



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO,

**Os Impactos da Sociedade Anônima do
Futebol do Botafogo na visão dos seus
Torcedores**

**Antonio Cesario de Mello Franco Conde
Galvão**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Junho de 2024



Antonio Cesario de Mello Franco Conde Galvão

Os Impactos da Sociedade Anônima do Futebol do Botafogo na visão dos seus Torcedores

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a): Sylvia Therezinha de Almeida Moraes

Agradecimentos

Gostaria de agradecer, primeiramente meus pais, que me proporcionaram estudar nesta instituição e me educaram com muito amor. Também a minha avó paterna, que foi fundamental para a minha jornada. À minha namorada que caminhou e caminha junto comigo e sempre ao meu lado. Por fim, com uma imensa gratidão, à minha orientadora, por todo esse caminho durante e agora no final da graduação.

Resumo

Galvão, Antonio Cesario de Mello Franco Conde. MORAES, Sylvia Therezinha de Almeida. Os Impactos da Sociedade Anônima do Futebol do Botafogo na visão dos seus Torcedores. Rio de Janeiro, 2024. 56 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Com a aprovação da Lei 14.193/2021, que possibilitou a criação do modelo Sociedade Anônima do Futebol (SAF), que permitiu que os clubes de futebol se transformassem em empresas, oportunizando o ingresso de novos investimentos com maior segurança jurídica. Deste modo, este estudo analisou as percepções dos torcedores do clube Botafogo de Futebol e Regatas com a mudança para o modelo de Sociedade Anônima. Para analisar essas percepções dos torcedores e sobre essa perspectiva, foram levantadas revisões de literatura sobre o assunto e uma pesquisa quantitativa voltada somente para torcedores do Botafogo.

Palavras- chave

Sociedade Anônima do Futebol. Botafogo. Percepção e Comportamento do Consumidor. Governança Corporativa. Modelo de gestão.

Abstract

Galvão, Antonio Cesario de Mello Franco Conde. MORAES, Sylvia Therezinha de Almeida. Os Impactos da Sociedade Anônima do Futebol do Botafogo na visão dos seus Torcedores. Rio de Janeiro, 2024. 56 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

With the approval of Law 14,193/2021, which enabled the creation of the Sociedade Anônima do Futebol (SAF) model, which allowed football clubs to transform into companies, providing opportunities for the entry of new investments with greater legal security. Therefore, this study analyzed the perceptions of fans of the Botafogo Football and Regatas club with the change to the Public Limited Company model. To analyze these fans' perceptions and this perspective, literature reviews on the subject and quantitative research focused only on Botafogo fans were collected.

Key-words

Football Anonymous Society. Botafogo. Consumer Perception and Behavior. Corporate governance. Management model.

Sumário

1 O tema e o problema de estudo.....	9
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo.....	9
1.2. Objetivo do estudo.....	12
1.3. Objetivos intermediários do estudo.....	12
1.4. Delimitação do estudo.....	12
1.5. Justificativa e relevância do estudo.....	13
2 Revisão de Literatura.....	14
2.1 Sociedade Anônima como Modelo de Gestão.....	14
2.2 Governança Corporativa.....	16
2.2.1 Atuação dos Stakeholders em Organizações Esportivas...	19
2.3 – Percepção e Comportamento do Consumidor.....	20
3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo.....	23
3.1 Método de Pesquisa Utilizado.....	23
3.2 Etapa de coleta de Dados.....	23
3.3 Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo.....	24
3.4 Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo.....	24
3.5 Formas de tratamento e análise dos dados coletados para estudo.....	26
3.6 Limitações de estudo	26
4 Apresentação e análise dos resultados.....	27
4.1 Migração do Modelo Tradicional para o de Sociedade Anônima...	27
4.2 Governança Corporativa na visão dos torcedores do Botafogo....	31
4.3 Identidade com o clube.....	36
4.4 Comportamento do consumidor.....	38
4.5 Visões Gerais.....	42
5 Conclusão	44
5.1 Sugestões e recomendações para novos estudos.....	45
6 Referências Bibliográficas.....	46
Anexo I	50

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Qual time você torce?.....	25
Gráfico 2: Qual sua faixa etária?.....	25

Lista de Figuras

Figura 1: Em uma escala de 0 a 10, o quanto, na sua visão, foi necessária a mudança do modelo tradicional para o modelo de Sociedade Anônima (SAF) no Botafogo. Sendo 0 totalmente desnecessária e 10 totalmente necessária.....	27
Figura 2: Em uma escala de 0 a 10, o quanto, na sua visão, melhorou a situação financeira do Botafogo após migrar para o modelo SAF. Sendo 0, nenhum impacto e 10, totalmente impactada.....	28
Figura 3: Em uma escala de 0 a 10, o quanto você está satisfeito com a Administração da Sociedade Anônima. Sendo 0, totalmente insatisfeito e 10, totalmente satisfeito.....	29
Figura 4: Em uma escala de 0 a 10, o quanto você considera que com a chegada da Sociedade Anônima o Botafogo melhorou no cenário nacional.....	29
Figura 5: Em uma escala de 0 a 10, o quanto você considera que com a chegada da Sociedade Anônima o Botafogo melhorou no cenário internacional.....	30
Figura 6: Em uma escala de 0 a 10, o quanto você considera relevante a Responsabilidade Corporativa dentro da Gestão SAF do Botafogo.....	32
Figura 7: Em uma escala de 0 a 10, o quanto você considera relevante a Transparência dentro da Gestão SAF do Botafogo.....	33

Figura 8: Entre os principais indicadores para uma governança corporativa eficaz, assinale até 2 alternativas que consideram as mais importantes.....	34
Figura 9: Em uma escala de 0 a 10, o quanto você considera a evolução da atribuição clara dos papéis dos dirigentes* no Modelo de Sociedade Anônima do Botafogo?.....	35
Figura 10: Em uma escala de 0 a 10, o quanto você considera que aumentou o profissionalismo dentro do Botafogo com a chegada do Modelo de Sociedade Anônima.....	36
Figura 11: Em uma escala de 0 a 10, o quanto você considera que o Botafogo pode perder a identidade do clube com a entrada da Sociedade Anônima. Sendo 0 sem perda de identidade e 10 com total perda de identidade.....	37
Figura 12: Em uma escala de 0 a 10, o quanto você teme que possíveis futuras vendas do Botafogo possam comprometer a identidade e a tradição do clube?.....	38
Figura 13: Com a entrada da Sociedade Anônima o seu consumo de Botafogo aumentou?.....	40
Figura 14: Com a entrada da Sociedade Anônima, a sua frequência ao estádio aumentou?.....	40
Figura 15: Com a entrada da Sociedade Anônima, você se sentiu motivado a virar sócio torcedor?.....	41
Figura 16: Em uma escala de 0 a 10, o quanto você ficou mais exigente com o Botafogo e seus resultados com a chegada do Modelo de Sociedade Anônima.....	42
Figura 17: Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria a implementação da SAF, no mesmo molde do Botafogo, para outros clubes de futebol.....	43
Figura 18: De uma forma geral, como você analisa a gestão do Botafogo a partir da entrada do Modelo SAF.....	44

1 O tema e o problema de estudo

1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo

Para os amantes de futebol, o estudo aborda um tema que está extremamente em alta e veio para ficar em definitivo no futebol brasileiro, o novo modelo de administração de clubes, conhecido popularmente como SAF (sociedade anônima de futebol). Porém, antes disso, é preciso falar sobre a importância do futebol para o povo brasileiro. Um setor relevante no cenário brasileiro, onde é culturalmente forte, que gera receitas enormes entre premiações e patrocínios, fundamental para a economia. Em estudo desenvolvido pela consultoria EY em 2019, em parceria com a Confederação Brasileira de Futebol, mostrou que o esporte movimenta um total de R\$52,9 bilhões de reais na economia do país, representando um total de 0,72% do Produto Interno Bruto, e isso significa que o futebol consegue gerar essa grande quantidade de recursos sejam eles de forma direta ou indireta (CBF, 2019). Desses R\$52,9 bilhões, aproximadamente R\$37,8 bilhões são desse efeito indireto, seja com bares, restaurantes e outros tipos de comércio.

O futebol é uma tradição que atravessa gerações, lida com pessoas apaixonadas e completamente envolvidas pelo futebol, cujas vidas se baseiam no time, podendo até afetar o humor dependendo do resultado de seu clube. No entanto, os clubes brasileiros atravessam por momentos de endividamento, como mostra a pesquisa do canal de tv ESPN que apresentou em seu site que o endividamento dos times que participaram da série A do campeonato brasileiro em 2015 era da ordem de 6,322 bilhões de reais. Além disso, um estudo publicado pelo Banco Itaú-BBA

(2021) aponta que as dívidas dos times das séries A e B em 2021, somadas, equivalem a 9,062 bilhões de reais.

Então em 2021, foi aprovada a Lei 14.193/2021, que possibilitou a criação do modelo Sociedade Anônima do Futebol (SAF). Essa Lei estabelece normativas próprias aplicáveis a clubes de futebol, com objetivo de resgatar tais instituições da situação de crise que atravessam, oportunizando o ingresso de novos investimentos com maior segurança jurídica, assim permitindo que os clubes tenham a possibilidade de abandonar a gestão tradicional e se transformar em empresas. Esse modelo é visto com bastante potencial e desafiador entre os clubes brasileiros, que estão tomados por dívidas e desejam mudar seu panorama no futebol nacional e internacional. Os clubes podem ter mais recursos e investir em infraestrutura e tecnologia para obter melhor desempenho entre os atletas. Podem também aprimorar a formação deles nas categorias de base e investir em novas contratações, buscando tanto nomes de grande relevância no futebol, bem como em promessas, além de diminuir o seu endividamento no longo prazo. Essa mudança na estrutura jurídica e de governança permite que os clubes tenham acesso a novos investimentos e capital, possibilitando uma gestão mais profissionalizada e estável, com foco em resultados financeiros e esportivos.

