



# **A**mor à marca no marketing esportivo: proposição de um modelo relacional dos vínculos emocionais e afetivos nos programas sócio torcedor

<sup>1</sup> Plínio Rafael Reis Monteiro  
<sup>2</sup> Pâmela de Souza Dias  
<sup>3</sup> Luiz Carlos Carvalho

## Resumo

**Objetivo do estudo:** O presente estudo objetiva identificar como os programas de fidelização do tipo sócio torcedor, atuam como fomentadores de vínculos emocionais e afetivos mais fortes entre torcedores e seus times, sob a ótica dos conceitos de valor, amor à marca, satisfação e lealdade.

**Metodologia/abordagem:** Foi realizada uma pesquisa quantitativa descritiva a partir de um questionário *online* que abordou os construtos do problema de pesquisa. A amostra foi tratada estatisticamente usando-se técnicas multivariadas, com destaque a análise fatorial exploratória e a modelagem de equações estruturais.

**Principais resultados:** Os dados indicaram que os torcedores que percebem mais benefícios no programa ficam mais satisfeitos com sua experiência e com isso tendem a participar mais ativamente de várias atividades associadas ao time.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** Dentre as várias medidas gerenciais recentes adotadas em times nacionais temos a crescente profissionalização e a tendência de tratar o time como uma marca, buscando incrementar a lealdade de seus torcedores. Nesse sentido o estudo contribui demonstrando que um maior valor percebido determina o crescimento da intenção de adquirir ou se associar ao PST e a satisfação com a experiência impacta positivamente a comunicação positiva sobre o programa.


**Relevância/originalidade:** O estudo trouxe contribuições para acadêmicos e gestores sobre os benefícios de oferecer programas de relacionamento no contexto do futebol. Caracteriza-se também como uma pesquisa relevante para o Marketing Esportivo, apresentando informações significativas para acadêmicos do campo esportivo.

**Palavras chaves:** Amor à marca; Marketing esportivo; Programa Sócio torcedor; Valor para o consumidor

## Como citar:

Monteiro, P. R. R., Dias, P. S., & Carvalho, L. C. (2019). Amor à marca no marketing esportivo: proposição de um modelo relacional dos vínculos emocionais e afetivos nos programas sócio torcedor. *Revista Brasileira de Marketing*, 18(2), 55-79. <https://doi.org/10.5585/remark.v18i2.3752>

<sup>1</sup> Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Minas Gerais, (Brasil).  <https://orcid.org/0000-0002-5626-2945>  
E-mail: <preisufmg@gmail.com>

<sup>2</sup> Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, (Brasil).  <https://orcid.org/0000-0002-5762-7766>  
E-mail: pandjoca@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Minas Gerais, (Brasil).  <https://orcid.org/0000-0002-5626-2945>  
E-mail: <luiz.bh@gmail.com>

## 1. Introdução

O crescimento do marketing esportivo impulsionou um novo modelo de gestão, o qual busca aumentar o interesse do público, ampliar o espaço para a geração de renda e patrocínios e assim, favorecer os clubes financeiramente (Langoni, 2013, p. 42).

Dentre as diversas possibilidades de atuação do marketing esportivo, destacam-se no Brasil as relacionadas à cultura do futebol. É notória a popularidade e os enlacs sociais desse esporte, o que o torna a principal modalidade no país, tanto em termos de potencial mercadológico como de alcance de público. Um dos fatores que move o torcedor e o aproxima do seu clube é o sentimento de amor ou paixão pelo time. Logo, o tema “amor à marca” tem sido amplamente explorado em estudos do comportamento do consumidor esportivo, especialmente no âmbito do futebol (Santana & Sobrinho, 2010).

O nível de envolvimento dos torcedores com seus clubes é um diferencial para ações de marketing mais eficazes ao se comparar com segmentos convencionais que se apoiam em variáveis demográficas de segmentação como renda, região, sexo e idade para atingir seu público-alvo (Fleury et al., 2016, p. 46). Espartel, Müller Neto e Pompiani (2009) afirmam que a relação dos torcedores com os times poderia ser ainda mais intensa se a gerência tratasse alguns pontos com mais atenção, tais como, falta de conforto e segurança nos estádios.

Dentre as várias ações que visam atrair o público e buscar fontes alternativas de receitas para os clubes, tem se destacado a expansão dos Programas Sócio Torcedor (PSTs). Tal proposta oferece aos torcedores a oportunidade de se tornarem sócios, os quais contribuem com uma mensalidade em troca de benefícios variados, por exemplo, descontos nos ingressos, inclusão de dependentes e acesso à área privilegiada (Pereira, 2014, p. 23).

Os modelos de Programas Sócio Torcedor possuem um potencial significativo para amenizar os problemas financeiros enfrentados por clubes de futebol brasileiros. Isso porque a receita advinda de bilheterias em jogos é incerta, dado que a médio e longo prazo não se pode garantir o bom desempenho dos times (Cardoso & Silveira, 2014). Portanto, isso influi na presença dos torcedores nos eventos esportivos e, desse modo, ter sócios torcedores permite uma fonte de receita menos volátil, seja pela maior predisposição em comparecer aos jogos, pela aquisição de bens e serviços de parceiros, compra de itens com a marca licenciada dos times ou pela receita direta das mensalidades dos PSTs.

Logo, torna-se nítida a importância do torcedor como um recurso essencial para os clubes, sendo necessário aproximá-los dos seus times. Por conseguinte, o torcedor é altamente valorizado na indústria do

esporte, dado que são considerados como os consumidores centrais da experiência esportiva. Desse modo, os gestores devem estar atentos às tendências de mercado, tais como, novas atrações e meios de comunicação, já que esses elementos se combinam para desencadear um ambiente competitivo e mutável que influenciará as preferências da torcida (Rein, Kotler & Shields, 2009, p.39).

Nota-se pela exposição prévia que a construção de relacionamentos entre torcedores e seus times envolvem relações sociais com certa independência em relação aos produtos e serviços do clube, tais como, o Programa Sócio Torcedor (PST). No caso do marketing esportivo, comumente o desenvolvimento da oferta está vinculado aos resultados do campo e ao envolvimento ou paixão do torcedor para com seu time (Reale, 2011).

Portanto, faz-se necessário propor modelos que visam identificar o envolvimento do torcedor com seu time. Por exemplo, a Escala de Identificação do Torcedor com o Time (EITT), que é uma adaptação da *Sport Spectator Identification Scale* (SSIS) proposta por Wann e Branscombe (1993), e a Escala de Fanatismo em Torcedores de Futebol (EFTF) proposta por Wachelke et al. (2008) são escalas amplamente utilizadas no contexto de torcedores de futebol e ambas apresentaram bons índices de confiabilidade. As escalas permitem diferenciar graus de envolvimento de torcedores segundo níveis de identificação, porém a EFTF trata de aspectos mais extremos de identificação, considerando torcedores fanáticos (Wachelke et al. 2008).

Nessa perspectiva e considerando o contexto específico dos PSTs, o objetivo do presente estudo foi identificar, com base em um modelo relacional, o efeito dos Programas Sócio Torcedor na construção de vínculos afetivos e laços relacionais com os torcedores.

## **2. Referencial teórico**

Neste tópico estão descritos os conceitos centrais da literatura referente ao estudo e apresenta a construção do modelo de pesquisa proposto.

## **2.1. Marketing esportivo e o programa sócio torcedor de futebol**

O esporte apresenta-se como um excelente meio promocional para os mais variados negócios. Atrai vários torcedores e praticantes, além do interesse de marcas e dos meios de comunicação. Conseqüentemente, o marketing esportivo tornou-se uma eficiente opção para as organizações se aproximarem do público, além de ser favorável para complementar a receita dos clubes esportivos (Lois, 2013). Os vultosos investimentos para a realização da Copa do Mundo de Futebol em 2014, tais como, recursos para a construção e manutenção de estádios, segurança, transporte coletivo, iluminação pública, e limpeza urbana, trouxeram maior visibilidade e benefícios ao futebol nacional (Azevedo, 2013, p. 138) o que reforça a importância do marketing esportivo no contexto atual.

