

---

## **O IMPACTO DO ESTÁDIO NO CONSUMO DO TORCEDOR: COMO A FREQUÊNCIA NO ESTÁDIO IMPULSIONA A DEMANDA POR PRODUTOS DOS CLUBES**

### **Fernando A. Fleury**

Doutorando em Administração na área de Economia das Organizações pela  
Universidade de São Paulo, Brasil  
fleury00@gmail.com

### **Marcos Vinícius Cardoso**

Doutor em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo, Brasil  
mvcardoso@gmail.com

### **Nuno Dias Fouto**

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo, Brasil  
nunom@fia.com.br

### **Patrícia Vance**

Doutora em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo, Brasil  
patricia.vance@gmail.com

### **Rui Marques**

Mestrado em Administração com ênfase Gestão de Esportes pela Universidade  
Nove de Julho, Brasil  
ruimarquess@gmail.com

## **RESUMO**

O objetivo deste estudo é investigar a relação existente entre a presença do torcedor no estádio, que demonstra o envolvimento do torcedor com seu clube de futebol, e sua influência na compra de produtos oficiais das 12 maiores marcas brasileiras de clubes de futebol. Nesta pesquisa, coletaram-se informações de 1.296 torcedores que responderam a um questionário com 22 perguntas. Definiu-se como envolvimento com seu clube de futebol a frequência de ida ao estádio. Para determinar a relação de consumo, foram utilizadas variáveis como frequência de compra de produtos oficiais, valor anual gasto com tais produtos, local preferido para realização de compras e sortimento do *mix* de produto. Para a análise das preferências de compra do torcedor, foi aplicada a técnica de

análise de correspondência (Anacor). Como resultado, pode-se apontar que a fidelização do torcedor, impulsionada pelo marketing de relacionamento, é um dos catalisadores para aumentar as receitas dos clubes de futebol, já que maiores frequências de compra e tíquetes médios estão associadas a um número maior de idas ao estádio, assim como à variedade do *mix* de produtos adquiridos pelo torcedor. Nesse sentido, o trabalho aponta para a importância de construir uma relação de longo prazo que vá além do vínculo emocional com o clube, chegando até ao consumo dos produtos da marca.

**PALAVRAS-CHAVE:** Marketing esportivo. Marketing de relacionamento. Fidelidade à marca. Clubes de Futebol. Fidelidade a clubes de futebol.

**THE IMPACT OF THE STADIUM IN THE SUPPORTER'S CONSUMPTION:  
HOW DOES THE FREQUENCY AT THE STADIUM BOOSTS THE DEMAND  
FOR THE CLUBS' PRODUCTS**

**ABSTRACT**

The aim of this study is to investigate the relationship between the presence of supporter in the stadium, which demonstrates the supporter's involvement with his soccer club, and its influence on the purchase of official products of the 12 largest Brazilian brands of soccer clubs. In this research, it was collected information from 1,296 supporters who responded to a questionnaire with 22 questions. It was defined as involvement with their soccer club the frequency this supporter goes to the stadium. In order to determine the consumption relationship it were used variables such as frequency of purchase of official products, the annual amount spent on such products, favorite venue to purchase and assortment of the products *mix*. For the supporters buying preferences analysis, it was applied the technique of correspondence analysis (Anacor). As a result, we can point out that the

supporters' loyalty, driven by the relationship marketing, is one of the catalysts for increasing the soccer clubs revenue, since the higher the products and average tickets purchase frequency, the more this frequency is associated with a higher number of attendance to the stadium, as well as the variety in the *mix* of products acquired by the supporter. In this sense, the work points to the importance of building a long term relationship which goes beyond the emotional bond with the club, reaching the brand products consumption.

**KEYWORDS:** Sports Marketing. Relationship marketing. Brand loyalty. Soccer Clubs. Soccer clubs loyalty.

## 1 INTRODUÇÃO

A indústria esportiva no Brasil movimenta cerca de R\$ 67 bilhões anuais, o que corresponde a 1,6 % do PIB, e o segmento de artigos esportivos movimenta cerca de R\$ 4 bilhões anuais (Pluri, 2012). A indústria do esporte tem sido investigada internacionalmente com grande intensidade, nas mais variadas vertentes (Gray & Wert-Gray, 2012), porém é um tema pouco explorado no cenário nacional (Malagrino, 2011). Com o crescimento econômico do país e a expansão da classe média, a gestão adequada desse segmento pode tornar-se uma importante fonte de receita para os clubes (Chao, 2013).

Nesse cenário, o torcedor assume um papel duplo. Ao mesmo tempo em que é o público-alvo das ações das empresas patrocinadoras e do próprio clube, ele valoriza o espetáculo, quando aumenta o consumo de produtos e serviços ligados ao clube e impulsiona o crescimento de sua receita. Assim, o torcedor só se tornará uma fonte de receita para seu clube quando este cria uma relação de proximidade com ele, possibilitando-lhe vivenciar momentos únicos e inesquecíveis com o clube (Gladden & Funk, 2001).

Para que isso aconteça, é necessário que os clubes saibam quem são seus consumidores, como pensam e o que procuram. Atualmente, vários dos clubes de futebol já possuem redes de lojas franqueadas que comercializam exclusivamente produtos oficiais e licenciados. O crescimento acelerado de lojas franqueadas de dois dos mais valiosos clubes, em termos de *brand equity* no Brasil, Corinthians e São Paulo, ilustra a importância de conhecer na prática os hábitos do consumidor de futebol (Malagrino, Vance, Cardoso & Silva, 2012; Chao, 2013).

A revisão da literatura buscou apresentar as teorias mais recentes sobre a fidelidade do consumidor esportivo, visando entender a importância da fidelidade do torcedor para o sucesso das marcas esportivas. Conforme Tokuyama e Greenwell (2011), torcedores e praticantes esportivos tendem a ter hábitos de consumo diferentes, por isso, identificar o que molda o torcedor de futebol torna-se importante no processo de fidelização. Essa fidelidade pode ser influenciada por ações de marketing de relacionamento, gerando como resultado maior frequência de compra de produtos oficiais, maior tíquete médio e também

internacionalização da marca (Kaynak, Salman & Tatoglu, 2008). Essa fidelização, no entanto, está sujeita às mesmas restrições impostas a marcas consideradas fortes no mercado (Ehrenberg, 2000), já que existe uma concorrência tanto de clubes internacionais, como de outras empresas consideradas pelos consumidores (torcedores) na hora da compra.

Assim, neste estudo, busca-se investigar “qual a relação entre a fidelidade do consumidor (ida ao estádio) e o tíquete médio dos gastos dos consumidores – denominados especificamente “torcedores” – e a frequência de compra de produtos oficiais dos clubes relacionados como as 12 mais valiosas marcas (Atlético-MG, Botafogo, Corinthians, Cruzeiro, Flamengo, Fluminense, Grêmio, Internacional, Palmeiras, Santos, São Paulo e Vasco da Gama) do mercado futebol”. As marcas foram escolhidas utilizando-se os dados levantados pelos auditores da BDO (2012).

Esse envolvimento passa por entender, antes mesmo de seu hábito de consumo, a disposição do torcedor para envolver-se com o time como, por exemplo, sua frequência de ida ao estádio e qual seu lugar preferido para assistir a uma partida de futebol. Pressupõe-se que, nesse momento, o envolvimento emocional e a identificação com o time influenciem a frequência de compra do torcedor e possam facilitar a criação de uma relação de longo prazo, ampliando o processo de fidelidade, conforme apontado por Gray e Wert-Gray (2012). Para identificar esse envolvimento, o caminho escolhido foi uma pesquisa *survey* para levantar informações a respeito do torcedor de futebol e a aplicação da técnica de análise de correspondência (Anacor) para verificar a associação entre as variáveis levantadas na pesquisa, analisando tanto a tabela de contingência como o mapa perceptual, tendo como *proxy* a frequência de ida ao estádio de futebol.

Evidenciou-se, com este estudo, que, conforme Gladden e Funk (2002), a presença no estádio tem associação direta com a frequência de compra e com o valor gasto anualmente pelo torcedor. Essa presença também influencia o *mix* de produtos comprados. Assim, quanto mais fiel for o torcedor a seu clube, mais estreita é a relação entre as partes do estudo e, conforme Gray e Wert-Gray (2012), o impacto no consumo tende a acontecer após a criação de identificação entre clube e torcedor.