A SAF abriu a possibilidade de venda parcial ou total do futebol para novos proprietários, podendo ser empresários, fundos de investimento e até abertura de capital na bolsa de valores. Há também a possibilidade de revenda da SAF pelo seu dono, como aconteceu com o Cruzeiro. De acordo com a matéria do site Globo Esporte (ge. globo) dia 29/04/2024 foi sacramentada a primeira revenda de ações de um clube-empresa na história do futebol brasileiro, em que o Ronaldo Fenômeno, sócio da Tara Sports, vendeu para Pedro Lourenço da BPW Sports cerca de 90% das ações do clube mineiro

O Botafogo de Futebol e Regatas, um dos mais tradicionais clubes do Brasil, vem passando por uma série de mudanças estruturais na última

década. Antes mesmo da constituição da SAF, em 2021, o cenário financeiro do clube já era preocupante, com o acúmulo de uma dívida total superior a R\$860 milhões, atribuindo-lhe a classificação de quinto clube mais endividado do país (MAGNI, 2024). Segundo a matéria do site Globo Esporte (ge. globo) dia 3/3/2024, em março de 2022, o Botafogo anunciou a transferência do controle da Sociedade Anônima do Futebol ao norte americano John Textor. Já nas primeiras semanas, o clube recebeu um aporte de R\$100 milhões de reais, o que garantiu a compra de 80% das ações da SAF do Botafogo. Outros 10% vieram como garantia de um empréstimo de R\$50 milhões recebido em fevereiro, que no total dará 90% de controle ao norte americano. No total, foram investidos mais de R\$400 milhões de reais na empresa alvinegra. Há também um cronograma de investimentos para esses aportes, R\$50 milhões via empréstimo (pago), R\$100 milhões à vista, R\$100 milhões em até 12 meses, mais R\$100 milhões em 24 meses e por fim R\$50 milhões em até 36 meses. Textor é o sócio majoritário do clube-empresa a partir da Eagle Holdings, pela qual o norte americano concentra os investimentos feitos no mundo do futebol.

Contudo, o modelo apresenta certos desafios a serem testados e cumpridos, como por exemplo uma certa resistência por parte da torcida que teme por uma perda no caráter social e democrático do clube. Há também uma preocupação com a possibilidade de que os investidores tenham um foco maior do lucro em detrimento do desempenho esportivo, a descentralização na tomada de decisão, pois há um certo “peso” a mais pelo voto dos investidores nas atitudes que o clube toma já que eles são os que colocam o dinheiro e além disso a falta de experiência desses gestores dos clubes quando inseridos em um modelo de gestão empresarial.

O modelo SAF é relativamente novo no Brasil, sendo Botafogo e Cruzeiro os primeiros a aderirem ao modelo. O campeonato Brasileiro Série A de 2024, possui um total de 20 times, dos quais 8 deles, ou seja, 40% se transformaram em sociedade anônima. São eles: Atlético-MG, Bahia, Botafogo, Cruzeiro, Cuiabá, Fortaleza, Red Bull Bragantino e Vasco. (Jornal Estadão 2024)

Diante desse cenário, a pergunta norteadora deste estudo é: Como a adoção do modelo de Sociedade Anônima do Futebol tem impactado a visão dos torcedores do Botafogo?

1.2. Objetivo do estudo

O objetivo central do trabalho é analisar o impacto da Sociedade Anônima do Futebol do Botafogo na visão dos seus torcedores.

1.3. Objetivos intermediários do estudo

- Estudar o funcionamento de uma Sociedade Anônima do Futebol
- Identificar a percepção dos torcedores com a chegada do modelo de sociedade anônima.
- Avaliar impactos na identidade dos torcedores do Botafogo na mudança para modelo SAF

1.4. Delimitação do estudo

O estudo aborda os impactos percebidos pelos torcedores do clube Botafogo em relação à migração para o modelo de Sociedade Anônima do Futebol. Não serão avaliados resultados financeiros ou de desempenho do clube após a implantação do modelo SAF.

1.5. Justificativa e relevância do estudo

Os Impactos da Sociedade Anônima do Futebol do Botafogo na visão dos Torcedores é um tema importante hoje por vários motivos. Em primeiro lugar, o Botafogo é um dos clubes mais tradicionais do Brasil, com uma grande torcida. O clube passou por uma grave crise financeira nos últimos anos, e a SAF foi uma solução encontrada para reverter essa situação. Em segundo lugar, a SAF é um modelo de gestão relativamente novo no Brasil, e ainda não há um consenso sobre seus impactos. Alguns torcedores acreditam que a SAF pode levar o Botafogo a um novo patamar, com investimentos que resultem em conquistas esportivas e melhorias na estrutura do clube e resultados a médio e longo prazo.

2 Revisão de Literatura

Neste tópico, serão abordados 3 assuntos, Sociedade Anônima como Modelo de Gestão, Governança Corporativa e Comportamento do Consumidor.

2.1 Sociedade Anônima como Modelo de Gestão

A Sociedade Anônima do Futebol (SAF) tem se mostrado um fenômeno que vem influenciando o cenário esportivo brasileiro. Esse modelo de gestão oferece uma perspectiva mais profissional e transparente para as instituições esportivas. O Botafogo, clube de futebol tradicional no Brasil, aderiu a essa modalidade, gerando impactos percebidos pelos torcedores.

Sócios elegem representantes para o Conselho Deliberativo, uma espécie de Legislativo, e para a diretoria, que se assemelha ao Executivo. O presidente é a cabeça da chapa. O presidente da diretoria recebe um mandato, geralmente entre dois e quatro anos, com ou sem direito à reeleição, e tem a companhia de vice-presidentes estatutários. No futebol brasileiro, essas figuras não são remuneradas e só ficam no comando temporariamente. No caso de uma SAF, o proprietário tem poder de decisão de maneira definitiva. Quem compra parte ou todo um clube-empresa só deixará o negócio, salvo em ocasiões extraordinárias, no dia em que vender a sua participação sobre a empresa para outra pessoa, empresa ou fundo. O clube-empresa tem estrutura profissional contratada por seu dono, geralmente composta por especialistas nas principais áreas: CEO (chief executive office), CFO (chief financial office), CLO (chief legal

office), CMO (chief marketing office) e o diretor de futebol. Todos esses profissionais são contratados, direcionados ou demitidos pelos proprietários, sejam eles apenas uma pessoa ou vários sócios.

A transformação de clubes de futebol em sociedades anônimas tem se tornado uma tendência cada vez mais comum na gestão do esporte, marcada por uma busca incessante por profissionalismo e eficiência (Pitts & Stotlar, 2013). O Botafogo, um dos clubes mais tradicionais e prestigiados do Brasil, não ficou de fora dessa tendência.

O tema sobre o assunto mostra que a transição para uma sociedade anônima pode trazer benefícios para um clube de futebol. Segundo Késenne (2007), essa forma de organização permite maior transparência para um clube de futebol, o que pode contribuir para criar um ambiente mais seguro para investidores. Além disso, essa mudança pode tornar o clube mais competitivo no mercado de jogadores, já que uma estrutura corporativa permite maiores investimentos em talentos (KÉSENNE 2007).

Diferente dos clubes tradicionais, que geralmente não têm fins lucrativos, a SAF é uma empresa cuja atividade principal consiste na prática do futebol em competições profissionais com o objetivo de obter dinheiro. Grande parte dos clubes no Brasil eram associações civis antes da SAF. Isso indica que as equipes de futebol eram administradas por um grupo de sócios, que elegem um presidente e um conselho deliberativo. O presidente do clube e seus sócios neste caso não podem vender qualquer parte dele para obter lucro. Uma vez transformado em SAF, o clube é limitado a vender até 90% das ações, mantendo 10% vinculado ao clube social, visando assim aos lucros e se tornando um clube-empresa.

Rodrigo Capelo, um jornalista especializado em finanças do futebol, acredita que a SAF é um método viável para melhorar a parte administrativa dos clubes (CAPELO 2022). A principal distinção reside na política. A associação civil sem fins lucrativos tem sócios que escolhem conselheiros, presidentes e vice-presidentes amadores, há eleições, e o sistema faz com que a associação pareça mais com o governo do que com uma empresa.

Além disso, você tem acionistas quando entra na empresa. Existem vários modelos possíveis, mas os acionistas são os únicos responsáveis financeiramente pelos lucros da empresa. (CAPELO 2022).

2.2 Governança Corporativa

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, o IBGC, Governança corporativa é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral. Quando se trata de questões relativas ao controle organizacional, a governança corporativa cria mecanismos eficazes de incentivo e monitoramento da gestão estratégica. Além disso, os princípios e práticas de boa governança corporativa se aplicam a qualquer tipo de organização, independentemente de seu porte, natureza jurídica ou atividade.

O IBCG possui quatro fundamentos para as empresas terem uma governança corporativa de alta qualidade (IBCG 2020):

- **Responsabilidade Corporativa:** Levando em consideração os diferentes capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental e reputacional, entre outros) no modelo de negócios de uma empresa. Os líderes devem garantir a viabilidade econômico-financeira da empresa, reduzindo as externalidades negativas de seus negócios e operações e aumentando as positivas.
- **Prestação de Contas (accountability):** Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de

forma clara, concisa, compreensível e tempestiva, assumindo plenamente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito de suas funções.

- Equidade: Caracteriza-se por tratar todos os sócios e demais partes interessadas de maneira justa e isonômica, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.
- Transparência: Consiste no objetivo de fornecer informações relevantes para as partes interessadas, não apenas aquelas exigidas por leis ou regulamentos. Não deve se limitar ao desempenho financeiro, deve também considerar os demais elementos, incluindo os intangíveis, que norteiam a ação gerencial e ajudam a manter e otimizar o valor da empresa.

Os principais indicadores para uma governança eficaz nas organizações de esportes são os seguintes: as partes interessadas devem ser identificadas, consultadas e envolvidas, acesso e divulgação oportuna de informações; tomada de decisão ética e justa; responsabilidade social corporativa e códigos de conduta; responsabilidades do conselho principal; competência, experiência e habilidades dos diretores; e distinção e especificação das funções de diretoria e administração (ZWART E GILIGAN, 2009)

A atuação dos stakeholders na governança corporativa do futebol é essencial para garantir a accountability e a eficiência da gestão dos clubes. Quando os stakeholders são envolvidos no processo decisório, eles têm a oportunidade de expressar suas opiniões e interesses, o que contribui para a tomada de decisões mais acertadas. O conflito de agência clássico, definido por Silveira (2004), é “quando os executivos tomam decisões com o intuito de maximizar sua utilidade pessoal e não a riqueza dos acionistas,

motivo pelo qual são contratados”, e a governança corporativa surgiu para resolver esse problema. Como resultado, surge a necessidade de implementar medidas de incentivo ou supervisão para garantir que as ações dos dirigentes estejam sempre em conformidade com os interesses dos associados, sócios e outros stakeholders.

A literatura também aponta para os desafios relacionados à transparência e à governança corporativa nas sociedades anônimas do futebol. Segundo Santos (2022), essas organizações devem adotar práticas de gestão que garantam a participação dos torcedores nas decisões importantes, bem como a prestação de contas sobre o uso dos recursos do clube. Além disso, vale destacar que cultura de transparência e governança corporativa precisam ser construídas de forma gradual e com o engajamento de todos os stakeholders. É um processo contínuo que exige compromisso, diálogo e aperfeiçoamento constante.