A relação do torcedor com seu time é central nessa premissa, pois supostamente o significado pessoal do time para o torcedor gera uma associação positiva com a marca patrocinadora. Assim, quanto maior a quantidade de torcedores envolvidos com o time, maior será a visibilidade que as marcas patrocinadoras envolvidas terão (Zucco et al., 2015, p. 151).

O conceito de “comportamento do consumidor” envolve as atitudes de um indivíduo ou um grupo com o intuito de satisfazer suas necessidades por meio de produtos ou serviços. No contexto do futebol, a família e o grupo de amigos exercem uma grande influência sobre o comportamento de consumo, pois são as pessoas com quem os torcedores vão ao campo para se divertir, as quais os influenciam diretamente (Flecha, 2015).

Os frequentadores de eventos esportivos têm sido vistos, necessariamente, como consumidores esportivos, sendo o comportamento dos torcedores um tema em crescimento. A ascensão dos preços dos ingressos, custos dos grandes eventos esportivos, comercialização de jogos de massa e a grande cobertura da mídia, têm estimulado a atenção para estudos com os torcedores, suas motivações e comportamentos em eventos esportivos (Flecha, 2015).

Recentemente, os times e as organizações responsáveis pela gestão do futebol têm buscado uma renovação de práticas, visando minimizar boicotes de torcedores, corrupção e a violência em estádios. Esses fatores associados a uma boa gestão contribuem para incentivar o interesse em se investir no mercado esportivo do futebol brasileiro (Pozzi, 1998, p. 28). Pode-se dizer que o patrocínio é um dos principais investimentos quando se fala em marketing esportivo (Zucco et al., 2015). Porém, outras ações podem ser

elencadas para aproximar os times de seus torcedores e dos potenciais investidores, com destaque para o surgimento e crescimento dos Programas Sócio Torcedor.

Essa prática enquadra-se dentro da categoria de programas de fidelidade, os quais são compostos por diferentes tipos de recompensas, oferecidas em gratificação ao esforço de relacionamento do público com a organização (Costa et al., 2014). No caso do marketing esportivo, os atores referem-se, as equipes, seus torcedores e demais *stakeholders* (poder público, sociedade, investidores e patrocinadores).

De forma genérica, os programas de fidelidade se originaram nas companhias aéreas através dos programas de milhagens. Com seu sucesso, logo se espalharam para outros setores, como prestação de serviços, financeiros e agrícolas. O objetivo deste tipo de programa é estabelecer um vínculo com o público-alvo que resista ao tempo e traga retorno para a organização a médio e longo prazo (Rocha, Toledo & Almeida, 2008).

Não apenas o futebol, mas também esportes, como o basquetebol, *rugby* e beisebol, também implementaram programas de fidelidade. Pode-se apontar que tais programas visam o aumento de receitas diretas para seus clubes (Azevedo, 2013, p. 71), além de também ser um ponto de fortalecimentos de vínculos afetivos com o time, aumentando não somente as receitas, mas também a presença da marca do time no dia a dia dos sócios-torcedores.

O Programa Sócio Torcedor no âmbito futebolístico é um modelo inovador. Obteve sucesso em grandes clubes europeus, o que despertou o interesse dos times nacionais no seu significativo potencial a ser explorado. Com esse tipo de estratégia, ameniza-se a dependência das receitas com a bilheteria, dado que a presença dos torcedores nos jogos é inconstante de forma que essas receitas são muito influenciadas pelo resultado de sucesso ou fracasso dos times. Apenas torcedores fanáticos, que são somente uma parcela, frequentam os estádios regularmente.

Portanto, os clubes que trabalham com o Programa Sócio Torcedor poderão conseguir um aumento significativo e constante em suas receitas ao criar vínculos mais contínuos e duradouros com seu público (Cardoso & Silveira, 2014, p. 21 e 22). Além disso, os PSTs oferecem outros benefícios, por exemplo, clube de compras ou programas de desconto em parceiros. Dessa maneira, amplia-se, ainda mais, o potencial de aproximação do sócio-torcedor com o clube, com benefícios que vão além do futebol.

No estudo desenvolvido por Gaspar (et al., 2014) foram apresentados os modelos de Programas Sócio Torcedor de cinco times de futebol nacional. Dentre os diversos pacotes oferecidos, os sócio-torcedores têm benefícios como, descontos e compra antecipada de ingressos, acumulo de pontos para serem trocados por descontos em lojas e compra de ingressos via internet. De forma geral, podem-se destacar os PSTs como

uma das facetas mais tangíveis e visíveis da recente, e premente, profissionalização do marketing esportivo nacional.

## **2.2 Apresentação das hipóteses e modelo de pesquisa**

Conforme argumentado na seção anterior, os clubes de futebol buscam através de ferramentas do marketing de relacionamento, como programas de fidelidade, o aumento do envolvimento dos torcedores com seus times. Um dos argumentos centrais do artigo é que os Programas Sócio Torcedor podem resultar em um aumento nas receitas do clube, seja pela via direta (receita dos sócios) ou indireta (pelo aumento do relacionamento dos sócio-torcedores com o time).

O sucesso dos PSTs em times europeus, que foram a inspiração para times nacionais desenvolverem tais estratégias, (Pereira, 2014, p. 23) fortalece essa premissa. Uma vez que tais programas aumentam o envolvimento do torcedor. Compreender as características de um relacionamento com o torcedor, seus comportamentos e atitudes, é fundamental para que o clube alcance seus objetivos “fora de campo”.

O torcedor se relaciona com o time de diversas maneiras, frequentando aos jogos, adquirindo produtos e, por fim, tornando-se um sócio-torcedor. Um torcedor fiel apresenta elevado envolvimento afetivo e emocional com seu time. Neste sentido, os sentimentos para com o time não podem ser medidos sob uma mera perspectiva de custo-benefício, típica das relações de trocas sociais, pois um torcedor, geralmente, mantém-se com seu time mesmo em fases de baixo desempenho (Espartel, Müller Neto & Pompiane 2009).

Portanto, o conceito de amor à marca, que é definido como um apego emocional de um consumidor a uma marca, produto ou estabelecimento; torna-se adequado para o presente contexto. Estudiosos do comportamento consumidor reiteram que o amor à marca representa um intenso vínculo emocional com os “objetos de amor” (qualquer coisa diferente de pessoas), tais como, marcas, produtos e estabelecimentos (Carroll & Ahuvia, 2006).

Amar uma marca é um sentimento mais forte que gostar, relacionado ao modo como as marcas ajudam a construção da identidade individual (Ahuvia, 2005). Como no caso do amor interpessoal, amar uma marca significa ter fortes sentimentos e reações para com ela, tais como, paixão, ciúme, fúria e medo. Logo, nota-se que os torcedores parecem desenvolver uma identidade que é indissociável do time do coração. Quanto maior o apego do torcedor para com o seu time, mais reações emocionais são esperadas (Santanna, 2009).

Para Santanna (2010) o amor à marca é influenciado positivamente pelo desempenho do time em determinado cenário, isto é, quanto melhor o desempenho do clube, maior o amor. Se por um lado um bom desempenho duradouro pode reforçar o amor à marca no longo prazo, deve-se ter em mente que os vínculos afetivos, por natureza, são mais duradouros e estáveis que o desempenho do time. De fato, o amor à marca tende a maior durabilidade, pois é mais motivado por fatores internos do que por influências ambientais volúveis (Sarkar, 2011).

O mercado oferece variadas opções para os consumidores o que lhes dão a oportunidade de escolha. Portanto, deixar os consumidores satisfeitos tornou-se uma grande preocupação nos negócios. Na década de 1950, a temática tornou-se um conceito de destaque no marketing e atualmente é amplamente aceito e adotado (Czepiel & Rosenberg, 1997). Day (1982, p. 113) aponta que, ao contrário do que já sugeriu alguns autores, a satisfação não é "um tipo de atitude". Sentir satisfação ou insatisfação é uma resposta conceitualmente distinta das que são influenciadas pela marca e respostas comportamentais.

