

MARKETING ESPORTIVO E VALOR PERCEBIDO: Uma aplicação da Análise Conjunta nos Programas Sócio Torcedor de Clubes de Futebol

PÂMELA DE SOUZA DIAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

pandjoca@yahoo.com.br

PLÍNIO RAFAEL REIS MONTEIRO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG

preisufmg@gmail.com

AMÉRICO PIERANGELI COSTA

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

ampierangeli@gmail.com

MARKETING ESPORTIVO E VALOR PERCEBIDO: Uma aplicação da Análise Conjunta nos Programas Sócio Torcedor de Clubes de Futebol

1. INTRODUÇÃO

O futebol é um esporte com ampla participação popular e uma atividade cujo público demonstra um apego significativo por seus times (SCHARF et al., 2016). Desde os primórdios do futebol no Brasil, com a realização da primeira partida organizada por Charles Muller ainda no século XIX, a modalidade adquiriu várias peculiaridades, passando pela transformação de um esporte elitizado para um fenômeno popular (MARTINS, p.8, 2016). Os torcedores aprenderam a valorizar a experiência nos locais dos jogos, pois isto gera uma expectativa quanto à satisfação de assisti-los que não se compara com a exibição por mídias (MARTINS, 2016, p.28).

No país a modalidade é mais que um esporte, é uma manifestação presente no cotidiano dos brasileiros, abrangendo relações sociais e econômicas (MARTINS, 2016, p. 8). Considerando as influências mencionadas, pode-se dizer que o futebol é um mercado com variadas ofertas, tais como atletas, equipes e eventos. Contudo, os atletas destacam-se na sua importância, pois o seu desempenho influencia a atração de torcedores impactando nas principais fontes de receita dos clubes, embora no caso das modalidades coletivas muitas vezes são as equipes que exercem esta influência, ressaltando que enquanto um ídolo tem um ciclo de vida relativamente curto as equipes tendem a permanecer. (MARTINS, 2016, p.21).

As receitas dos clubes podem ser advindas de diversas fontes, como venda de jogadores, bilheteria, direitos de imagens, e comercialização de material esportivo (ARAÚJO, COSTA e CARVALHO, 2012). Um fator que justifica a busca por maior equilíbrio de receitas e despesas são as frequentes notícias sobre problemas administrativos vivenciados pelos clubes brasileiros. As dificuldades variam entre endividamento excessivo até o envolvimento em questões ética e legalmente questionáveis. (MARQUES e COSTA, 2016, p. 379).

Especificamente em termos esportivos, o crescimento do marketing esportivo estimulou um novo modelo de gestão dos clubes, o qual busca aumentar o interesse do público, ampliar o espaço para geração de renda de patrocínio, e assim favorecer os times financeiramente. Apesar das mudanças ocasionadas pela dinâmica pós-Copa do Mundo ter propiciado um cenário mais positivo e um crescimento significativo nos fluxos de receita, através de patrocínio, *pay-per-view*, e dos Programas Sócio Torcedor, há ainda um longo processo para reestruturar as dívidas de clubes. O Clube de Regatas Flamengo, por exemplo, no período analisado (2013), possuía cerca de aproximadamente R\$700 milhões em dívidas (LANGONI, 2013, p. 42).

Um caminho para amenizar este cenário é a adoção de boas práticas de gestão com iniciativas de profissionalização da administração e do alinhamento dos diferentes *stakeholders* buscando alcançar as melhores práticas para o time e sua sustentabilidade em longo prazo. Além disso, a adoção desse tipo de estratégia pode constituir-se em um diferencial na busca por recursos ao estimular uma melhor estruturação dos clubes (MARQUES; COSTA, 2016).

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). Nesse sentido, a oportunidade para criar retorno em investimentos em ações de marketing nos clubes pode ser considerada de maneira substancial. Os Programas Sócios Torcedores – PSTs, proposta que tem sua origem ligada aos clubes europeus, se destacam nessa direção, sendo uma alternativa viável para aumentar a receita e viabilizar um projeto de modernização dos clubes brasileiros. Ademais, os PSTs atuam como mecanismo de conquista do torcedor permitindo um melhor entendimento de seu

público, de como conquistá-lo e mantê-lo como parceiro. Do ponto de vista do relacionamento, os estádios possibilitam um ambiente ideal para estreitar laços com todos os envolvidos no esporte, tais como torcedores, patrocinadores, investidores, público geral, e mídia. (MARTINS, 2016, p.12 e 29). Pode-se ir além e propor que considerando que o esporte é um espetáculo e uma forma popular de entretenimento, os PSTs tratam de uma prática de marketing que permite estreitar o relacionamento do clube com o torcedor (MARTINS, 2016, p. 10).

Com práticas como os PSTs, a adoção do marketing de relacionamento no âmbito do futebol conseguiu um amplo sucesso na Europa. Clubes como Barcelona, Benfica, e Real Madrid, são exemplos práticos de como utilizar a paixão de seus torcedores para oferecer diversos serviços que materializam esta paixão. No Brasil, os Programas Sócios Torcedores tornaram-se uma realidade, ainda que tardia, dado que os clubes perceberam, somente nos últimos anos, o potencial desses programas para aumento das receitas e a necessidade de melhorar suas gestões de marketing (MARTINS, 2016, p. 12). O Sport Club Internacional foi o primeiro clube brasileiro a conceber e executar filosofias que colocam o torcedor como foco do negócio, sendo pioneiro na criação do PST no Brasil, iniciado no ano de 2002 (AVANCINI et al., 2010).

Os clubes de futebol brasileiros que adotaram o programa vislumbravam garantir maior rentabilidade advinda das mensalidades e do aumento da arrecadação com o público nos estádios, uma vez que os torcedores sócios têm preferência na compra de ingressos, com preços mais baixos e outros benefícios (ITAÚ BBA, 2016). No Brasil, um dos principais apoiadores dos PSTs é o Movimento por um Futebol Melhor que se trata de parcerias entre grandes empresas e clubes de futebol que fazem parte do movimento. Tal apoiador tem como objetivo alavancar os programas dos clubes do Brasil por meio do oferecimento de descontos em produtos e serviços de diversas marcas aos torcedores (MARTINS, 2016, p. 11).

Em marketing emprega-se o conceito de valor percebido como ponto de partida na construção de novas propostas de valor e considerando que o contexto futebolístico tem uma significativa variedade de público, tal conceito abrange a necessidade de mapear as distintas decisões dessas pessoas. 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 durante o processo de avaliação das opções, escolha, e utilização de um bem ou serviço pelo consumidor. Já os benefícios se traduzem em resultados ou soluções de problemas na perspectiva do consumidor (RAVALD e GRÖNROOS, 1996).