Ao longo de muitos anos, os clubes de futebol trabalhavam com o único objetivo de vencer os jogos que disputavam. Por outro lado, para sobreviver, tornou-se fundamental transformar o sucesso esportivo em resultado economicamente viável (MAIA & VASCONCELOS, 2016). A liderança dos clubes de futebol tem sofrido mudanças positivas, principalmente nas últimas duas décadas, por meio de sua profissionalização combinada com a adoção de práticas de governança corporativa eficazes, com foco no desenvolvimento econômico. A Lei Pelé, a Lei Zico e, mais recentemente, o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal são exemplos de ações tomadas pelo governo para apoiar essa mudança, de acordo com Oliveira, Borba, Ferreira e Lunkes (2017).

O objetivo do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é melhorar a governança corporativa para ajudar a melhorar a sociedade. A crescente indústria do futebol permite a implementação de uma agenda de responsabilidade corporativa extremamente importante e prática devido ao imenso poder dos clubes e jogadores em influenciar e mobilizar pessoas. Essa é a razão pela qual o IBGC é motivado a apoiar o desenvolvimento de jornadas de governança neste setor. As estruturas de governança e

gestão dos clubes, de acordo com a amostra resultante da escuta ativa, destaca-se a evolução da atribuição clara de papéis de dirigentes voluntários e profissionais, da realização de auditorias e fiscalização e da presença de canais de denúncia e códigos de conduta. Por outro lado, os aspectos como pautas de melhoria mais urgentes estão relacionados ao alto percentual de membros vitalícios nos conselhos dos clubes compostos por grande número de membros. (IBCG 2022).

De maneira gradativa, a governança é acrescida no mercado, o qual investe nos recursos financeiros, sendo que as companhias passaram a adotar uma crença maior quanto aos investimentos e o que opera ao longo de uma sistemática para o controle financeiro (SILVEIRA, 2010).

A literatura também aponta para os desafios relacionados à transparência e à governança corporativa nas sociedades anônimas do futebol. Segundo Santos (2022), essas organizações devem adotar práticas de gestão que garantam a participação dos torcedores nas decisões importantes, bem como a prestação de contas sobre o uso dos recursos do clube.

2.2.1 Atuação dos Stakeholders em Organizações Esportivas

De uma maneira geral, as boas práticas de governança corporativa fornecem um ponto de partida útil para entender melhor como a governança corporativa pode ser usada em organizações esportivas (RIBEIRO; COSTA; FERREIRA, 2015) sendo ela executada de maneira profissional.

Para saber mais sobre a governança das organizações esportivas, Ferkins e Shilbury (2012) experimentaram o que os conselhos de administração destas organizações pensam sobre a noção de capacidade estratégica. De acordo com eles, um conselho de administração não pode começar a trabalhar como um conselho estratégico se não tiver

profissionais capazes de pensar e agir estrategicamente de forma imparcial para o benefício do esporte. Como resultado, a organização esportiva terá uma estratégia bem definida, e o Conselho de Administração será envolvido em sua criação. Assim, os pesquisadores destacam a influência do Conselho de Administração sobre a governança de uma organização esportiva. Assim, percebe-se que a governança corporativa é fundamental para qualquer organização que queira ser bem administrada e bem-vista pelos stakeholders. Isso se deve aos princípios e mecanismos que as definem. As organizações esportivas também estão envolvidas nessa situação, pois, se as boas práticas de governança forem bem implementadas, aplicadas e disseminadas nessas organizações, elas serão capazes de alcançar o aperfeiçoamento do profissionalismo do esporte em qualquer área esportiva.

2.3 – Percepção e Comportamento do Consumidor

Schiffman e Kanuk (2000) definiram o estudo do comportamento do consumidor como "o estudo de como as pessoas tomam decisões de gastar seus recursos disponíveis (tempo, dinheiro e esforço) em itens relacionados ao consumo". Esse estudo é uma ferramenta vital para a proporção das organizações e para o funcionamento do mercado.

O comportamento do consumidor "são as atividades com que as pessoas se ocupam quando obtêm, consomem e dispõem de produtos e serviços", de acordo com Blackwell, Miniard e Engel (2005). Em outras palavras, em uma relação de troca, é fundamental compreender a razão por trás da decisão de comprar um produto, sua utilidade e sua desativação.

Segundo Melo Neto (2020) a principal mudança é a transformação do torcedor em consumidor. O torcedor-consumidor apresenta necessidades e desejos que devem ser atendidos por meio das ofertas esportivas. O torcedor passivo tornou-se ativo. Ele pratica o esporte, o acompanha de perto pela mídia e nos locais de jogo, opina, sugere, busca adesões, pressiona os dirigentes e exige mudanças. Agora, ele é mais exigente. Antes, as exigências eram de um bom desempenho e de sucessivas vitórias. Hoje, além dessas, outras exigências são feitas: boa administração, melhores serviços, produtos de qualidade, marcas fortes. O torcedor moderno, diferentemente do antigo torcedor, é mais bem informado, pois sabe tudo sobre o esporte, suas regras, equipes, atletas, competições e formato. Entretanto, a percepção dos torcedores em relação a essa mudança é mista. Para muitos torcedores, o futebol é muito mais do que apenas um negócio é uma paixão é parte integrante da identidade cultural local (GIULIANOTTI & ROBERTSON, 2004).

Para Melo Neto (2013) os estímulos discriminativos, as respostas e as consequências que enfatizam à vontade ou intuito de comprar, são recursos fundamentais que formam o chamado comportamento de compra. Ainda segundo Melo Neto (2013) a satisfação do cliente é atingida quando este manifesta que suas expectativas foram atingidas com aquele produto. Assim, a agregação de valor a determinado produto pode torná-lo diferente no mercado, promovendo sua venda a um determinado público-alvo que se sinta satisfeito por adquirir o produto.

Segundo Solomon (2016), o autoconceito do consumidor tem um impacto significativo no comportamento do consumidor. Este autoconceito refere-se à pessoa e às suas crenças e opiniões sobre um determinado assunto. As decisões de compra de uma pessoa serão influenciadas por essas. Os hábitos de consumo individuais influenciam as opiniões das pessoas sobre a identidade social das outras pessoas. Como, por exemplo,

através da escolha de roupas, atividades de lazer, dieta e tipo de carro, que também acabam por influenciar a percepção de outros sobre o uso de determinados produtos. Além disso, é realçado que os produtos podem ajudar a definir a identidade social e o autoconceito de uma pessoa.

No entanto, alguns torcedores expressaram preocupações sobre possíveis perdas de identidade e tradição como resultado da comercialização do clube (KING, 2003). Ainda segundo King (2003), essas preocupações refletem as discussões acadêmicas sobre o impacto potencialmente negativo da "modernização" do futebol na cultura e identidade dos clubes. Muitos torcedores veem a transformação em sociedade anônima como uma resposta necessária aos desafios financeiros enfrentados pelo Botafogo. Esta percepção sugere que as estruturas tradicionais dos clubes podem não ser mais sustentáveis no ambiente econômico atual do futebol (PARRISH, 2018).

O futebol é o esporte mais popular do mundo simplesmente porque tem o maior número de fãs (3,5 bilhões) e tem jogadores ativos em quase todos os países do mundo (Penalty, 2024). Esta audiência é denominada de torcedores que podem explicar, através do seu significado, o comportamento de seus integrantes. Apesar de fatores pessoais como idade, condições econômicas e personalidade, dentre outros, serem fortes influenciadores de uma determinada decisão de compra, também fatores externos devem ser investigados por exercerem determinada interferência. Parece frágil para explicar determinados comportamentos onde o consumidor é interpretado como um tomador de decisão baseado nos processos cognitivos, a partir de escolhas preditivas e determinadas por processos individuais racionais (AHUVIA, 2005), originados do reconhecimento de uma necessidade ou problema.

3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo.

Este capítulo descreve a coleta e análise de dados, levando em consideração os limites do estudo. A primeira seção, refere-se ao método de pesquisa empregado no estudo. Em seguida descreve-se como se deu a etapa de coleta de dados. Nas seções seguintes, são descritas as fontes dessas coletas, os procedimentos adotados, a forma e tratamento dos dados e as limitações do estudo.

3.1. Método de Pesquisa Utilizado

Foi realizada uma pesquisa quantitativa, para atingir o público-alvo do tema de pesquisa, os torcedores do clube Botafogo de Futebol e Regatas.

Pesquisas quantitativas usam questionários estruturados para coletar dados numéricos que podem ser analisados estatisticamente. Essas pesquisas geralmente envolvem perguntas fechadas ou escalas de Likert, onde as respostas podem ser facilmente quantificadas e analisadas para identificar padrões, correlações e tendências dentro da amostra estudada (CRESWELL, 2014).

3.2. Etapa de coleta de Dados

Na primeira parte da coleta de dados, foram utilizados conteúdos acadêmicos, livros, teses, notícias, artigos e sites esportivos que abrangessem conteúdo da Sociedade Anônima do Futebol, do clube Botafogo de Futebol e Regatas e seus torcedores e sobre Futebol em geral.

A segunda fase da coleta de dados consistiu na criação e envio de um questionário para os torcedores do Clube Botafogo de Futebol e Regatas. As perguntas foram feitas de forma relacionada com o Capítulo 2, Referencial Teórico.

3.3 Fontes de informação selecionadas para a coleta de dados no estudo

A pesquisa foi destinada apenas aos torcedores do Botafogo de Futebol e regatas, sem restrição de localidade, idade, gênero, faixa de renda e escolaridade. Outros torcedores que assinalaram que torcem para outro time, tiveram seu questionário automaticamente encerrado, para que não houvesse influência nas respostas sobre a visão de torcedores de outros clubes.

3.4 Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

De modo a realizar o estudo proposto, a pesquisa foi produzida através da plataforma Formulários Google. Por conveniência, o instrumento de coleta foi distribuído a grupos de conhecidos por meio eletrônico. Como resultado do "efeito bola de neve", o questionário foi posteriormente distribuído a outros grupos. Entre o período de 15 a 24 de maio de 2024, foram registradas 141 respostas. O questionário tem como objetivo atingir somente torcedores do Botafogo. Dentre os respondentes, 136 respostas se declararam torcedores do Botafogo de Futebol e Regatas, dos quais 51,5% têm idade entre 31 e 59 anos, 23,5% entre 19 e 30 anos, 23,5% com mais de 60 anos e 1,5% entre 0 e 18 anos.