No contexto do torcedor, é adequado o conceito de "satisfação com o desempenho" que representa o sentimento de atendimento às expectativas obtido por experiências acumuladas do torcedor com os resultados dos jogos do seu time em determinado período de tempo (Santanna, 2009). Esta argumentação sustenta a apresentação da seguinte hipótese:

H1. Existe uma relação linear positiva entre amor a marca e satisfação com o desempenho do clube.

O amor à marca não influenciará somente a percepção de desempenho, mas também determinará e incrementará a percepção dos benefícios advindos de outras ofertas associadas ao clube. Clubes como Barcelona, Benfica e Real Madrid são exemplos práticos do sucesso que os PSTs alcançaram na Europa. Tais clubes utilizaram a paixão de seus torcedores para oferecer diversos serviços que materializam esta paixão (Martins, 2016).

No Brasil, os PSTs tornaram-se uma realidade, ainda que tardia, dado que os clubes apenas nos últimos anos perceberam seu potencial para aumentar receitas e melhorar a gestão de marketing (Martins, 2016, p. 12). O Sport Club Internacional foi o primeiro clube brasileiro a conceber e executar procedimentos que colocam o torcedor como foco do negócio, sendo pioneiro na criação do Programa Sócio Torcedor no Brasil, em 2002 (Avancini et al., 2010).

Em marketing emprega-se o conceito de valor percebido como ponto de partida para construção de novas propostas de valor. Pode-se entender o valor percebido como a contraposição dos sacrifícios (ou custos) incorridos pelos consumidores com os benefícios da oferta. Entende-se por sacrifício todos os

esforços e custos enfrentados pelo consumidor durante o processo de avaliação das opções, escolha e utilização de um bem ou serviço. Já os benefícios se traduzem em resultados ou soluções de problemas (Ravald & Grönroos, 1996).

O valor percebido incorpora uma dimensão afetiva, o valor emocional, que se trata da capacidade da oferta de despertar sentimentos ou estados afetivos no usuário (Sheth, Newman & Gross, 1991). O amor à marca representa um intenso vínculo emocional com os “objetos de amor” (Carroll & Ahuvia, 2006), ou seja, o amor a um objeto tem influência no valor percebido daquele objeto.

Uma das premissas do PST é que os times oferecem programas de fidelidade para aumentar a lealdade dos torcedores. Nesse caso, as “recompensas” oferecidas são, de forma mais concreta, benefícios (descontos, atendimentos) que representam o esforço dos clubes com os sócio-torcedores. A expectativa é que os sócio-torcedores se sintam valorizados e tenham vontade de retribuir. Nesse caso o torcedor que aderir a um programa de fidelidade acredita que o PST agrega valor ao seu relacionamento (Costa et al., 2014).

Embora consumidores eventuais e fidelizados tenham algumas preferências semelhantes, existem diferenças pontuais entre esses grupos e a identificação de tais tendências podem auxiliar nas decisões para fidelizar mais consumidores (Tasci, 2017). Isso reforça a necessidade de compreender e melhor mapear os desejos dos torcedores.

Dado o conceito de valor percebido e como ele é impactado por benefícios funcionais, simbólicos e emocionais, espera-se que torcedores mais afetivamente ligados ao time percebam uma melhor relação custo-benefício nos Programas Sócio Torcedor do seu time. Assim, pode-se propor a hipótese 2:

H2. Existe uma relação linear positiva entre amor a marca e o valor percebido no Programa Sócio Torcedor.

A satisfação pode ser entendida sobre duas perspectivas, satisfação específica e satisfação acumulada (Boulding et al., 1993). A satisfação específica refere-se a uma transação única, volúvel e variável ao longo do tempo. Trata-se de encontros de curto prazo. Já a satisfação acumulada ocorre pela interação entre o indivíduo e a organização no longo prazo (Rossi & Slogon, 1998). Relacionado ao conceito de satisfação específica e acumulada, trabalha-se neste estudo com a satisfação com o relacionamento (satisfação acumulada) e a satisfação com desempenho (satisfação específica).

A satisfação com o desempenho e a satisfação com o relacionamento foram desenvolvidos com diferentes objetivos, porém não são excludentes, mas sim complementares (Olsen & Johnson, 2003, p. 194). Madrigal (1995) realizou um estudo com torcedores esportivos no qual sugeriu que a satisfação dos

torcedores está relacionada às experiências momentâneas nos eventos e os julgamentos de satisfação são importantes para a manutenção de torcedores. A satisfação cumulativa é mais estável e se mantém, ao menos no médio prazo, mesmo diante de dificuldades, tais como, falta de títulos, desconforto e insegurança nos estádios.

Deste modo, pode-se argumentar que a satisfação específica com o desempenho atual do time em competições auxilia na construção de uma satisfação relacional (acumulada), mesmo que a segunda seja mais estável e, assim, determinante imediata de outras intenções comportamentais mais explícitas do torcedor, o que leva a terceira hipótese do estudo:

H3. Existe uma relação linear positiva entre a satisfação com o desempenho do clube e satisfação com o relacionamento do torcedor com o time.

Como citamos a satisfação com o relacionamento é dependente de um processo de experiências acumuladas com o time que depende, ao menos parcialmente, do desempenho nas competições participadas recentemente. Por outro lado, a experiência de consumo é composta por outros determinantes que podem levar a uma satisfação experiencial. Um construto que é apresentado como determinante da satisfação com a experiência, em modelos que consideram uma perspectiva acumulativa, é o valor percebido (Ribeiro et al., 2008). Como demonstramos, todos os benefícios e custos incorridos em uma transação entram na determinação do valor percebido. Nesse estudo, propõe-se que os benefícios de um Programa Sócio Torcedor podem ser parte essencial da equação de valor, mesmo para torcedores que ainda não aderiram ao programa. Deste modo, espera-se que uma melhor avaliação de valor do PST reflita em uma maior satisfação com a experiência, tal como se propõe na hipótese 4:

H4. Existe uma relação linear positiva entre a percepção de valor no Programa Sócio Torcedor e a satisfação do relacionamento com o time.

Espartel, Müller Neto e Pompiane (2009) analisaram os sentimentos e experiências acumuladas por torcedor de futebol em relação ao seu time com foco nas condições que determinam sua fidelidade. O estudo verificou que na medida em que o torcedor tem atendidas suas expectativas de longo prazo em relação ao clube, há uma aproximação com o time. É notório na literatura de comportamento do consumidor que a satisfação é um determinante da lealdade em diversas áreas (Filho et al., 2010; Fornell, Johnson & Anderson, 1996).

A satisfação é um fator importante no processo de fidelização dos consumidores. Dessa forma, é necessário que os gestores se esforcem para ofertarem produtos e serviços melhores, buscando manter uma boa imagem da organização e evitando possíveis arrependimentos por parte do consumidor. Desenvolver a satisfação nos usuários influencia a recompra e, conseqüentemente, a fidelização (Wahab et al., 2016).

Para Oliver, (1997, p.34) a lealdade trata-se de um “profundo compromisso mantido de recomprar... causando compras repetidas da mesma marca ou mesmo um conjunto de marcas, sem a preocupação com influências situacionais e esforços de marketing que provocam mudanças de comportamento”. Nesse caso, a lealdade se refere a uma transação financeira tradicional, tal qual seria esperado no caso da renovação do contrato de um Programa Sócio Torcedor.

