



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



FELIPE BARBARO BORTOLETO

**Os efeitos da percepção e da orientação no comportamento do
consumidor esportivo**

Limeira
2023

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**

FELIPE BARBARO BORTOLETO

**Os efeitos da percepção e da orientação no comportamento do
consumidor esportivo**

*Dissertação apresentada à Faculdade de
Ciências Aplicadas da Universidade
Estadual de Campinas como parte dos
requisitos exigidos para obtenção do título
de Mestre em Administração.*

Orientador: Prof. Dr. Eric David Cohen
Co-orientador: Prof. Dr. Leandro Carlos Mazzei

ESTE EXEMPLAR CORRESPONDE À VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO
DEFENDIDA PELO ALUNO FELIPE BARBARO BORTOLETO, E
ORIENTADO PELO PROF. DR. ERIC DAVID COHEN E PROF. DR.
LEANDRO CARLOS MAZZEI

Limeira
2023

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas
Ana Luiza Clemente de Abreu Valério - CRB 8/10669

B648e Bortoleto, Felipe Barbaro, 1996-
Os efeitos da percepção e da orientação no comportamento do consumidor esportivo / Felipe Barbaro Bortoleto. – Limeira, SP : [s.n.], 2023.

Orientador: Eric David Cohen.
Coorientador: Leandro Carlos Mazzei.
Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Marketing Esportivo. 2. Comportamento do consumidor. 3. Percepção. I. Cohen, Eric David, 1958-. II. Mazzei, Leandro Carlos, 1978-. III. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. IV. Título.

Informações Complementares

Título em outro idioma: The effects of perception and orientation on sport costumer behavior

Palavras-chave em inglês:

Consumer behavior

Perception

Área de concentração: Gestão e Sustentabilidade

Titulação: Mestre em Administração

Banca examinadora:

Eric David Cohen [Orientador]

Christiano França da Cunha

Ary José Rocco Junior

Data de defesa: 25-10-2023

Programa de Pós-Graduação: Administração

Identificação e informações acadêmicas do(a) aluno(a)

- ORCID do autor: 0000-0002-9252-4607

- Currículo Lattes do autor: <http://lattes.cnpq.br/3039132617160242>

Folha de Aprovação

Autor(a): Felipe Barbaro Bortoleto

Título: Os efeitos da percepção e da orientação no comportamento do consumidor esportivo

Natureza: Dissertação

Área de Concentração: Gestão e Sustentabilidade

Instituição: Faculdade de Ciências Aplicadas – FCA/Unicamp

Data da Defesa: Limeira-SP, 06 de setembro de 2023.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Eric David Cohen (orientador)
Faculdade de Ciências Aplicadas - FCA/Unicamp

Prof. Dr. Christiano França da Cunha (membro)
Faculdade de Ciências Aplicadas - FCA/Unicamp

Prof. Dr. Ary José Rocco Júnior (membro externo)
Escola de Educação Física e Esporte – EEFE/USP

A Ata da defesa com as respectivas assinaturas dos membros encontra-se no SIGA/Sistema de Fluxo de Dissertação/Tese e na Secretaria do Programa da Unidade.

Para Inês Trevensoli Bortoleto.

AGRADECIMENTOS

São inúmeras pessoas a quem devo enorme gratidão pelo apoio, compreensão e incentivo durante esses últimos anos. Familiares, amigos, professores e todas as pessoas que de alguma forma colaboraram para que esse objetivo pudesse ser alcançado.

Primeiramente, meu muito obrigado aos meus orientadores, Prof. Dr. Eric David Cohen e Prof. Dr. Leandro Carlos Mazzei, por todo aprendizado e atenção dedicada a este trabalho.

Agradecimento especial à minha mãe, Maria Cristina, minha maior inspiração nesse mundo, e ao meu pai, Eder, que é também o melhor amigo que eu poderia ter nessa vida.

Agradeço também à minha irmã Caroline e à Helena por fazerem parte da minha vida e me apoiarem todos os dias na busca pela minha felicidade pessoal e equilíbrio como ser humano.

E por fim, minha gratidão a todos os meus amigos, a quem não citarei o nome para não cometer injustiça, e aqueles que de alguma forma contribuíram com este projeto de pesquisa. Expresso aqui a todos vocês o meu mais sincero obrigado.

“Ensinar é um exercício de imortalidade. De alguma forma continuamos a viver naqueles cujos olhos aprenderam a ver o mundo pela magia da nossa palavra. O professor, assim, não morre jamais...”

Rubem Alves

RESUMO

BORTOLETO, Felipe Bortoleto. **Título:** Os efeitos da percepção e orientação no comportamento do consumidor esportivo. 2023, 97, f. Dissertação de Mestrado em Administração. Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas, Limeira, 2023.

O objetivo deste estudo foi propor um modelo conceitual da relação entre a percepção e a orientação dos torcedores de futebol, com a intenção em ir ao estádio e a satisfação no relacionamento com o clube. Para realização da pesquisa, utilizou-se uma abordagem quantitativa, por meio da aplicação das escalas *Perceived Fan Orientation* (PERFANOR) e *Orientation Toward a Sport Event* (OSE). Para análise dos dados, foi utilizada a técnica de Modelagem de Equações Estruturais e estatística descritiva. Sobre o conceito de percepção, resultados apontaram para uma relação significativa com o sentimento de satisfação, ao passo que, para o conceito de orientação, conclui-se que são significativas as relações entre os comportamentos Afetivos do público com a satisfação, bem como para a intenção de ir ao estádio. O presente estudo oferece uma compreensão acerca do comportamento do consumidor do esporte no Brasil, testando um modelo empírico sobre as intenções em comparecer a um evento esportivo.

Palavras-chave: Gestão do esporte; Marketing Esportivo; Comportamento do consumidor; Percepção; Orientação

ABSTRACT

BORTOLETO, Felipe Bortoleto. **Title:** The effects of perception and orientation on sport customer behavior. 2023, 97, f. Dissertation for MSc in Administration. School of Applied Sciences, State University of Campinas, Limeira, 2023.