Gráfico 1: Qual time você torce?

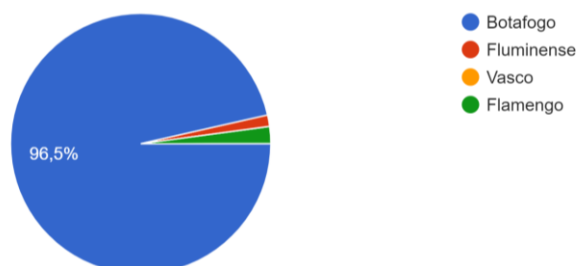
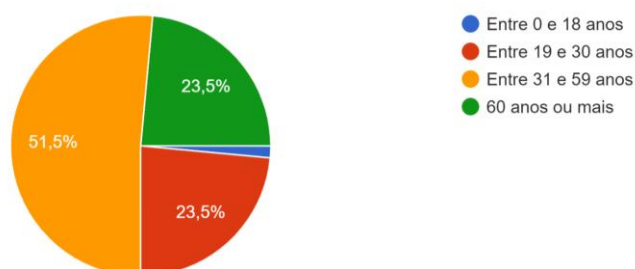


Gráfico 2: Qual grupo etário você está classificado?



Foram utilizados, no presente trabalho, um questionário contendo 23 perguntas objetivas, que visaram uma análise quantitativa (Anexo I). As questões foram elaboradas de forma que os participantes deveriam assinalar de acordo com o nível de concordância do assunto abordado em cada questão. Isso permitiu com que durante a análise pudesse ser identificada a percepção dos torcedores acerca do tema deste trabalho.

3.5 Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

O questionário realizado, teve suas respostas registradas através do próprio programa, (Google Forms), e em seguida vinculada a uma planilha em Excel que é integrada ao questionário de maneira a facilitar o registro das respostas e quantificar os dados.

As respostas foram analisadas de forma a entender a percepção dos torcedores do Botafogo acerca da entrada da Sociedade Anônima do Futebol e suas diferentes análises deste processo.

3.6 Limitações de Estudo

Os métodos de pesquisa quantitativa possuem diversas vantagens, mas também enfrentam alguns limites comuns que podem afetar a validade e a aplicabilidade dos resultados.

No presente estudo, a busca pela generalização dos resultados de uma amostra para uma população maior ficou comprometida em vista do volume de respostas não ser tão representativo diante da população de torcedores do Botafogo.

Ademais, a pesquisa quantitativa tende a simplificar fenômenos complexos ao reduzi-los a variáveis mensuráveis, o que pode não capturar completamente a riqueza e a diversidade das experiências humanas. Isso pode levar a uma visão superficial dos problemas estudados (CRESWEL, 2014).

4 Apresentação e análise dos resultados

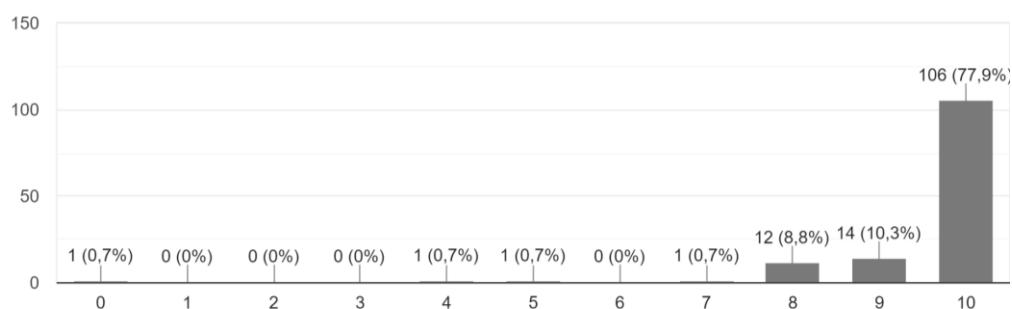
Neste capítulo, são apresentados e discutidos os resultados obtidos do questionário.

4.1. Migração do Modelo Tradicional para o de Sociedade Anônima do Futebol

A primeira parte da pesquisa teve como objetivo identificar a percepção dos respondentes sobre a mudança do Clube Botafogo de Futebol e Regatas do modelo tradicional para o modelo de Sociedade Anônima e o quanto ela seria entendida como necessária.

A grande maioria (97%) julgou necessária a mudança para o modelo de Sociedade Anônima.

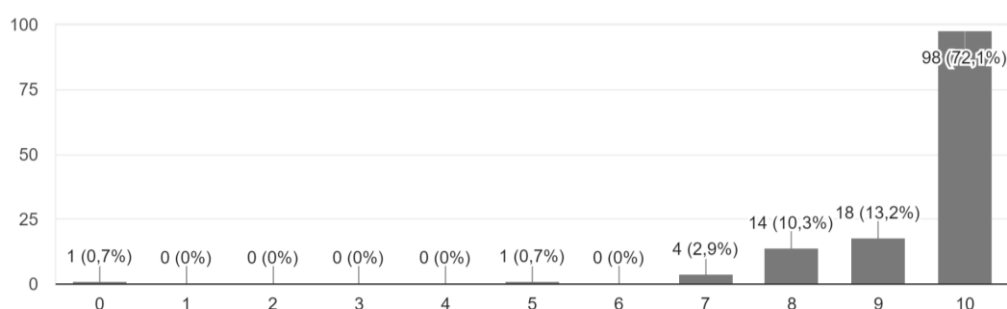
Figura 1: Em uma escala de 0 a 10, sendo 0 totalmente desnecessária e 10 totalmente necessária, o quanto na sua visão foi necessária a mudança para o modelo tradicional.



A segunda pergunta tinha como objetivo, na visão dos torcedores do Botafogo, o quanto o clube melhorou a situação financeira após a entrada da SAF. Nesse cenário, a maioria atribuiu notas entre 6 e 10, foram 98,5%

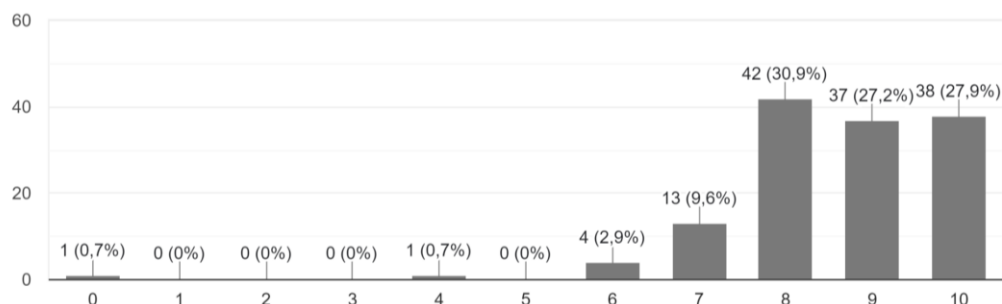
dos respondentes que consideram a melhoria financeira do clube com a entrada da sociedade anônima. Outros 1,5% atribuíram notas entre 0 e 5, esses não enxergaram melhorias do ponto de vista financeiro, com a entrada da sociedade anônima.

Figura 2: Em uma escala de 0 a 10, o quanto, na sua visão, melhorou a situação financeira do Botafogo após migrar para o modelo SAF. Sendo 0, nenhum impacto e 10, totalmente impactada.



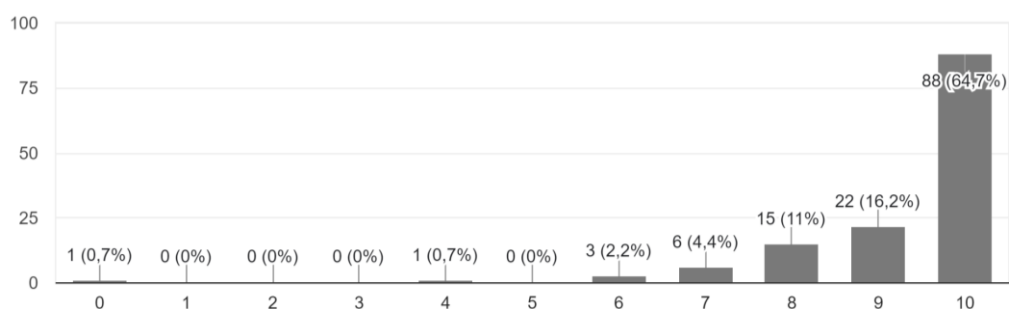
A terceira pergunta tinha como objetivo medir a satisfação do torcedor do Botafogo com a administração do clube após a entrada da Sociedade Anônima. Nesta pergunta ocorreu maior variedade de opiniões. A maioria dos respondentes 30,9% atribuíram nota 8 para a administração do clube. Em seguida, 27,9% atribuíram nota 10, outros 27,2% atribuíram nota 9 e 9,6 atribuíram nota 7.

Figura 3: Em uma escala de 0 a 10, o quanto você está satisfeito com a Administração da Sociedade Anônima. Sendo 0, totalmente insatisfeito e 10, totalmente satisfeito.



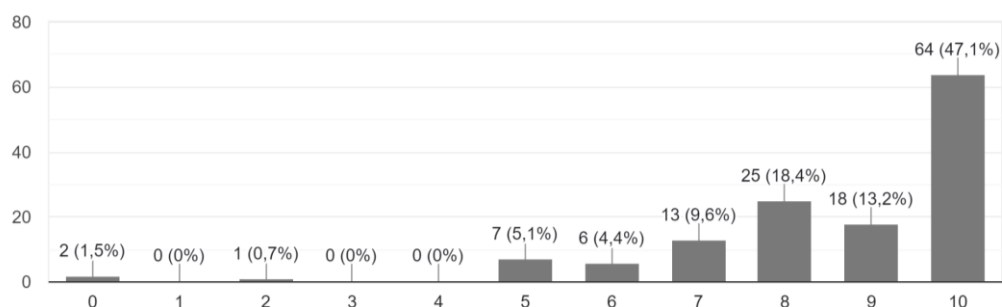
A quarta pergunta da pesquisa foi para identificar, na visão do torcedor, o quanto o futebol do Botafogo melhorou no cenário nacional com a chegada da Sociedade Anônima. Um total de 64,7% dos torcedores atribuiu nota 10 a essa melhora, outros 13,2% atribuíram nota 9, 18,4% atribuíram nota 8, 9,6% atribuíram nota 7, 4,4% atribuíram nota 6, 5,1% nota 5, 0,7% nota 2 e 1,5% nota 0.

Figura 4: Em uma escala de 0 a 10, o quanto você considera que com a chegada da Sociedade Anônima o Botafogo melhorou no cenário nacional.



