

**ESTRUTURAÇÃO DA OFERTA DE PROGRAMAS DE SÓCIO TORCEDOR DE ACORDO  
COM A LEALDADE: UM ESTUDO PARA OTIMIZAÇÃO DE PORTFÓLIO**

**RODOLFO RIBEIRO**  
ESCOLA DE NEGÓCIOS FATEC-SEBRAE

# **ESTRUTURAÇÃO DA OFERTA DE PROGRAMAS DE SÓCIO TORCEDOR DE ACORDO COM A LEALDADE: UM ESTUDO PARA OTIMIZAÇÃO DE PORTFÓLIO**

## **1. Introdução**

A indústria do esporte reúne uma série de stakeholders, como clubes esportivos, federações, patrocinadores, empresas de mídia, fornecedores de material esportivo e facilitadores dos processos de transações nesse relacionamento. Contudo, é consenso que os valores investidos e as práticas desses stakeholders têm no torcedor seu principal pilar (Leoncini & Silva, 2005). O torcedor é definido como um indivíduo com algum nível de conexão psicológica com uma determinada equipe (Hunt, Bristol & Barshaw, 1999).

Segundo Ekelund (1998), o futebol passou por algumas eras, caracterizadas pela fonte principal de receita para os clubes. Tivemos a era do estádio, a era dos patrocinadores, a era da televisão e, finalmente, a era da nova mídia. Nesta última, há uma série de consumidores indiretos, como a televisão paga e a internet, que desembolsam valores bastante representativos para os clubes. De acordo com o relatório anual sobre o futebol elaborado pela consultoria Deloitte (2017), a receita dos clubes pode ser separada em três grupos: bilheteria, direitos de TV e marketing. Há ainda uma quarta fonte: a venda de jogadores. Contudo, a venda de jogadores é considerada menos previsível e gerenciável. Dentro das receitas de marketing, correspondentes a 43% do faturamento dos vinte maiores clubes do mundo, estão aquelas oriundas de ações de relacionamento com o torcedor. Algumas dessas ações ficaram conhecidas como programas de sócio torcedor. Nesses programas, o torcedor contribui periodicamente com o clube (por meio de uma mensalidade ou mecanismo similar) e recebe benefícios como contrapartida. Esses benefícios podem ser tangíveis (produtos do clube, por exemplo) ou intangíveis (como a participação em eventos específicos para o público sócio torcedor). No Brasil, essa modalidade de oferta dos clubes ganhou popularidade na segunda década dos anos 2000. Segundo o Movimento por Um Futebol Melhor (2017), união de agentes interessados em incrementar a qualidade do futebol brasileiro, a base de sócios torcedores dos principais clubes brasileiros era de 1,3 milhões de indivíduos em 2017.

Diversos modelos de classificação de torcedores, como os de Wann e Branscombe (1993), Funk e Pastore (2000) e Guilianotti (2002), sugerem que há uma vasta complexidade de processos psicológicos e sociológicos na formação de preferências dos torcedores, como já observado por Aiken e Koch (2009). Dado esse cenário, este trabalho tem o objetivo de avaliar como a lealdade do torcedor com sua equipe e a multiplicidade dos atributos que compõem a oferta de um programa de sócio torcedor afetam sua disposição de compra, cuja aplicação dos resultados permitirá a formatação de um portfólio ótimo de planos. Como o objetivo de pesquisa sugere a verificação de dependência entre variáveis, sendo a variável dependente categórica, os dados foram analisados com um modelo logístico. Assim, a variável dependente é a intenção de compra (“Compra” ou “Não Compra”) e as variáveis independentes foram os atributos que compõem a oferta de um programa de sócio torcedor.

A principal contribuição prática deste trabalho é a verificação de como clubes podem maximizar suas receitas e base de sócios torcedores. Dada a proeminência desse tipo de oferta, o potencial de maximização de receita ou valor oferecido ao público torcedor depende da correta compreensão de como as funções de preferência ocorrem.

## **2. Contexto Investigado e Formulação de Hipóteses**

Há duas premissas teóricas fundamentais para essa pesquisa: a tomada de decisão do consumidor numa perspectiva racional e o comprometimento psicológico do torcedor em relação ao seu time.

## **2.1 Escolha de Opções de Compra**

Para Peter e Olson (2009), há três modelos formais de processos de integração de informações durante a escolha do consumidor. Em um modelo compensatório, cada característica (atributo) pode ser avaliada de forma positiva ou negativa, sendo que as avaliações distintas de cada critério são ponderadas para uma escolha final. Nos modelos não compensatórios o consumidor tende a estabelecer um nível mínimo de alguma característica da oferta para guiar a tomada de decisão. Já nos modelos de associação há uma combinação dos modelos compensatórios e não compensatórios, com o consumidor adaptando seu processo decisório a fatores ambientais. Independente do modelo, essas visões são aderentes à visão microeconômica da maximização de utilidade por parte do consumidor, dada a definição de que utilidade é “uma qualidade que torna uma mercadoria desejada” (Ferguson, 1999). Embora as teorias de utilidade e escolha do consumidor sejam amplamente aceitas, a decomposição dos pesos/importância de atributos é sempre uma preocupação metodológica em pesquisas (Louviere & Islam, 2008). De acordo com os autores, o peso de cada característica pode ser afetado pelo contexto e ambiguidade percebido pelo consumidor. Contudo, as abordagens indiretas de medição de importância têm apresentado validade externa bastante visível.