Logo, compreender e quantificar o valor percebido pelo consumidor influencia a aceitação da oferta de modo que sua análise é uma etapa que deve preceder a definição de uma estratégia de um PST. Para realizar essa análise utilizou-se a técnica multivariada de Análise Conjunta que se trata de um conjunto de técnicas adequadas para estudar o processo de escolha dos consumidores permitindo compreender suas preferências através de simulações que ajudam na elaboração de estratégias de marketing eficientes. Auxilia também a identificar e descrever segmentos de consumidores que sejam sensíveis a preços, leais a marcas, ou que procurem atributos específicos buscando refinar o desenvolvimento de ofertas (RAO e PILI, 2014). Com base nas informações expostas, o presente artigo pretendeu responder a seguinte pergunta de pesquisa:

Qual é a percepção de valor quanto aos atributos e benefícios dos Programas Sócios Torcedores dos times classificados na série A do Campeonato Brasileiro de Futebol de 2016 para diferentes públicos e perfis de torcedores?

O objetivo principal foi identificar a estrutura de valor percebido por segmentos sociodemográficos em um conjunto de atributos oferecidos pelos programas sócio torcedor dos clubes classificados na série A do Campeonato Brasileiro de Futebol de 2016.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Marketing Esportivo

Por atrair cada vez mais torcedores e praticantes, além do interesse dos meios de comunicação, o esporte apresenta-se como um excelente meio promocional para os mais variados negócios. Conseqüentemente, o marketing esportivo representa uma eficiente opção de aproximação com o público para as organizações, e também se qualifica como uma boa opção de receita para os clubes esportivos (LOIS, 2013).

A expressão marketing esportivo está relacionada ao marketing da imagem de um bem ou serviço por meio do esporte. Pode ser entendida como a atividade por parte de organizações que utilizam o esporte para identificar, propor, e comunicar propostas de valor que satisfaçam os diversos *stakeholders* do meio esportivo, tais como torcedores, patrocinadores, ou gestores de times (POZZI, 1998, p. 77).

Historicamente a relação do marketing com futebol começou após a Segunda Guerra Mundial, onde estudiosos despertaram o interesse na atração e visibilidade desse espetáculo e a sua possibilidade de expor marcas e ofertas associadas aos times (MARTINS *et al.* 2015). Após a inserção do contexto mercadológico no âmbito esportivo, os torcedores tornaram-se altamente valorizados e precisam avaliar e escolher a melhor opção para investir seu tempo e dinheiro dentro das possibilidades oferecidas por esse mercado. O aparecimento de novas modalidades e novas atrações, aliadas a influência de novos meios de comunicação, são fatores que combinam para desencadear um ambiente instável para o marketing esportivo. Neste sentido, os *stakeholders* esportivos devem reconhecer tais tendências e serem capazes de se adaptarem nessas situações (REIN, KOTLER e SHIELDS, 2009, p. 39).

Dentre as estratégias de marketing esportivo que vêm despertando maior atenção nos últimos anos, e conseqüentemente sendo muitas vezes confundidas com o próprio marketing esportivo pela quantidade de investimentos, encontra-se o patrocínio esportivo. Devido às novas exigências dos consumidores, bem como à procura por uma diferenciação na comunicação por parte das mais variadas organizações, esta estratégia já se popularizou, pela sua visibilidade, tradicionais publicidades, e promoções de vendas (LOIS, 2013).

O aumento da importância do Brasil na indústria do esporte, principalmente por sediar dois dos principais eventos esportivos mundiais recentemente, a Copa do Mundo de Futebol (2014) e os Jogos Olímpicos (2016), pode ser um fator significativo para o crescimento de publicações na área do marketing esportivo. Apesar da quantidade da produção acadêmica nacional na área ainda ser pequena, nota-se um crescimento no número de estudos publicados nos últimos anos (FAGUNDES *et al.*, 2012, p. 114).

Seja no papel de simpatizante, torcedor, e também como praticante de uma modalidade, o torcedor é um público notavelmente fiel ao seu esporte favorito, sendo esta uma vantagem com possibilidades para se explorar no campo do marketing esportivo. O envolvimento dos torcedores propicia desta forma o desenvolvimento de um marketing de relacionamento com a possibilidade de um relacionamento duradouro (LOIS, 2013).

2.2 Marketing de Relacionamento

O marketing de relacionamento configura-se como uma maneira de auxiliar os gestores na conquista de novos usuários e, principalmente, na manutenção dos já existentes. Enquanto prática, a abordagem já é adotada entre os times de futebol brasileiros que perceberam que o maior engajamento de seus torcedores pode trazer um aumento nas receitas. Isso estimulou o investimento em ferramentas que propiciam um relacionamento mais próximo com seus torcedores (CHAVES, GOSLING e MEDEIROS, 2014).

Na literatura do marketing de relacionamento, comumente encontram-se relações com as variáveis lealdade e satisfação (DEMO *et al.*, 2015). Quando os usuários percebem altos benefícios sociais e funcionais em um bem ou serviço, atendendo suas expectativas de desempenho, existe uma tendência à satisfação com a transação. Conforme a satisfação perdura, sustentado uma oferta valiosa, os consumidores tendem a desenvolver maior lealdade e a realizar uma comunicação positiva da empresa/organização (boca-a-boca). Desse modo, a satisfação é importante na construção de relacionamentos com os consumidores (REYNOLDS e BEATTY, 1999, p. 24).

A satisfação do consumidor é determinada por diversas combinações, tais como expectativas, desejos pessoais, emoções, valor, preço, e qualidade percebida, a qual é identificada pelos atributos que os clientes avaliam a excelência do serviço. Desta maneira, é vantajoso para os gestores priorizarem seus esforços para incluir em suas ofertas os atributos considerados mais importantes pelos seus usuários, buscando uma melhoria da sua percepção de qualidade e, conseqüentemente, aumentando a satisfação (TINOCO, 2011).

No que se refere à lealdade Oliver (1997, p.34) afirma que se trata de manter um compromisso profundo de prolongar o seu relacionamento com a organização. Tal relacionamento é contínuo e ocorre alheio a influências situacionais e esforços de marketing, de modo que um consumidor leal não altera sua postura facilmente a partir do empenho da concorrência e, no caso esportivo, pelo bom desempenho de outros times.