A quinta pergunta desse bloco, foi para identificar na visão do torcedor o quanto o futebol do Botafogo melhorou no cenário internacional com a chegada da Sociedade Anônima. Um total de 47,1% dos respondentes atribuiu nota 10, outros 13,2% atribuíram nota 9, 18,4% nota 8, 9,6% nota 7, 4,4% nota 6, 5,1% nota 5, 0,7% nota 2 e 1,5% nota 0.

Figura 5: Em uma escala de 0 a 10, o quanto você considera que com a chegada da Sociedade Anônima o Botafogo melhorou no cenário internacional.



Após a análise das respostas, foi constatado que de forma unânime há um consenso entre os torcedores do Botafogo sobre a importância da transformação estrutural do clube (Figura 1). Isso nos indica uma clara percepção de que o modelo tradicional não era o mais adequado para enfrentar os desafios que o clube passava segundo os torcedores e que além disso já teve um impacto na situação financeira do clube (Figura 2) na percepção da grande maioria dos torcedores. No entanto uma parcela dos respondentes da pesquisa não atribuiu nota 10, 26,7% (Figura 2), esses reconhecem o impacto, mas não tão significativo e ainda enxergam uma necessidade de aprimoramento contínuo nas finanças do clube.

A administração do clube, na visão dos torcedores, recebeu notas majoritariamente altas, com uma concentração nas notas 8 e 9 (Figura 3), indicando uma satisfação geral na administração pós-SAF. Contudo, essa dispersão das notas sugere que ainda há espaço para melhorias, para assim atingir os padrões de excelência esperados pelos torcedores do Botafogo.

A percepção de melhora no desempenho futebolístico do Botafogo no cenário nacional é altamente positiva, com maioria absoluta dos respondentes atribuindo notas entre 10 e 9 (Figura 4). Isso significa uma

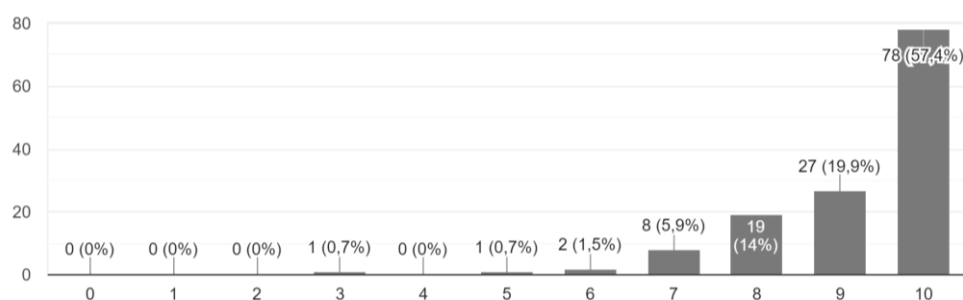
melhora na competitividade do time no contexto pós-SAF segundo os torcedores. No cenário internacional, quase metade dos respondentes atribuíram nota 10 (Figura 5), essa avaliação é menos entusiástica em comparação com o cenário nacional, pois segundo os resultados, os torcedores ainda esperam um melhor desenvolvimento do time no âmbito internacional.

4.2 Governança Corporativa na visão dos Torcedores do Botafogo

A segunda parte da pesquisa foi voltada para a percepção dos torcedores sobre a governança corporativa dentro do Botafogo. A primeira pergunta deste bloco foi voltada para o quanto na visão do torcedor do Botafogo, ele considera relevante a responsabilidade corporativa. Essa pergunta vai de acordo com o proposto pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) na qual essa responsabilidade é um dos quatro pilares fundamentais para que os líderes garantam a viabilidade econômico-financeira da empresa, reduzindo as externalidades negativas de seus negócios e operações e aumentando as positivas. (IBGC, 2020)

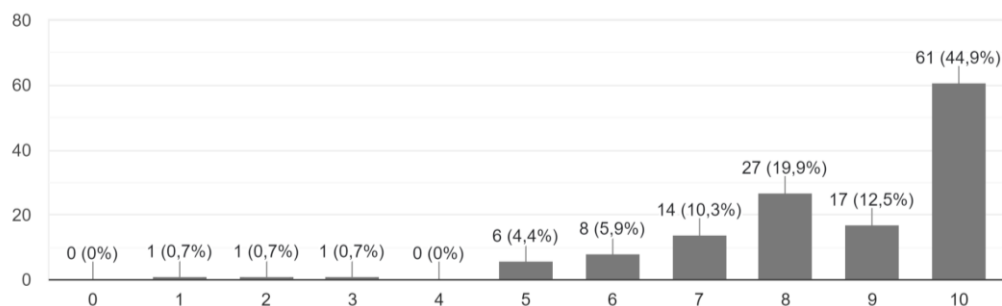
Um total de 98,7% dos respondentes atribuiu notas entre 6 e 10. Outros 1,3% atribuíram notas entre 0 e 5. Este alto percentual mostra que os torcedores estão cientes e valorizam o impacto positivo que a responsabilidade corporativa pode ter, tanto na imagem do clube quanto em sua sustentabilidade a longo prazo.

Figura 6: Em uma escala de 0 a 10, o quanto você considera relevante a Responsabilidade Corporativa dentro da Gestão SAF do Botafogo.



A segunda pergunta do bloco foi sobre, na visão dos torcedores, o quanto eles consideram a Transparência relevante dentro da gestão da Sociedade Anônima do Botafogo. Essa pergunta vai de acordo com o proposto pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) na qual essa transparência é mais um pilar fundamental que consiste em fornecer informações relevantes para as partes interessadas para assim nortear a ação gerencial, manter e otimizar o valor da empresa. Além disso, a pergunta enfatiza o que Santos (2022) fala sobre transparência e governança corporativa nas organizações esportivas, pois elas devem adotar essa prática para garantir a prestação de contas e sobre o uso dos recursos no clube. Dos respondentes, 93,5% atribuíram notas entre 6 e 10, e outros 6,5 % atribuíram notas entre 0 e 5. Os dados indicam que os torcedores reconhecem a necessidade de uma gestão transparente para otimizar o valor do clube. Além disso, os torcedores que atribuíram notas altas provavelmente valorizam a prestação de contas como uma prática essencial de governança. Eles esperam que o clube seja responsável perante seus stakeholders, fornecendo relatórios claros sobre o uso dos recursos e as decisões estratégicas do clube.

Figura 7: Em uma escala de 0 a 10, o quanto você considera relevante a Transparência dentro da Gestão SAF do Botafogo.

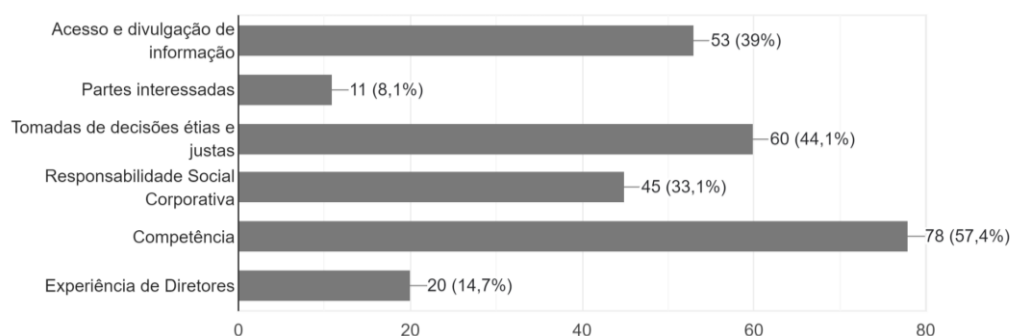


A terceira pergunta desse bloco foi sobre como, na percepção dos torcedores do Botafogo, eles enxergam a importância de uma governança corporativa eficaz. Essa pergunta vai de acordo com o que Zwart e Gilligan (2009) escreveram sobre governança eficaz nas organizações. São elas: partes interessadas, acesso e divulgação da informação, tomada de decisão ética e justa, responsabilidade social e corporativa, competência e experiência de diretores. Além disso, a pergunta vai de encontro com o que Késenne (2007) fala, que essa forma de organização faz com que o clube seja mais transparente que os demais. Os respondentes precisavam escolher 2 alternativas das citadas anteriormente, como as que identificavam como mais importantes. Dentre todas, as 2 alternativas que os torcedores do Botafogo consideram as mais importantes foram: Competência e Tomadas de Decisões Éticas e Justas.

A escolha da competência como um indicador chave sugere que os torcedores valorizam uma gestão profissional e bem qualificada. Eles esperam que os diretores e gestores do clube possuam as habilidades e conhecimentos necessários para tomar decisões informadas e eficazes. Sobre as decisões éticas e justas, foi valorizado pelos torcedores pois é um indicador que reflete o desejo dos torcedores por uma administração transparente e íntegra, que toma decisões baseadas em princípios éticos. As com menos votos foram: Partes interessadas e Experiência de Diretores. A baixa prioridade dada a este indicador sugere que os torcedores podem não ver a inclusão e a consideração das partes interessadas como tão

críticas quanto outros fatores. Sobre a experiência dos diretores, essa menor ênfase atribuída, pode indicar que os torcedores valorizam mais as ações e competências atuais dos gestores do que suas experiências passadas.

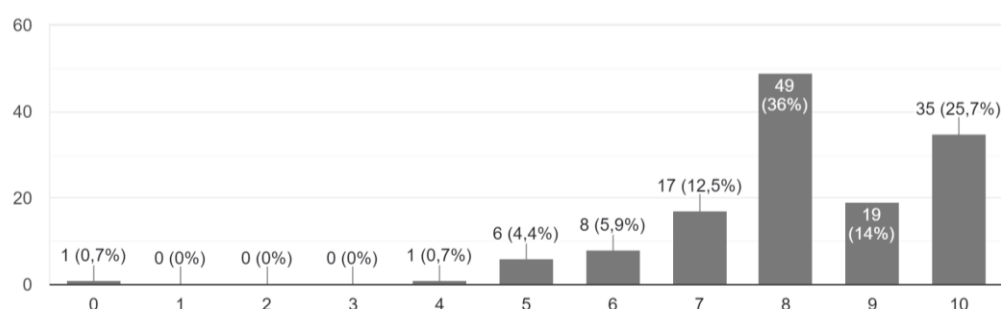
Figura 8: Entre os principais indicadores para uma governança corporativa* eficaz, assinale até 2 alternativas que consideram as mais importantes.