Definido o produto de interesse de medição de importância de atributos, há uma etapa de pesquisa que deve assegurar que todos os atributos realmente avaliados pelos consumidores estarão presentes na pesquisa, garantindo sua validade externa. Essa etapa foi conduzida mediante uma análise dos programas de sócio torcedor dos grandes clubes brasileiros, presentes na série A do campeonato brasileiro de 2015, além de clubes com notória exposição mundial. Os atributos mais comuns foram: descontos em ingressos, prioridade de compra de ingressos, inclusão de dependentes no plano, participação nas eleições do clube, recebimento de material exclusivo do clube e outros benefícios ao torcedor. O quadro 1 exibe os níveis catalogados para a condução da pesquisa.

**Quadro 1 – Atributos e Seus Níveis da Oferta de Sócio Torcedor**

Atributo	Nível
Mensalidade (M)	R\$ 15,00/mês
	R\$ 30,00/mês
	R\$ 50,00/mês
	R\$ 100,00/mês
	R\$ 200,00/mês
	R\$ 350,00/mês
	R\$ 450,00/mês
Prioridade de Compra (P)	sem prioridade
	acesso à pré-venda
	preferência na compra de acordo com pontuação no programa
	ingresso garantido
	ingresso garantido com cadeira personalizada
Desconto em Ingressos (D)	sem desconto
	10% de desconto
	20% de desconto
	30% de desconto
	40% de desconto
	50% de desconto
Inclusão de dependentes (I)	Sem inclusão de dependentes
	Inclusão de dependentes, com pagamento adicional de 50% da mensalidade
	Inclusão de dependentes, com pagamento adicional de 30% da mensalidade
	Inclusão de um dependente, sem pagamento adicional
	Inclusão de até dois dependentes, sem pagamento adicional
	Inclusão de número ilimitado de dependentes, sem pagamento adicional
Participação nas Eleições (E)	Sem direito ao voto nas eleições do clube
	Com direito ao voto nas eleições do clube
Acesso a conteúdo (A)	Sem conteúdo exclusivo
	Revista Digital
	Revista Impressa e Digital
Outros benefícios (O)	Sem Benefícios
	Acúmulo de pontos para troca de produtos e serviços
	Descontos na rede de parceiros
	Descontos nos serviços do estádio
	Acesso à área exclusiva no site do clube
	Kit de boas vindas para o sócio (incluindo camisa do clube)
	Participação em experiências especiais

Compreendido o conjunto de atributos que compõe a oferta de programas de sócio torcedor, formula-se a seguinte hipótese deste trabalho:

*H1*: a intenção de compra é afetada pela utilidade percebida da oferta de um programa de sócio-torcedor, com níveis superiores de atributos sendo preferidos a níveis inferiores.

Uma das dificuldades em estudos que busquem avaliar parâmetros de escolha dos consumidores é a definição do número de atributos a serem considerados pelo consumidor. Conforme recomendação de Malhotra (2012) o número de atributos dessa pesquisa (7) respeita o limite típico dos estudos que utilizam técnica.

## 2.2 Influências Psicológicas nas Escolhas de Compra

É bastante plausível que indivíduos diferentes possuam comportamento de compra diferente. Uma restrição básica, a de orçamento, é um limitador óbvio das opções de consumo disponíveis ao indivíduo (Ferguson, 1999). A teoria de comportamento do consumidor é bastante vasta sobre as influências ocorridas em um processo de compra. Blackwell, Miniard

e Engel (2005) separam os efeitos em diferenças individuais, ambientais e processos psicológicos. Há diversas pesquisas cuja contribuição permitiu a medição de fatores psicológicos relacionados a diferentes comportamentos de torcedores em relação às ofertas de suas equipes, como as de Wann (1995), Funk *et al* (2001), Wann e Branscombe (1993) e Mahony, Madrigal e Howard (2000), entre outras.

Há também contribuições de medição de forma indireta da lealdade, como realizado por Giovanetti *et al* (2006), com a averiguação de que nem todos clubes possuem medidas iguais de lealdade em sua torcida. De forma geral, pode-se afirmar que indivíduos mais identificados, envolvidos ou comprometidos com seus times estão mais dispostos a consumir produtos de suas equipes. Essa pesquisa utilizou o constructo de Bauer, Sauer e Exler (2008), denominado lealdade. Porém, apenas a lealdade atitudinal é medida nesse constructo, sem que haja medição de aspectos comportamentais. A escala utilizada para medição de lealdade é composta por oito itens, medidos em escala likert de sete pontos e está exposta no quadro 2.