Apesar de ser esperada maior fidelidade em relação às marcas de seu time preferido, cabe destacar que as restrições de renda também devem ser consideradas. A ideia geral de que o torcedor é um cliente fiel e de que o clube não precisa estreitar seu relacionamento com ele pode resultar em tomadas de decisão que afetarão o potencial de vendas dos produtos das marcas de futebol. Nesse sentido, a compreensão das diferenças entre frequência, valor de compra e local de consumo podem contribuir para a elaboração de estratégias de marketing mais efetivas e duradoras pelos gestores das equipes.

O artigo está estruturado em cinco partes, contando com esta introdução. Na segunda parte, apresenta-se uma revisão da literatura sobre a fidelidade do consumidor de futebol e o marketing de relacionamento na indústria do esporte. Na terceira parte, descrevem-se a metodologia utilizada para coleta e análise de dados e também o perfil da amostra. Na quarta parte, apresentam-se os resultados do estudo. O artigo encerra-se com as discussões sobre os resultados, as considerações finais e as sugestões de futuras pesquisas.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 FIDELIDADE DO CONSUMIDOR DE MARCAS DE CLUBES DE FUTEBOL**

Praticamente todos os países do mundo têm seu esporte de preferência e os seguidores dessas práticas esportivas podem ser considerados um mercado-alvo para o consumo de produtos dos vários clubes, em diversas modalidades. No Brasil, o futebol é a grande referência esportiva e tornou-se uma das grandes paixões do brasileiro.

Estudos têm mostrado que existem diferenças no comportamento de consumo de produtos relacionados a times entre pessoas que assistem aos esportes, usualmente designadas por torcedores, e os praticantes de esportes. Stone (1971) já apontava para tal diferença ao analisar as variáveis antecessoras e consequentes de cada atividade (torcer e praticar esporte). Como as variáveis eram diferentes para cada atividade, o autor conclui que torcer e praticar esportes são atividades de natureza distintas. Shamir e Ruskin (1984) examinaram as motivações por trás de torcer e praticar esporte. Alguns motivos,

como aptidão e saúde, eram os mais importantes para a prática do esporte. Já experiência social e experiência estética eram os mais importantes para assistir a jogos e torcer por um clube.

Tokuyama e Greenwell (2011) trabalham com o conceito de envolvimento (alto e baixo) com o esporte e como isso produz características distintas entre aqueles que praticam futebol e aqueles que preferem assistir aos jogos e torcer por seu clube. No grupo de alto envolvimento, a realização pessoal e a redução do estresse foram apontadas como os principais fatores entre aqueles que praticam o esporte. Entre aqueles que preferem torcer por seu clube e assistir aos jogos, os autores apontaram como fatores primordiais a oportunidade de pertencer a uma comunidade específica (torcida do clube) e a concorrência, ou seja, a importância de uma competição forte e intensa. Os resultados finais desses estudos mostram que, tanto as diferenças como as similaridades dos motivadores de consumo desses dois grupos podem ajudar os profissionais de marketing esportivo a tomar decisões sobre onde e como expor seus produtos.

Gladden e Funk (2001) mostram que a fidelidade à marca no esporte é importante por dois motivos. Primeiro, quando a equipe perde ou vem de derrotas seguidas, a fidelidade ao clube (marca) garante a continuidade dos torcedores. Tal fidelidade muitas vezes faz com que, mesmo na adversidade, a presença dos torcedores no estádio aumente, garantindo assim a continuidade na arrecadação das receitas. Num momento de crise, oriundo de derrotas ou até de rebaixamento, tal movimento é importante porque ajuda a compensar um possível aumento nos custos em outras áreas – salários de jogadores, por exemplo – para sair da crise. Esse mesmo processo garante a continuidade da aparição nos meios midiáticos. Em segundo lugar, a fidelidade à marca é essencial para o processo de extensão da linha de produto. Clubes que detêm, não apenas mais torcida, mas, principalmente, torcedores mais devotos à marca possuem mais chances de ampliar sua oferta de produtos. Isso pode criar fluxos de caixa adicionais nos balanços e trazer novos parceiros comerciais.

Uma dificuldade encontrada pelos clubes de futebol brasileiro para desenvolver suas ofertas aos torcedores é a concorrência internacional. Conforme Kaynak et al. (2008), o resultado da alta fidelidade, ou a fidelidade quase incondicional, é a possibilidade de extensão da marca para além das fronteiras geográficas. Atualmente no Brasil existem três grandes canais de TV

por assinatura que transmitem futebol internacional – Sportv, ESPN e Fox Sports –, e pelos menos três canais em rede aberta fazendo o mesmo – Band, Globo e Rede TV. As marcas internacionais, trazidas pela globalização da mídia, ajudam a desenvolver esse processo e criam um fenômeno que é a demanda por produtos de clubes estrangeiros, que não se relacionam com os clubes locais. O que não é visto como uma infidelidade, já que os produtos não são de clubes concorrentes diretos dos brasileiros. Esse fato é evidenciado no consumo em praticamente todos os mercados, em que grandes marcas não têm fidelidade incondicional, mas sim maior fidelidade (Ehrenberg, 1991; Ehrenberg & Goodhardt, 2002). No geral, as marcas dividem os consumidores com outras marcas que detêm *market share* similar (Ehrenberg, 2000). Esse padrão de consumo foi analisado por Dawes (2009) quando, ao estudar a fidelidade à marca no mercado de *sportwear*, verificou que Nike e Adidas, por exemplo, passavam pelo mesmo fenômeno que marcas em outros mercados.

Esse fato passa a ocorrer com mais constância com os clubes de futebol, pois as diversas extensões de marca realizadas em segmentos como roupas e pequenos itens de colecionador, como copos e chaveiros, levam os clubes a concorrerem com outras marcas importantes na vida do consumidor. Assim, ao vender uma camiseta polo, clubes como o São Paulo podem estar competindo, em termos de marca, com a Polo by Ralph Lauren; analogamente, um chaveiro para carro do Corinthians ou do Palmeiras pode estar competindo com chaveiros da BMW ou mesmo da Ferrari. Esse conceito é importante para entender que, por mais fiel que seja o consumidor de futebol, existem limites de qualidade e preço (Kapferer, 2003), que não permitem exageros muitas vezes praticados pelos clubes de futebol. Para competir em condições de igualdade com clubes internacionais, ou mesmo com outras marcas, os clubes nacionais precisam conquistar a preferência dos consumidores construindo relacionamento forte e duradouro e crenças positivas. Ou seja, construindo uma marca forte, com boa imagem para seus torcedores, aumentando a fidelidade deles para além das linhas do campo (Bauer, Stokburger-Sauer & Exler, 2008).

Dado esse contexto, existe a necessidade de gerar cada vez mais relacionamento entre os clubes de futebol e seus consumidores, de forma que estes passem a consumir mais produtos em cada interação com seu time preferido. A natureza competitiva do esporte pode ajudar nesse processo (Bauer



et al., 2008). Assim, conforme sugerido por Ross (2006), a pesquisa teórica e empírica pode ser um bom caminho para entender a relação entre marca e fidelidade, e a intersecção desse processo na utilização do marketing de relacionamento, entendendo que o objetivo final é a criação de vínculos de longo prazo com os torcedores. Destarte, não será apenas a paixão o elemento que mantém a fidelidade de um torcedor por um clube de futebol.

## **2.2 A INFLUÊNCIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO NOS ESPORTES**

Apesar de sua grande utilização no contexto das relações de vendas, entre fornecedores e compradores, entre varejo e fornecedores, em relações de serviço, de marca e ainda na relação entre consumidor e empresa, poucas pesquisas têm sido efetuadas em marketing de relacionamento nos esportes (Bee & Kahle, 2006). Porém, o tema – ao longo das duas últimas décadas – tem conquistado mais espaço, principalmente no cenário internacional (Gray & Wert-Gray, 2012). Isso porque diversas razões vêm favorecer o desenvolvimento do marketing de relacionamento no universo esportivo, tais como: inovações tecnológicas, melhoria nos modelos de pesquisa de marketing e, principalmente, o esporte assumindo seu papel como atividade de entretenimento (Stavros, Pope & Winzar, 2008).