É importante destacar que a satisfação pode ser caracterizada como específica de uma transação ou como uma experiência acumulada (RIBEIRO *et al.*, 2008). A satisfação específica, também chamada de satisfação com o desempenho, refere-se a encontros de curto prazo ou uma transação específica. Por outro lado, a satisfação acumulada, ou satisfação com o relacionamento, ocorre em transações de longo prazo (ROSSI e SLONGO, 1998). No contexto esportivo Madrigal (1995) destaca que a satisfação dos torcedores também está relacionada com a experiência obtida nos eventos. A satisfação além de ser importante para retenção de torcedores também influencia a comunicação boca-a-boca sobre os clubes.

Conforme mencionado, além de fortalecer a lealdade, a satisfação é importante para construir uma comunicação positiva da organização, sendo essa uma estratégia de baixo custo e com grande impacto para diminuir a resistência do consumidor (TRUSOV, BUCKLIN e PAUWELS, 2009, p. 90). Claro e Bortoluzzo (2015) definiram que “agentes de rumores” são pessoas que percebem em outros consumidores uma fonte de referência a um bem. Um torcedor pode influenciar indiretamente outras pessoas a torcerem pelo seu time dizendo coisas positivas sobre ele (ESPARTEL, MÜLLER NETO e POMPIANE 2009), influenciando não só julgamentos de desempenho, mas também a respeito da predisposição em adquirir ofertas associadas ao clube.

Apesar das inúmeras vantagens mencionadas também se deve considerar as possíveis desvantagens de um relacionamento de longo prazo com o consumidor. Por exemplo, torna-se ruim, tanto para o usuário como para a organização, empregar esforços para manter um relacionamento cujas necessidades do consumidor não são atendidas, tais como oferecer um serviço estudantil em horário integral para um estudante que trabalha. Além disso, alguns usuários não são rentáveis mesmo que estes tenham suas necessidades atendidas, são casos onde o negócio ainda está iniciando e que os fluxos de receita não cobrem os custos de um programa de relacionamento, ou um consumidor que tenha um histórico de crédito ruim, representando um risco para a organização (ZEITHAML, BITNER e GREMLER, 2014, p. 168).

2.3 Valor para o consumidor

O valor percebido trata-se da avaliação geral referente ao que é recebido (benefícios) em relação ao que é dado (sacrifício) pelo cliente. Tal julgamento é feito considerando a combinação de qualidade do produto, do serviço, preço acessível e a experiência de compra. O valor percebido está presente na busca para satisfazer necessidades e gerar a satisfação (CHANG e DIBB, 2012, p. 19). O processo de decisão de compra ocorre com a percepção do valor dos itens disponíveis e é central para a tomada de decisão do usuário. Desta forma, compreender os fatores que envolvem o valor torna-se importante para que o fornecedor consiga entregar uma proposta valiosa aos consumidores (CHANG e DIBB, 2012, p. 1).

No intuito de interpretar o que motiva as escolhas específicas dos usuários, Sheth, Newman e Gross (1991) propuseram cinco valores de consumo que influenciam o comportamento de escolha do consumidor: valor funcional, valor social, valor emocional, valor epistêmico, e valor condicional.

Com relação ao valor funcional, o consumidor avalia à capacidade utilitária ou física na oferta adquirida. Já o valor social está associado a um ou mais aspectos, positivos ou negativos, de grupos sociais do contexto deste consumidor. Semelhante a este raciocínio, o valor emocional trata-se da capacidade de uma oferta despertar sentimentos ou estados afetivos no usuário. O valor epistêmico, geralmente, envolve uma curiosidade ou novidade, e o valor condicional resulta de uma situação específica ou um conjunto de circunstâncias que motivam uma escolha. A decisão de consumo pode ser influenciada por qualquer um dos cinco valores, por uma combinação de alguns deles, ou pelos cinco em conjunto (SHETH; NEWMAN e GROSS, 1991).

Conforme mencionado o conceito de valor percebido abrange diferentes perspectivas, envolvendo componentes cognitivos, afetivos, bem como a percepção da qualidade e preço, ou seja, os benefícios e sacrifícios da oferta. Dessa maneira, é válido destacar que um contexto específico vivenciado pelo consumidor, por exemplo, também pode influenciar em suas escolhas. Parece provável que alegria e empolgação desempenham um papel relevante na determinação do valor percebido em algumas situações (BOKSBERGER e MELSEN, 2011).

A natureza pessoal e situacional do valor percebido é susceptível a mudanças. Portanto, uma elaboração de uma proposta de valor completa implica em uma maior variedade de ofertas de produtos/serviços e atributos para diferentes de públicos e consumidores. Consequentemente, os profissionais de marketing devem adotar uma abordagem mais equilibrada para criar valor aos seus consumidores, garantindo que uma combinação mais ampla de *drivers* de valor sejam identificados e integrados na oferta ou no processo pelo qual ela é entregue (CHANG e DIBB, 2012, p. 21).

Assim, os gestores e profissionais de marketing devem ter uma profunda compreensão do significado do conceito de valor percebido pelo consumidor para estarem aptos a satisfazê-los. Uma proposta de valor atua como um diferencial para as organizações alcançarem um desempenho satisfatório. Neste contexto, a segmentação de mercado também se torna importante, pois direciona a empresa ao seu público-alvo. Além disso, é vantajoso escolher e manter as parcerias certas, elaborando assim uma proposta de valor única e difícil de ser copiada (SOUZA e BATISTA, 2017).

2.4 Aplicação da Análise Conjunta

A análise Conjunta (AC) é utilizada por pesquisadores que estão investigando as características de decisões de compra a respeito de um produto ou serviço. A técnica promete auxiliar na compreensão das escolhas dos consumidores, indicando quais os atributos são considerados mais importantes e qual combinação (entre atributos e níveis) é a mais preferível, conforme Nuraeni, Novani e Arru (2015) utilizaram para obterem os resultados de

seu estudo. Desta forma, as organizações podem elaborar ofertas mais apropriadas para o seu público alvo em posse dos resultados desta análise estatística.

AC é um termo genérico usado para descrever uma técnica que busca identificar preferências. As origens da AC são principalmente associadas às pesquisas que buscam representar matematicamente o *ranking* dos comportamentos observados de manipulações sistemáticas e fatorial de atributos. Os métodos de AC dependem de provas formais sobre as representações matemáticas e das classificações de matrizes ortogonais (LOUVIERE, FLYNN e CARSON, 2010).

Além da interpretação dos resultados da pesquisa, a AC também é utilizada na construção do instrumento a partir de planejamento fatorial fracionário. A técnica permite avaliar a importância dos atributos e também a dos seus níveis em um cenário mais fidedigno com as opções atuais e potenciais de escolha do consumidor, além de conseguir se aproximar da forma como os indivíduos tomam decisões (HAIR, *et. al* 2005).