**Quadro 2 – Constructo de Lealdade do Torcedor**

Constructo	Item
Lealdade_1	Eu não vou mudar minha afiliação ao meu clube para outro clube no futuro apenas porque ele não é mais bem sucedido.
Lealdade_2	Eu sou um verdadeiro torcedor do meu clube
Lealdade_3	Não há nada que possa mudar o meu compromisso para com o meu clube
Lealdade_4	Estou muito comprometido com meu clube
Lealdade_5	O sucesso em longo prazo da minha equipe é importante para mim.
Lealdade_6	Gostaria de defender meu clube em público, mesmo que isso crie problemas.
Lealdade_7	Eu não vou mudar minha afiliação ao meu clube apenas porque os meus amigos tentam me convencer.
Lealdade_8	É realmente importante para mim que o meu clube continue jogando na principal liga

Wakefield e Sloan (1995) investigaram o efeito da lealdade ao clube sobre o comparecimento ao estádio. Embora a lealdade *per se* seja um importante aspecto para explicar a presença e intenção de comparecer ao estádio, atributos do estádio como serviços de estacionamento, alimentação e condições de higiene são fatores que impactam no desejo de ir e permanecer no estádio para o acompanhamento de uma partida. A utilização de lealdade nessa pesquisa sobre programas de sócio torcedor leva a mais três hipóteses formuladas:

- h2*: a intenção de compra é afetada pela lealdade atitudinal do torcedor, com níveis superiores de lealdade gerando maior intenção de compra;
- h3*: torcedores com níveis diferentes de lealdade atribuem utilidades diferentes às ofertas, sendo os torcedores mais leais menos sensíveis a preço;
- h4*: torcedores com níveis diferentes de lealdade atribuirão maior utilidade às ofertas com participação na vida política do clube.

A hipótese 4 é fundamentada no modelo proposto por Giulianotti (2002). Segundo o autor, torcedores com um laço menos consumista em relação ao clube possuem uma ligação mais duradoura, enquanto os torcedores menos ligados são mais sensíveis ao desempenho do clube. Isso não deixa de ser um paradoxo: uma ligação mais forte incentiva um determinado tipo de consumo. A verificação dessas hipóteses fornece, portanto, uma compreensão mais ampla do consumo das ofertas de sócio torcedor oferecidas pelos clubes brasileiros.

### 3. Diagnóstico da Situação Problema

De forma bastante resumida, pode-se descrever a situação problema como a formação de portfólio de programa de sócio torcedor com base em modelos intuitivos, sem o estabelecimento de fatores que discriminassem a demanda de cada plano. Como exemplo,

analisando o desconto oferecido em ingressos por plano, seria racional que o plano ótimo variasse para cada setor do estádio. Isto é, os descontos oferecidos nos setores de maior valor de ingresso incentivassem a adesão aos planos de maior mensalidade. Contudo, não é isso que se observa, conforme exemplo exposto no quadro 3.

Quadro 3: Mapa de Utilidade de Plano para Frequência de Jogos

Setor	Quantidade de Jogos Para Break-Even
Arquibancada A	nenhum plano oferecido pelo clube
Arquibancada B	29 jogos (Plano A)
Cadeira A	23 jogos (Plano A)
Cadeira B	20 jogos (Plano A)
Cadeira Especial A	12 jogos (Plano A)
Cadeira Especial B	12 jogos (Plano A)
Setor Premium	8 jogos (Plano A)

O break-even foi calculado de acordo com o desconto oferecido na aquisição do ingresso e a mensalidade de cada plano. Independente do setor do estádio, observa-se que apenas um plano do portfólio é o mais vantajoso em todos os setores, exceto no setor mais barato do estádio, no qual nenhum plano é vantajoso pela ótica do desconto oferecido na aquisição dos ingressos.

Assim, analisando apenas um dos atributos do programa fica aparente a má formulação dos incentivos dado ao torcedor na associação das diversas opções de planos disponíveis.

#### 4. Intervenção Proposta

Há duas premissas teóricas fundamentais para essa pesquisa: a tomada de decisão do consumidor numa perspectiva racional e o comprometimento psicológico do torcedor em relação ao seu time.

##### 4.1 Desenho de Pesquisa

O objetivo de pesquisa, avaliar como a lealdade do torcedor com sua equipe e a multiplicidade dos atributos que compõem a oferta de um programa de sócio torcedor afetam sua disposição de compra, sugere um enfoque quantitativo. O procedimento principal utilizado para a análise dos dados foi uma análise conjunta baseada em escolhas, que possibilita a verificação de como o consumidor desenvolve preferências por ofertas (Hair *et al*, 2009). Diferente da análise conjunta tradicional, na qual o consumidor ordena ou atribui uma avaliação objetiva para cada oferta, a análise conjunta baseada em escolhas permite que o participante não escolha nenhuma oferta. Assim, acredita-se haver maior realidade nesse tipo de abordagem (HAIR *et al*, 2009).