A quarta pergunta desse bloco foi sobre como os torcedores do Botafogo consideram a atribuição clara dos papéis dos seus dirigentes já com o modelo de sociedade anônima que está vigente. Essa pergunta vai de acordo com o que o IBGC (2022) fala sobre a motivação para sustentar o desenvolvimento de governanças no setor esportivo e de clubes, pois as estruturas de governança e gestão dos clubes mudaram para incluir papéis claros para dirigentes voluntários e profissionais, auditorias e fiscalização, e códigos de conduta e canais de denúncia (IBGC,2022). Dos respondentes dessa pergunta, 94,2% atribuíram notas entre 6 e 10, outros 5,8% atribuíram notas entre 0 e 5. Esse alto percentual indica que os torcedores valorizam esta clareza e provavelmente esperam que o clube opere de maneira ordenada, coordenada e que reconheçam que a clareza

nas funções ajuda a garantir que os dirigentes sejam responsabilizados por seus desempenhos, promovendo uma gestão mais transparente e justa.

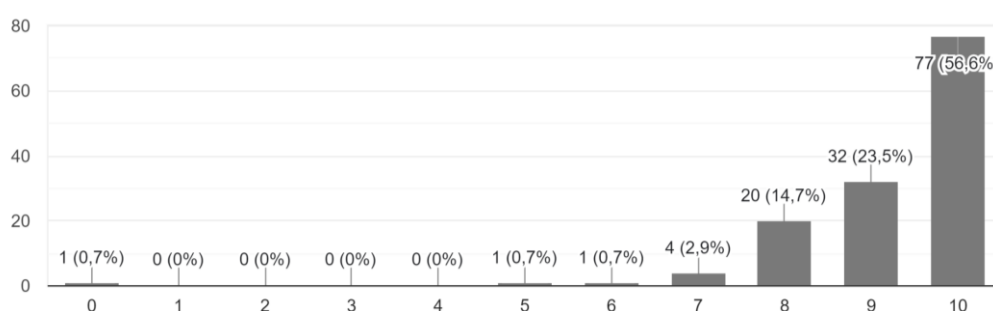
Figura 9: Em uma escala de 0 a 10, o quanto você considera a evolução da atribuição clara dos papéis dos dirigentes no Modelo de Sociedade Anônima do Botafogo?



A quinta pergunta aborda sobre a percepção dos torcedores, o quanto eles consideram que o profissionalismo aumentou dentro do clube Botafogo com a entrada da sociedade anônima. Quase todos os torcedores 98,4% percebem um aumento no profissionalismo desde a transformação do Botafogo em uma Sociedade Anônima. Este dado corrobora com o estudo de Pitts & Stotlar (2013), que sugere que a estrutura de sociedade anônima intensifica a busca pelo profissionalismo.

A percepção positiva quanto ao aumento do profissionalismo indica que os torcedores acreditam que essa mudança tem trazido benefícios significativos à gestão e às operações do clube. Os torcedores que atribuíram notas altas provavelmente observam uma administração mais eficiente (observado na Figura 1) e eficaz, com processos bem definidos.

Figura 10: Em uma escala de 0 a 10, o quanto você considera que aumentou o profissionalismo dentro do Botafogo com a chegada do Modelo de Sociedade Anônima.



4.3 Identidade com o clube

As próximas duas perguntas deste tópico (Figura 11 e Figura 12) abordaram sobre se os torcedores do Botafogo, que podem perder a sua identidade com o clube com a entrada da sociedade anônima e o quanto possíveis futuras vendas também poderiam comprometer a identidade e tradição do clube. Ambas vão ao encontro com o King (2003) que fala sobre possíveis perdas de identidade e tradição com o resultado da comercialização do clube, nesse caso do Botafogo, com a venda de 90% das ações do clube, para o acionista John Textor.

Na Figura 11, os respondentes da pesquisa tinham que assinalar entre 0 a 10, sendo 0 sem perda de identidade e 10 com total perda de identidade. Um total de 86% atribuiu notas entre 0 e 5. Este dado indica que a maioria dos torcedores não está extremamente preocupado com a

perda de identidade imediata do clube após a venda de 90% das ações para John Textor. Outros 14% atribuíram notas de 6 a 10, esses torcedores estão mais preocupados, acreditam que a transformação para a sociedade anônima pode impactar negativamente a conexão emocional e cultural com o clube.

Na Figura 12, os respondentes da pesquisa tinham que assinalar em uma escala de 0 a 10, (sendo 0 sem perda e 10 com total perda) o quanto na visão deles, eles temiam que possíveis futuras vendas do Botafogo poderiam comprometer a identidade e tradição do clube. Essa resposta ficou bem dividida. Um total de 47% dos respondentes atribuiu nota entre 0 e 3, quase metade dos torcedores não temem que futuras vendas comprometam a identidade e tradição do clube, indicando confiança na capacidade do Botafogo de manter sua essência mesmo em cenários de mudanças acionárias. Outros 27,2% atribuíram nota entre 4 e 6, esse grupo possui preocupações moderadas, pois enxergam os riscos, mas ainda acreditam que há mecanismos e vias para preservar a identidade do clube. Outros 25,8% atribuíram nota entre 7 e 10, pois enxergam um risco real de quebra de tradição e identidade do Botafogo se futuras vendas acontecerem.

Figura 11: Em uma escala de 0 a 10, o quanto você considera que o Botafogo pode perder a identidade do clube com a entrada da Sociedade Anônima. Sendo 0 sem perda de identidade e 10 com total perda de identidade.

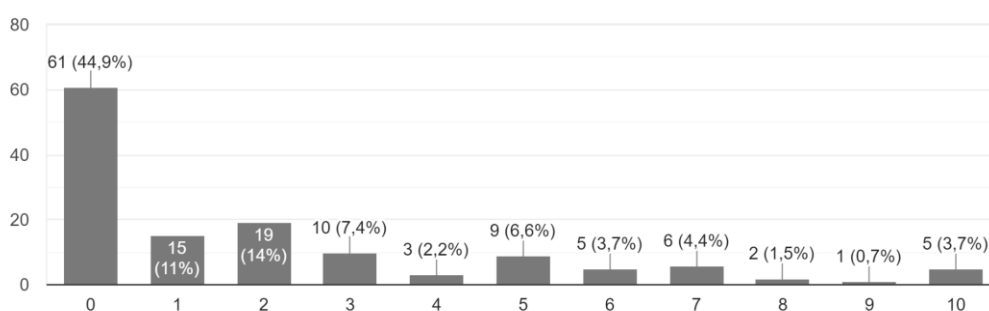
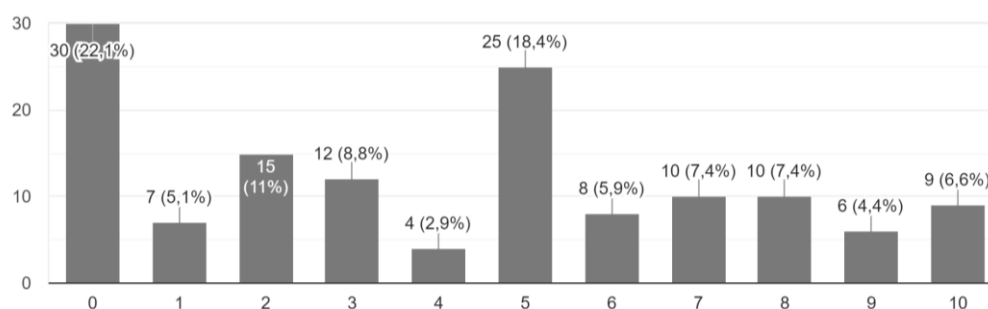


Figura 12: Em uma escala de 0 a 10, o quanto você teme que possíveis futuras vendas do Botafogo possam comprometer a identidade e a tradição do clube?



4.4 Comportamento do Consumidor

A primeira pergunta deste bloco, aborda sobre se o consumo dos torcedores do Botafogo, sobre o próprio Botafogo aumentou com a entrada da sociedade anônima. Esse consumo está ligado com aquisição de produtos oficiais, leitura de jornais e revistas esportivas com notícias e opiniões sobre o Botafogo e tempo dedicado a esse acompanhamento do clube. A pergunta vai de acordo com o que Schiffman e Kanuk (2000) definem o comportamento do consumidor como a forma com que as pessoas usam seus recursos disponíveis como tempo, dinheiro e esforços para o consumo. De fato, houve aumento do consumo dos torcedores do Botafogo com o próprio time após a entrada da sociedade anônima. De acordo com o gráfico obtido através das respostas da pesquisa (Figura 13), 68% disseram que “Sim” para o aumento de consumo. Isso sugere que a mudança na estrutura administrativa gerou um interesse renovado e um envolvimento mais ativo dos torcedores. Outros 30,1% disseram que o

consumo permaneceu o mesmo apesar da entrada da sociedade anônima e 1,5% disseram que seu consumo diminuiu.

Atrelado a essa questão do aumento de consumo, a segunda pergunta deste bloco abordou sobre se a frequência ao estádio do torcedor aumentou com a entrada da sociedade anônima e de fato houve. De acordo com os respondentes da pesquisa, (Figura 14) 48,5% disseram que “Sim”, quase metade dos torcedores relataram maior presença nos jogos, sugerindo que a entrada da sociedade anônima trouxe benefícios que incentivaram a ida ao estádio. Outros 50,7% disseram que a frequência permaneceu a mesma e que a entrada da sociedade anônima não gerou impacto em relação a sua frequência e 0,7% disseram que a frequência diminuiu.

A terceira pergunta deste bloco, aborda sobre se os torcedores do Botafogo, com a entrada da sociedade anônima se sentiu motivado a virar sócio torcedor, que é um programa de fidelidade ao clube, em que é pago um valor mensal fixo com alguns benefícios em troca, como descontos em ingressos, em produtos oficiais entre outros. A pergunta reflete o conceito abordado por Solomon (2016) onde o autoconceito do consumidor tem um impacto significativo em seu comportamento e que se refere a determinadas opiniões sobre um determinado assunto e isso faz com que haja influências sobre a compra (consumo). Isso é expresso na Figura 15, onde 54,4% dos respondentes das pesquisas declararam que se sentiram motivados a virar sócio torcedor com a entrada da sociedade anônima no Botafogo, refletindo um aumento no engajamento e fidelização, e com participação ativa. Outros 29,4% já eram sócios antes da entrada da sociedade anônima e, portanto, não foram influenciados, outros 8,8% disseram que não se sentiram motivados, 3,7% cancelaram o programa de sócio torcedor por outros motivos e 3,7% nunca foram e nunca pretendem ser sócios torcedores (Figura 15).

Figura 13: Com a entrada da sociedade anônima o seu consumo de Botafogo aumentou?