Ao decidir utilizar a AC para elaboração do instrumento, o pesquisador precisa definir se é viável optar pela abordagem de perfil completo ou um delineamento fatorial fracionário para as combinações de estímulos. Por exemplo, considerando que o desejo seja avaliar um sabão com dois atributos e dois níveis cada, a abordagem de perfil completo resultaria em quatro (4) combinações de estímulos para que os respondentes avaliassem sua preferência, conforme demonstrado no quadro 1.

Quadro 1 - Exemplo de elaboração de um instrumento utilizando a Análise Conjunta

	Atributo: Forma	Atributo: Aroma	Combinação Resultante
Nível	Pó	Neutro	Detergente em Pó e Neutro
Nível	Pó	Perfumado	Detergente em Pó e Perfumado
Nível	Líquido	Neutro	Detergente Líquido e Neutro
Nível	Líquido	Perfumado	Detergente Líquido e Perfumado

Fonte: Elaborado pela autora

2.5 Programa de Fidelidade e Programa Sócio Torcedor

Os programas de fidelização iniciaram nas companhias aéreas e logo expandiram para os setores de prestação de serviços e financeiros. Foi adotado como forma de retribuir a preferência dos consumidores e com o objetivo de estabelecer um vínculo com seus usuários. Esperava-se assim, que os consumidores adotassem um relacionamento de médio e longo prazo com a organização (ROCHA, TOLEDO e ALMEIDA, 2008, p. 286). Tal percepção também é reconhecida entre os times brasileiros de futebol, os quais perceberam que o maior engajamento de seus torcedores pode trazer um aumento nas receitas (CHAVES, GOSLING e MEDEIROS, 2014), em especial, com os Programas Sócios Torcedores.

Pode-se apontar que o Programa Sócio Torcedor é um modelo inovador de fidelização que obteve sucesso nos principais clubes europeus, o que estimulou os clubes brasileiros a implementarem a abordagem. O programa tem um grande potencial a ser explorado pelos clubes nacionais, possibilitando que o faturamento dos clubes seja menos dependente dos resultados em campo e com oscilações bem inferiores que as receitas com bilheteria (CARDOSO e SILVEIRA, 2014, p. 21).

Ao aderir a um programa de fidelização, o torcedor se compromete a pagar uma mensalidade em troca de benefícios, como a possibilidade de comprar ingressos antecipadamente e, dependendo do plano, com desconto. Nesse sentido, o desconto oferecido ao sócio é um valor referente à antecipação da receita com bilheteria. Em jogos de pouca presença de torcedores, parte da receita dos ingressos já estará garantida com o pagamento das mensalidades dos sócios. Portanto, caracteriza-se como um investimento relevante para os

clubes, estreitando, desta maneira, o relacionamento com o torcedor, o qual contribui espontaneamente e investe efetivamente no time (ITAÚ BBA, 2016).

O PST é uma alternativa a dependência dos times de receitas advindas de bilheteria e vendas de passes de jogadores. Gaspar *et al.* (2014) analisou cinco clubes nacionais possuidores de Programas Sócios Torcedores, e apesar de cada time possuir seus próprios modelos de planos, foram encontrados benefícios similares entre os pacotes oferecidos, tais como, descontos e a possibilidade de adquirir ingressos antecipadamente, acúmulo de pontos para serem trocados por descontos em lojas, e adquirir ingressos via internet. No período em questão, o patrocinador máster e o Programa Sócio Torcedor foram expressivos para as receitas anuais dos times.

Ainda deve-se destacar que as receitas advindas da bilheteria são inconstantes, justamente pela presença dos torcedores nos estádios ser influenciada pelo desempenho dos times nos campeonatos. Ademais, os torcedores mais envolvidos, torcedores fiéis, são os que mais frequentam os estádios, mas esse grupo de torcedores é apenas uma parcela do total. Portanto, se os clubes trabalharem de forma mais eficaz no Programa Sócio Torcedor poderão conseguir um aumento significativo das receitas e redução da variabilidade em seus fluxos de caixa (CARDOSO e SILVEIRA, 2014, p. 22).

O futebol é o esporte mais popular do Brasil e possui uma significativa movimentação econômica gerada pelos clubes, atletas, entidades reguladoras, e torcedores em todo o país. Os clubes captam recursos de maneiras distintas, tais como venda de camisetas e outros produtos, por meio da venda de ingressos para os jogos, com aumento no número dos Programas Sócios Torcedores, com patrocinadores, além de ser responsável por impulsionar os contratos de direitos de transmissão dos jogos pelas redes de televisão (FIGUEIREDO, SANTOS e CUNHA, 2016).

Devida à significativa proporção que o futebol alcançou, tornou-se necessário estimular uma maior responsabilidade na gestão dos clubes, principalmente em seus aspectos financeiros. A Federação Internacional de Futebol – FIFA determinou que a Confederação Sul-Americana de Futebol - CONMEBOL editasse um regulamento de licença para ser a base das federações afiliadas, entre elas a brasileira, CBF. Em tais regulamentos também existem critérios relacionados a aspectos esportivos, de infraestrutura, jurídicos e administrativos. Entre os tipos de requisitos a serem abrangidos, estão os relacionados ao cumprimento da legislação nacional, atendimento às normas da FIFA, e condições para o fornecimento de licença para participação em competições (MARQUES e COSTA, 2016, p. 386).

Tal modalidade pode ser tratada como um grande negócio, pois considerando definições brasileiras, sul-americanas, e europeias de micro, pequenas e médias empresas, os clubes desta modalidade são grandes instituições com o volume de faturamento superior ao das organizações citadas. Entretanto, os mais valiosos clubes de futebol analisados no trabalho em questão, que inclui times nacionais e estrangeiros, possuem baixa representatividade financeira perante o mercado econômico mundial, uma vez que existe uma grande diferença entre os rendimentos deste esporte e as grandes atividades empresariais do mundo (GASPARETTO, 2013, p. 835 e 839).

3. METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa de natureza descritiva e quantitativa. Os dados foram coletados por um *survey* virtual de autopreenchimento elaborado em duas etapas, onde primeiramente o respondente avaliava dentre os PSTs reais do seu time favorito qual era o plano que estaria mais propenso a adquirir e em seguida avaliava da mesma maneira, utilizando uma escala *Likert* de 10 pontos, 16 planos fictícios.