No total, 54 planos foram apresentados a cada participante (49 cartões do planejamento completo e 5 de validação). De um planejamento fatorial completo, apenas opções de oferta nas quais houve conflito dos atributos foram modificadas para se adequarem à realidade.

A amostragem foi não probabilística, buscando menor custo de execução da pesquisa (Malhotra, 2012). Os dados foram coletados por meio de um questionário digital que durava cerca de sete a dez minutos para ser respondido, cujo link foi divulgado para estudantes de uma instituição de ensino superior. Para estimular o compartilhamento e a taxa de resposta, foi informado aos participantes que haveria o sorteio de um vale presente em uma loja virtual de produtos esportivos no valor de R\$ 200,00. O único filtro de resposta necessário era a manifestação de que a pessoa torcia por algum time. Logo após a resposta de qual clube tinha a torcida do indivíduo, era apresentada a escala de lealdade (quadro 2). Após esse bloco de

questões, eram apresentadas as opções de planos. A figura 1 exhibe como as ofertas eram exibidas ao participante da pesquisa.

**Figura 1 – Exemplo de Oferta Apresentada para Compra**

Mensalidade	R\$ 200/mês
Desconto nos ingressos	20% de desconto nos ingressos
Quando você pode comprar os ingressos?	Você só poderá comprar os ingressos após o encerramento do período destinado aos sócios prioritários
Inclusão de dependentes	Você pode incluir quantas pessoas quiser como seus dependentes, sem cobrança adicional*
Benefícios Inclusos no Plano	Acesso à área exclusiva do site do clube**
Participação nas Eleições do clube	Você poderá votar nas eleições para presidente, participando do destino do seu clube!

\*só podem ser cadastrados como dependentes o pai, mãe, cônjuge (ou união estável registrada em Cartório) e filhos menores de 25 anos de idade do titular do plano

\*\*o acesso à área exclusiva do site do clube permite que o torcedor acompanhe notícias dos bastidores de seu clube

Como a avaliação de 54 planos diferentes geraria estresse ao participante, foram exibidos 22 planos para cada respondente. Dos planos apresentados, as vinte e duas rodadas de avaliação foram criadas para que pelo menos todos os atributos fossem avaliados. Assim, os 54 planos distribuíam-se aleatoriamente entre os grupos criados. Buscou-se, na exposição das opções, o balanceamento de níveis diferentes de atributos, conforme recomendação de Malhotra (2012).

#### 4.2 Modelos Estimados

Como a análise dos dados coletados foi realizada com um modelo logístico, a modelagem genérica supõe a condição exposta na equação 1:

$$p = \frac{1}{1 + e^{-(\alpha + \beta_1.M + \beta_2.P + \beta_3.D + \beta_4.I + \beta_5.E + \beta_6.A + \beta_7.O)}} \quad (1)$$

Para esse modelo, que testará a primeira hipótese deste trabalho, esperam-se que os parâmetros estimados ( $\beta_1$ , etc) possuam sinais positivos, com exceção do preço. Isto é, níveis maiores dos atributos estejam levem a uma maior probabilidade de compra. No caso do preço, espera-se que níveis menores de preço elevem a probabilidade de compra pelo torcedor.

Já a segunda hipótese será testada mediante modelagem logística de acordo com a equação 2:

$$p = \frac{1}{1 + e^{-(\alpha + \beta_1.M + \beta_2.P + \beta_3.D + \beta_4.I + \beta_5.E + \beta_6.A + \beta_7.O + \beta_8.L)}} \quad (2)$$

Assim como na primeira hipótese, espera-se que os parâmetros estimados no modelo de ajuste às intenções de compra coletadas na pesquisa sejam positivos, com exceção do preço. O parâmetro relacionado à lealdade ( $\beta_8$ ) também deve possuir sinal positivo. Isto é, torcedores mais leais ao clube devem ter uma probabilidade maior de compra para uma mesma oferta do que torcedores menos leais ao clube.

As hipóteses 3 e 4 serão testadas mediante a comparação de dois modelos distintos, formulados com base na lealdade dos torcedores. Espera-se que, quando separados pelo nível de lealdade, as probabilidades de compra estimadas para os torcedores mais leais sejam

menos impactadas pela variação de preço. Assim, sendo  $p_{1Q}$  a probabilidade de compra de um torcedor com nível de lealdade dentro do 1º quartil superior da lealdade e  $p_{4Q}$  a probabilidade de compra para um torcedor no quartil inferior do nível de lealdade, espera-se que  $p_{1Q} > p_{4Q}$ . Além disso, os parâmetros estimados nesses modelos para o preço da mensalidade devem alterar de forma menos sensível a probabilidade estimada para os torcedores no 1º quartil, para que se verifique uma menor sensibilidade ao preço nesse grupo.