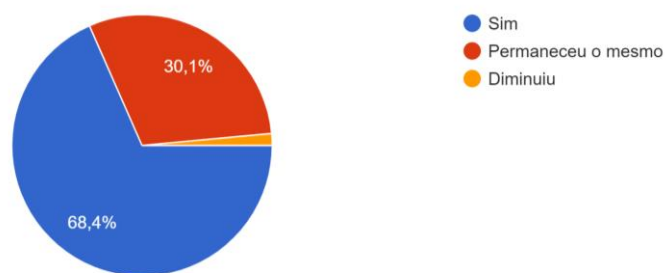


Figura 14: Com a entrada da sociedade anônima no Botafogo, a sua frequência ao estádio aumentou?

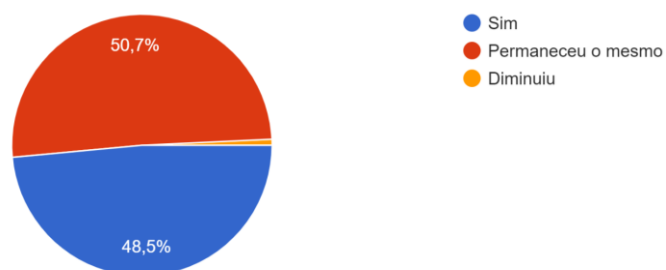
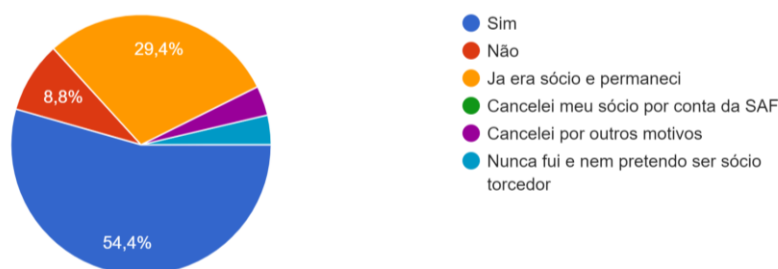
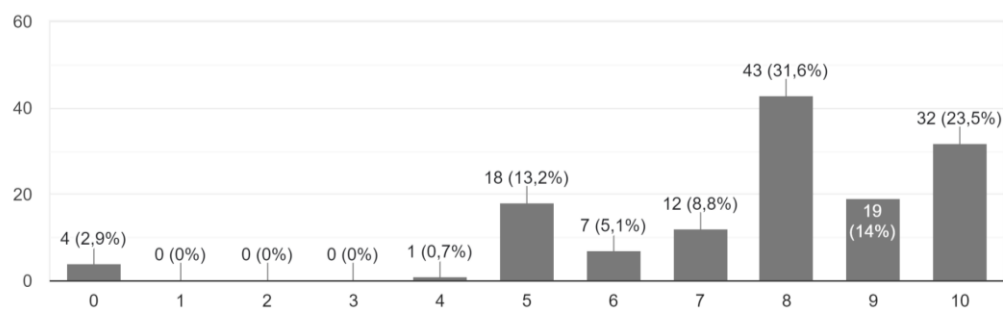


Figura 15: Com a entrada da Sociedade Anônima, você se sentiu motivado a virar sócio torcedor?



A quarta pergunta deste bloco abordou, em uma escala de 0 a 10 (onde 0 significa "sem exigência" e 10 "com total exigência"), o nível de exigência após a entrada da sociedade anônima. Essa pergunta reflete o estudo feito por Melo Neto (2020), na qual houve uma mudança fundamental no torcedor, ele virou consumidor, ele antes era passivo e agora é ativo, ele pratica o futebol, acompanha as mídias de perto, agora ele é mais exigente. Isso pode se enxergar na Figura 16, onde os 86% respondentes da pesquisa atribuíram nota de 6 a 10, confirmando o ponto discutido por Melo Neto (2020) e outros 17% atribuíram nota de 0 a 5, a esses grupos menores mostra que nem todos os torcedores aumentaram suas expectativas e exigências com a nova estrutura administrativa.

Figura 16: Escala de 0 a 10 sobre o quanto o torcedor do Botafogo ficou mais exigente com a entrada da sociedade anônima.



4.5 Visões Gerais

A primeira pergunta do último bloco, foi direcionada para uma avaliação da percepção do torcedor do Botafogo se ele em uma escala de 0 a 10, sendo 0 jamais recomendaria e 10 totalmente recomendaria, a implementação do modelo de sociedade anônima no mesmo molde do Botafogo para outros clubes de futebol. De acordo com os respondentes (Figura 17) 92% dos respondentes atribuíram nota de 6 a 10, esses torcedores recomendam a implementação do modelo de sociedade anônima, indicando uma percepção e impactos positivos geral sobre os benefícios e melhorias trazidos por essa mudança. Notas altas refletem confiança e satisfação com o novo modelo de gestão, sugerindo que os torcedores veem a sociedade anônima como uma solução viável e eficaz para outros clubes. Outros 8% atribuíram nota de 0 a 5 e ainda possuem

certa desconfiança com o modelo de sociedade anônima e em relação às mudanças que são acompanhadas.

Arelado a essa recomendação, na segunda pergunta deste bloco, abordava o quanto os torcedores analisam a gestão do Botafogo com a entrada do modelo de sociedade anônima. Dos respondentes da pesquisa (Figura 18) 96,3% disseram que a gestão melhorou com a entrada da SAF, este dado é um forte indicativo de que a maioria esmagadora dos torcedores percebeu uma melhoria significativa na gestão do clube após a implementação da sociedade anônima. O resultado sugere que as mudanças administrativas, organizacionais e possivelmente os resultados em campo foram bem recebidos pela torcida. Outros 2,2% disseram que a gestão se manteve nos mesmos moldes de antes e as mudanças não foram suficientes para gerar impacto e 1,5% disseram que piorou.

Figura 17: Escala de 0 a 10, o quanto torcedor do Botafogo recomenda a implementação do modelo SAF nos mesmos moldes do Botafogo para outros clubes de futebol.

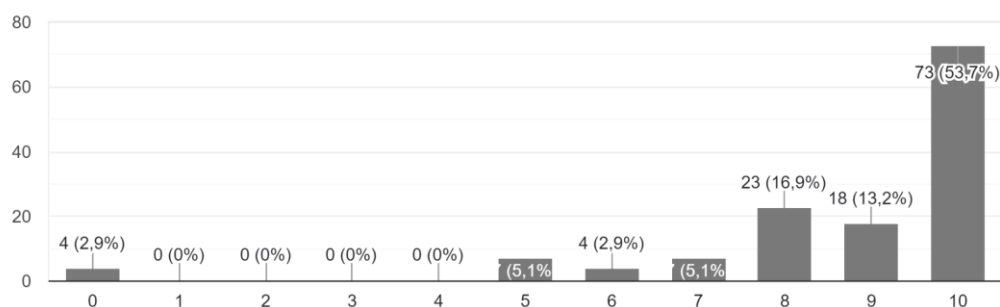
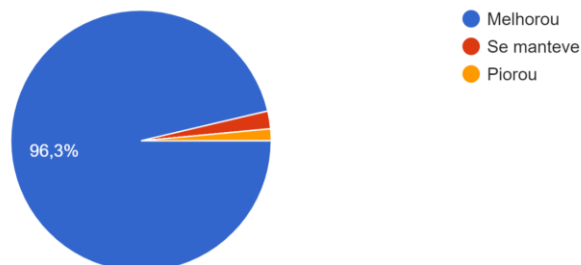


Figura 18: De uma forma geral, como o torcedor do Botafogo analisa a gestão do clube a partir da entrada da sociedade anônima.



5 Conclusão

O presente trabalho teve como objetivo avaliar os impactos da Sociedade Anônima do Futebol do Botafogo na visão dos seus torcedores.

Com base no referencial teórico abordado e na pesquisa realizada com a participação de 141 indivíduos, mas com apenas 136 respostas válidas, acredita-se que o objetivo deste artigo foi alcançado.

A pesquisa apontou que a implementação da Sociedade Anônima do futebol no Botafogo teve um impacto muito positivo na visão dos seus torcedores e que a adesão do clube a esse modelo de gestão foi bem-vista. A mudança do modelo tradicional para o modelo de sociedade anônima foi percebida como necessária, alcançando bons resultados, não só na competitividade nacional, mas também na valorização financeira, profissional e administrativa do clube. Entretanto vale destacar que o torcedor está satisfeito com a mudança para a SAF, mas segundo os próprios torcedores ainda há espaço para melhorias, como uma melhor competitividade do time no cenário internacional.

Pode-se perceber que, mesmo com diferentes faixas etárias respondendo sobre o estudo, as respostas convergiram para o mesmo lado, no qual a maioria concorda que a mudança para o modelo SAF, que

aumentou o profissionalismo dentro do clube, melhorou a sua gestão e que na grande maioria da percepção dos torcedores não há perda de identidade com o clube. Além disso, podemos destacar que o torcedor ficou mais presente e próximo ao time com a entrada da sociedade anônima, já segundo os torcedores, seu consumo de produtos e acompanhamento do clube (Botafogo) e a frequência às partidas aumentaram, além de ter significativo aumento na adesão ao programa de sócio torcedor e que grande maioria recomenda a implementação da sociedade anônima do futebol nos mesmos moldes do Botafogo, para outros clubes.

Um ponto que se deve destacar é sobre o quanto os torcedores do Botafogo temem por possíveis futuras vendas do clube, seja para um outro acionista ou para outra empresa. Há um mix de sentimentos, pois no resultado da pesquisa as posições dos torcedores ficaram bastante espalhadas, não obtendo grande maioria em nenhuma posição.

5.1 Sugestões e recomendações para novos estudos

Para novos estudos a respeito do tema, recomenda-se uma maior adesão nas respostas para o questionário. Sendo isso um fator de grande relevância para termos um retorno ainda mais preciso sobre os impactos sentidos pelos torcedores do Botafogo na migração da sociedade anônima do futebol.

Há também a possibilidade de se explorar os impactos do SAF em outros clubes brasileiros que têm aderido a esse modelo de negócio.

6 Referências Bibliográficas

AHUVIA, A. C. Beyond the extended self: loved objects and consumers' identity narratives. *Journal of Consumer Research*, v. 32, n. 1, 2005.