Os planos fictícios foram elaborados para estimativas da Análise Conjunta. Tais planos foram derivados dos benefícios identificados nos PSTs dos 20 times classificados na série A

do Campeonato Brasileiro de Futebol de os quais foram resumidos em seis (6) atributos principais, alguns de nível nominal e outros de nível de escala. Usando os valores típicos encontrados nos PSTs determinou-se a quantidade e os valores dos níveis para cada atributo.

Optou-se por um delineamento fatorial fracionário para as combinações de estímulos, pois como se tratou de 6 atributos, sendo 3 com 3 níveis e os 3 restantes com 2 níveis, seria inviável optar pela abordagem de perfil completo, pois o instrumento ficaria com 72 estímulos ($3^3 \times 2^3$) o que exigiria maior tempo e esforço do respondente, prejudicando a taxa e a qualidade das respostas.

Figura 1- Construtos utilizados no instrumento



Fonte: Dados da pesquisa

A figura 1 demonstra os 6 construtos escolhidos. Para o preço apresentou-se aos respondentes os níveis 20, 40, 100 e 140 reais. O desconto nos ingressos tinha as opções de 30%, 60% e 90%. Já os benefícios, que se trata de parcerias onde o associado possui algum benefício de acordo com seu plano, as opções foram “movimento por um futebol melhor”, “desconto em rede de parceiros” e “desconto em lojas oficiais”. Quanto a compra antecipada, assim como a área privilegiada, o respondente apenas opinava sim ou não e o construto dependentes possuía os níveis 1, 2 ou 3 convidados.

Adotou-se a amostragem por conveniência e definiu-se o tamanho da amostra por um cálculo amostral, onde a população foi estimada com base em informações disponíveis no período entre 2015 e 2016 acerca das torcidas dos times participantes da pesquisa. Vale ressaltar que por tratar-se de uma população muito extensa o valor da população não é preciso, mais sim uma estimativa do valor real. Após a realização dos cálculos encontrou 385 como valor mínimo para a mostra, a qual possui 436 observações válidas.

Realizou-se um pré-teste com pessoas com as mesmas características da amostra para verificar irregularidades que pudessem dificultar a interpretação do questionário. Os pontos questionados foram modificados e reaplicados os pré-testes. Em seguida verificou se a etapa da AC estava coerente e seguiu para coleta definitiva. O questionário foi aplicado através do aplicativo *Survey Monkey*[®] de forma que foi enviado um link para e-mails, grupos em redes

sociais, e também grupos do aplicativo WhatsApp[®] relacionados aos clubes de futebol selecionados.

O questionário foi elaborado de maneira que só avançaria para página seguinte se o pesquisado respondesse todas as questões. Dessa forma, não foi possível utilizar as respostas incompletas para um tratamento de dados ausentes. Dos 584 respondentes, 87 interromperam o questionário, correspondendo a 14,9% de toda a base. Além disso, 43 respondentes avaliaram os 16 planos fictícios com a mesma nota, tornando a estimação pela AC impossível (pois a variável dependente Y se torna uma constante). Esses casos também foram removidos da amostra, correspondendo a 7,3% dos questionários. No total, a perda de dados correspondeu a 22% da base original.

Inicialmente, identificou-se os *outliers* univariados. Para tal, realizaram-se estatísticas descritivas e com base nos resultados do teste Z não foram encontrados *outliers*. Na perspectiva multivariada usou-se a medida D² de Mahalanobis e foram encontradas 6 observações atípicas sendo todos *outliers* positivos. Tais respostas foram excluídas das análises.

É prudente verificar se a AC apresenta validade. Para tal empregou-se a medida de correlação de Kendall a qual sinaliza se existe um consenso entre as respostas originais e as estimadas pelo modelo. Aplicou-se um nível de significância de 5% ($p < 0,05$) para essa finalidade (BENITEZ e GOLINSKI, 2007). Tradicionalmente, o ponto de corte do valor-p para rejeitar a hipótese nula é de 0,05 (FERREIRA e PATINO, 2015). Foram encontrados doze resultados não significativos os quais foram excluídos. Todas as análises da pesquisa foram feitas pelo *software* estatístico SPSS 17.0[®].

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse tópico serão apresentados os principais achados do estudo. Para obter os resultados utilizou-se a técnica estatística multivariada de Análise Conjunta a qual é amplamente utilizada para avaliar inovações e desenvolvimento de produtos, serviços, ou ideias, ao mesmo tempo em que mantém um contexto realista para compreender as escolhas individuais (HAIR, JR. *et. al* 2005, p.33).

A predominância da amostra foi da faixa etária entre 18 a 29 anos, solteiros, residentes em Minas Gerais, com ensino superior, renda familiar entre R\$2.041,00 a R\$5.100,00 e do sexo masculino. Os resultados foram influenciados pelo ciclo social da pesquisadora cuja maioria reside em Minas Gerais, possuem ensino superior, e enquadram-se entre 18 a 29 anos.

Os atributos com seus respectivos níveis foram avaliados em um subconjunto por seu valor parcial perante aos torcedores, possibilitando saber não apenas o quão relevante cada atributo é, mas também a importância de cada nível. Para fins do presente estudo consideraram-se as utilidades parciais. A importância relativa de cada atributo foi inicialmente executada individualmente e posteriormente agregadas para se obter um resultado geral (HAIR, JR. *et. al* 2005, p.323 e 352).

Os resultados indicam que para a amostra geral o atributo percebido com o maior valor para os pesquisados é o “Preço”, e o nível “R\$20,00” foi o que apresentou o maior peso relativo de importância. Hinterhuber (2004, p. 777) argumenta que a percepção de valor que um consumidor possui em relação a um serviço interfere no preço que o mesmo está disposto a pagar. Portanto, compreender as maneiras de interpretação do que constitui em uma oferta de valor na percepção do usuário é um triunfo para auxiliar na manutenção de preços e também para ajudar no processo de desenvolvimento de novos produtos.

Em seguida, o atributo “Descontos nos ingressos” recebeu a maior importância, e o nível “90%” foi o mais impactante. Dentre seus variados benefícios, os PSTs têm como principal objetivo oferecer ingressos com desconto, o que se caracteriza como uma boa opção para clubes que, geralmente, não preenche todos os assentos nos estádios, fator que está mais

associado ao momento esportivo vivido pelo time (ITAÚ BBA, 2016), pois tais descontos estimulam a presença dos torcedores nos jogos.