The aim of this study was to propose a conceptual model of the relation between perception and orientation of soccer fans with the intention to attend a soccer game at the stadium and the satisfaction in the relationship with the club. To carry out the research, a quantitative approach was used through the application of the scales Perceived Fan Orientation (PERFANOR) and Orientation Toward a Sport Event (OSE). For data analysis the Structural Equation Modelling technique (SEM) and descriptive statistics were used. On the concept of perception, results pointed to a significant relationship with the feeling of satisfaction, while for the concept of orientation it is concluded that the relationships between the Affect behavior of the public with satisfaction as well as the intention to attend a soccer game at the stadium are significant. The present study provides an understanding about sports consumer behavior in Brazil, testing an empirical model about the intentions to attend a sport event.

Keywords: Sports Management; Sports Marketing; Customer behavior; Perception; Orientation

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de segmentação da Indústria do Esporte

Figura 2 - Quantidade de artigos de Marketing Esportivo publicados anualmente no Brasil.

Figura 3 - Resumo dos estágios adotados para adaptação transcultural da escala

Figura 4 - Cálculo amostral mínimo para realização do estudo proposto utilizando o *software* G*Power 3.1.9

Figura 5 - Modelo sugerido pelo autor para os conceitos de percepção e orientação

Figura 6 - Resultado da Modelagem Estrutural realizada no constructo proposto por Kose, Argun e Hedlund (2020)

Figura 7 - Resultado da Modelagem Estrutural realizada no modelo proposto pelo autor

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de disciplinas ofertadas no segmento da Gestão do Esporte nas estruturas curriculares das universidades federais e estaduais

Tabela 2 - Receitas Recorrentes X Desempenho no Campeonato Brasileiro de futebol em 2019

Tabela 3 - Resumo das dimensões e escalas utilizadas

Tabela 4 - Dados demográficos da amostra

Tabela 5 - Correlação de Fornell-Larcker e estatísticas de validade

Tabela 6 - Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)

Tabela 7 - Cargas fatoriais e cargas cruzadas

Tabela 8 - Resultados da estatística VIF

Tabela 9 - Resultado estatístico da Modelagem Estrutural realizada

Tabela 10 - Validade convergente das dimensões do modelo proposto

Tabela 11 - Correlações de Fornell-Larcker do modelo proposto

Tabela 12 - HTMT do modelo proposto

Tabela 13 - Cargas fatoriais e cargas cruzadas do modelo proposto

Tabela 14 - Colinearidade do modelo proposto

Tabela 15 - Resultado Estatísticos da Modelagem Estrutural realizada no modelo proposto

Tabela 16 - Resultados das hipóteses testadas

Tabela 17 - Resultados descritivos relacionados com as Escalas PERFANOR e OSE

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Subáreas da gestão esportiva e linhas de pesquisa mais comuns

Quadro 2 - Escada do Envolvimento dos Torcedores

Quadro 3 - Escala *Multidimensional Perceived Fan Orientation* (PERFANOR) traduzida para o português

Quadro 4 - Escala *Orientation Toward a Sport Event* (OSE) traduzida para o português

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Receitas Recorrentes dos clubes brasileiros no ano de 2021, em milhões de R\$

Gráfico 2 - Fontes de receitas das cinco principais ligas europeias na temporada 2018/2019, em milhões de Euros

Gráfico 3 - Evolução e composição das receitas dos principais clubes brasileiros no ano de 2019

Gráfico 4 - Média de público das ligas ao redor do mundo durante a temporada 2017/2018

Gráfico 5 - Média de público do Campeonato Brasileiro de futebol 2017-2018

LISTA DE SIGLAS

ABRAGESP - Associação Brasileira de Gestão do Esporte

CBF - Confederação Brasileira de Futebol

EUA - Estados Unidos da América

FPF - Federação Paulista de Futebol

GE - Gestão do Esporte

IES - Instituições de Ensino Superior

ME - Marketing Esportivo

NBA - *National Basketball Association*

OSE - *Orientation Toward a Sport Event*

PERFANOR - *Multidimensional Perceived Fan Orientation*

SAF – Sociedade Anônima de Futebol

SLC - Super Liga Chinesa

SP - Estado de São Paulo

SBM - *Sport, Business and Management: An International Journal*

UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

UFPR - Universidade Federal do Paraná

UNICAMP - Universidade Estadual de Campinas

VIF - *Variance inflation factor*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1. Justificativa	18
2. OBJETIVOS E PERGUNTA DE PESQUISA	20
2.1. Objetivo Geral.....	20
2.2. Objetivos Específicos	20
2.3. Pergunta de Pesquisa.....	20
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E CONTEXTUALIZAÇÃO	21
3.1. Gestão do Esporte	21
3.2. Marketing Esportivo.....	30
3.3. Comportamento do consumidor esportivo.....	40
3.4. Ida ao estádio.....	46
3.5. Satisfação no relacionamento.....	50
3.6. Conceito de Percepção	52
3.6.1. Tratamento Preferencial.....	52
3.6.2. Comunicação	53
3.6.3. Eventos Especiais	55
3.6.4. Solução de Problemas	56
3.7. Conceito de Orientação	57
3.7.1. Dimensão Social	58
3.7.2. Dimensão Afetiva	58
3.7.3. Dimensão Cognitiva	59
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	60
4.1. Delineamento de Pesquisa	60
4.2. Instrumentos	61
4.3. Procedimentos de amostragem e de coleta de dados	66
4.4. Hipóteses de Pesquisa.....	68
4.5. Modelo Proposto	69
4.6. Análise dos Dados	69
5. RESULTADOS	71
5.1. Reprodução do Modelo Original	74
5.2. Percepção + Orientação	77
5.3. Segmentação a partir da escala OSE.....	81
6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	82
7. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	86
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89

1. INTRODUÇÃO

O futebol é um fenômeno que está inserido no cotidiano da maioria dos brasileiros, podendo ser encarado como uma manifestação cultural da nossa sociedade, na medida em que é capaz de transmitir diversos comportamentos e emoções da população (RINALDI, 2008). Ademais, é relevante notar a pujança e as dimensões que movimentam este setor de atividade econômica e social do país. No Brasil, o futebol é o responsável por uma grande parcela da movimentação do mercado esportivo, influenciando de maneira direta e indireta as atividades relacionadas ao espetáculo, bem como a percepção em relação às marcas de material esportivo, os meios de comunicação e o patrocínio esportivo, dentre outros aspectos (SOARES, 2007).