O marketing de relacionamento pode ser caracterizado pela atração, desenvolvimento e retenção de consumidores (Bee & Kahle, 2006). Porém, existem duas formas de entender essas características. Por um lado, o marketing de relacionamento tem uma vertente transacional que busca o aumento das vendas; por outro, há um foco na relação de longo prazo (Parvatiyar & Sheth, 2001). Enquanto, no primeiro caso, podem-se utilizar métodos mais focados em marketing de banco de dados, visando gerar mais compra e maior tíquete médio; no segundo, almeja-se um relacionamento de longo prazo, menos transacional e mais relacional, afinal, o clube de futebol dá destaque à cooperação e à interação, resultando em valores compartilhados (Bee & Kahle, 2006).

O relacionamento de longo prazo com uma marca tem benefícios para o consumidor (Parvatiyar & Sheth, 2001). Esses benefícios baseiam-se na

preferência pela redução de escolhas, já que o processo de tomada de decisão se torna mais eficiente, os custos de procura caem e a consistência cognitiva na decisão pode subir. Para Bee e Kahle (2006), o consumidor de esportes é, geralmente, muito envolvido, e esse envolvimento pode ser visto pela compra de ingresso e pela compra de produtos relacionados a seu time. O que se confirma pelo desejo de demonstrar seu envolvimento e manter uma relação mais próxima com seu clube. Os autores ainda argumentam que a confiança, seja no time, atletas ou equipe, e os valores compartilhados influenciam fortemente o relacionamento do consumidor.

Bee e Kahle (2006) afirmam ainda que existem pelo menos três mecanismos comuns para acelerar a relação entre clubes e consumidores. O primeiro é a "conversa sobre esportes", já que o simples fato da interação sobre o tópico esporte ou clube pode estabelecer valores compartilhados. O segundo mecanismo é a "hospitalidade", o que no Brasil está relacionado ao estádio e outros meios pelos quais os torcedores (consumidores) podem interagir socialmente criando a possibilidade da "conversa sobre esportes", assim como do compartilhamento de valores. E o terceiro, menos comum no Brasil, é o ato de "dar brindes".

Existem vários tipos de programas de consumo gratificantes que implicam reforços prometidos e fornecidos, o consumidor pode ser persistentemente condicionado por longos períodos de tempo, como resultado de receber recompensas (Sheth & Parvatiyar, 1995; Bendapudi & Berry, 1997). Clubes de benefícios (pontos, bônus, presentes, cupons) são exemplos desses esforços que mantêm fiéis os consumidores, independentemente das promoções ou das melhorias dos serviços dos concorrentes (Stum & Thiry, 1991; O'Brien & Jones, 1995).

Wulf e Odekerken-Schroder (2003) sugerem que os esforços de relacionamento só podem ser percebidos após contínuas trocas entre varejistas (neste caso, clubes de futebol) e seus consumidores. Muitos dos custos e benefícios da relação não são avaliados nos estágios iniciais do relacionamento. Daí a importância de trabalhar numa relação de longo prazo. Para os autores, o compromisso no relacionamento torna-se uma variável que mede o componente atitudinal da fidelidade, ou seja, as atitudes influenciam o comportamento. Como os autores definem compromisso no relacionamento como o desejo do

consumidor de continuar um relacionamento com um varejista acompanhado de sua vontade de fazer esforços para mantê-lo, assumem que existe uma relação positiva entre o compromisso de relacionamento e a fidelidade comportamental.

Para entender melhor o nível de relacionamento, Bee e Kahle (2006) identificam que o consumidor deve passar por três estágios: observância, identificação e internalização. No primeiro estágio, existe uma relação muito frágil, uma vez que existe pouco envolvimento com a marca do clube. Na fase de identificação, espera-se mais consumo, por causa da maior relação entre organização esportiva e consumidor. E, por fim, na etapa de internalização, os valores do consumidor são os mesmos que os do clube, seja pela passagem pelo processo todo, seja pelo reconhecimento desses valores.

Observa-se então que, quando os valores são compartilhados, os consumidores tendem a acompanhar seus clubes mais de perto, buscando informações sobre ele, independentemente de sua posição no campeonato ou de eventuais resultados negativos. Nesta última fase, chega-se mais próximo à fidelização de consumo, passando o consumidor a despender parte de sua renda em ir ao estádio em vez de outras formas de entretenimento. Para isso, faz-se também necessária a identificação para com o clube. Gray e Wert-Gray (2012) apontam que, para se ter maior impacto sobre o comportamento de consumo, é necessário criar forte identificação entre clube e torcedor. Os autores sugerem também que "os esforços contínuos de uma organização esportiva de se relacionar com seus torcedores podem proporcionar benefícios maiores do que os esforços para melhorar o desempenho competitivo da equipe" (Gray E Wert-Gray, 2012, p. 277).

No aprimoramento da relação entre clube e torcedor, os clubes de futebol devem tomar cuidado com a peculiaridade do esporte, apontada por Malagrino (2011), que remete à noção de que o torcedor vai além de colaborar com o clube. Muitas vezes, ele se torna parte do próprio espetáculo que cria, pois "é ele que, uniformizado e caracterizado como fã, com suas bandeiras e buzinas, lota as arquibancadas do estádio, produzindo uma imagem capaz de valorizar ainda mais o produto final: a partida" (Malagrino, 2011, p. 39).

### **3 METODOLOGIA**

A amostra pesquisada incluiu 1.296 torcedores de times de futebol brasileiros. Foram adotadas técnicas de amostragem não probabilística, devido principalmente ao interesse em focar a pesquisa nos torcedores dos 12 clubes com as marcas mais valiosas do Brasil (Atlético-MG, Botafogo, Corinthians, Cruzeiro, Flamengo, Fluminense, Grêmio, Internacional, Palmeiras, Santos, São Paulo e Vasco da Gama), usando como referência trabalho da consultoria BDO (2012). O universo amostral foi delimitado por meio de dois tipos distintos de amostra não probabilística: por conveniência (*convenience*) – os participantes são escolhidos por estar disponíveis – e bola de neve (*snowball*) – os participantes iniciais indicam novos participantes (Freitas, Oliveira, Saccol & Mascarola, 2000). Do total de 1.296 respondentes, 95 torcedores (7,3% do total) foram excluídos da análise final por terem respondido torcer para outro clube ou não possuir um clube de coração, restando 1.201 respondentes válidos, sendo 991 torcedores (82,5%) e 210 torcedoras (17,5%).

Neste trabalho, utilizou-se o número de visitas ao estádio como uma variável que pode mostrar o processo de internalização, uma vez que ir ao estádio independentemente da situação, positiva ou negativa, de seu clube, pode demonstrar compartilhamento de valores. Dessa forma, pode-se analisar, ainda que de forma inicial, quais os resultados esperados em termos de vendas, quando o consumidor tem maior frequência no estádio em comparação com aqueles que participam menos desse momento. Assim, o foco da análise foi a frequência de ida ao estádio – utilizada como *proxy* de fidelidade do torcedor com o time que apoia (Lings & Owen, 2007). Outras variáveis de análise incluem a frequência de compra de produtos oficiais, o valor anual gasto com tais produtos e o local preferido para a realização de compras.

Para analisar a relação entre frequência de ida ao estádio e frequência de compra, assim como a primeira e o tíquete médio, foi aplicada a técnica de análise de correspondência (Anacor) – uma técnica de interdependência que atua na redução de dimensões e retrata os resultados por meio de mapas perceptuais. A Anacor exhibe as associações entre variáveis categóricas nominais permitindo um exame visual de um padrão ou estrutura de dados (Whitlark & Smith, 2001). Os mapas permitem uma visualização fácil das associações entre variáveis. Foram analisados tanto a tabela de contingência, quanto o mapa perceptual.

Favero, Belfiore, Chan e Silva (2009) afirmam que categorias com localização próxima na projeção plana apresentam forte relação, em contraste com categorias separadas com distâncias maiores. A utilização da análise de correspondência permite analisar relações não lineares e dados com respostas categóricas, cujas medições são nominais, agrupando variáveis altamente associadas. Os autores afirmam que a força dessa técnica está no fato de que ela fornece meios de examinar relações entre variáveis em linha e coluna conjuntamente. Utilizando essa técnica, foi possível fazer associações sobre a frequência de ida ao estádio do torcedor (consumidor) e sua frequência de compra de produtos oficiais e o tíquete médio gasto.