Na sequência verificou-se que o construto “Benefícios” recebeu maior importância, sendo o “Desconto em rede de parceiros” o nível preferido. De acordo com MARTINS (2016, p. 11) no Brasil, um dos principais apoiadores dos Programas Sócios Torcedores é o Movimento para um Futebol Melhor, tal apoiador tem como objetivo alavancar os programas dos clubes no país por meio do oferecimento de descontos em produtos e serviços de diversas marcas aos torcedores. Portanto, nota-se que os níveis “Desconto na rede de parceiros” e “Movimento por um futebol melhor”, os quais foram identificados como níveis de maior e menor interesse respectivamente, têm finalidades semelhantes, logo os resultados sugerem que uma vez que se tem preferência por um deles o outro não é tão relevante.

A “Compra Antecipada” foi identificada como o quarto benefício de maior importância, tratando-se de um atributo sem níveis de diferenciação, ou seja, o respondente apenas opinava “sim” ou “não”. O atributo refere-se à possibilidade de adquirir ingressos antes que os torcedores não sócios possam comprar, o que se torna atrativo para jogos importantes, como finais de grandes campeonatos, pois a procura na bilheteria, geralmente, é maior. Além disso, também tem sido considerado vantajoso para os clubes, já que o torcedor ao se tornar sócio se compromete a pagar uma mensalidade tendo, muitas das vezes, a possibilidade de comprar ingressos antecipadamente. Nesse sentido, o desconto oferecido ao sócio é um valor referente à antecipação da receita com bilheteria e em jogos de pouca presença de torcedores parte da receita dos ingressos já estará garantida com o pagamento das mensalidades dos sócios (ITAÚ BBA, 2016).

Subsequentemente o atributo melhor avaliado foi a possibilidade de incluir dependentes, sendo “3 dependentes” o nível melhor avaliado. A amostra do presente estudo foi composta por 62,2% de solteiros e tal atributo torna-se mais atraente para pessoas que têm filhos que na maioria das vezes são pessoas casadas, divorciadas ou viúvas. O envolvimento familiar no contexto do futebol no Brasil é muito frequente, sendo tal ligação identificada, por exemplo, na notável influência que os pais exercem na escolha do time favorito dos filhos (MACAGNAN e BETTI, 2014). Por último, o atributo “Acesso à Área Privilegiada” foi o que despertou o menor interesse em comparação aos demais.

Os resultados demonstraram que os planos com menores preços e maiores descontos nos ingressos têm maior intenção de compra, mesmo que não se tenha acesso à área privilegiada. Entretanto, ao analisar os resultados de forma estratificada nota-se que existem preferências diferentes. Logo, nota-se que em um contexto com uma significativa variedade de torcedores, suas necessidades distintas precisam ser melhor mapeadas, sendo fundamental conhecê-los. Desta maneira, emprega-se o conceito de valor percebido como ponto de partida na construção de novas propostas de valor e na elaboração de planos para os PSTs.

O quadro 2 apresenta a porcentagem de importância para cada atributo por diferentes características sociodemográficas. Para definir tais resultados utilizou-se o método estatístico de Análise de Variância – ANOVA que é empregado para avaliar a diferença entre as médias de grupos. Dessa forma, verificou-se a hipótese nula testada é a igualdade de médias da variável dependente ao longo dos grupos (HAIR, JR. *et. al* 2005, p.272 e 276). Considerou-se para a hipótese nula que todas as médias são iguais e para a hipótese alternativa que ao menos uma é diferente. Portanto, todos os ($P < 0,05$) foram considerados significativos.

Quadro 2 - Análise da importância por características sociodemográficas

CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS		ATRIBUTO EM ORDEM DE IMPORTÂNCIA					
		Preço	Desconto no ingresso	Benefícios	Compra antecipada	Dependentes	Área privilegiada
Gênero	Feminino	22%	21%	19%	15%	15%	9%
	Masculino	23%	22%	18%	17%	13%	7%
Faixa Etária	Até 17 anos	15%	19%	20%	18%	15%	13%
	18 - 29 anos	21%	24%	18%	15%	13%	8%
	30 - 39 anos	23%	20%	18%	17%	14%	7%
	40 - 49 anos	29%	18%	17%	15%	15%	6%
	50 anos ou mais	24%	18%	20%	17%	15%	6%
Estado Civil	Solteiro (a)	22%	23%	18%	16%	13%	8%
	Casado (a)	23%	20%	17%	16%	15%	8%
	Viúvo (a)	11%	41%	20%	8%	11%	8%
	Divorciado (a)	24%	19%	23%	14%	15%	5%
Escolaridade	Fundamental incompleto	15%	26%	24%	14%	18%	4%
	Médio incompleto	15%	19%	16%	18%	17%	14%
	Ensino médio	21%	19%	21%	13%	15%	10%
	Superior incompleto	22%	24%	18%	14%	14%	8%
	Ensino superior	23%	21%	18%	17%	14%	7%
Renda Familiar	Até 1.020,00	17%	24%	23%	10%	18%	9%
	De 1.021,00 até 2.040,00	21%	23%	21%	13%	14%	9%
	De 2.041,00 até 5.100,00	24%	22%	18%	15%	13%	8%
	De 5.101 até 10.020,00	23%	21%	18%	17%	14%	7%
	Acima de 10.021,00	21%	21%	17%	19%	14%	8%

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que há pouca diferença na importância entre homens e mulheres pelos atributos da pesquisa. Os atributos “Preço”, “Desconto nos Ingressos” e “Compra Antecipada” alcançaram uma importância maior para homens, enquanto os atributos “Dependentes”, “Área Privilegiada” e “Benefícios” foram mais importantes na opinião das mulheres. Porém as diferenças não ultrapassaram 2%.

Para faixa etária, o preço e o desconto nos ingressos continuaram sendo os atributos mais valorizados pelos os respondentes, exceto para os com idade até 17 anos, porém tal faixa etária é pouco representativa na presente amostra, correspondendo a apenas 1% da base total de dados. Contudo, os construtos “Dependentes” e “Área Privilegiada” continuaram como os menos atrativos para a intenção de compra de um plano sócio torcedor.

Sequencialmente, a divisão por estado civil também teve o preço como o atributo mais valorizado pelos respondentes, exceto pelos viúvos, porém, assim como ocorreu para faixa etária de até 17 anos, tais respondentes são pouco representativos na presente amostra,

correspondendo a apenas 0,5% da base total de dados. Contudo, o construto “Área Privilegiada” continuou como o menos atrativo para a intenção de compra de um plano sócio torcedor.

Quanto à escolaridade, notou-se que o preço e o desconto nos ingressos também foram os atributos mais valorizados pelos respondentes, exceto pelos que possuem apenas Ensino Médio cuja preferência é pelo construto “Benefícios”. O construto “Área Privilegiada” continuou como o menos atrativo para a intenção de compra. Observou-se que os respondentes com Ensino Médio Incompleto foram os que mais se distanciaram da média dos resultados gerais, cuja representatividade na amostra é de 1,4%.