De acordo com o relatório da XP Investimentos (2022), durante o ano de 2021, as receitas acumuladas – contemplando apenas os 20 principais clubes que integram a Série A do Campeonato Brasileiro de Futebol - foi de R\$ 6,6 bilhões, o que demonstra a importância deste setor de atividade econômica e cultural.

Entretanto, apesar desta relevância do esporte nas esferas sociais, culturais e econômicas do país, a gestão esportiva no Brasil ainda carece de um aprimoramento em relação ao conhecimento administrativo (MAZZEI; ROCCO JR, 2017). Isso porque, muitos clubes de futebol considerados tradicionais seguem acumulando dívidas elevadas ao longo dos anos, fazendo com que percam relevância no cenário esportivo nacional (AZEVEDO, 2009), principalmente quando se tecem comparações com o cenário europeu e norte-americano. Em muitos casos, tais resultados pífios têm sido atribuídos a prática de uma gestão esportiva irresponsável por parte dos dirigentes de clubes e federações (MATTAR, 2014).

No cenário da Indústria do Esporte e Lazer atual, uma gestão esportiva orientada para as necessidades do consumidor é primordial para as organizações manterem-se competitivas (KOSE; ARGAN; HEDLUND, 2020). Nesse sentido, o Marketing pode ser visto como uma atividade estratégica fundamental, que serve como mecanismo propulsor do consumo de produtos e serviços relacionados ao esporte (RATTEN, 2016). Desta forma, a incorporação dos ferramentais do Marketing

Esportivo junto à administração dos clubes brasileiros é necessária, na medida em que ela auxilia os clubes a praticar uma gestão profissional e orientada ao mercado (PITTS; STOTLAR, 2002).

Com isso, a fim de desenvolver um relacionamento duradouro com os torcedores, as organizações esportivas têm valorizado cada vez mais a prática de ações de marketing orientadas para o *Match Day*, que se refere a experiência oferecida ao torcedor durante a ida ao estádio/arena (KOSE; ARGAN; HEDLUND, 2020). Para esse propósito, essas organizações têm buscado oferecer experiências positivas e diferenciadas durante a realização dos jogos, que façam com que os consumidores optem por um evento esportivo em detrimento a outras formas de entretenimento e lazer (AKOGLU; OZBEK, 2021). Esses consumidores desenvolvem uma percepção dessas ações por meio de seus receptores sensoriais (visão, paladar, tato, olfato e audição), e tendem a repetir o hábito de compra caso essa percepção seja positiva (KOTLER; KELLER, 2018).

Diante disso, reveste-se de grande importância a compreensão a respeito dos processos psicológicos e afetivos que formam este comportamento por parte da população em geral. Não obstante, autores como Santini *et al.* (2021); Silveira, Cardoso e Quevedo-Silva (2019); Rodrigues, Sousa e Fagundes (2017) e; Chaves, Mazzei e Cesar (2016) trazem à luz a questão do conhecimento a respeito dos mecanismos inerentes à formação dos sentimentos do público, do conhecimento tácito e explícito das ações de Marketing dos agentes neste setor de atividade econômica, e da formação da satisfação e da lealdade do torcedor.

Assim sendo, este estudo propõe analisar o comportamento do consumidor esportivo, mais especificamente, acerca da percepção da qualidade das ações de Marketing dos clubes de futebol no Brasil orientadas para o *Match Day*. Para isso, este trabalho apresenta a tradução e validação da escala *Multidimensional Perceived Fan Orientation* (PERFANOR), tendo como variáveis a serem analisadas a intenção de ida ao estádio, e a “Satisfação no relacionamento” entre o fã e o clube.

Além disso, para agregar conhecimento sobre os hábitos de consumo dos torcedores, postula-se também a utilização da escala *Orientation Toward a Sport Event* (OSE), que aborda sobre o conceito de orientação. Esse instrumento foi desenvolvido por Pons *et al.* (2006), e tem como intuito mensurar as motivações dos

consumidores esportivos em comparecer a um evento esportivo a partir das dimensões Afetiva, Cognitiva e Social, e assim segmentando os torcedores de acordo com o seu comportamento.

Uma vez delineadas as questões iniciais que se referem ao estado atual dos conceitos de percepção e orientação do consumidor esportivo, oferece-se na sequência uma perspectiva ampla a respeito deste setor de atividade, a fim de demonstrar a sua importância, bem como acerca da relevância dos estudos direcionados a esta temática.

1.1. Justificativa

O futebol existe profissionalmente no Brasil desde 1902, e em 2021 o país contava com 672 clubes profissionais, dos quais 20 integram o Campeonato Brasileiro Série A – a principal divisão da modalidade no país – que responde por uma enorme movimentação financeira. Para se ter uma ideia, no ano de 2021 o custo dessas organizações com salários, considerando apenas os times da Série A, foi de R\$ 3,2 bilhões. Neste mesmo ano, as receitas desses clubes, somadas, alcançaram a cifra de R\$ 6,6 bilhões, ao passo que as dívidas giraram em torno de R\$ 9,2 bilhões. A influência da modalidade no âmbito social também é significativa, se considerarmos que 88% dos brasileiros declararam torcer para algum clube (XP INVESTIMENTOS, 2022).

Tais cifras demonstram o potencial que o futebol e a Indústria do Esporte possuem no país, enquanto atividade econômica. Ao mesmo tempo, nota-se uma lacuna na gestão praticada por gestores e pelas entidades responsáveis que administram essas organizações, na medida em que há um desequilíbrio nítido entre as receitas e despesas dos clubes brasileiros.