Também se considerou como lealdade, a intenção comportamental de adquirir o serviço de forma consistente, com outros estudos que utilizam o conceito de valor e amor à marca (Filho et al., 2010). Deste modo, a lealdade com o PST refere-se a uma intenção de renovar o contrato (para os sócios-torcedores) ou aderir ao programa (para não sócios). No caso da lealdade para com o PST, vale ressaltar que a satisfação que a antecede não é advinda do programa, mas sim da experiência acumulada com o time. Portanto, é razoável supor que a avaliação de custo-benefício do PST esteja associada à intenção de se manter, renovar ou assinar o serviço. Considerando o exposto podemos apontar as seguintes hipóteses:

H5. Existe uma relação linear positiva entre a satisfação com relacionamento e a lealdade ao Programa Sócio Torcedor.

H6. Existe uma relação linear positiva entre o valor percebido e a lealdade ao Programa Sócio Torcedor.

No caso do esporte, a lealdade não está unicamente associada à aquisição de um produto ou serviço específico. Pelo contrário, muitas vezes ser leal a um time pode se manifestar em diferentes comportamentos dos quais, nem sempre, uma contrapartida financeira seja uma exigência. Este tipo de lealdade, a qual Santanna (2009) chama de lealdade comportamental, está presente no ato de assistir aos jogos, seja em casa, na televisão ou estádio; acompanhar notícias e utilizar as cores ou a camisa do time. Alguns itens dessa lealdade se associam a transações financeiras, como a aquisição de direito de assistir aos jogos na televisão fechada (*Pay Per View*) e na compra de licenciados associados ao time. Notoriamente, muitos Programas Sócio Torcedor oferecem benefícios que visam justamente aumentar esta lealdade comportamental. Por meio de pacotes de descontos e compra de ingressos com desconto ou maior conveniência.

No estudo desenvolvido por Silva et al., (2013) com torcedores atleticanos e cruzeirenses, observou-se que a lealdade do cliente é significativa para o segmento esportivo de produtos oficiais de clubes de futebol profissional e que contribui para o seu contexto gerencial. Ocorreu um aumento aproximado de 30% nas vendas dos produtos oficiais quando as equipes tiveram um bom desempenho nos campeonatos, isto é, quando a satisfação, específica e a acumulada, estão mais altas. Logo, esta assertiva aponta para as seguintes hipóteses:

H7. Existe uma relação linear positiva entre a satisfação com relacionamento e a lealdade comportamental ao time.

H8. Existe uma relação linear positiva entre a satisfação com o desempenho e a lealdade comportamental ao time.

H9. Existe uma relação linear positiva entre o valor percebido e a lealdade comportamental ao time.

Outra consequência natural de um relacionamento saudável com o time é a propensão dos torcedores a dizerem coisas positivas sobre ele (Espartel, Müller Neto & Pompiane 2009). Isso parece especialmente importante, pois as estratégias de comunicação boca a boca combinam baixos custos, entrega rápida (por exemplo, via internet) e uma diminuição da resistência do consumidor (Trusov, Bucklin & Pauwels, 2009, p. 90).

Quando essa comunicação ocorre no ambiente virtual é conhecida como boca a boca eletrônico (*Electronic Word of Mouth*) (Phelps et al., 2004). Trata-se de uma oportunidade ainda explorada de forma incipiente pelos clubes brasileiros, com potencial para reforçar a troca de informações com os fãs e, conseqüentemente, conhecer seus desejos e conquistar novos torcedores. O estudo realizado por Claro e Bortoluzzo (2015) definiu que um “agente de rumores” se refere a qualquer consumidor que perceba em outros consumidores uma fonte de referência a um produto.

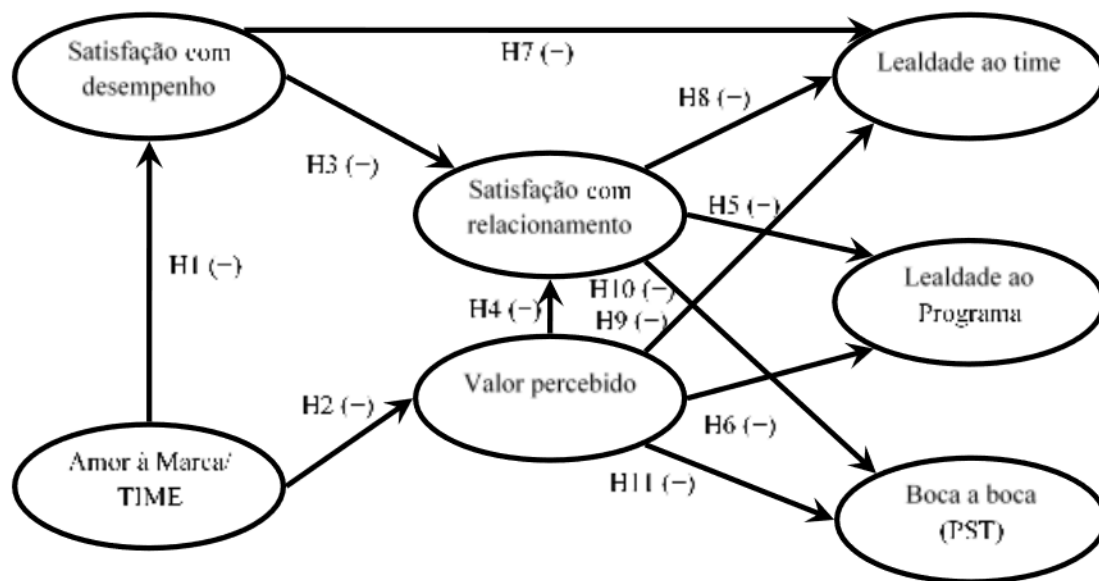
Os gestores esportivos devem buscar oportunidades para promover a camaradagem e a interação entre os torcedores usando as mídias sociais. Os consumidores esportivos tendem a utilizar as mídias sociais, em geral, para obter informações sobre o esporte que assistem. Isso permite o acesso a informações e, por sua vez, permite a troca de conhecimentos entre os envolvidos. Tal envolvimento dos torcedores influencia a satisfação e a intenção comportamental (Phonthanakitithaworn & Sellitto, 2017).

Como a realização de uma comunicação positiva (boca a boca) é uma consequência da experiência com o time e de uma relação custo-benefício adequada da oferta, é coerente propor as hipóteses 10 e 11:

H10. Existe uma relação linear positiva entre a satisfação com relacionamento e a comunicação positiva do Programa Sócio Torcedor.

H11. Existe uma relação linear positiva entre o valor percebido e a comunicação positiva do Programa Sócio Torcedor.

Figura 1 - Modelo a ser testado



Fonte: Elaborado pelos autores

### 3. METODOLOGIA

Realizou-se uma pesquisa quantitativa descritiva apoiada em um questionário que abordou os construtos do problema de pesquisa. O instrumento foi concebido a partir de escalas previamente tratadas e

testadas na literatura, buscando garantir a comparabilidade dos resultados e assegurar a validade das medições.

O instrumento iniciava com perguntas introdutórias e de filtro que contemplavam o envolvimento com futebol e seus times. As perguntas de filtro incluíram se o respondente torcia para algum time de futebol e se o seu time principal era de Minas Gerais. O

Quadro 1 resume os construtos, e as fontes de onde foram extraídos e/ou adaptados, utilizadas para a elaboração do questionário do estudo.