Seguindo a mesma linha, nos resultados por Renda Familiar o preço e o desconto nos ingressos continuaram sendo os atributos mais valorizados pelos respondentes e o construto “Área Privilegiada” manteve-se como o menos atrativo para a intenção de compra de um plano Sócio Torcedor. Observou-se também que os respondentes com renda até R\$1.020,00 foram os que mais distanciaram da média dos resultados gerais.

5. CONCLUSÃO

O estudo apresentou evidências de que para a amostra geral o atributo “Preço” desempenha um significativo impacto na decisão de compra e na percepção de valor nos planos dos PSTs. O “Desconto nos ingressos” foi o segundo atributo mais significativo, o qual é considerado pela literatura um dos principais objetivos de um PST (ITAÚ BBA, 2016). O “Descontos em redes de parceiros”, foi o nível mais valorizado no construto “Benefício”, seguido da “Compra antecipada”, inclusão de 3 dependentes, e por último acesso a área privilegiada.

Os resultados por características sociodemográficas apontam que há pouca diferença na preferência entre homens e mulheres. Contudo os atributos relacionados a valores financeiros (preço, desconto nos ingressos e compra antecipada) apresentam maior importância para os homens. Enquanto os atributos referentes à comodidade (dependentes, área privilegiada e benefícios) foram mais importantes na opinião das mulheres.

Já para faixa etária, foram encontradas diferenças expressivas. Para os respondentes de até 17 anos o “Benefício” foi o atributo mais valorizado, os que se encontravam na faixa entre 20 a 29 anos atribuíram maior valor ao “Desconto nos Ingressos”. Todos os pesquisados com 30 anos ou mais avaliaram o “Preço” como o atributo de maior valor. O atributo “Desconto nos ingressos” foi o que resultou em maior divergência de opiniões entre as faixas etárias.

Nas comparações por estado civil, os solteiros valorizam mais o “Desconto nos ingressos”, enquanto os divorciados e casados priorizam o “Preço”. Os viúvos avaliaram o “Benefício” como atributo de maior importância. O atributo “Desconto nos ingressos” foi o que apresentou maior divergência de opiniões comparando-se com os outros atributos.

Quanto à escolaridade, verificou-se que os participantes que possuíam Ensino Médio completo melhor avaliaram o construto “Benefícios”, os com Ensino Superior completo o “Preço”, e os com Ensino Médio incompleto e Ensino Superior incompleto deram maior importância para o “Desconto nos ingressos”. Não foram incluídos os participantes que informaram possuir ensino médio incompleto e ensino fundamental incompleto, pois juntos representavam apenas 1,6% da base total de dados.

Nos resultados por Renda Familiar, verificou-se que para os com receita até R\$1.020,00 o “Desconto nos ingresso” foi o atributo de maior importância e conforme a renda aumentava o “Preço” passava a ser o atributo mais valioso, exceto para os respondentes com renda acima de R\$10.021,00 que atribuíram à mesma importância a ambos os atributos. Portanto, os que possuíam renda até R\$2040,00 deram maior importância para o desconto nos ingressos e os que se encontravam na faixa de R\$2041,00 a R\$10.020 para o preço. O atributo “Compra Antecipada” foi o que resultou em maior divergência de opiniões.

Aponta-se como limitação principal do estudo a representatividade da amostra. Utilizou-se uma amostragem por conveniência e não se empregou medidas para que a mesma fosse estratificada. Dessa forma, a representatividade das características sócio-demográficas e dos torcedores ficaram desequilibradas o que dificultou a comprovação de determinadas premissas, tais como, a preferência por um plano com dependentes, e também a representação tendenciosa por região, uma vez que a maioria dos respondentes reside no sudeste e torcem por times dessa região. Portanto, sugere-se para pesquisas futura a adoção de uma amostragem estratificada.

No que se refere ao construto “Dependente”, que foi avaliado na amostra geral como o penúltimo na preferência, sugere a premissa de que tal fato pode ter ocorrido em função do grande número de solteiros presentes na amostra (62,2%), pois o interesse por planos com a opção de incluir familiares desperta o interesse de pessoas que têm filhos, o que é mais frequente entre pessoas casadas, divorciadas e viúvas. Tal premissa se torna mais convincente observando os resultados estratificados por estado civil, pois a maior média de importância no construto foi a dos respondentes casados, seguido dos divorciados e tendo os solteiros como últimos na preferência. Portanto, recomenda-se que pesquisas futuras adotem uma amostra estratificada a fim de comprovar tal premissa.

Quanto ao instrumento utilizado, a fim de determinar a concordância entre as preferências assumidas e as previstas pela AC, fez-se uso do coeficiente de concordância de Kendall (BENITEZ e GOLINSKI, 2007). Utilizou-se o nível de significância para fazer um ponto de corte, pois se optássemos pelo coeficiente de concordância de Kendall (W) que varia de 0 a 1 teríamos que considerar valores acima de ($W \geq 0,66$), conforme afirma Conover (1971) *apud* Lima *et al.* (2012, p.6), como indicativo de que o modelo foi capaz de prever a preferência dos respondentes. Se tivesse sido empregada tal medida a amostra teria sido reduzida significativamente, o que representa que, de acordo com o valor de W, não houve grande concordância entre as estimativas da AC e as medidas de entrada, o que pode representar tanto problemas na construção do instrumento, quanto da baixa qualidade e consistência das respostas. Portanto, sugere-se para pesquisas futura a adoção de uma amostragem estratificada, a fim de suavizar tais limitações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO, G. J. F. DE; COSTA, A. L.; CARVALHO, C. M. Razões para a falta de rendimento esportivo do Comercial F.C. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, n. 1, p. 58–75, 2012.
- AVANCINI, J., SOUZA, A., BUTIER, L. R., SALING, R. SPORT CLUB INTERNACIONAL 100 anos, 100 mil sócios. **ESPM Central de Cases**, p. 2–14, 2010.
- BENITEZ, R. M., GOLINSKI, I. A agricultura orgânica como estratégia alternativa em busca da sustentabilidade – Uma análise estatística da organização atual. **Revista de Administração e Inovação**, v. 4, n. 2, p. 117–132, 2007.
- BOKSBERGER, P. E.; MELSEN, L. Perceived value: a critical examination of definitions, concepts and measures for the service industry. **Journal of Services Marketing**, v. 25, n. 3, p. 229–240, 2011.
- CARDOSO, M. V.; SILVEIRA, M. P. 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**, v. 3, n. 3, p. 12–24, 2014.
- CHANG, C., DIBB, S. Reviewing and conceptualising customer-perceived value. **Marketing Review**, v. 12, n. 3, p. 253–274, 2012.
- CHAVES, P. G., GOSLING, M., MEDEIROS, S. A. Engajamento e ações de marketing de relacionamento no futebol: Um estudo com torcedores do Cruzeiro Esporte Clube. **Revista das Faculdades Integradas Viana Júnior**, v. 5, n. 1, p. 201–232, 2014.