## 5. Resultados Obtidos

Após a simulação de escolhas de compra, os participantes responderam questões de classificação demográfica (idade, sexo, quantidade de filhos e formação) e se eram sócios torcedores de seus clubes. Foram obtidas 313 respostas válidas para estimação do modelo logístico. Em relação às questões demográficas, 2 respondentes optaram por deixá-las em branco. A amostra apresentou as características exibidas na tabela 1. Conforme exibido, a idade média foi de 29 anos, com desvio-padrão de 8,3. 25% dos participantes tinham até 22 anos (1º quartil da amostra) e 25% possuíam mais de 34 anos (3º quartil da amostra). Embora não houvesse o filtro de ser sócio torcedor para participar da pesquisa, houve proporção considerável desse perfil na amostra: 42% manifestou ser sócio torcedor de seu time (não havia uma validação desse dado). Houve concentração em participantes do sexo masculino, com 79% dos participantes nessa característica. Níveis maiores de instrução, provavelmente pela disponibilização inicial do questionário, foram registrados: 38% cursando o ensino superior e 56% com nível superior já completo. Apenas 20% da amostra declarou ter filhos.

**Tabela 1 - Características da Amostra**

Variável	Nível	Valor
Sexo	Masculino	79%
	Feminino	21%
Idade	Média	29,1
	Desvio-Padrão	8,3
	1º Quartil	22,0
	3º Quartil	34,0
Formação	Cursando o Ensino Médio	1%
	Ensino Médio Completo	5%
	Cursando Ensino Superior	38%
	Ensino Superior Completo	34%
	Cursando Pós Graduação	2%
	Pós Graduação Completa	19%
Quantidade de Filhos	0	80%
	1	14%
	2	5%
	3	1%
	4 ou mais	0%
Sócio Torcedor	Sim	42%
	Não	58%
Lealdade	Média	5,41
	Mediana	5,63
	Desvio Padrão	1,26
	P-normal	0,00

A lealdade, medida com a escala de Bauer, Saue e Exler (2008) apresentou o valor médio de 5,41, sem distribuição normal ( $p < 0,05$ ). A distribuição dessa variável ocorreu em níveis



superiores de lealdade. Ou seja, a amostra de pesquisa está concentrada em indivíduos mais leais aos seus times. Como se trata de uma pesquisa que permite avaliar o desenvolvimento de ofertas por parte dos clubes, essa concentração torna os resultados de estimação de utilidades com maior validade, pois torcedores com níveis maiores de lealdade tendem a comprar mais produtos e serviços de suas equipes.

#### 4.1 Discussão das Hipóteses

A primeira hipótese deste trabalho, de que a intenção de compra é afetada pela utilidade percebida da oferta de um programa de sócio-torcedor, com níveis superiores de atributos sendo preferidos a níveis inferiores, foi testada com um modelo logístico com todas as variáveis independentes. Os resultados expostos na tabela 2 apontam forte sustentação, confirmando *h1*.

**Tabela 2 – Modelo Geral de Intenção de Compra**

Variáveis Independentes	$\beta$ Estimados	<i>P</i>	Intervalo de Confiança para $\beta$ (95%)	
Constante	1,527	0,000	-1,820	-1,23301
Mensalidade	-0,010	0,000	-0,011	-0,009
Desconto	1,683	0,000	1,351	2,014
Prioridade	0,151	0,000	0,114	0,186
Dependentes	0,062	0,001	0,025	0,097
Revista	0,116	0,004	0,036	0,195
Benefício_2	0,155	0,057	-0,004	0,315
Benefício_3	---			
Benefício_4	0,365	0,001	0,154	0,575
Benefício_5	---			
Benefício_6	0,312	0,000	0,140	0,483
Benefício_7	0,343	0,001	0,140	0,545
Direito a Voto	0,554	0,000	0,425	0,683

Categoria de referência: Compra o Plano

**Eficiência do Modelo - cutoff de 0,5**  
 Global: 77,3%  
 Sensitividade: 62,34%  
 Especificidade: 85,61%  
 Área Curva ROC: 0,8322

Embora os atributos dependentes e prioridade de compra de ingresso tenham níveis não métricos, obteve-se melhor ajuste dos modelos com o tratamento sequencial desses atributos. Os sinais apresentados pelos parâmetros estimados estão conforme o esperado. Ou seja, preços maiores estão relacionados à diminuição da intenção de compra. Quanto maior o nível de desconto nos ingressos, maior a intenção de compra pelo plano. A importância individual de cada atributo depende da quantidade de níveis em cada atributo. O preço do pacote, devido à sua ampla variação, pode interferir muito na probabilidade de compra. Desconto em ingressos e prioridade de compra possuem variação mínima e máxima muito parecidas, chegando a aumentar a chance de compra em 132% e 147%, respectivamente. O direito ao voto em eleições do clube mostra-se o mais significativo após os atributos relacionados à compra de ingressos. O valor de  $e\beta$  para esse atributo é de 74%. A inclusão de dependentes ( $e\beta = 36\%$ ) e o consumo de conteúdo via revista do clube ( $e\beta = 26\%$ ) são os atributos de importância secundária na alteração de probabilidade de compra do programa de sócio torcedor. Dos benefícios pesquisados, dois níveis mostraram-se irrelevantes nas escolhas (desconto em rede de parceiros e acesso à área exclusiva do site do clube). O baixo valor da inclusão de dependentes pode ser explicado pela amostra ser majoritariamente composta por pessoas jovens e sem filhos.