Quadro 1 - Indicadores e construtos

Construto	Pergunta	Fontes
Valor Percebido no PST	v010_VP1 - Comparado com as vantagens do Programa Sócio Torcedor, o preço cobrado é relativamente justo.	Adaptado de Fornell <i>et al.</i> (1996), Lopes <i>et al.</i> (2009) e Vieira e Slongo (2008)
	v011_VP2 - Considerando o preço do Programa Sócio Torcedor, as vantagens são aceitáveis.	
	v012_VP3 - O Programa Sócio Torcedor do meu time tem uma excelente relação custo-benefício.	
Envolvimento Futebol	v013_EF1 - Qual a importância do futebol na sua vida pessoal?	Extraído de Santanna (2009)
Conhecimento PST	v014_CONH1 - Como você avalia seu grau de conhecimento prévio sobre o funcionamento do Programa Sócio Torcedor do seu time?	Adaptado de Vieira e Slongo (2008)
Amor à Marca	v015_AM1 - Esse é um time maravilhoso	Adaptado de Santanna (2009)
	v016_AM2 - Esse time me faz sentir muito bem	
	v017_AM3 - Esse time é totalmente impressionante	
	v018_AM4 - Eu tenho sentimentos neutros com relação a esse time	
	v019_AM5 - Esse time me faz muito feliz	
	v020_AM6 - Eu amo esse time	
	v021_AM7 - Esse time é indiferente para mim	
	v022_AM8 - Esse time é pura curtição	
	v023_AM9 - Eu sou apaixonado por esse time	

	v024_AM10 - Eu sou muito apegado a esse time	
Satisfação com o Desempenho	v025_SD1 - Qual é o seu grau de satisfação com os resultados alcançados pelo time que você torce nos torneios e campeonatos recentes?	Adaptado de Santanna (2009)
	v026_SD2 - Qual a sua satisfação com o seu time comparado ao desempenho dos seus principais rivais/oponentes?	
Satisfação com o relacionamento	v027_SR1 - Eu estou muito satisfeito com meu relacionamento com o time com que torço	Extraído de Santanna (2009)
	v028_SR2 - O relacionamento com meu time supera minhas expectativas	
	v029_SR3 - O relacionamento com meu time pode ser descrito como ideal	
Lealdade comportamental ao time	v030_LCT1 - Tentarei assistir aos jogos do meu time no estádio nos próximos meses	Adaptado de Santanna (2009)
	v031_LCT2 - Assistirei aos jogos do meu time pela televisão, quando não puder ir ao estádio	
	v032_LCT3 - Estou disposto a pagar para assistir a jogos do meu time em canais fechados (pay per view)	
	v033_LCT4 - Eu vou acompanhar notícias sobre jogadores, treinadores e dirigentes do meu time que torço	
	v034_LCT5 - Eu pretendo comprar produtos licenciados do meu time nos próximos meses	
	v035_LCT6 - Eu estou disposto a utilizar as cores e/ou o escudo do meu time no dia a dia	
Lealdade com o PST	v037_LPST1 - Eu pretendo renovar/assinar o contrato com o Programa Sócio Torcedor do meu time	Adaptado de Fornell <i>et al.</i> (1996), Lopes <i>et al.</i> (2009) e
	v038_LPST2 - Eu renovaria/assinaria o contrato com o Programa Sócio Torcedor do meu time mesmo que o preço subisse um pouco	

	v039_LPST3 - Eu me esforçarei para assinar/manter meu contrato com o Programa Sócio Torcedor do meu time	Vieira e Slongo (2008)
Boca a boca (PST)	v036_WOM1 - Eu falo coisas positivas sobre o Programa Sócio Torcedor do meu time para outras pessoas.	Adaptado de Fornell <i>et al.</i> (1996), Lopes <i>et al.</i> (2009) e
	v041_WOM2 - Eu recomendo o Programa Sócio Torcedor do meu time para outros torcedores	
	v042_WOM3 - Eu incentivo outros torcedores a se associarem ao Programa Sócio Torcedor do meu time.	Vieira e Slongo (2008)

Fonte: dados da pesquisa

As escalas utilizadas foram bifásicas (Costa, 2011) do tipo Likert de 11 pontos (variando entre 0 e 10). A maioria das perguntas teve rótulos no formato de concordância, com pequenas variações de acordo com o construto, como por exemplo o uso de intensidade (muito alta, alta, média, baixa ou muito baixa) que foram empregadas para medir o envolvimento com futebol.

Utilizou-se uma amostragem por conveniência (não probabilística) a partir da aplicação e divulgação da pesquisa em mídias sociais, incluindo grupos de discussão sobre futebol, páginas oficiais e *fanpages* dos principais times de futebol (América, Atlético e Cruzeiro). O público do estudo foi formado por torcedores dos principais times de futebol mineiros, obtidos a partir de divulgação em mídias sociais pelos pesquisadores participantes, tendo sido considerados prioritariamente torcedores que residem em Minas Gerais. Ao final foram alcançadas 152 respostas válidas coletadas entre julho e outubro de 2015 por meio de instrumento eletrônico construído no *Google Forms*. Os dados foram analisados usando técnicas multivariadas, com destaque a análise fatorial exploratória e a modelagem de equações estruturais com estimação por *Partial Least Squares* (Hair et al., 2014; Hulland, 1999).

#### 4.0 Análise e discussão dos resultados

Neste tópico procede-se à apresentação e análise dos principais achados desta pesquisa.

#### 4.1 Descrição da amostra e procedimentos amostrais

A maioria dos respondentes era do sexo masculino (59%), com idade entre 20 e 40 anos (74%), formação de nível superior (70%) e solteiros (63%) ou casados (30%). A renda familiar predominante foi entre R\$2.040 e R\$ 10.200, (63%). Com relação ao Programa Sócio Torcedor, 13% estão vinculados ao programa do seu time, 19% são ex-sócio torcedores e 68% nunca forma associados. Dentre os sócios torcedores o tempo médio de relacionamento com o programa do seu time era de 1,97 anos ( $s = 1,20$ ).

#### **4.2. Análises preliminares de preparação de dados**

O questionário foi elaborado de maneira que não fosse possível ocorrer dados perdidos (*missing values*). Avaliando a distribuição da normalidade dos dados, verificaram-se desvios significativos nos parâmetros  $Z$  em termos da assimetria e curtose em 13 e 10 variáveis respectivamente. Aplicando-se o teste de Jarque Bera observaram-se desvios significativos da normalidade em 66% das variáveis (21). Os desvios são expressivos, especialmente pelo excesso de variáveis com curtose negativa e inferior a -1 (17) (Muthen & Kaplan, 1992). Foi empregado o critério da distância interquartilica, (1,5) desvios em relação à mediana para classificar *outliers* univariados, tendo sido detectados 37 casos univariados. Os *outliers* multivariados foram analisados pela razão da distância de Mahalanobis pelo número de variáveis (32), onde somente 4 casos foram detectados. Os *outliers* foram mantidos e o modelo foi testado com e sem estes casos para verificar a aderência (Hair, et al., 2010). Ocorreram correlações acima dos limites de  $\pm 0,90$  (máximo da correlação = 0,932) e valores de VIF pouco acima de 10 (Kline, 2005) que pode indicar problemas de multicolinearidade, mas dado que foram encontrados níveis aceitáveis de validade convergente e discriminante (conforme descrito adiante) aceita-se que este problema não prejudica as conclusões do estudo. Diagramas de dispersão selecionados de forma aleatória não revelaram desvios da linearidade aparente.

#### **4.3. Análise da qualidade geral da mensuração**

No passo subsequente, realizou-se uma avaliação da qualidade de mensuração do instrumento com os seguintes passos: unidimensionalidade, validade convergente, discriminante, confiabilidade/consistência, e validade nomológica.

Para balizar a dimensionalidade aplicou-se a análise fatorial exploratória (extração por componentes principais e rotação *direct oblimin*), usando os blocos de construtos de maneira isolada, dado que se buscou identificar a consistência da unidimensionalidade das medidas conforme as escalas operacionalizadas no estudo (Netemeyer, Bearden & Sharma, 2003) além do tamanho da amostra impedir o teste de uma análise fatorial com todos os indicadores conjuntamente.

No construto amor à marca os indicadores, v018\_AM4 (Eu tenho sentimentos neutros com relação a esse time), v021\_AM7 (Esse time é indiferente para mim) e v022\_AM8 (Esse time é pura curtição), foram excluídos para garantir uma solução unidimensional consistente. Os demais construtos apresentaram escala unidimensionais em todos os casos, sem necessidade de exclusão de variáveis. Ademais, se analisou a medida KMO e a variância explicada, ficando os valores acima dos limites sugeridos na literatura (Hair, J. F. *et al.*, 2010).