Conforme recomendado por Pestana e Gageiro (2000), foi realizado o teste Qui-quadrado ( $\chi^2$ ) para verificação da existência ou não de dependência entre os pares de variáveis, definindo assim a possibilidade ou não de utilização da técnica. Em seguida, examinou-se a associação entre pares de categorias dessas variáveis pela análise de resíduos, conforme sugerido por Pereira (1997) e Batista, Escuder e Pereira (2004).

#### **4 RESULTADOS**

Para analisar a associação da fidelidade do torcedor (frequência de ida ao estádio) com sua frequência de compra, foram investigados vários aspectos, como frequência de compra, local preferido para compra, produtos adquiridos, valor anual gasto com a aquisição de produtos oficiais, bem como atributos de insatisfação do consumidor com os produtos oferecidos. O primeiro passo para entender o grau de fidelidade do torcedor de futebol é entender qual sua relação com o estádio, ou seja, qual o hábito de frequência do torcedor de futebol ao estádio, porque ele pode ser um dos grandes alicerces financeiros dos clubes de futebol, além de tornar-se um dos grandes canais de distribuição da indústria do esporte. Neste ponto, a pesquisa relevou que 8,9% dos respondentes têm o estádio como local onde mais assistem aos jogos de seu clube.

Assistir aos jogos em casa ainda é a preferência da expressiva maioria, o que justifica as mudanças de patamares no valor das cotas de direito de transmissão assinados entre clubes e emissoras de TV (Betting, 2011). Esse fato demonstra, também, a importância que esse tipo de torcedor tem para o clube e o

porquê de essa receita ser a principal fonte de recursos financeiros dos clubes brasileiros atualmente (Malagrino et al., 2012), pois, apesar da importância do estádio como meio de comunicação, a mídia televisiva ainda é o grande expoente para a maioria dos torcedores de futebol no Brasil, permitindo um fácil acesso e, na maioria dos casos, com muito mais conforto.

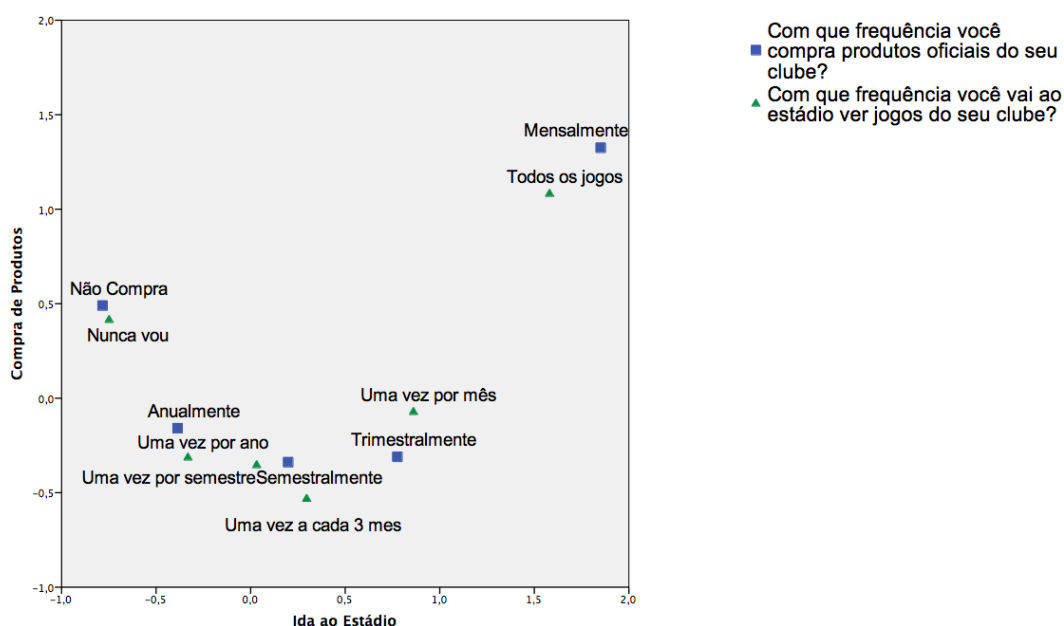
#### 4.1 FREQUÊNCIA DE IDA AO ESTÁDIO E FREQUÊNCIA DE COMPRA DE PRODUTOS OFICIAIS

Pode-se verificar, por meio da Tabela 1, que o contingenciamento entre a frequência de ida ao estádio e a frequência de compra revela que essas variáveis não são independentes ( $\chi^2= 348,449$ ;  $p=0,000$ ), ou seja, não se combinam aleatoriamente, o que permite a aplicação da técnica de análise de correspondência.

**Tabela 1: Tabela de contingência entre frequência de ida ao estádio e frequência de compra de produtos oficiais**

Frequência de ida ao estádio	Frequência de compra de produtos oficiais de seu clube					
	Não compra	Anual	Semestral	Trimestral	Mensal	Total
Nunca vou	157	118	68	22	2	367
Uma vez por ano	52	91	57	30	2	232
Uma vez por semestre	27	45	42	30	5	149
Uma vez por trimestre	24	42	56	47	7	176
Uma vez por mês	17	31	63	63	26	200
Todos os jogos	3	9	17	25	23	77
Total	280	336	303	217	65	1201
$\chi^2:348,449$	GL:20	$p:0,000$				

A análise do Gráfico 1 sinaliza para a existência de associação entre a frequência de ida ao estádio e a frequência de compra do torcedor. Assim, quanto mais frequente é a presença nos estádios, maior é o hábito de comprar produtos oficiais. É nítida a associação entre os torcedores mais fiéis, que vão a todos os jogos, com o time e a realização de compras mensais de produtos oficiais. A proximidade da não compra com os torcedores que não vão ao estádio mostra que, quanto menos fiel o torcedor, menor será propensão a consumir produtos originais.



**Gráfico 1: Associação entre frequência no estádio e frequência de compra**

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

É possível identificar, conforme Gladden e Funk (2002), que a presença no estádio está associada ao aumento da frequência de compra e justifica o argumento de Gray e Wert-Gray (2012) de que maior impacto no consumo acontece após criação de identificação entre clube e torcedor. O estádio mostrou-se, dessa maneira, o alicerce estrutural para trabalhar-se o conceito de fidelidade levantado por Bauer et al. (2008).

O resultado corrobora as propostas de Bee e Kahle (2006), quando afirmam que torcedores fiéis, com maior presença no estádio, estão no estágio de internalização. Nesse estágio, eles estarão mais propensos a consumir os produtos oficiais do clube, uma vez que buscarão demonstrar sua ligação com o

time utilizando produtos que levem sua marca. Os que não têm por hábito frequentar o estádio (nenhuma vez) encontram-se no estágio de observância – no qual não existe envolvimento.

#### 4.2 FREQUÊNCIA DE IDA AO ESTÁDIO E TÍQUETE MÉDIO ANUAL COM GASTOS EM PRODUTOS OFICIAIS

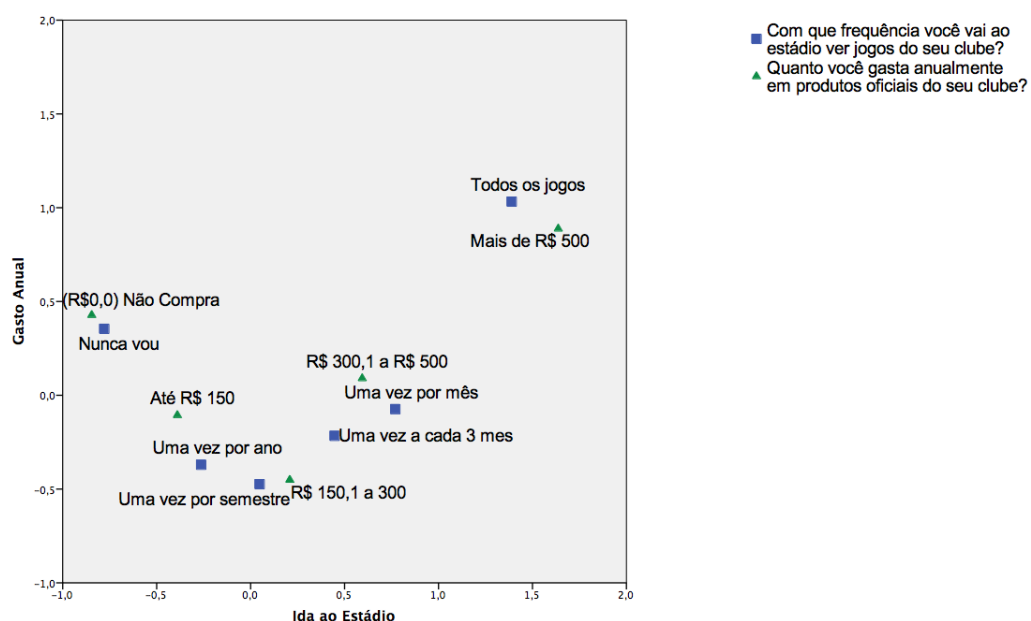
Pode-se verificar, na Tabela 2, no contingenciamento entre a frequência de ida ao estádio e o gasto médio anual do torcedor com produtos oficiais, que essas variáveis não são independentes ( $\chi^2 = 286,878$ ;  $p=0,000$ ), ou seja, não se combinam aleatoriamente, o que permite a aplicação da técnica de análise de correspondência.