Em relação à  $h_2$ , também encontra-se suporte nos dados. A inclusão da variável lealdade em um modelo logístico sugere que níveis maiores de lealdade estejam relacionados com maior intenção de compra, conforme exibido na tabela 3.

**Tabela 3 – Modelo de Intenção de Compra com Lealdade**

Variáveis Independentes	$\beta$ Estimados	$P$	Intervalo de Confiança para $\beta$	
Constante	-2,203	0,000	-2,597	-1,807
Mensalidade	-0,011	0,000	-0,011	-0,009
Desconto	1,679	0,000	1,346	2,011
Prioridade	0,152	0,000	0,116	0,187
Dependentes	0,062	0,001	0,025	0,098
Revista	0,120	0,003	0,039	0,199
Benefício_2	0,156	0,056	-0,004	0,316
Benefício_3	---	---	---	---
Benefício_4	0,370	0,001	0,158	0,580
Benefício_5	---	---	---	---
Benefício_6	0,304	0,001	0,131	0,476
Benefício_7	0,333	0,001	0,130	0,535
Direito a Voto	0,559	0,000	0,429	0,688
Lealdade	0,123	0,000	0,075	0,169

Categoria de referência: Compra o Plano

**Eficiência do Modelo - cutoff de 0,5**  
 Global: 77,5%  
 Sensitividade: 64,62%  
 Especificidade: 84,66%  
 Área Curva ROC: 0,8361

Embora o modelo não tenha apresentado alteração substancial com a inclusão da lealdade na avaliação dos atributos, a variável mostra-se significativa, permitindo a aceitação de  $h_2$ . Ademais, a alteração de chance de compra entre o nível mais baixo de lealdade e o nível mais alto é de 108%. Ou seja, dada a variação possível da lealdade, esta variável mostra-se de impacto similar ao nível de desconto oferecido na compra de ingressos. Outra evidência que permite a aceitação de  $h_2$  é a diferença de lealdade registrada entre os respondentes que se declararam sócios torcedores de seus clubes (5,9 vs. 5,0; com diferença estatística significativa ao nível de 95%).

Para averiguação de  $h_3$ , segmentou-se a base de participantes da pesquisa de acordo com o nível de lealdade ao clube. A proposta dessa abordagem foi de verificar se níveis diferentes de lealdade atribuem utilidades diferentes aos atributos que compõem a oferta de um programa de sócio torcedor. Para essa comparação, os torcedores foram separados em quartis de acordo com sua lealdade ao clube. Os modelos logísticos expostos na tabela 4 comparam os quartis extremos (1º quartil e 4º quartil).

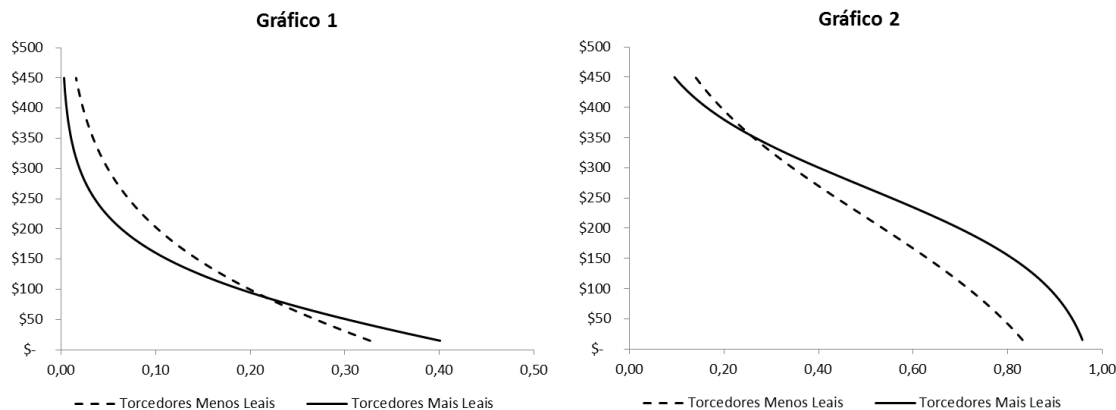
**Tabela 4 – Modelos Estimados para Níveis Diferentes de Lealdade**