Na próxima etapa foi feita a avaliação da validade de construto, iniciando pela validade convergente e discriminante utilizando os termos propostos por Fornell e Larcker (1981). Quanto à validade convergente, aplicou-se a verificação da significância das cargas fatoriais, analisando se os valores T superaram o valor de 2,58 (Bagozzi, Yi & Phillips, 1991). Este critério foi atendido para todos os indicadores com 1% de significância, onde o menor valor T foi igual a 9,69. Para a validade discriminante aplicou-se a abordagem de comparação do quadrado das correlações entre os construtos com as medidas de Variância Média Extraída (VME), onde a ocorrência de uma variância partilhada entre o construto e seus indicadores (VME) superiores ao quadrado da correlação entre os construtos refere-se a uma evidência favorável a validade discriminante (Netemeyer, Bearden & Sharma, 2003). Este critério foi atendido para todos os pares de construtos analisados. Ainda quanto aos parâmetros de confiabilidade, foram analisados o *Alpha de Crombach* (AC), a Confiabilidade Composta (CC) (ponto de corte 0,70) e o próprio VME (ponto de corte 0,50), dados que revelaram aderência ao modelo em todos os casos (HAIR *et al.*, 2010). O resumo desta avaliação encontra-se na

Tabela 1. Os valores na diagonal representam a Variância Média Extraída (VME) dos construtos. Os valores acima da diagonal representam as correlações entre os fatores. Os valores abaixo são os quadrados das correlações.

Tabela 1 - Correlações, medidas de confiabilidade e validade

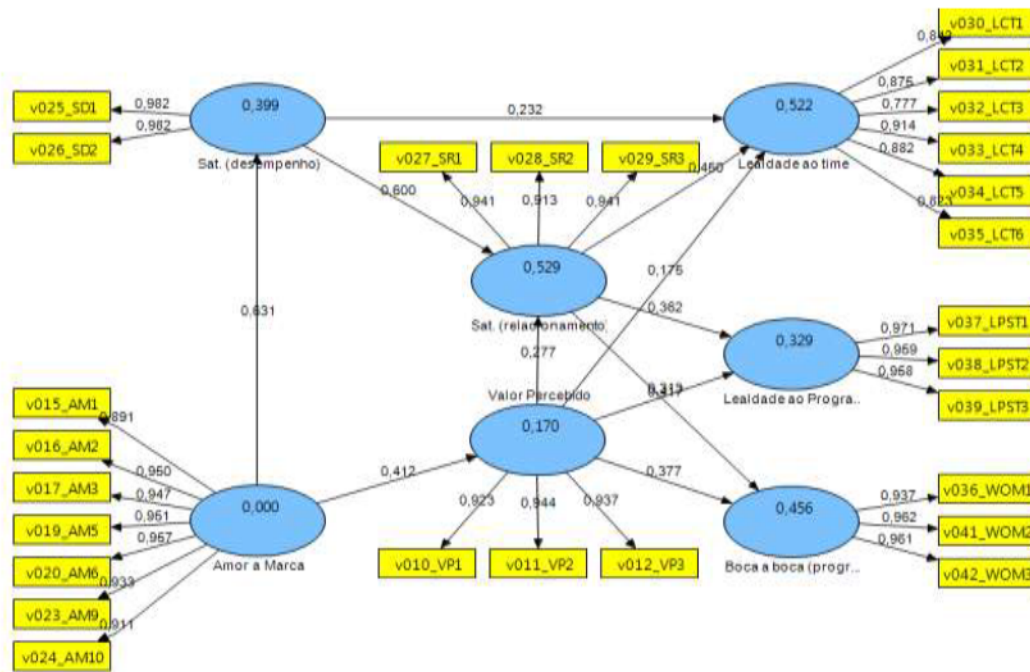
<b>DIM</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Amor a Marca	1	<b>0,87</b>	0,60	0,50	0,82	0,63	0,69	0,41
Boca a boca (programa)	2	0,36	<b>0,91</b>	0,84	0,69	0,45	0,58	0,56
Lealdade ao Programa	3	0,25	0,71	<b>0,93</b>	0,67	0,46	0,50	0,47
Lealdade ao time	4	0,67	0,48	0,45	<b>0,73</b>	0,58	0,69	0,44
Sat. (desempenho)	5	0,40	0,20	0,21	0,34	<b>0,96</b>	0,68	0,28
Sat. (relacionamento)	6	0,47	0,34	0,25	0,47	0,46	<b>0,87</b>	0,44
Valor Percebido	7	0,17	0,32	0,22	0,19	0,08	0,20	<b>0,87</b>
<b>VME</b>		0,87	0,91	0,93	0,73	0,96	0,87	0,87
<b>CC</b>		0,98	0,97	0,97	0,94	0,98	0,95	0,95
<b>ALPHA</b>		0,98	0,95	0,96	0,92	0,96	0,92	0,93

Fonte: dados da pesquisa

Finalmente procedeu-se a avaliação da validade nomológica, testando-se as relações estruturais propostas no modelo. Pode-se visualizar os resultados na apresentação do modelo conforme ilustra-se na Figura 2

Figura 2. Os valores dentro das elipses representam o percentual de variância explicada dos construtos ( $R^2$ ). Os valores junto aos caminhos (setas) representam as cargas fatoriais ou pesos estruturais padronizados. Todos os pesos estruturais são significativos ( $p < 0,01$ ).

Figura 2 – Modelo estrutural de pesquisa



Fonte: dados da pesquisa

Observa-se que 39,9% do percentual de variância da satisfação com o desempenho pode ser explicada pelo Amor à Marca, com peso positivo expressivo ( $\beta=0,631$ ), indicando que aqueles que são afetivamente

relacionados a seu time tendem a avaliar o seu desempenho de maneira mais extrema e positiva. O amor à marca também explicou o valor percebido no Programa Sócio Torcedor ( $R^2=0,170$ ), mas com menor poder preditivo ( $\beta=0,412$ ). Isso demonstra que apesar do amor à marca ser capaz de gerar uma maior percepção de benefícios e de um custo-benefício favorável em relação ao Programa Sócio Torcedor, outros fatores pessoais e, especialmente, os próprios atributos do programa oferecido pelo time, devem explicar a percepção de uma relação custo-benefício adequada.

Tanto o valor percebido quanto a satisfação com o desempenho explicam a satisfação com o relacionamento com o time ( $R^2=0,529$ ). Destaca-se que a satisfação com o desempenho parece exercer maior influência sobre este construto ( $\beta=0,600$ ) do que o valor percebido no Programa Sócio Torcedor ( $\beta=0,277$ ). Mas os resultados reforçam que o Programa Sócio Torcedor age como um fator que aproxima os torcedores do seu time mesmo quando eles não fazem parte do Programa Sócio Torcedor.

A lealdade ao Programa Sócio Torcedor, que se refere basicamente a intenção e ao interesse em realizar esforços/sacrifícios para renovar (ou contratar) o Programa Sócio Torcedor, é explicada tanto pela satisfação com o desempenho ( $\beta=0,362$ ) quanto pelo valor percebido no Programa Sócio Torcedor ( $\beta=0,313$ ). Vale destacar que a diferença entre os pesos dos dois construtos sobre a lealdade ao programa mostra que a intenção de renovação ou contratação do PST é bem mais impactada pelo valor percebido do que pela lealdade ao time. Isso revela a importância de se conceber um pacote de benefícios atraente para aumentar a adesão ao sócio torcedor, lembrando que esta percepção de benefícios tende a melhorar o relacionamento da torcida com o time (maior satisfação com o desempenho e maior lealdade comportamental), mesmo no caso de torcedores que não estão credenciados junto aos Programas Sócio Torcedor de seu time.