Em relação à produção acadêmica, observa-se que o número de publicações referentes ao comportamento do consumidor esportivo no Brasil ainda é incipiente, não sendo compatível com a importância do fenômeno esporte na sociedade brasileira (MAZZEI *et al.*, 2013; FAGUNDES *et al.*, 2012; MORAES, 2017). Conforme destacam

Rocha e Bastos (2011), a Gestão do Esporte - entendida como o campo no qual se concentra este trabalho de pesquisa - , ainda se encontra em estágios iniciais no país.

Logo, este estudo aborda o comportamento do torcedor brasileiro; mais especificamente, lançaremos um olhar em relação à percepção das ações de Marketing orientadas para o *Match Day*. A escolha dessa temática se justifica pela perspectiva teórica, visando contribuir para conhecimento científico relacionado com a Gestão do Esporte no Brasil, por meio do desenvolvimento de uma pesquisa direcionada ao consumidor esportivo, com base nas características e particularidades da Indústria do Esporte brasileira. Já na sua perspectiva gerencial, justifica-se este estudo à luz do entendimento que os dados desta pesquisa poderão auxiliar os clubes brasileiros no desenvolvimento de ações de Marketing mais assertivas, e que atendam às necessidades do público alvo.

2. OBJETIVOS E PERGUNTA DE PESQUISA

2.1. Objetivo Geral

Dado o panorama apresentado, o objetivo deste trabalho é propor um modelo que avalie os conceitos de percepção e orientação dos torcedores do Estado de São Paulo e verifique os seus efeitos sobre as variáveis “Ida ao estádio” e “Satisfação no relacionamento com o clube”, de modo que seja possível identificar se as ações de Marketing orientadas para o *Match Day* atendem ou não às necessidades dos diferentes tipos de consumidores.

2.2. Objetivos Específicos

- Traduzir e validar uma escala de mensuração que auxilie a compreensão a respeito da percepção do torcedor de futebol em relação as ações de Marketing orientadas para o *Match Day*.
- Compreender a orientação do torcedor em relação ao comparecimento a um evento esportivo, no Brasil.
- Testar as relações causais entre as dimensões Afetiva, Cognitiva e Social e as variáveis “Ida ao Estádio” e “Satisfação no relacionamento”.
- Desenvolver um mecanismo de segmentação dos torcedores, segundo o comportamento, levando em consideração as dimensões Afetiva, Cognitiva e Social.

2.3. Pergunta de Pesquisa

Uma vez apresentados os objetivos da pesquisa, a fim de cumprir com os objetivos estabelecidos, a pergunta aqui colocada como questão norteadora para essa pesquisa é:

Quais os efeitos que a percepção e a orientação do torcedor de futebol exercem sobre a intenção de ir ao estádio e a satisfação no relacionamento com clube?

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E CONTEXTUALIZAÇÃO

A fundamentação teórica desta pesquisa se apoia na discussão acerca dos campos de Gestão do Esporte e Marketing Esportivo, para posterior delineamento das referências relacionada aos estudos que abordam o comportamento do consumidor esportivo, e dos aspectos que produzem efeitos nas variáveis “frequência nos estádios”, e “sentimento de satisfação”. Por fim, o presente capítulo oferece uma contextualização das variáveis analisadas nesta pesquisa, e que guardam relação com os conceitos de percepção e orientação, bem como com os hábitos de consumo dos torcedores.

3.1. Gestão do Esporte

A Gestão do Esporte (doravante, GE) consiste da aplicação e utilização de conhecimentos provenientes das áreas de Ciências do Esporte e da Administração em organizações que tenham, naturalmente, como principal objetivo alguma atividade que pertença à vasta e ampla variedade de serviços e produtos reconhecidos e pertinentes à Indústria do Esporte, ou dos fenômenos correlatos à atividade esportiva (MAZZEI; ROCCO JR, 2017; MAZZEI *et al.*, 2013).

Nesta linha, Rocha e Bastos (2011) observam que o surgimento desta área de atividade surgiu a partir do desenvolvimento do esporte profissional enquanto fenômeno global. Considera-se que este fato levou a um aumento na demanda por uma gestão mais profissionalizada. Nesse sentido, a Gestão do Esporte – por vezes, no passado, também conhecida como Administração Esportiva ou Gestão Esportiva – contempla uma multiplicidade de agentes, pessoas, atividades, negócios e organizações diversos que produzem, promovem ou organizam produtos e serviços esportivos, que estão inseridos na assim denominada Indústria do Esporte (PITTS; STOTLAR, 2002).

Gestão do esporte é a realização das metas/objetivos dentro de uma organização esportiva, de forma eficiente e eficaz, através de processos como planejamento, organização, liderança, controle, execução e acompanhamento por meio de recursos humanos e organizacionais. É principalmente tomar decisões e liderar pessoas, visando e respeitando a expressão do esporte de acordo com o contexto da organização, seja no

desenvolvimento de relações sociais, no aprimoramento da condição física e/ou psíquica, ou na obtenção de resultados na competição a todos os níveis (NG; AMARAL; MAZZEI, 2021, p. 130).

Pitts e Stotlar (2002, p. 5) definem a Indústria do Esporte como “o mercado no qual os produtos oferecidos aos compradores relacionam-se a esporte, fitness, recreação ou lazer e podem incluir atividades, bens, serviços, pessoas, lugares ou ideias”. Em outras palavras, estes autores preconizam que a indústria pode ser subdividida em três categorias: o segmento da prática esportiva, o segmento da produção esportiva e o segmento da promoção esportiva. Esse modelo pode ser melhor visualizado na Figura 1.

FIGURA 1 – Modelo de segmentação da Indústria do Esporte



Fonte: Adaptado de Pitts e Stotlar (2002).

No primeiro caso (ou seja, da Prática Esportiva), oferta-se para dois tipos de consumidores: os praticantes e os espectadores. No caso particular dos praticantes, o esporte é oferecido por organizações como academias, clubes e federações para aqueles que buscam realizá-lo como uma atividade física, competição ou como forma de lazer. Por outro lado, o esporte também pode ser fornecido como espetáculo em diversos formatos, como a “Ida ao estádio” ou transmissões televisivas, para aqueles que desejam assisti-lo. Já o segundo segmento (Produção Esportiva) está voltado às organizações que tem como principal atividade a confecção e fornecimento de produtos e equipamentos esportivos que possam melhorar o desempenho do

praticante. Por fim, o último segmento (Promoção Esportiva) tem como enfoque principal as organizações que promovem produtos não esportivos (ou seja, de outras indústrias), utilizando o esporte como uma ferramenta de divulgação e comercialização. Tal segmento promove diversas atividades, desde eventos e ligas, bem como o endosso de atletas nas campanhas de marketing (PITTS; FIELDING; MILLER, 1994).