**Tabela 2: Tabela de contingência entre frequência de ida ao estádio e gasto anual do torcedor com produtos oficiais**

Frequência de ida ao estádio	Gasto anual do torcedor com produtos oficiais					Total
	Não Compra	Até R\$150,00	R\$150,01 a R\$300,00	R\$300,01 a R\$500,00	Acima de R\$500	
Nunca vou	157	90	87	32	1	367
Uma vez por ano	52	65	80	31	4	232
Uma vez por semestre	27	30	63	22	7	149
Uma vez por trimestre	24	25	72	38	17	176
Uma vez por mês	17	25	85	42	31	200
Todos os jogos	3	9	19	24	22	77
Total	280	244	406	189	82	1201
$\chi^2:286,878$	GL:20	p:0,000				



No Gráfico 2, pode-se observar a associação entre a frequência de ida ao estádio e o tíquete médio anual do torcedor. Nesse caso, foi encontrado que o maior tíquete médio da pesquisa (Acima de R\$ 500) está fortemente associado aos torcedores que sempre vão ao estádio. Ao passo que os consumidores que disseram não comprar itens oficiais de seus clubes estão associados com os que afirmaram não ir ao estádio. Esse resultado vai ao encontro da teoria apresentada (Gladden & Funk, 2001; Gray & Wert-Gray, 2012).



**Gráfico 2: Associação entre frequência no estádio e gasto anual do torcedor com produtos oficiais**

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

A proposta de Bee e Kahle (2006), que afirmam a necessidade da retenção do consumidor, mostra-se certa ao identificar que torcedores que têm o hábito de ir ao estádio são aqueles que possuem tíquete médio mais alto e maior frequência na compra de produtos oficiais. Quando o torcedor assume um relacionamento com o clube, indo ao estádio com grande frequência, e tal fato tendo influência sobre o tíquete médio e a frequência de compra dos produtos oficiais, pode-se transpor para o torcedor de futebol o pensamento de Wulf e Odekerken-Schroder (2003), que propõem existir uma relação entre o compromisso de relacionamento e sua fidelidade comportamental.

Na análise dos dados, sugere-se uma relação positiva entre o tíquete médio e a renda média do torcedor. Entre aqueles que têm renda familiar acima de 20 salários mínimos, 17,9% informaram gastar mais de R\$ 500,00 por ano com seu clube, enquanto a média apresentada pelos outros níveis de renda fica em 6,6%. Na amostra, reflete-se uma relação natural do mercado de consumo e demonstra para os clubes que existem pessoas dispostas a consumir produtos mais caros, com maior valor agregado. Um exemplo real dessa nova demanda são o camarote *premium* no Morumbi, patrocinado pela empresa Visa, ao custo unitário de R\$ 160,00 por partida, e a cadeira especial nas partidas do Corinthians na Libertadores, que chegaram a custar R\$ 600,00 cada uma em 2012. Assim, conforme Gray e Wert-Gray (2012), os resultados de um trabalho bem feito extracampo pode propiciar aos clubes resultados extremamente positivos.

#### 4.3 FREQUÊNCIA DE IDA AO ESTÁDIO E O SORTIMENTO DE PRODUTOS COMPRADOS

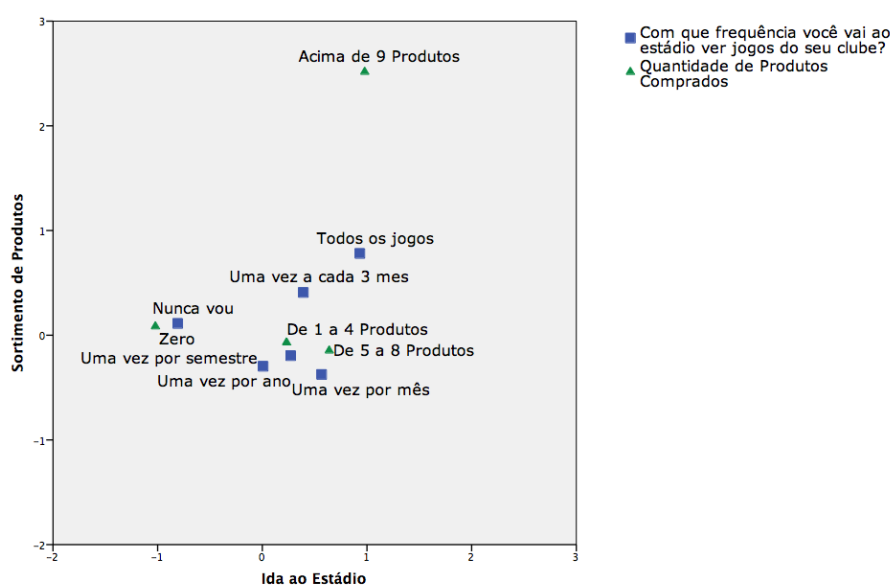
Na Tabela 3, apresenta-se o contingenciamento entre a frequência de ida ao estádio e o sortimento de produtos comprados pelos torcedores. Nela é possível verificar que essas variáveis não são independentes ( $\chi^2= 163,389$ ;  $p=0,000$ ), ou seja, não se combinam aleatoriamente, o que permite a aplicação da técnica de análise de correspondência.

**Tabela 3: Tabela de contingência entre frequência de ida ao estádio e sortimento de produtos comprados**

Frequência de ida ao estádio	Sortimento de Produtos Comprados				Total
	Zero	De um a quatro Produtos	De cinco a oito Produtos	Acima de nove Produtos	
Nunca vou	157	187	20	3	367
Uma vez por ano	52	152	27	1	232
Uma vez por semestre	27	92	28	2	149

Uma vez por trimestre	24	127	18	7	176
Uma vez por mês	17	152	29	2	200
Todos os jogos	3	53	16	5	77
Total	280	763	138	20	1201
$\chi^2$ :163,389	GL:15	p:0,000			

Nos resultados, mostra-se associação entre maior frequência de ida ao estádio e sortimento de produtos comprados (Gráfico 3). Assim, quanto maior a frequência ao estádio, maior o *mix* de produtos adquiridos pelos torcedores. Os itens mais citados pelos respondentes que compram mais de cinco produtos incluem: bandeiras, bonés, chaveiros e mascotes. Já as camisas e uniformes dos clubes são produtos que fazem parte do portfólio de todos os torcedores, ou seja, aqueles que vão pouco ao estádio dão preferência para o uniforme de seu time a outro tipo de produto. Observa-se ainda, no Gráfico 3, que a não compra de produtos corresponde fortemente aos respondentes que não vão ao estádio.



**Gráfico 3: Associação entre frequência no estádio e sortimento de produtos comprados**

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

No resultado da associação entre ida ao estádio e sortimento de produtos comprados, corroboram-se os resultados anteriores deste estudo e as propostas

de Bee e Kahle (2006) quanto à internalização do torcedor. Neste estágio os torcedores demonstram interesse em adquirir produtos de seus clubes, nas mais variadas formas. Já os torcedores com menor frequência no estádio tendem a preferir demonstrar seu gosto consumindo exclusivamente o uniforme de seu time.