Uma relação similar pode ser observada para o construto boca a boca, que remete ao potencial de realizar comunicações positivas e recomendações do Programa Sócio Torcedor a outros torcedores, onde a influência da satisfação com o desempenho ( $\beta=0,417$ ) e do valor percebido no Programa Sócio Torcedor ( $\beta=0,377$ ) foi similar. Ambos os pesos foram maiores para o boca a boca se comparado à lealdade comportamental, implicando em um maior poder explicativo ( $R^2=0,456$ ). Isso revela que um bom relacionamento com o time e uma percepção de valor positiva impactam em um efeito multiplicador da comunicação sobre o programa, mais forte do que a intenção de assinar ou renovar o contrato, dado que fatores pessoais (como a disponibilidade de renda) ou contextuais (limite do número de sócios) podem

limitar a lealdade comportamental, mas não o boca a boca. A Tabela 2 resume estas constatações, incluindo uma avaliação das hipóteses testadas.

Tabela 2 – Pesos Estruturais do modelo de pesquisa

Independente	Dependente	Peso	Erro	Valor t	Hipótese	Conclusão
Amor a Marca	Sat. (desempenho) R <sup>2</sup> = 0,399	0,640	0,063	10,076	1	Suportada
Amor a Marca	Valor Percebido R <sup>2</sup> = 0,170	0,417	0,071	5,767	2	Suportada
Sat. (desempenho)	Sat. (relacionamento) R <sup>2</sup> = 0,529	0,600	0,069	8,736	3	Suportada
Valor Percebido		0,279	0,070	3,937	4	Suportada
Sat. (relacionamento)	Lealdade ao Programa R <sup>2</sup> = 0,329	0,361	0,069	5,221	5	Suportada
Valor Percebido		0,321	0,082	3,838	6	Suportada
Sat. (desempenho)	Lealdade ao time R <sup>2</sup> = 0,522	0,234	0,108	2,145	7	Suportada
Sat. (relacionamento)		0,451	0,101	4,446	8	Suportada
Valor Percebido		0,179	0,063	2,780	9	Suportada
Sat. (relacionamento)	Boca a boca (programa) R <sup>2</sup> =0,456	0,416	0,073	5,728	10	Suportada
Valor Percebido		0,382	0,073	5,148	11	Suportada

Fonte: dados da pesquisa

## 5. Considerações finais

O marketing esportivo ganhou notável expressão nos últimos anos no Brasil, em parte impulsionado pela realização dos mega eventos da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas no Rio em 2016. Associado a esse movimento, observa-se uma maior preocupação com a gestão profissional do esporte, especialmente no âmbito do futebol, dada a crise que se abateu na modalidade nos últimos anos.

Por isso, várias ações que buscam maior transparência e eficiência administrativa dos times de futebol emergiram, dentre elas, aquelas que visam aproximar os torcedores dos clubes e criar novas alternativas de receitas. O Programa Sócio Torcedor é uma das práticas mais populares nessa direção. Grandes expectativas têm sido colocadas sobre a importância desses programas de fidelidade para a prosperidade dos times de futebol nacional. Os resultados desse estudo indicam que os Programas Sócio Torcedor incrementam a satisfação experimentada pelo torcedor e destaca como está resulta em comportamentos que garantem receitas mais estáveis para os times.

A paixão pelo time, isto é, o amor à marca, parece ser a base para uma avaliação positiva da satisfação com o time, seja aquela mais pontual e associada ao desempenho em competições ou aquela mais duradoura construída por experiências acumuladas ao longo do tempo. Mostrou-se que o amor à marca também determina o valor percebido que os torcedores atribuem aos Programas Sócio Torcedor. Por outro lado, o próprio Programa Sócio Torcedor parece trazer uma sensação de satisfação duradoura ao torcedor para com seu time, mesmo nos casos em que o torcedor não está vinculado ao programa de fidelidade. Isso demonstra que o PST, além de gerar receitas diretas para os clubes, poderá aproximar a torcida, especialmente porque a satisfação com relacionamento explica a lealdade comportamental.

Os dados sugerem que torcedores que percebem mais benefícios no PST ficam mais satisfeitos com sua experiência e com isso tendem a participar mais ativamente de várias atividades associadas ao time, tais como, assistir aos jogos, adquirir produtos licenciados, dentre outras aquisições que são fontes de receita para os clubes. De forma mais direta, um maior valor percebido determina o crescimento da intenção de adquirir ou se associar ao programa. As hipóteses suportam a premissa de que a satisfação com a experiência impacta positivamente a comunicação positiva sobre o Programa Sócio Torcedor, o que indica um efeito multiplicador tanto do desempenho duradouro com o time quanto de suas práticas de marketing como forma de construir e gerar novas receitas.

O estudo trouxe contribuições para acadêmicos e gestores a respeito dos benefícios de oferecer programas de relacionamento no contexto do futebol. Também se caracteriza como uma pesquisa interessante para a área do Marketing Esportivo, pois, apesar de ter sido desenvolvida na área da Administração, apresenta informações significativas para estudiosos da área esportiva.

Uma importante limitação observada refere-se ao baixo poder explicativo do valor percebido no Programa Sócio Torcedor. Isso pode indicar que os atributos mais concretos que compõem os benefícios e custos do Programa Sócio Torcedor devem ser explorados para que se avaliem quais os benefícios existentes e potenciais poderão gerar uma maior percepção de valor e como estes irão incrementar a satisfação e a lealdade.

Outra limitação do estudo refere-se ao fato da maior parte das respostas advirem de torcedores não filiados ao PST de seus times. Para elucidar as implicações desse fato nas conclusões, realizou-se comparações, de natureza exploratória, empregando a ANOVA para nas médias dos construtos. Fora detectadas diferenças de médias entre aqueles que estão ou já estiverem vinculados aos programas PST (filiados ou ex-filiados), daqueles que nunca estiveram associados (não filiados). Em todos os construtos,

aqueles que têm ou já tiveram uma vinculação com o PST apresentam médias superiores ( $p < 0,05$ ) aos não filiados.

Outra análise adicional refere-se ao maior poder explicativo dos construtos entre aqueles que já tiveram vínculos com o PST, se comparado com aqueles que nunca se vincularam. Por exemplo, no grupo que nunca se associou ao sócio torcedor, o efeito do valor percebido do PST sobre a “lealdade ao Time” não é significativa ( $b = 0,10$ ;  $p = 0,13$ ). Já no grupo de filiados ou ex-filiados a relação é forte e significativa ( $b = 0,29$ ;  $p < 0,01$ ), com 58% de explicação do construto e forte efeito direto e indireto do valor percebido (contra 48% entre os não filiados). Tais evidências reforçam que o PST é efetivo em gerar vínculos relacionais entre o clube de futebol e sua torcida, especialmente em segmentos propensos a valorizar as vantagens do sócio torcedor e que nutrem laços afetivos com o seu time.

Sugere-se para pesquisas futuras considerar mais times do cenário nacional, pois os achados deste estudo merecem ser expandidos para outras regiões a fim de se estabelecer a generalidade das hipóteses, bem como características culturais que podem afetar as relações propostas no estudo.

## Referências

- Ahuvia, A. C. (2005). Beyond the extended self: loved objects and Consumers' identity narratives. *Journal of Consumer Research*, 32(1), 171-184.
- Avancini, J. et al. (2010). Sport Club Internacional 100 anos, 100 mil sócios. *ESPM Central de Cases*, 2-14.
- Azevedo, A. G. (2013). *O desenvolvimento de estratégia do programa Sócio-torcedor relacionado com a visão Gerencial do futebol profissional no Distrito Federal*. Dissertação (Mestrado em Educação Física). Programa de Pós-Graduação em Educação Física, Universidade de Brasília – UnB.
- Bagozzi, R. P.; Yi, Y.; Phillips, L. W. (1991). Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., Zeithaml, V. A. (1993). A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions. *Journal of Marketing*, 30(1), 7-27.
- Cardoso, M. V; Silveira, M. P. (2014). A Importância da Adoção do Sócio Torcedor como Estratégia de Inovação para Aumentar as Receitas dos Clubes de Futebol no Brasil. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review* Edição Especial, 3(3), 12-24.
- Carroll, Barbara A., Ahuvia, A. C. (2006). Some Antecedents and Outcomes of Brand Love. *Marketing Letter*, 17(2), 79-89.
- Claro, D. P., Bortoluzzo, A. B. (2015). Profiling the Buzz Agent: Product Referral and the Study of Social Community and Brand Attachment. *Brazilian Administration Review*, 12(2), 209-228.