Segundo Mazzei e Rocco Jr (2017), no que diz respeito às atividades gerenciais e administrativas, apesar das semelhanças entre a Indústria do Esporte e outros setores tradicionais, a GE possui uma série de características e particularidades que devem ser consideradas por aqueles que são responsáveis pela sua gestão. Isso porque – para além de ser uma atividade econômica - o esporte também exerce grande influência nas esferas sociais, culturais e psicológicas da sociedade (CHADWICK, 2009). Nesse sentido, é preciso que as organizações priorizem e respeitem tais singularidades, pois é necessário deter amplo e profundo conhecimento a respeito da gestão das atividades, serviços e produtos esportivos – sempre buscando preservar a essência do fenômeno do Esporte (MAZZEI; ROCCO JR, 2017; PIRES; SARMENTO; 2001; NG; AMARAL; MAZZEI, 2021).

Face a essa complexidade, com o passar dos anos, foi se configurando o desenvolvimento da GE também enquanto área acadêmica, por conta da evolução e profissionalização do esporte nas últimas décadas. Esta cadeia de eventos findou por formar uma demanda por gestores esportivos qualificados, bem como da discussão de questões por parte da sociedade em relação à qualidade dos produtos, serviços e experiências ofertados pela Indústria do Esporte (ROCHA; BASTOS, 2011).

Apesar de muitas vezes ser considerada uma intersecção entre os campos da Ciências do Esporte e da Administração, a GE possui caráter multidisciplinar (MAZZEI; AMAYA; BASTOS, 2013). Isto porque, frente ao amplo alcance do Esporte na sociedade contemporânea, também se aplicam a este contexto os conceitos oriundos de diversas outras áreas, como Economia, Marketing, Legislação e Política, Educação Física, Psicologia e Sociologia, dentre outros (BASTOS, 2003).

Na verdade, essa multidisciplinaridade se faz necessária devido à multiplicidade de organizações que se relacionam com a GE nas mais diversas nuances, bem como pela vasta possibilidade de funções e atuações do gestor esportivo (PIRES; SARMENTO, 2001). Nesta linha, Rocha e Bastos (2011)

identificaram as principais subáreas, linhas de pesquisas e a atuação profissional que se inserem no bojo deste contexto multidisciplinar da GE, conforme se evidencia no Quadro 1.

Quadro 1 – Subáreas da gestão esportiva e linhas de pesquisa mais comuns

Subárea	Linhas de pesquisa / atuação
Gestão e liderança no esporte	Gestão de RH em organizações esportivas Gestão de eventos esportivos Gestão de arenas esportivas Liderança e efetividade em equipes esportivas Efetividade organizacional Responsabilidade social Vantagem competitiva
Marketing esportivo	Comportamentos do consumidor do esporte Estratégias de marketing para equipes esportivas Patrocínios e endossos Licenciamento “ <i>Naming rights</i> ” Marketing de emboscada
Aspectos legais do esporte	Contratos em organizações esportivas Riscos de processos em atividades esportivas Representação legal de atletas Discriminação
Ética na gestão do esporte	“ <i>Doping</i> ” “ <i>Fair play</i> ” Abuso de poder em equipes esportivas Corrupção em entidades de administração Modificação genética de atletas
Finanças do esporte	Estimativas acerca da indústria do esporte Retorno sobre investimento em equipes/eventos Custos/receitas de construção de arenas Custos/receitas de eventos Custos/receitas para manter equipes esportivas
Comunicação e esporte	Mídia esportiva Acordo de transmissão de eventos esportivos Retorno de imagem Redes sociais e promoção do esporte Publicidade e propaganda de produtos esportivos
Aspectos socioculturais	Impacto de megaeventos esportivos Turismo esportivo Diversidade e gestão do esporte Esporte fantasia

Fonte: Rocha e Bastos (2011).

No Brasil, a GE passou a receber atenção no âmbito acadêmico durante a década de 1980 – notando, a este propósito, que naquele momento ainda recebia a denominação de Administração Esportiva, quando começaram a surgir as primeiras dissertações relacionadas ao tema, e posteriormente na década de 1990 viriam surgir os primeiros cursos.

Em 1994, por exemplo, a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) passou a instituir em seu Programa de Pós-Graduação, Mestrado em Treinamento Esportivo, o contexto da linha de pesquisa em Administração e Marketing Esportivo (NOLASCO *et al.*, 2006). Nos anos seguintes, nota-se um aumento expressivo na quantidade da produção científica (embora ainda restrita a algumas temáticas). Assim, verifica-se uma produção limitada e incompatível frente à importância e relevância do setor no país (BASTOS, 2003).

Não obstante, o ano de 2009 é marcado por um importante impulso que favorece a sua evolução no Brasil, a partir da criação da Associação Brasileira de Gestão do Esporte - Abragesp (NG; AMARAL; MAZZEI, 2021; BASTOS, 2016). Nesse aspecto, observa-se uma institucionalização desta categoria de organização, de cunho científico e profissional – fato que se reputa ser de primordial importância frente à contribuição que se propicia a disseminação de conhecimento, e ao avanço da GE enquanto área de investigação científica (PIRES; SARMENTO, 2001).

Subsequentemente, surgiram estudos nacionais que buscaram analisar a produção acadêmica relacionada a GE no Brasil, e que identificaram seu nível incipiente e não condizente com o desenvolvimento da sua atuação no país (MORAES *et al.*, 2019; MORAES; AMARAL; BASTOS, 2021; AMARAL; BASTOS, 2015). Nesta linha, o estudo de Moraes, Amaral e Bastos (2021) acerca das principais temáticas e métodos de pesquisa encontradas nas teses de doutorado em instituições de ensino superior brasileiras (IES) sobre a temática evidencia que tais trabalhos apresentam limitações, notadamente em relação aos seus aspectos metodológicos e analíticos, em decorrência de aspectos que podem suscitar dúvidas em relação à confiabilidade das pesquisas, bem como na necessidade de compreensão destes fenômenos por parte do leitor.