CLARO, D. P. BORTOLUZZO, A. B. Profiling the Buzz Agent : Product Referral and the Study of Social **Community and Brand Attachment**. *Brazilian administration Review*, v. 12, n. 2, p. 209–228, 2015.

ESPARTEL, L. B.; MÜLLER NETO, H. F.; POMPIANI, A. E. M. "Amar é ser fiel a quem nos trai": a relação do torcedor com seu time de futebol. *Organizações & Sociedade*, v. 16, n. 48, art. 3, p. 59-80, 2009.

FAGUNDES, A. F. A. et al. A publicação acadêmica de marketing esportivo no Brasil. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 11, n. 2, p. 94–119, 2012.

FERREIRA, J. C., PATINO, C. M. O que realmente significa o valor-p ? *Jornal Brasileiro de Pneumologia*, v. 41, n. 5, p. 485, 2015.

FIGUEIREDO, G. H., SANTOS, V., CUNHA, P. R. Práticas de Evidenciação em Entidades Desportivas: Um Estudo nos Clubes de Futebol brasileiro. *Enfoque: Reflexão Contábil*, v. 36, n. 1, p. 1–21, 2017.

FLEURY, F. A. et al. Efeito das Vitórias e Derrotas na Atitude do Torcedor de Futebol : um Estudo Envolvendo Garoto-Propaganda, Envolvimento e Fanatismo. *Brazilian BusinessReview*, v. 13, n. 4, p. 25–50, 2016.

GASPAR, M. A. et al. Marketing Esportivo : Um Estudo das Ações Praticadas por Grandes Clubes de Futebol do Brasil. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, v. 3, n. 1, p. 12–28, 2014.

GASPARETTO, T. M. O Futebol Como Negócio : uma comparação financeira com outros segmentos. *Revista Brasileira de Ciência do Esporte*, v. 35, n. 4, p. 825–845, 2013.

HAIR, J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L. & BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. [s.l: s.n.], 2005.

HINTERHUBER, A. Towards value-based pricing—An integrative framework for decision making. *Industrial Marketing Management*, v. 33, n. 8, p. 765–778, 2004.

ITAÚ BBA. **Análise Econômico-Financeira dos Clubes Brasileiros de Futebol**, 2016.

LANGONI, C. G. Futebol e desenvolvimento socioeconômico. *Caderno FGV Projetos*, v. 8, n. 22, p. 1–100, 2013.

LOIS, N. C. **Estratégias empíricas em patrocínio esportivo à luz da experiência de organizações esportivas e empresas investidoras**. 2013. 342 f. 2013.

LOUVIERE, J. J., FLYNN, T. N., CARSON, R. T. Discrete choice experiments are not conjoint analysis. *Journal of Choice Modelling*, v. 3, n. 3, p. 57–72, 2010.

MACAGNAN, L. D. G., BETTI, M. Futebol: representações e práticas de escolares do ensino fundamental. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, v. 28, n. 2, p. 315–27, 2014.

MADRIGAL, R. (1995). Cognitive and Affective Determinants of Fan Satisfaction with Sporting Event Attendance. *Journal of Leisure Research*, v. 27, n. 3, p. 205-227.

MARQUES, D. S. P.; COSTA, A. L. Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor. *Organizações & Sociedade*, v. 23, n. 78, p. 378–405, 2016.

MARTINS, F. F. **Marketing de relacionamento no futebol: O programa sócio-torcedor do Sport Club Corinthians Paulista**. [s.l.] Pontifícia universidade católica de São Paulo PUC - SP, 2016.

NURAENI, S., ARRU, A. P., NOVANI, S. Understanding Consumer Decision-making in Tourism Sector: Conjoint Analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, p. 312–317, 2015.

OLIVER, R. L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. 1. ed. New York: Irwin / McGraw-Hill, 1997.

POZZI, L. F. **A grande jogada**. 1. ed. [s.l: s.n.], 1998.

RAO, V. R., PILLI, L. E. Conjoint Analysis for Marketing Research in Brazil. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 13, n. 4, p. 25–38, 2014.

- RAVALD, A.; GRÖNROOS, C. The value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 2, p. 19–30, 1996.
- REIN, I.; KOTLER, P.; SHIELDS, B. **Marketing Esportivo: A reinvenção do esporte na busca de torcedores**. [s.l: s.n.], 2009.
- REYNOLDS, K. E.; BEATTY, S. E. Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing. **Journal of Retailing**, v. 75, n. 1, p. 11–32, 1999.
- RIBEIRO, Á. H. P. et al. Satisfaction, value and loyalty in the consumption experience: An empirical test. **Academia, Revista Latinoamericana de Administración**, v. 41, n. 1, p. 33–47, 2008.
- ROCHA, T. V.; TOLEDO, G. L.; ALMEIDA, L. F. DE. A Percepção dos Clientes Agrícolas sobre os Programas de Fidelidade: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 10, n. 28, p. 282–294, 2008.
- ROSSI, C. A. V.; SLOGO, L. A. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1, p. 101–125, 1998.
- SCHARF, E. R. et al. A experiência e mais dez: uma estratégia para vencer na Champions League. **Gestão & Regionalidade**, v. 32, n. 96, p. 21–34, 2017.
- SHETH, J. N.; NEWMAN, B. I.; GROSS, B. L. Why we buy what we buy: A theory of consumption values. **Journal of Business Research**, v. 22, n. 2, p. 159–170, 1991.
- SOUZA, E. M. DE; BATISTA, P. C. DE S. Antecedentes e Consequentes Estratégicos para o Desempenho de Empresas de E-Business. **Brazilian Business Review**, v. 14, n. 1, p. 59–86, 2017.
- TINOCO, M. A. C. **Proposta de Modelos Ampliados de Satisfação de Clientes de Serviços**. 2011. 153 f. 2011.
- TRUSOV, M.; BUCKLIN, R. E.; PAUWELS, K. Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: findings from an internet social networking site. **Journal of marketing**, v. 73, n. 5, p. 90-102, 2009.
- ZEITHAML, V. A., BITNER, M. J., GREMLER, D. D. **Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente**. Ed.: 6, São Paulo: AMGH Editora, 2014.