- Costa, C. B. S. et al. (2014). Investimento percebido, custo de resgate e tipo de recompensa na intenção de adesão a programas de fidelidade. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 11(3), 193-203.
- Costa, F. J. Da. (2011). *Mensuração e Desenvolvimento de Escalas: Aplicações em Administração*, primeira ed.[s.l.] Editora Ciência Moderna.
- Czepiel, J. A., Rosenberg, L. J. (1997). Consumer satisfaction: concept and measurement. *Journal of the academy of marketing science*, 5(4), 403-411.
- Day, R. L. (1982). The next step: commonly accepted constructs for satisfaction research. In: DAY, R.L.; HUNT, H. K. *New findings on consumer satisfaction and complaining behavior*. Bloomington: Indiana University Press.
- Espartel, L. B.; Müller Neto, H. F.; Pompiani, A. E. M. (2009). "Amar é ser fiel a quem nos trai": a relação do torcedor com seu time de futebol. *Organizações & Sociedade*, 16(48), 59-80.
- Filho, C. G. et al. (2010). The impacts of brand love, brand equity in the consumer's loyalty and the customer's purchase intentions: the development and testing of alternative models in the automotive sector. *Revista de Administração FACES Journal*, 9(2), 155-173.
- Flecha, A. C., & Pontello, M. L. (2015). Comportamento do torcedor do futebol. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 4(2), p. 72-87.
- Fleury, F. A. et al. (2016). Efeito das Vitórias e Derrotas na Atitude do Torcedor de Futebol: um Estudo Envolvendo Garoto-Propaganda, Envolvimento e Fanatismo. *Brazilian Business Review*, 13(4), 25-50.
- Fornell, C.; Johnson, M.; Anderson, E. (1996). The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, 60, 7-18.
- Fornell, C.; Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39.
- Gaspar, M. A. et al. (2014). Marketing esportivo: um estudo das ações praticadas por grandes clubes de futebol do Brasil. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 3(1), 12-28.
- Hair, J. F. et al. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7. ed. New York, USA: Prentice Hall.
- Hair, J. F. J. et al. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 1. ed. London: Sage Publications, v. 46.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 2. ed. New York, USA: The Guilford Press.
- Langoni, C. G. (2013). Futebol e desenvolvimento socioeconômico. *Caderno FGV Projetos*, 8(22), 1-100.
- Lois, N. C. (2013). *Estratégias empíricas em patrocínios esportivos à luz da experiência de organizações esportivas e empresas investidoras*. 342 f.
- Lopes, H., Pereira, C., Vieira, A. (2009). Comparação entre os modelos norte-americano (ACSI) e europeu (ECSI) de satisfação do cliente: um estudo no setor de serviços. *RAM-Revista de Mackenzie*, 10(1), 161-186.
- Madrigal, R. (1995). Cognitive and Affective Determinants of Fan Satisfaction with Sporting Event Attendance. *Journal of Leisure Research*, 27(3), 205-227.
- Miranda, F. A. (2013). Marketing digital e o futebol brasileiro: um estudo sobre a interação entre clubes e torcida nas mídias sociais. *Revista Esporte e Sociedade*. 8(22), 1-19.
- Martins, F. F. (2016). *Marketing de relacionamento no futebol: O programa sócio-torcedor do Sport Club Corinthians Paulista*. [s.l.] Pontifícia universidade católica de São Paulo PUC – SP.

- Muthen, B.; Kaplan, D. A. (1992). Comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables: A note on the size of the model. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 45(1), 19–30.
- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O., Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: issues and applications*. First ed. New York, USA: Sage Publications.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. 1. ed. New York: Irwin / McGraw-Hill.
- Olsen, L. L., Johnson, M. D. (2003). Service equity, satisfaction, and loyalty: from transaction-specific to cumulative evaluations. *Journal of Service Research*, 5(3), 184-195.
- Pereira, L. F. (2014). *O torcedor-consumidor: identificação com os clubes e barreiras para a adoção do programa sócio torcedor*. 2014. Tese de doutorado. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-RIO.
- Phelps, J. E. et al. (2004). Viral Marketing or Electronic Word-of-Mouth Advertising: Examining Consumer Responses and Motivations to Pass Along Email. *Journal of Advertising Research*, 44(4), 333–348.
- Phonthanakitithaworn, C; & Sellitto, C. (2017). Facebook as a second screen: An influence on sport consumer satisfaction and behavioral intention. *Telematics and Informatics* 34(8), p. 1477-1487
- Pozzi, L. F. (1998). *A grande jogada*. 1ª ed. Editora Globo, p. 297.
- Ravald, A., Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30(2), 19–30.
- Reale, G. S. (2011). *Paixão pelo Consumo e Consumo pela Paixão: a relação entre produtores de marketing e consumidores no contexto do futebol*. Dissertação de mestrado. Programa de pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande Do Sul.
- Rein, I; Kotler, P; Shields, B. (2009). *Marketing Esportivo: A reinvenção do esporte na busca de torcedores*. Bookman Editora, p. 361.
- Ribeiro, Á. H. P. et al. (2008). Satisfaction, value and loyalty in the consumption experience: An empirical test. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 41(1), 33–47.
- Rocha, T. V.; Toledo, G. L.; Almeida, L. F. (2008). A Percepção dos Clientes Agrícolas sobre os Programas de Fidelidade: um estudo de caso. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 10(28), 282-294.
- Rossi, C. A. V., Slongo, L. A. (1998). Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, 2(1), 101-125.
- Santana, E. E. P., Sobrinho, Z. A. (2010). *Amor à Marca: um Estudo sobre seus Conseqüentes e Antecedentes com Torcedores- Consumidores de Futebol*. XXXIV Encontro da Anpad. Anais.
- Santanna, E. E. P. (2009). *O Amor à Marca e seu Relacionamento com Algumas Variáveis que o Antecedem E O Sucedem: Um Estudo sob a Ótica de Torcedores-Consumidores de Times de Futebol Brasileiros*. [s.l.] Universidade Federal do Paraná.
- Sarkar, A. (2011). Romancing With a Brand: A Conceptual Analysis of Romantic Consumer-Brand Relationship. *Management & Marketing*, 6(1), 79–94.
- Sheth, J. N., Newman, B. I., Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 22(2), 159–170.
- Silva, W. A. C. et al. (2013). Análise dos determinantes da lealdade às lojas temáticas de torcedores do Atlético e do Cruzeiro. *Revista de Administração*, v. 48, n. 4, p. 857-871,
- Tasci, A. D. A. (2017). A quest for destination *loyalty* by profiling loyal travelers. *Journal of Destination Marketing & Management*, 6(3), 207–220.
- Trusov, M., Bucklin, R. E., Pauwels, K. (2009). Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: findings from an internet social networking site. *Journal of marketing*, 73(5), 90-102.
- Vieira, V. A.; Slongo, L. A. (2008). Um Modelo dos Antecedentes da Lealdade no Varejo Eletrônico. *RAC*, 65–87.

- Wahab, N. A. et al. (2016). The relationship between marketing mix and customer loyalty in hijab industry: The mediating effect of customer satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 37, 366 – 371.
- Wachelke, João F. R, Andrade, Alexsandro L. de, Tavares, Lorine, & Neves, João R. L. L. (2008). Mensuração da identificação com times de futebol: evidências de validade fatorial e consistência interna de duas escalas. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 60(1), 96-111.
- Zucco, F. D. et al. (2015). Patrocínio esportivo: perspectivas do envolvimento, identificação e prestígio entre fãs e equipe. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 4(3), 140-152.