Tais constatações corroboram a pesquisa de Moraes *et al.* (2019), que elaborou comparativo das publicações publicadas em inglês e português. Os autores

concluíram que os trabalhos em nosso vernáculo são, predominantemente, qualitativos. De fato, nota-se que a maioria dos trabalhos apresenta abordagens exploratórias e descritivas – fato que nos leva a concluir que a GE ainda é um campo de conhecimento emergente no Brasil. Os autores identificaram, ainda, que boa parte dos artigos brasileiros publicados não apresenta referências metodológicas – coisa que diminui a credibilidade da área, bem como dos periódicos nacionais especializados. Em suma, resta evidente que a GE ainda não atingiu no Brasil o grau de maturidade e respeito que este campo do conhecimento possui no meio acadêmico internacional (ROCHA; BASTOS, 2011).

É relevante observar a extensão e a amplitude dos conceitos de GE, cujo campo de conhecimento apresenta uma variedade de tópicos que podem ser estudados pelos pesquisadores que se interessam pelo tema (LIS; TOMANEK, 2020).

A este propósito, o estudo de Lis e Tomanek (2020) identificou as principais linhas de pesquisa de GE a serem exploradas pela comunidade acadêmica internacional, quais sejam:

- (1) o uso de novas tecnologia de informação (incluindo mídias sociais);
- (2) desenvolvimento sustentável no esporte;
- (3) satisfação dos fãs e;
- (4) atividades físicas.

Entretanto, face à produção científica incipiente, a variedade de temas abordados nos artigos nacionais também apresenta limitações. Enquanto temas relacionados ao Marketing Esportivo têm recebido grande parte da atenção de estudos internacionais publicados em periódicos especializados (ODDY; BASON, 2017), as publicações no Brasil são concentradas, em sua maioria, na subárea de Gestão e Liderança do Esporte (ROCHA; BASTOS, 2011).

Assim sendo, a oferta de programas acadêmicos brasileiros dedicados à capacitação do gestor esportivo também apresenta lacunas e mesmo total ausência destes aspectos formativos, bem como nas disciplinas deste campo de conhecimento no contexto das matrizes curriculares dos cursos de graduação e pós-graduação correlatos – como, por exemplo, os cursos de Educação Física, Esporte e até mesmo de Administração (MAZZEI; AMAYA; BASTOS, 2013; QUINAUD; FARIAS; NASCIMENTO, 2018).

A pesquisa de Quinaud, Farias e Nascimento (2018) corrobora esta

constatação, ao analisar o oferecimento de disciplinas de GE nos cursos de bacharelado em Educação Física em universidades federais e estaduais brasileiras; os autores constataram que 74% dessas instituições oferece apenas uma ou duas disciplinas em sua estrutura curricular. Tal achado é preocupante, uma vez que um maior oferecimento de disciplinas poderia contribuir para o aumento da qualidade na formação do gestor esportivo no país. Nesse estudo constatou-se, ainda, que as disciplinas ofertadas com maior frequência são aquelas relacionadas às subáreas de Administração e Marketing Esportivo – fato que faz sentido se considerarmos que os princípios da Administração passaram a se relacionar mais intensamente com o Esporte no momento em que se atinge um estágio de maior profissionalização (MAZZEI; ROCCO JR, 2017).

Chama ainda atenção a quantidade de cursos superiores tecnológicos em gestão desportiva e lazer; em 2011, havia um total de 30 cursos ativos neste formato em território brasileiro (MAZZEI; AMAYA; BASTOS, 2013). Com o decorrer dos anos, a oferta destes cursos aumentou consideravelmente, chegando a 50 cursos tecnológicos de gestão do esporte e lazer no ano de 2019 – eles correspondem a 2,6% do total de cursos de graduação de Educação Física e Esporte no Brasil (VITÓRIO; YAMANAKA; MAZZEI, 2019).

Tabela 1 – Número de disciplinas ofertadas no segmento da Gestão do Esporte nas estruturas curriculares das universidades federais e estaduais.

Número de disciplinas	Universidades Federais (n=28)	Universidades Estaduais (n=14)	Total (n=42)
Uma disciplina	11 (73,3%)	4 (26,7%)	15
Duas disciplinas	11 (68,8%)	5 (31,3%)	15
Três disciplinas	5 (55,6%)	4 (44,4%)	9
Quatro disciplinas	-	-	0
Cinco disciplinas	1 (100%)	-	1
Seis disciplinas	-	1 (100%)	1

Fonte: Adaptado de Quinaud, Farias e Nascimento (2018)

No caso de cursos de especialização, conforme apontado por Mazzei, Amaya e Bastos (2013), a maioria dos cursos pós-graduação *Lato Sensu* em GE no Brasil possui caráter “técnico”. Os autores observam, ainda, que o oferecimento destes cursos no país é extremamente restrito – apenas se observa um curso oferecido pela

Universidade Federal do Paraná (UFPR).

Frente ao contexto ora apresentado, resta evidente que o campo de formação é precário, fato que justifica uma busca pela profissionalização da GE no Brasil, que permanece caracterizada pelo amadorismo e pela presença de profissionais pouco capacitados que nela atuam. Tal constatação pode ser analisada pelo prisma da administração irresponsável por parte das instituições que exploram as atividades esportivas, seja culturalmente, ou do ponto de vista econômico (MAZZEI; ROCCO JR 2017).

No futebol, por exemplo – a modalidade que atinge maiores níveis culturais e comerciais no país - , a realidade fica ainda mais evidente (MATTAR, 2014). A despeito de todo investimento recebido, são recorrentes os casos de clubes brasileiros envolvidos em fracassos financeiros, em virtude da má qualidade de gestão, levando à situação de endividamento financeiro, a despeito do grande potencial de negócios (AZEVEDO, 2009). A este propósito, Leoncini e Silva (2005) notam que a principal causa desse triste panorama é atribuída à gestão praticada por dirigentes de clubes e federações, bem como dos problemas estruturais relacionados à economia e a distribuição de renda no país.