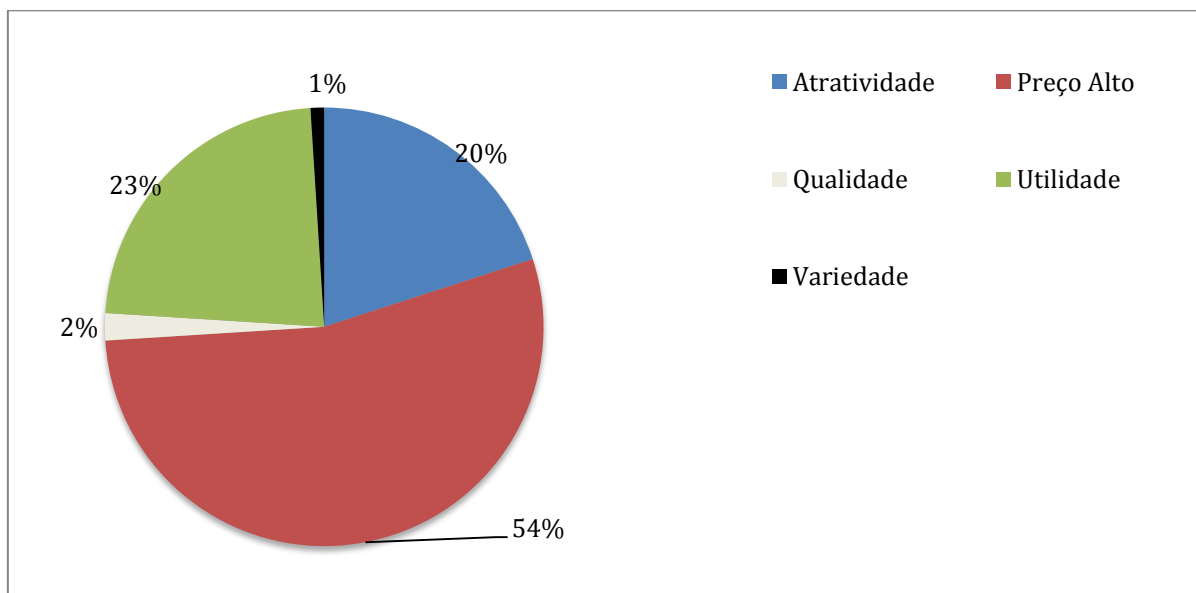
O maior sortimento de produtos pode não apenas propiciar aos clubes novas receitas, mas também alcançar um novo público consumidor. Essa diversificação dos produtos já vem ocorrendo nas lojas oficiais dos clubes, onde, hoje, é possível encontrar diversos produtos com a logomarca do time, mas que não estão relacionados diretamente ao futebol.

#### **4.4 FATORES IMPACTANTES NA FIDELIDADE DO CONSUMIDOR**

Outra questão importante para a gestão de marca no esporte e especialmente no futebol são os fatores que podem impactar a relação entre a fidelidade, medida pela frequência de ida ao estádio e sua frequência de compra e tíquete médio. Nos resultados, percebe-se que o preço foi identificado como queixa comum entre os torcedores, sendo o principal motivo de reclamação tanto para quem compra (71%), como para quem não compra (54%) produtos oficiais, o que corrobora o apontado por Kapferer (2003). Assim, ao analisar-se que os consumidores preferem adquirir uniformes e camisas oficiais de seu clube, de valor muito próximo ao tíquete médio apresentado no resultado da amostra, pode-se inferir que, na tomada de decisão entre ampliar a quantidade de produtos comprados de seu clube e comprar uma camisa oficial, o torcedor dará preferência à camisa.

Para aumentar o tíquete médio de consumo, os clubes não devem pensar apenas numa estratégia baseada no aumento portfólio de produtos. É importante pensar em estratégias de precificação que convençam o consumidor a comprar novos produtos que levem a marca de seu clube, pois, entre aqueles que compram produtos do clube, é interessante notar que, depois do preço, as principais reclamações são em relação à atratividade do produto (20%) e a sua

utilidade (23%) (Gráfico 4). Isso sinaliza que o consumidor espera de seu clube produtos mais adequados a sua necessidade.

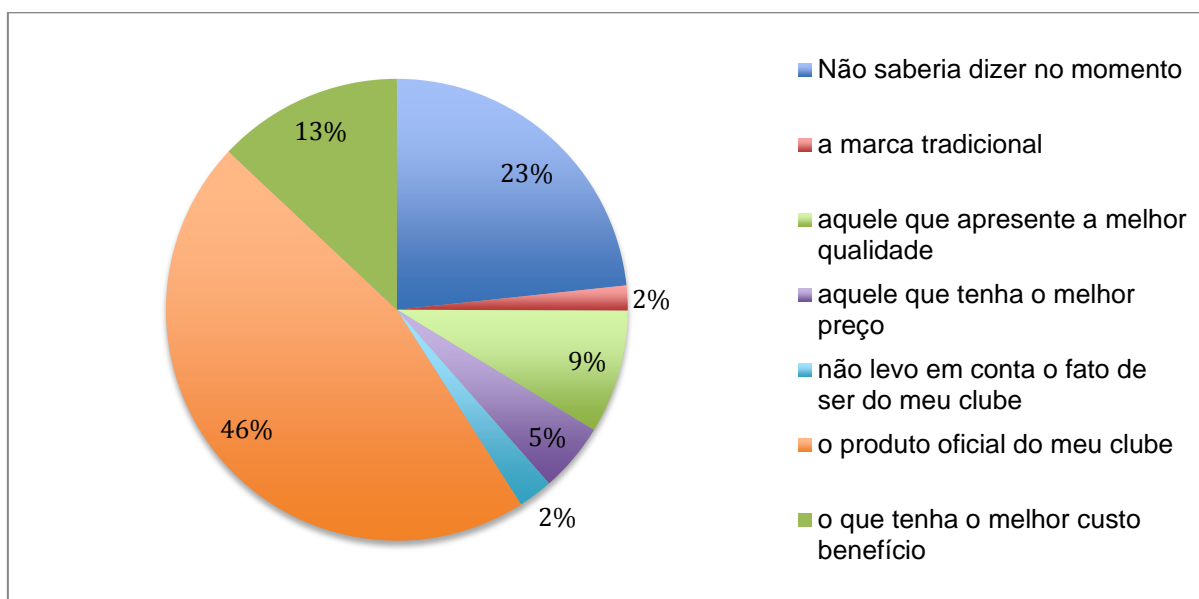


**Gráfico 4: Fatores que limitam a compra de produtos oficiais**

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

Neste ponto, a adequação da arquitetura de marca (Aaker & Joachimsthaler, 2000) mostra-se essencial, pois permite que os clubes tenham preços diferenciados para cada segmento-alvo. Utilizando-se de submarcas ou de marcas endossadas, os clubes podem ampliar os produtos e serviços oferecidos aos diversos públicos de interesse. A ampliação do portfólio de produtos faz-se necessária, mas, para evitar a canibalização entre os próprios produtos, é importante analisar a associação de marcas que ajudem a fortalecer a marca do clube no mercado.

Chaveiros, bolas e bandeiras fazem parte do passado para esse consumidor, que deseja identificar-se com o clube por meio de produtos que possam, realmente, ser utilizados. Tanto entre quem compra quanto entre quem não compra os produtos oficiais, a qualidade não é um item que expressa preocupação, o que ajuda a entender a resposta a uma das questões que mais poderão fortalecer a ideia de os clubes se projetarem no mercado como marca – o consumidor está propenso a comprar os produtos do clube em relação às marcas mais tradicionais, conforme apontam dados levantados na presente pesquisa (Gráfico 5).



**Gráfico 5: Escolha do consumidor por produtos do clube ou de marcas conhecidas**

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

## 5 DISCUSSÃO

A pesquisa aponta que os torcedores brasileiros se encontram, no geral, no segundo estágio apontado por Bee e Kahle (2006), a fase da identificação – na qual se pode esperar mais consumo, desde que haja melhoria na relação entre os clubes e seus consumidores. Porém, é importante que os clubes trabalhem suas ações de marketing para impulsionar os torcedores ao que os autores chamaram de terceiro estágio, a internalização, quando o compartilhamento dos valores está em primeiro plano. Nesse processo, o estádio pode ser um grande diferencial para esse movimento.

O marketing de relacionamento pode e deve ser utilizado para atrair, desenvolver e reter o consumidor (Bee & Kahle, 2006). Assim, importa que os clubes de futebol comecem a ver seus torcedores também como consumidores, não apenas como espectadores. Analisando as ações de marketing dos clubes brasileiros (Malagrino, 2011), nota-se um intenso trabalho dos departamentos de marketing na busca de soluções inovadoras capazes de atrair os torcedores e transformá-los em consumidores, melhorando a relação clube/torcedor, dentro

de um dos grupos (quem assiste) propostos por Tokuyama e Greenwell (2011). O benefício é a melhoria do faturamento dos clubes e da valorização das marcas (Malagrino et al., 2012).