Variáveis Independentes	$\beta$ Estimados <sup>1</sup>	$p$	$\beta$ Estimados <sup>2</sup>	$P$
Constante	-1,260	0,000	-1,381	0,000
Mensalidade	-0,008	0,000	-0,012	0,000
Desconto	1,170	0,000	2,259	0,000
Prioridade	0,150	0,000	0,141	0,000
Dependentes	0,082	0,011	---	---
Revista	---	---	---	---
Benefício_2	---	---	---	---
Benefício_3	---	---	-0,406	0,052
Benefício_4	---	---	0,472	0,033
Benefício_5	---	---	---	---

Benefício_6	---	---	0,455	0,005
Benefício_7	---	---	---	---
Direito a Voto	0,422	0,000	1,022	0,000
Categoria de referência: Compra o Plano				
Modelo <sup>1</sup> : Realizado com os torcedores com menor nível de lealdade (média = 3,7)				
Modelo <sup>2</sup> : Realizado com os torcedores com maior nível de lealdade (média = 6,8)				
<b>Eficiência do Modelo<sup>1</sup> - cutoff de 0,5</b>			<b>Eficiência do Modelo<sup>2</sup> - cutoff de 0,5</b>	
Global: 74,7%			Global: 78,69%	
Sensitividade: 52,76%			Sensitividade: 75,15%	
Especificidade: 85,87%			Especificidade: 80,97%	
Área Curva ROC: 0,7812			Área Curva ROC: 0,8615	

Uma análise apenas do  $\beta$  estimado para a mensalidade e desconto em ingressos (os dois atributos que compõem desembolso por parte do torcedor) levaria à não aceitação de  $h3$ . Contudo, quando comparadas as probabilidades de compra para um mesmo plano, a probabilidade estimada pelo modelo realizado com torcedores mais leais é maior para diversos níveis de preço (exceto preços muito altos, onde sabe-se que não há demanda). Portanto, aceita-se  $h3$ . Outra consideração pertinente em relação aos modelos comparados é que torcedores mais leais possuem uma avaliação mais complexa (atribuindo utilidade à uma maior quantidade de atributos). A figura 1 exibe a comparação das probabilidades de compra (eixo  $x$ ) e preço da mensalidade do plano (eixo  $y$ ) para modelos apenas com o preço da mensalidade variando. No gráfico à esquerda (gráfico 1) da figura, as probabilidades se referem ao pio plano possível (todos os atributos no menor nível). Já no gráfico à direita (gráfico 2) as probabilidades se referem aos níveis mais altos de cada atributo, evidenciando o efeito da lealdade na disposição de compra.

**Figura 1– Comparação de Intenção de Compra entre níveis de lealdade**



Quanto à hipótese 4, também encontra-se suporte para aceitação. Os torcedores mais leais atribuem maior importância à participação política no clube. O direito ao voto nas eleições mostra-se como o atributo não relacionado ao preço de maior impacto na probabilidade de compra.

## 5 Contribuição Tecnológica Social

Das quatro hipóteses formuladas nesse trabalho, encontrou-se suporte para todas. Não seria novidade concluir que a intenção de compra depende de diferentes níveis de atributos de uma oferta. Porém, a primeira hipótese deste trabalho permite a verificação de como os diferentes níveis dos vários atributos presentes no mercado interferem na disposição de compra de um indivíduo por um programa de sócio torcedor. Pelos dados da pesquisa, os atributos com

maior poder de alteração no incremento de demanda pela oferta são, além do preço, aqueles relacionados à bilheteria. É interessante notar que, embora a gestão do esporte tenha passado por diversas eras e a atual seja a da nova mídia (Ekelund, 1998), os atributos de maior interesse do torcedor ainda são aqueles relacionados à bilheteria. O atributo não relacionado à bilheteria com maior impacto é aquele que dá ao torcedor a possibilidade de participação na política do clube (direito ao voto nas eleições). Assim, embora aspectos da urbanização e globalização tenham mudado a relação do torcedor com seu clube ao longo do tempo (Giulianotti, 2002), a participação política, que era a característica do torcedor antes da ampla profissionalização do esporte, segue sendo importante para o torcedor. Contudo, é paradoxal notar que essa participação pode ser negociada, enquanto antes era baseada em um laço familiar com a estrutura e origem do clube.

Assim como outros produtos e serviços oferecidos pelos clubes, a lealdade do torcedor é uma variável que aumenta a predisposição de consumo por programas de sócio torcedor, conforme demonstrado com a aceitação de h2. Dado o potencial de alteração de disposição de consumo, conclui-se que a ligação emocional do torcedor com seu clube é um fator primordial para que a oferta seja vista como interessante. Essa constatação nos leva a discutir sobre as possibilidades de discriminação de demanda de acordo com níveis diferentes de lealdade. Seriam os torcedores menos fiéis propensos ao consumo? De acordo com os modelos estimados nessa pesquisa, a inclusão de dependentes é um fator relevante para os torcedores menos fiéis. Esse resultado pode ser justificado pelas motivações de ligação de um torcedor com um determinado clube. De acordo com Wann (1995), o estabelecimento de laços com familiares é uma das dimensões envolvidas na motivação de torcedores. Portanto, seria uma contribuição importante verificar se torcedores menos fiéis são, predominantemente, mais ligados à questão social do ato de torcer.

