renie. **Direito do Trabalho Desportivo: Teoria, Legislação e Prática**. Leme, SP: JH Mizuno, 2020.

CALDAS, Waldenyr. **O Pontapé Inicial: Memória do Futebol Brasileiro**. São Paulo, Editora Ibrasa, 1990.

CASTELLARI, Ademir Ângelo. **O tradicional e o moderno no futebol brasileiro: do moderno e de elite a uma moderna elitização.** São Paulo, 2010. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Sociologia, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

CASTILLO, J. A. B.; FERREIRA, J. C. M. **O espetáculo esportivo e a entrada das sociedades anônimas no futebol brasileiro.** In: V CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS CRÍTICOS EM COMUNICAÇÃO, 2011, Salvador. Anais... Salvador: UFBA, 2011.

DANTAS, R. O. **Sociedades anônimas desportivas no Brasil: uma visão sobre os modelos de governança corporativa.** Revista de Administração da UFSM, v. 10, n. 1, p. 140-153, 2017.

DELOITTE FOOTBALL MONEY LEAGUE 2023. **Deloitte**, 2023. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>>. Acesso em: 17 de julho de 2023.

FERNANDES, M. R.; NAKAMURA, W. T. **Os impactos da profissionalização do futebol e a entrada das sociedades anônimas.** Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, v. 10, n. 3, p. 1-22, 2014.

FIGUEIREDO, Diego. **A profissionalização das organizações do futebol: um estudo de casos sobre a estratégia, estrutura e ambiente dos clubes brasileiros.** Belo Horizonte, 2011. Dissertação de Mestrado apresentado ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do Departamento De Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais.

FLECHA, Angela; PONTELLO Mathaeus. **Comportamento do torcedor do futebol.** PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, v. 4, n. 2. Maio/Agosto. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de Pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HICKS, John R. **Valor e capital: uma investigação sobre alguns princípios fundamentais da teoria econômica.** 2 ed. Oxford: Clarendon Press, 1946.

JEVONS, William Stanley. **The Theory of Political Economy**. 1 ed. Londres, Macmillan and Co., 1871.

LABIDA, Luiz D. J. **Mercadorização do futebol na era da globalização**. SOCIOLOGIAS PLURAIS – Revista Discente do Programa de Pós-graduação em Sociologia da UFPR. Campus Reitoria, Curitiba, v. 1, n. 2, ago. 2013

LINO, Juan Marcco. **Administração e os impactos em um clube de futebol: um estudo de caso sobre o cruzeiro esporte clube**. Orientador: Professor Eduardo Fernandes Pestana Moreira. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2022.

MACHADO, M. A. O.; ARAGÃO, E. C.; MIRANDA, G. J. M. **A entrada das sociedades anônimas no futebol brasileiro: um estudo sobre os clubes do Rio de Janeiro**. Revista de Administração e Inovação, v. 13, n. 4, p. 275-297, 2016.

MARIONI, Rodrigo Mendes Ribeiro. **A modernização do futebol brasileiro: desequilíbrio financeiro e gerencial entre clubes nacionais e estrangeiros**. Orientador: Prof. Helder Queiroz Pinto Junior. Monografia de bacharelado apresentado na Instituto De Economia Universidade Federal Do Rio De Janeiro.

MENGER, Carl. **Principles of Economics**. Nova Iorque. University of New York, 1981.

OLIVEIRA, J. S.; BORGES, R. C. F. **O futebol como negócio: a entrada das sociedades anônimas no futebol brasileiro**. In: VII CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS CRÍTICOS EM COMUNICAÇÃO, 2013, São Paulo. Anais... São Paulo: USP, 2013.

OLIVEIRA, M. P.; FERREIRA, A. M. **A gestão empresarial no futebol: um estudo sobre as sociedades anônimas desportivas**. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, v. 8, n. 2, p. 21-43, 2012.

PARETO, Vilfredo. **Manual da Política Econômica: A Crítica e a Variação**. Translated by Ann S. Schwier and Alfred N. Page. New York. Universidade de Oxford, 2014.

PIMENTEL, J. G. M. **A relevância do profissionalismo no futebol e os impactos da credibilidade dos dirigentes na obtenção do patrocínio**. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas, FGV. Rio de Janeiro, RJ, 2011.

RODRIGUES, Francisco. **A lei pelé, o fim do passe e a modernização conservadora do futebol brasileiro (2001-2006)**. Tese de doutorado – Instituto de Filosofia e Ciências Sociais, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Rio Grande do Sul, 2007.

RODRIGUES, F. X. F. **A Formação do Jogador de Futebol no Sport Club Internacional (1997-2002)**. Porto Alegre: PPGS/UFRGS, 2003. (Dissertação de Mestrado em Sociologia).

Modernidade, disciplina e futebol: uma análise sociológica da produção social do jogador. In: Sociologias, Porto Alegre, ano 6, nº 11, jan/jun 2004, p.260-299

SANTOS, Irlan Simões; HELAL, Ronaldo George. **Do espectador ao militante: a torcida de futebol e a luta pelo direito ao estádio e ao clube. Tríade: Comunicação, Cultura e Mídia**, Sorocaba, SP, v. 4, n. 7, p. 53-69, jun. 2016.

SILVA, J. Antônio Felgueiras da; CARVALHO, F. Antônio Azevedo de. **Evidenciação e desempenho em organizações desportivas: um estudo empírico sobre clubes de futebol**. Revista de Contabilidade e Organizações, [S. l.], v. 3, n. 6, p. 96-116, 2009. DOI: 10.11606/rco.v3i6.34743. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34743>. Acesso em: 7 maio. 2023.

SILVA, Lucas do Monte. SILVA, Leonardo do Monte. **Futebol-empresa: análise da lei de responsabilidade fiscal do futebol brasileiro**. Revista Eletrônica Direito e Política, Programa de Pós Graduação Stricto Sensu em Ciência Jurídica da UNIVALI, Itajaí, v.11, n.2, 2º quadrimestre de 2016.

WALRAS, Léon. **Elementos da Pura Economia**. 1 ed. Londres. George Allen & Unwin Ltd., 1954.