Se estudado o caso do Flamengo, que tem cerca de 32 milhões de torcedores (Pluri, 2013) e aplicando-se o tíquete médio como o valor mais baixo da média apontada pela pesquisa (R\$ 150,00), pode-se projetar uma estimativa de receitas. Caso atinja 5% de seus torcedores (1,6 milhões), o clube poderia arrecadar, apenas com venda direta para seus torcedores, cerca de R\$ 240 milhões por ano – valor superior à receita total do clube em 2012, R\$ 185 milhões (BDO, 2012). O mesmo modelo, se aplicado a todos os clubes constantes neste trabalho, apresenta dados semelhantes, evidenciando a importância do torcedor na formação da receita dos clubes brasileiros.

Porém, quando analisados estudos internacionais e comparados os valores das marcas dos principais clubes internacionais (Forbes, 2012), fica evidenciado que o caminho que os clubes brasileiros terão de percorrer ainda é longo. A soma dos valores das 12 marcas mais valiosas do futebol brasileiro – R\$ 5 bilhões (BDO, 2012) – está pouco acima do valor da mais valiosa marca do futebol mundial, o Manchester United – R\$ 4,02 bilhões (US\$ 2,35 bilhões); o Real Madrid e o Barcelona completam o trio de clubes com a marca mais valiosa, com R\$ 3,37 bilhões (US\$ 1,87 bilhões) e R\$ 2,35 bilhões (US\$ 1,30 bilhões) (Forbes, 2012). Essa valorização da marca por parte dos torcedores, mediante o aumento de compra de produtos oficiais, demonstra uma possibilidade para trabalhar-se a fidelidade do consumidor, fator importante para os clubes, conforme Gladden e Funk (2001).

Para os clubes, a compreensão dessas associações permite a definição de estratégias de marketing de relacionamento mais alinhadas às especificidades de diferentes grupos de torcedores, com vistas à maximização das receitas com a venda de produtos e serviços a eles. Além dos produtos oficiais, como os uniformes, os clubes têm ampliado a gama de serviços oferecidos para seus torcedores, como programas de fidelidade, de *site* e de redes sociais, de canais de televisão exclusivos e de agências de viagens. Entretanto cabe destacar que o marketing de relacionamento, conforme Bee e Kahle (2006), beneficia-se da adequada gestão de base de dados sobre o comportamento de compra dos consumidores/torcedores.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na busca por um relacionamento de longo prazo, os clubes precisam reduzir as opções de escolha dos consumidores (Parvatiyar & Sheth, 2001), oferecendo a eles produtos mais atrativos e mais condizentes com suas necessidades reais. Na construção dessa relação de longo prazo, o estádio pode assumir um papel importante (Malagrino, 2011). Conforme demonstrado na pesquisa, os torcedores que possuem mais envolvimento com o clube são aqueles que tendem a consumir com mais frequência, com tíquete médios mais altos e uma variedade maior de produtos.

Se o consumidor de esportes é, geralmente, envolvido com seus clubes (Bee & Kahle, 2006), a frequência ao estádio pode tornar-se um diferencial na relação, aumentando a confiança dos consumidores/torcedores com relação a seu time e até mesmo compartilhando valores essenciais na manutenção dessa relação. O estádio pode, então, tornar-se um dos meios de relacionamento mais eficazes para os clubes de futebol, pois é o local onde o clube tem a chance de promover para o consumidor a experiência única de torcer. Esse conceito pode ser peça-chave para aumentar tanto a presença do público, como o faturamento do clube, não apenas pela própria bilheteria, mas, principalmente, pelo envolvimento do torcedor/consumidor com o clube, conforme apontado na pesquisa.

Faz-se necessário que os clubes vejam o torcedor não apenas como consumidor nesse espetáculo chamado futebol. É importante identificar o torcedor como produtor do evento, ao mesmo tempo em que ele é o receptor da ação e busca uma participação mais ativa no espetáculo que ajuda a criar. Os clubes precisam desenvolver no torcedor não só seu papel de consumidor, mas também o de produtor do espetáculo – aquele que valoriza as ações dos clubes dentro do estádio –, ajudando, dessa maneira, a aprimorar a relação entre as partes. Para isso, a construção de mecanismos de hospitalidade (Bee & Kahle, 2006) torna-se mais que necessária.

Assim, o torcedor assume um papel duplo na relação com seu clube. Ao mesmo tempo em que é o público-alvo das ações de marketing de relacionamento, ele também é o alicerce que ajuda a valorizar o espetáculo. Nesse ponto, o esporte mostra-se cruel com um de seus principais agentes, pois,



quanto mais se relaciona com o clube, mais o torcedor agrega valor ao espetáculo e, por consequência, mais cara fica para ele essa relação (Malagrino, 2011). Mas os clubes devem estar atentos e não podem acreditar que, apesar da alta fidelidade do torcedor, ele nunca será infiel; não se cogita aqui da migração de torcedores para outros clubes nacionais, mas da migração de consumidores para outras marcas. Como alerta Kapferer (2003), os consumidores podem tornar-se infiéis quando julgarem que o preço da marca está acima do que previram.

## **6.1 LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS**

Nesta pesquisa, também se encontraram algumas limitações que devem ser apontadas. Apesar de a amostra ser considerada ampla, para efeito de análise, a escolha da técnica de *snowball* e do uso do *Twitter* e *Facebook* para espalhar a pesquisa, apesar de vantajosa na questão de tempo de resposta e alcance, produziu alguns efeitos que a limitam. A desvantagem dessa técnica é que as respostas foram dadas longe do momento em que o consumidor pôde viver a experiência de torcer: o estádio. Além disso, elas não seguem uma distribuição probabilística, não podendo ser generalizadas para todo o país. Nesse item, cabe uma ressalva ainda maior, pois, pelo número de torcedores dos clubes paulistas que respondeu à pesquisa, fica claro que a rede de relacionamento dos autores influenciou o número de respostas consolidadas. Deve-se salientar que, apesar da demonstração da interferência da rede de contatos dos pesquisadores, os resultados apresentados não podem ser descartados, pelo contrário, justificam a importância deste primeiro estudo e sinalizam para questões a serem exploradas em estudos futuros.

Apesar da evolução da indústria esportiva no Brasil, em especial do futebol, o cenário acadêmico nacional ainda se encontra defasado em relação ao mercado internacional. Neste ponto, este trabalho não pretende apontar provas irrefutáveis nem soluções únicas, mas, sim, servir de exemplo para que novos modelos possam ser propostos e apresentados, não apenas no âmbito acadêmico, mas também para clubes de futebol. Assim, esta pesquisa propõe-se a contribuir para uma maior compreensão do efeito do marketing de relacionamento sobre o torcedor de futebol e a fidelização das marcas dos clubes

de futebol no Brasil. Buscou-se servir como base para outras pesquisas que desejem aprimorar a gestão das marcas, de licenciamento e de comercialização de produtos por parte dos clubes de futebol brasileiros e também inspirar os profissionais envolvidos com os clubes a buscarem, no campo do marketing e em estudos acadêmicos, as ferramentas para alavancar o negócio futebol em nosso país.

Por meio da pesquisa realizada, fica evidenciado que o caminho pelo qual nossa indústria do esporte anda, impulsionada pela realização de dois dos maiores megaeventos mundiais (Copa do Mundo e Jogos Olímpicos), coloca o Brasil como foco de estudos nos próximos anos, dentro desse novo cenário. Acredita-se que a área da administração e seus profissionais terão grande relevância neste novo cenário que se apresenta. Basta verificar a quantidade de empresas internacionais que estão chegando ao Brasil e os valores que devem ser investidos em nosso mercado nos próximos cinco anos: US\$ 100 bilhões, (Estadão, 2011).