De maneira geral, nota-se que a estrutura administrativa é feita de maneira associativa; em outras palavras, as instituições são altamente politizadas, e seus dirigentes são eleitos e trabalham de forma voluntária, sem receber remuneração formal (MATTAR, 2014). De acordo com Mattar (2014), uma consequência do voluntariado nos clubes é justamente a incompatibilidade entre os aspectos de qualificação, experiência e conhecimento dos dirigentes, à luz das funções exercidas. Tal afirmação é corroborada pelo estudo de Azevêdo e Spessoto (2009), que avaliou o perfil dos gestores dos clubes de futebol da primeira divisão do Distrito Federal nas edições de 2003 a 2007. Um dos achados dessa pesquisa é que a maioria dos dirigentes acumula responsabilidades de direção com outra atividade profissional; ademais, aponta que estes dirigentes esportivos tem baixa qualificação – fato incompatível frente às demandas da atividade esportiva. Cabe mencionar, ainda, que foram apurados “outros interesses” por parte dos dirigentes, que se considera contraditórios em relação ao pleno desenvolvimento esportivo e organizacional que se demanda da atividade esportiva.

É relevante observar, ainda, que devido à ausência de recursos humanos

qualificados, em diversas situações a GE vem sendo executada por diversos profissionais do esporte, tais como ex-professores, ex-atletas e treinadores que – mesmo sendo conhecedores do fenômeno em questão - não tem a capacitação necessária e os conhecimentos provenientes das áreas da Administração (QUINAUD *et al.*, 2019).

Por fim, também há casos de gestores que não realizam uma gestão efetiva por conta de uma visão puramente comercial e de “negócio”, que não respeita o Esporte nas suas diversas manifestações culturais e sociais (MAZZEI; ROCCO JR, 2017). Logo, considera-se necessário desenvolver competências que possibilitem a atuação efetiva das funções (MIRANDA *et al.*, 2016). Considera-se que o cenário ideal demanda uma capacitação específica aos campos da Ciência do Esporte e da Administração, que viabilize a atuação na gestão esportiva, e dispondo de ferramentas mais efetivas – inclusive, que atendam aos dispositivos jurídicos -, para o cumprimento das exigências da governança das organizações esportivas em geral.

Em suma, pode-se afirmar que a GE ainda é uma área recente (ROCHA; BASTOS, 2011), mas que já vem recebendo uma atenção considerável no âmbito acadêmico e no contexto prático, face à necessidade das organizações esportivas por uma gestão profissional contemporânea (LIS; TOMANEK, 2020). Neste sentido, o contexto brasileiro requer o desenvolvimento do conhecimento científico que conduza ao suporte gerencial na execução de uma administração esportiva mais efetiva, e que permita, ainda, que o esporte não seja apenas rentável, mas também um importante instrumento de educação e inclusão social (MAZZEI; ROCCO JR, 2017). Assim, a utilização dos ferramentais do Marketing Esportivo é parte integral e de grande relevância para a tomada de decisões estratégicas por parte das instituições esportivas (RATTEN, 2016).

3.2. Marketing Esportivo

Kotler e Keller (2018) oferecem uma definição conceitual de Marketing que preconiza que as suas ações visam atender às necessidades e desejos dos clientes; diante desta cadeia de eventos, é possível proporcionar sustentabilidade para a organização, seja ela com fins lucrativos ou não. No mercado do esporte, o Marketing Esportivo (doravante, ME) consiste da elaboração e implementação de atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de produtos e serviços esportivos com o fito de atender as expectativas de consumidores interessados nas ofertas da Indústria do Esporte (PITTS; STOTLAR, 2002). Desta forma, trata-se de mecanismo essencial para a tomada de decisão estratégica por parte das organizações esportivas, na medida em que faz com que elas sejam capazes de explorar seu potencial comercial, sem, contudo, deixar de se atentar às características peculiares do fenômeno esportivo (RATTEN, 2016).

Ao mesmo tempo, o oferecimento de produtos e serviços representa um grande desafio para o profissional de marketing que atua em organizações esportivas, por se considerar que esta Indústria apresenta particularidades, que não se observam em outros setores de atividade econômica (CHADWICK; BEECH, 2007).

A título de ilustração, dentre as diferenças que distinguem o fenômeno dos esportes e outros setores de atividade econômica, Chadwick (2009) cita a incerteza de resultados, a necessidade de colaboração entre os concorrentes, e a mensuração do desempenho. Na mesma linha, Morgan e Summers (2015) destacam que o departamento de marketing possui pouco controle em relação à experiência oferecida ao cliente, que se restringe aos arredores da infraestrutura física, haja visto que o esporte é um fenômeno imprevisível (por exemplo, a equipe pode ter uma vitória, bem como uma derrota).

Logo, o aspecto da incerteza é capaz de provocar significativas experiências emocionais ao torcedor, levando-o a uma sensação que é pouco comum em outros atos de consumo (CHADWICK; BEECH, 2007). Rein, Kotler e Shields (2008) corroboram este entendimento, ao propor que a imprevisibilidade é justamente um dos pontos que mais destacam e atraem o consumidor ao esporte.

Por conta disso, a concorrência no esporte opera de maneira distinta em relação aos outros setores, uma vez que se torna necessária a existência de

competidores para que uma organização esportiva possa cumprir o seu propósito (CHADWICK, 2009). Por outro lado, é preciso existir colaboração por parte das organizações rivais, de modo a assegurar um bom nível de desempenho esportivo entre as equipes que, por consequência, valorize o espetáculo esportivo (LEONCINI; SILVA, 2005). Nesse sentido, Chadwick (2009) destaca que o que determina o sucesso do modelo esportivo norte americano é justamente a elaboração de estratégias de ME que assegurem o equilíbrio competitivo entre as franquias participantes.