BARROS, MEDEIROS LEIRAS. B. R. T. Botafogo oficializa venda da SAF e receberá mais R\$ 100 milhões de John Textor nos próximos dias. *Globo Esporte*, Rio de Janeiro, 3 de mar de 2023. Disponível em <https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2022/03/03/botafogo-oficializa-venda-da-saf-e-recebera-mais-r-100-milhoes-de-john-textor-nos-proximos-dias.ghtml>. Acesso em 10 de abril de 2024

BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. *Comportamento do consumidor*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BLOG PENALTY, 2024. **Os esportes mais populares do mundo**. Disponível em <<https://www.penalty.com.br/blog/post/os-esportes-mais-populares-do-mundo>> Acesso em: 10 abril 2024

CAPELO, R. O que é SAF? Entenda o formato que mudou o futebol brasileiro. *Globo Esporte*. Rio de Janeiro, 2 de setembro de 2022. Disponível em <<https://ge.globo.com/negocios-do-esporte/noticia/2022/09/02/o-que-e-saf-entenda-o-formato-de-clubes-empresa-que-mudou-o-futebol-brasileiro.ghtml>>. Acesso em 25 de abril de 2024

CBF / ERNST & YOUNG. Relatório Impacto do Futebol Brasileiro. Rio de Janeiro: Revista Foco [Curitiba (PR)] v.17. n.1|e4170| p.01-35 |2024 28 TRANSIÇÃO PARA A SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL: CONTEXTO INTERNACIONAL E OPINIÕES. Acesso em 10, abril, 2024

CRESWELL, J. W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2014

DIEHL, CORADI, LEGNARE, CORDEIRO, TRENTIN. C. E, L. M. R. **Governança para clubes de Futebol: utopia ou realidade possível?** Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, 5 abril de 2022. Disponível em <<https://ibgc.org.br/blog/governanca-clubes-de-futebol-artigo>> - Acesso em 25 Abril de 2024

DUARTE, G. **Ronaldo assina acordo com empresário, e Cruzeiro é a primeira SAF revendida no Brasil.** Globo Esporte, Rio de Janeiro, 29 abr 2024. Disponível em <<https://ge.globo.com/futebol/times/cruzeiro/noticia/2024/04/29/ronaldo-assina-acordo-com-empresario-e-cruzeiro-e-a-primeira-saf-revendida-no-brasil.ghtml>>. Acesso em 30 abril de 2024.

ESPN.COM.BR. Dívidas, patrocínios e TV: veja os rankings das finanças dos clubes brasileiros em 2015. ESPN Brasil. São Paulo, 4 mai 2016. Disponível em <http://www.espn.com.br/noticia/596431_dividas-patrocios-e-tv-veja-osrankings-das-financas-dos-clubes-brasileiros-em-2015> Acesso em 10, abril, 2024

FERKINS, L.; SHILBURY, D. **Good boards are strategic: what does that mean for sport governance?** Journal of Sport Management, v. 26, n. 1, p. 67-80, 2012.

GIULIANOTTI & ROBERTSON, R. R. O novo cosmopolitismo no futebol globalizado. Estudos Avançados, 18(51), 25-41, 2004

ITAÚ - BBA. Análise Econômico-Financeira dos Clubes Brasileiros de Futebol – 12ª Edição – Demonstrações Financeiras de 2020. Itaú - BBA. São Paulo, jun 2021. Disponível em < <https://goalacademy.club/wp-content/uploads/2021/11/Analise-dos-Club-Brasileiros-de-Futebol-2021-Itau-BBA.pdf> > Acesso em 10, abril de 24.

KÉSENNE, S. The Economic Theory of Professional Team Sports: An Analytical Treatment. Edward Elgar Publishing, 2007.

KING, A. The European ritual: Football in the new Europe. University of Exeter, UK. Routledge 2003

LANDRISCINA, G. **Conheça os quatro princípios da governança corporativa.** Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, 27 de jan de 2024. Disponível em <<https://www.ibgc.org.br/blog/principios-de-governanca-corporativa>> - Acesso em 25, Abril de 2024.

MAGATTI, R. SAF ganha campeonato? Veja quais clubes do brasileiro viraram “empresas” São Paulo, 12 de abril 2024. Disponível em<<https://www.estadao.com.br/esportes/futebol/quantos-times-do-brasileirao-sao-safs-veja-lista-e-quem-mais-pode-virar-club-empresa/>> Acesso em 25 de abril de 24

MAGNI, F. SAF Botafogo: o que os mecanismos de combate à crise financeira podem ensinar. Consultor Jurídico, Rio de Janeiro, 10 de janeiro de 2024 Disponível em <<https://www.conjur.com.br/2024-jan-10/saf-botafogo-o-que-os-mecanismos-de-combate-a-crise-financeira-podem-ensinar/>>. Acesso em 20 de maio. 2024

MAIA, A. B. G. R., & VASCONCELOS, A. C. de. Disclosure de ativos intangíveis dos clubes de futebol brasileiros e europeus. Contabilidade Vista & Revista, 27(3), 1-31, 2016.

NETO, M. Marketing Esportivo: o esporte como ferramenta do marketing moderno. 1. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2020.

NETO, A. R. V.; MELO, L. G. N. S. de. Fatores de influência no comportamento de compra de alimentos por crianças. Saúde Soc., São Paulo, v.22, n.2, p.441-455, 2013

OLIVEIRA, M. C., BORBA, J. A., FERREIRA, D. D. M., & LUNKES, R. J. Características da estrutura organizacional dos clubes de futebol brasileiros: o que dizem os estatutos? Revista de Contabilidade e Organizações, 31, 47-57, 2017.

PARRISH, C. Football and governance: An overview of the literature and prospects for future research. International Journal of Sport Policy and Politics, 10(4), 701-719, 2018.

PITTS, BRENDA G. STOTLAR, DAVID K. Fundamentos do Marketing Esportivo. São Paulo: Phorte, 2002.

RIBEIRO, H. C. M.; COSTA, B. K.; FERREIRA, M. P. Governança corporativa nos esportes: análise dos últimos 23 anos de produção acadêmica em periódicos internacionais. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, v. 12, n. 2, p. 135-154, 2015.

SANTOS, J. A transformação dos clubes de futebol em empresas: uma análise da proposta da Sociedade Anônima do Futebol. Revista Brasileira de Gestão e Negócios, 2020

SCHIFFMAN LEON G. KANUK, Leslie Lazar. Comportamento do Consumidor. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2000

SILVEIRA, A. M. Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil. Tese de doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2004.

SILVEIRA, A. M. A qualidade da governança corporativa no Brasil e os fatores que a determinam. XXVIII ENANPAD. Curitiba: Enanpad, 2004. Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática. Curitiba: Enanpad, 2010.

SOLOMON, M. R., BAMOSSY, G., ASKEGAARD, S., & HOGG, M. K. Consumer behaviour: A european perspective (6.a ed.). Pearson Education, 2016.

ZWART, F. & GILLIGAN, G. **Sustainable governance in sporting organizations**. South África: Routledge, 2009.

Anexo 1

ROTEIRO FORMULÁRIO

Apresentação:

Olá, prazer, sou Antonio Cesario de Mello Franco Conde Galvão.

Estou na reta final de minha graduação em Administração de Empresas na PUC-RJ. Desde já agradeço o seu tempo e disposição em responder esse questionário. Suas respostas são fundamentais para a conclusão do meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

Minha pesquisa é voltada para você, Torcedor do Botafogo, pois estou buscando entender o impacto da Sociedade Anônima do Futebol (SAF) na visão de vocês, os torcedores.

Seção 1 (Triagem)

Qual time você torce?

- Botafogo
- Fluminense
- Vasco
- Flamengo

Seção 2

SOMENTE TORCEDORES DO BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS

Para começarmos, digite aqui seu Email. Vale ressaltar que seu Email NÃO SERÁ USADO E NEM DIVULGADO EM NENHUMA HIPÓTESE OU OCASIÃO.

Pergunta 1: Qual grupo etário você está classificado?

- Entre 0 e 18 anos
- Entre 19 e 30 anos
- Entre 31 e 59 anos
- 60 anos ou mais

Pergunta 2: Em uma escala de 0 a 10, o quanto, na sua visão, melhorou a situação financeira do Botafogo após migrar para o modelo SAF. Sendo 0, nenhum impacto e 10, totalmente impactada.

[illegible]

Pergunta 3: Em uma escala de 0 a 10, o quanto, na sua visão, melhorou a situação financeira do Botafogo após migrar para o modelo SAF. Sendo 0, nenhum impacto e 10, totalmente impactada.

[illegible]

Pergunta 4: Em uma escala de 0 a 10, o quanto você está satisfeito com a Administração da Sociedade Anônima. Sendo 0, totalmente insatisfeito e 10, totalmente satisfeito.

[illegible]

Pergunta 5: Em uma escala de 0 a 10, o quanto você considera que com a chegada da Sociedade Anônima o Botafogo melhorou no cenário nacional.

[illegible]

Pergunta 6: Em uma escala de 0 a 10, o quanto você considera que com a chegada da Sociedade Anônima o Botafogo melhorou no cenário internacional.

[illegible]

Pergunta 7: Em uma escala de 0 a 10, o quanto você considera relevante a Responsabilidade Corporativa* dentro da Gestão SAF do Botafogo.

* Refere-se ao compromisso das empresas em conduzir seus negócios de forma ética, considerando o impacto de suas atividades nas pessoas e na sociedade.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pergunta 8: Em uma escala de 0 a 10, o quanto você considera relevante a Transparência* dentro da Gestão SAF do Botafogo.

* Consiste no objetivo de fornecer informações relevantes para as partes interessadas, não apenas aquelas exigidas por leis ou regulamentos. Não deve se limitar ao desempenho financeiro, deve também considerar os demais elementos, incluindo os intangíveis, que norteiam e ajudam a manter e otimizar o valor da empresa.

[illegible]

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☒ ☐ ☐ ☐ ☐

Pergunta 12: Em uma escala de 0 a 10, o quanto você considera que o Botafogo pode perder a identidade do clube com a entrada da Sociedade Anônima. Sendo 0 sem perda de identidade e 10 com total perda de identidade.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Pergunta 13: Em uma escala de 0 a 10, o quanto você teme que possíveis futuras vendas do Botafogo possam comprometer a identidade e a tradição do clube*?

* busca avaliar o nível de apreensão de vocês torcedores em relação ao potencial impacto negativo que futuras vendas do clube podem ter sobre sua identidade e tradição.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Pergunta 14: Com a entrada da Sociedade Anônima o seu consumo* de Botafogo aumentou?

* Consumo = compra de produtos oficiais e acompanhamento de notícias

- Sim
- Permaneceu o mesmo
- Não
- Diminuiu

Pergunta 15: Com a entrada da Sociedade Anônima, a sua frequência ao estádio aumentou?

Pergunta 19: De uma forma geral, como você analisa a gestão do Botafogo a partir da entrada do Modelo SAF.

- Melhorou
- Se manteve
- Piorou