Nesta pesquisa, despertou-se, nos próprios autores e, espera-se, nos demais pesquisadores, a necessidade de abrir novas frentes de investigação com relação à gestão do esporte brasileiro como um todo. A realização da Copa do Mundo e a construção ou reforma de 12 estádios que receberam o evento são uma frente importante a ser investigada nos próximos anos. Como transformar esses estádios em arenas multiusos, atrair mais consumidores e torná-las negócios rentáveis serão alguns dos desafios a serem trabalhados pelos profissionais dos clubes de futebol do Brasil, pois terão impacto direto nas receitas dos clubes e farão parte do dia a dia do profissional de marketing. O chamado *matchday*, que nos campeonatos europeus representa 25% das receitas dos principais clubes (Forbes, 2012) e que está relacionado diretamente à frequência de ida ao estádio e ao consumo do torcedor na partida, precisa ser incorporado à cesta de receitas dos clubes brasileiros.

Acompanhar o desenvolvimento das ações de marketing e o impacto delas nos torcedores brasileiros também é uma frente importante a ser investigada pela academia, bem como se os clubes estão trabalhando para se transformar em grandes marcas e explorar mercados novos. Nesse sentido, pesquisas sobre a concorrência entre as marcas de futebol e outras marcas de futebol internacional e/ou marcas de consumo mostram-se de interesse, uma vez que

levantam o questionamento sobre se os torcedores dos clubes nacionais são fiéis ou não às marcas ao consumirem marcas de clubes internacionais, ou mesmo outras de moda cujo portfólio de produtos conflitem com os seus.

Outros desafios que podem e devem ser estudados por futuras pesquisas acadêmicas estão associados ao marketing de serviços e à introdução das novas mídias sociais como plataforma de comunicação dos clubes, atletas e patrocinadores com seus torcedores/consumidores. Dentro do marketing de relacionamento, será importante pesquisar sobre a introdução dos programas de fidelidade (CRM) dos clubes nacionais e entender a relação entre o desempenho dentro das quatro linhas e as receitas geradas pelos consumidores.

## REFERÊNCIAS

Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2000). *Como construir marcas líderes*. São Paulo: Futura.

Batista, L., Escuder, M., & Pereira, J. (2004). A cor da morte: causas de óbito segundo características de raça no estado de São Paulo, 1999 a 2001. *Revista de Saúde Pública*, 38(5), 630-636.

Bauer, H. H., Stokburger-Sauer, N. E., & Exler, S. (2008). Brand image and fan loyalty in professional team sport: A refined model and empirical assessment. *Journal of Sport Management*, 22(2), 205-226.

BDO Auditores Independentes. (2012). *Finanças dos clubes brasileiros e valor das marcas dos 17 clubes mais valiosos do Brasil*. São Paulo.

Bee, C., & Kahle, L. (2006). Relationship marketing in sports: A functional approach. *Sports Marketing Quarterly*, 15(2), 102-110.

Bendapudi, N., & Berry, L. L. (1997). Customers' motivations for maintaining relationships with service providers. *Journal of Retailing*, 73(1), 15-37.

Beting, E. (2011, julho). Vai chover dinheiro: Entenda como o novo acordo para a transmissão teve impacto direto nas receitas dos clubes e deve turbinar seu time no meio do ano. *Revista Placar*, edição n. 1356. p. 26.

Chao, L. (2013). Corinthians reflete a ascensão da classe média brasileira. *The Wall Street Journal*, Recuperado em 05 de julho, 2014 de <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887323696404578300703428422438?tesla=y&tesla=y>

Dawes, J. (2009). Brand loyalty in the UK sportswear market. *International Journal of Market Research*, 51(4), 449-463.

Ehrenberg, A. (1991). Politicians' double jeopardy: a pattern and exceptions. *Journal of the Market Research Society*, 33(1),347-353.

Ehrenberg, A. (2000). Repeat-buying: facts, theory and applications. *Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science*, 5, 392-770.

Ehrenberg, A., & Goodhardt, G. (2002). Double jeopardy revisited, again. *Marketing Insights, Marketing Research*, 14(4), 40-42.

Estadão. (2011). Esporte vai movimentar mais de R\$ 100 bi no país. Mundial de futebol e Olimpíadas fazem do Brasil nova meca para a indústria esportiva e empresas do setor. Recuperado em 10 de outubro, 2012, de <http://www.estadao.com.br/noticias/impreso,esporte-vai-movimentar-mais-de-r-100-bi-no-pais-,786821,0.htm>

Favero, L. P. L., Belfiore, P. P., Chan, B. L., & Silva, F. L da S. (2009). *Análise de dado: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Forbes. (2012). *The world's most valuable soccer teams*. Recuperado 18 de setembro, 2012, de [http://www.forbes.com/2011/04/20/worlds-most-valuable-soccer-teams\\_slide.html](http://www.forbes.com/2011/04/20/worlds-most-valuable-soccer-teams_slide.html)

Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A., & Mascarola, J. (2000, julho-setembro). Método de pesquisa survey. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo - Rausp*, 35(3), 105-112.

Gladden, J. M., & Funk, D. C. (2001). Understanding brand loyalty in professional sport: Examining the link between brand associations and brand loyalty. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 3(1), 67-94.

Gladden, J. M., & Funk, D. C. (2002). Developing an understanding of brand associations in team sport: Empirical evidence from consumers of professional sport. *Journal of Sport Management*, 16(1), 54-81.

Gray, G. T., & Wert-Gray, S. (2012). Customer retention in sports organization marketing: Examining the impact of team identification and satisfaction with team performance. *International Journal of Consumer Studies*, 36(3), 275-281.

Kapferer, J. (2003). *As marcas, capital da empresa: Criar e desenvolver marcas fortes*. Porto Alegre: Bookman.

Kaynak, E., Salman, G. G., & Tatoglu, E. (2008). An integrative framework linking brand associations and brand loyalty in professional sports. *Journal of Brand Management*, 15(5), 336-357.

Lings, I., & Owen, K. (2007). Buying a sponsor's brand: The role of affective commitment to the sponsored team. *Journal of Marketing Management*, 23(5/6), 483-496.

Malagrino, F. de A. F. (2011). *Gestão das marcas dos clubes de futebol: Como o marketing esportivo potencializa o consumo do torcedor*. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Malagrino, F. de A. F., Vance, P., Cardoso, M. V., & Silva, E. (2012, January). *Changing the rules of the game: B2B alliances in Brazilian sports teams*. Apresentação Sessão B2B Sponsorship no 18th CBIM Academic Workshop, Atlanta, Georgia, Estados Unidos.

O'Brien, L., & Jones, C. (1995, May-June). Do rewards really create loyalty? *Harvard Business Review*, 73(3), 75-82.

Parvatiyar, A., & Sheth, J. (2001). The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In J. N. Sheth, & A. Parvatiyar (Eds.), *Handbook of relationship marketing* (pp. 3-38). Thousand Oaks, CA: Sage.

Pereira, J. (1997). *Análise de dados qualitativos*. São Paulo: Edusp.

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2000). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (2a ed.). Lisboa: Silabo.

Pluri Consultoria. (2012). *O PIB do Esporte Brasileiro*.

Pluri Consultoria. (2013). *1ª Pesquisa PLURI STOCHOS Tamanho de Torcidas*.

Ross, S. (2006). A conceptual framework for understanding spectator-based brand equity. *Journal of Sport Management, 20*(1), 22-38.

Shamir, B., & Ruskin, H. (1984). Sport participation vs. sport spectatorship: Two modes of leisure behavior. *Journal of Leisure Research, 1*(26), 9-21.

Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). Relationship marketing in consumer markets: Antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science, 23*(4), 255-271.

Severino, A. (2007). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez.

Stavros, C., Pope, N. K. L., & Winzar, H. (2008). Relationship marketing in Australian professional sport: An extension of the Shani framework. *Sport Marketing Quarterly, 17*(3), 135-145.

Stone, G. P. (1971). *American sports: Play and display*. In E. Dunning (Ed.), *The sociology of sport* (pp. 47-65). London: Frank Cass-Co.

Stum, D. L., & Thiry, A. (1991, April). Building customer loyalty. *Training and Development Journal, 45*(3), 34-36.

Tokuyama, S., & Greenwell, T. (2011). Examining similarities and differences in consumer motivation for playing and watching soccer. *Sports Marketing Quarterly, 20*(3), 148-156.

Whitlark, D. B., & Smith, S. M. (2001). Using correspondence analysis to map relationships. *Marketing Research, 13*(3), 22-27.

Wulf, K., & Odekerken-Schroder, G. (2003, March). Assessing the impact of a retailer's relationship efforts on consumers' attitudes and behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services, 10*(2), 95-108.