A destacada importância do direito ao voto mediante pagamento de um programa de sócio torcedor destaca o potencial de incremento de demanda caso o atributo seja incorporado na oferta. Contudo, esse é um tema complexo. Afinal, transformaria um grupo de sócios com atributos de influência que vão além da urgência e legitimidade, dando poder ao detentor de tal direito (os atributos aqui mencionados são com base no modelo de Michell, Agle e Wood (1997) de classificação de saliência de stakeholders). Ou seja, ao tornar disponível uma oferta com essa característica, a direção de um clube enfrenta um trade-off entre perder parte do poder em troca do incremento de arrecadação. Nessa linha há uma notável oportunidade de pesquisa sobre como esse trade-off entre poder e arrecadação é administrado ou poderia ser administrado pelos clubes brasileiros.

## Referências

- Aiken, K.D., & KOCH, E.C. (2009). A Conjoint Approach Investigating Factors in Initial Team Preference Formation. *Sport Marketing Quarterly*, 18(2), 81-91.
- Bauer, H.H., Sauer, N. E. & Exler, S. (2008). Brand Image and Fan Loyalty in Professional Team Sport: A Refined Model and Empirical Assessment, *Journal of Sports Management*, 22(2), 205-226.
- Blackwell, R., Miniard, P., & Engel, J. (2011). *Comportamento do consumidor*. São Paulo: Cengage Learning.
- Deloitte. (2017). *Captains of Industry: Football Money League*.
- Ekelund, P. (1998). *A rentabilidade das associações de times de futebol: os exemplos das ligas de futebol da Itália e da Inglaterra*. São Paulo: FGV.
- Ferguson, C.E. (1999). *Microeconomia*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Funk, D.C., & Pastore, D.L. (2000). Equating attitudes to allegiance: The usefulness of selected attitudinal information in segmenting loyalty to professional sports teams. *Sport Marketing Quarterly*, 9(4), 175-184.

- Giovanetti, B., Rocha, B.P., Sanches, F.M. & Silva, J.C.D. (2006). Medindo a Fidelidade das Torcidas Brasileiras. *Revista Brasileira de Economia*, 60(4), 389-406.
- Giulianotti, R. Supporters, Followers, Fans, and Flaneurs: A Taxonomy of Spectator Identities in Football. (2002). *Journal of Sport & Social Issues*, 26(1), 25-46.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hunt, K.A., Bristol, T., & Bashaw, R.E. (1999). A conceptual approach to classifying sports fans. *Journal of Services Marketing*, 13(6), 439-452.
- Lee, D., & Trail, G. (2011). The Influence of Personal Values and Goals on Cognitive and Behavioral Involvement in Sport. *Journal of Sport Management*, 25(6), 593-605.
- Leoncini, M.P., & Silva, M.T. (2005). Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. *Gestão & Produção*, 12(1), 11-23.
- Louviere, J.J., & Islam, T. (2008). A comparison of importance weights and willingness-to-pay measures derived from choice-based conjoint, constant sum scales and best-worst scaling. *Journal of Business Research*, 61(9), 903-911.
- Mahony, D.F., Madrigal R., Howard, D. (2000). Using the Psychological Commitment to Team (PCT) Scale to Segment Sport Consumers Based on Loyalty, *Sport Marketing Quarterly*, 9(1), p.15-25.
- Malhotra, N.K. (2009). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- Movimento Futebol Melhor. Períodos: Evolução e Ranking. 2017. Disponível em: <<http://historicofutebolmelhor.com.br/>>. Acesso em 30 jul. 2017.
- Peter, J.P., & Olson, J.C. (2009). *Comportamento do consumidor e estratégia de marketing*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Sloane, P.J. (1971). The Economics of Professional Football: The Football Club as a Utility Maximizer. *Scottish Journal of Political Economy*, 18(2), 121-146.
- Wakefield, K.L., & Sloan, H.J. (1995). The Effects of Team Loyalty and Selected Stadium Factors on Spectator Attendance. *Journal of Sport Management*, 9(2), 153-172.
- Wann, D.L. (1995). Preliminary validation of the Sport Fan Motivation Scale. *Journal of Sport & Social Issues*, 19(4), 377-396.
- Wann, D.L., & Branscombe, N.R. (1993). Sports fans: Measuring degree of identification with their team. *International Journal of Sport Psychology*, 24(1), 1-17.
- Wu, S., Tsai, C.D., & Hung, C. (2012). Toward Team or Player? How Trust, Vicarious Achievement Motive, and Identification Affect Fan Loyalty. *Journal of Sport Management*, 26(2), p.177-191.