Por fim, nota-se que o desempenho das organizações esportivas é mensurado de maneira distinta, uma vez que, do ponto de vista do torcedor, o resultado financeiro não é a variável mais importante. Por certo, ele estará muito mais interessado nas conquistas alcançadas, como, por exemplo, a conquista de um título importante (CHADWICK; BEECH, 2007). Para o torcedor, o resultado da contenda esportiva é muito mais valorizado do que a qualidade do serviço recebido durante o evento, que tende a ficar em segundo plano (MATTAR, 2014).

Por outro lado, Chadwick (2009) postula que, à medida que o esporte vai se profissionalizando, fica cada vez mais relevante assegurar a sustentabilidade financeira e proporcionar entretenimento ao consumidor, fatores estes que asseguram a continuidade de realização de investimentos, a competitividade e a sustentabilidade da organização.

Estes quesitos foram demonstrados pelo trabalho de Faria, Dantas e Azevedo (2019), que apontou uma relação positiva entre os valores de mercado dos clubes de futebol brasileiros, e o desempenho no campeonato nacional. A análise dos autores permitiu observar que os clubes que atingem maiores pontuações no ranking de pontos da Confederação Brasileira de Futebol (CBF) logram obter melhores condições para investimento. Em contrapartida, os clubes com desempenho abaixo da média passam por dificuldades. Tal situação foi corroborada pelo estudo realizado pelo Itaú BBVA (2020), que analisou as condições financeiras dos principais clubes do futebol brasileiro. O referido estudo aponta a existência de uma associação entre a receita recorrente e o desempenho esportivo dessas organizações, conforme se demonstra na Tabela 2.

Tabela 2 – Receitas Recorrentes X Desempenho no Campeonato Brasileiro de futebol em 2019.



Fonte: Itaú BBVA (2020).

Outrossim, há múltiplas ações de marketing esportivo utilizadas pelas organizações para promover produtos não esportivos, e que utilizam o esporte como estratégia de divulgação (FULLERTON; MERTZ, 2008). Segundo postula Proni (1998), essa prática decorre da percepção do esporte enquanto atividade humana, bem como de seu impacto global que leva as empresas a adotar o esporte como meio de divulgação de produtos e serviços. Portanto, é prática comum das empresas e corporações promover serviços e associar a marca ao contexto esportivo, como, por exemplo, comprar os *namings rights* de um estádio ou arena, ou patrocinar uma organização esportiva, ou, ainda, fornecer-lhe equipamento esportivo (RATTEN; RATTEN, 2011).

Nestas situações, as instituições são beneficiadas por estar associadas à boa imagem das organizações, atletas e equipes esportivas. Nesta cadeia de eventos, cria-se uma relação positiva com o consumidor (FLEURY; ALEJANDRO; FELDMANN, 2014). A título de exemplo, pode-se citar o caso do Banco do Brasil, que passou a patrocinar as modalidades esportivas de Voleibol e Surfe, com o objetivo de rejuvenescer a marca (BANCO DO BRASIL, 2022).

Esse efeito ocorre porque o consumidor esportivo desenvolve um envolvimento emocional intenso com a competição esportiva (SILVA; LAS CASAS, 2017), fato que “oferece aos profissionais de marketing uma oportunidade de fomentar relacionamentos duradouros e fidelidade à marca com esses clientes” (MORGAN; SUMMERS, 2015, p. 289). Neste sentido, o patrocínio esportivo finda por tornar-se uma ferramenta de comunicação poderosa para a empresa desenvolver diálogos

relevantes com um público consumidor mais amplo (PAN; PHUA, 2021).

Vários estudos mostram que o nível de identificação do torcedor com o clube exerce uma influência na percepção sobre o patrocinador da equipe, de forma a produzir um efeito direto na intenção de consumir (WANG *et al.*, 2012; GROHS; REISINGER; WOISETCHALÄGER, 2015; PAN; PHUA, 2021). Em Pan e Phua (2021), foi possível constatar que os torcedores mais fanáticos estendem a lealdade ao patrocinador, estando mais adeptos à marca na comparação com outros torcedores, menos envolvidos. Tal resultado corrobora a pesquisa de Wang *et al.* (2012), que analisou a relação entre fãs asiáticos, e comparou-o às organizações esportivas e patrocinadores ocidentais. Segundo estes autores, verificou-se que um alto grau de envolvimento do consumidor com o clube tende a produzir um efeito positivo que leva a uma propensão maior de aquisição de produtos do patrocinador – superando até mesmo as eventuais barreiras culturais.

Não obstante, autores como Wang *et al.* (2012) consideram que as organizações que utilizam o patrocínio como estratégia de marketing não devem focar apenas nos níveis de identificação do torcedor com a equipe esportiva; os autores postulam que elas também devem promover esforços no sentido de construir credibilidade da marca aos olhos do consumidor. Nesta mesma linha, Melovic *et al.* (2019) enfatizam que, para essas empresas, o contexto esportivo é também um canal de promoção de valores e responsabilidade social.

Além disso, como o apelo emocional proporcionado pelo esporte tem natureza intensa, o patrocínio nem sempre resultará em benefícios para a instituição corporativa. Pelo contrário, os resultados de Grohs, Reisinger e Woisetchaläger (2015) sugerem que o torcedor com maior grau de envolvimento – mesmo se mais positivo em relação ao patrocinador do clube que torce - tem rejeição ao patrocínio da equipe rival se comparado aos demais consumidores. Outro fator que pode afetar o relacionamento é o desempenho esportivo; em outras palavras, o torcedor estará mais propenso a dissociar sua emoção frente aos resultados negativos. Assim, diante desta cadeia de eventos, haverá menos confiança e lealdade em relação à marca à luz do desempenho esportivo (PAN; PHUA, 2021).

O endosso do atleta individual é uma outra manifestação das ações empresárias de Marketing para divulgação de produtos, considerando que o “astro” representa um papel de conexão que é valorizada pelo torcedor (REIN; KOTLER;

SHIELDS, 2008). Tal prática vem ganhando espaço no cenário competitivo, uma vez que a empresa busca associar sua imagem ao atleta de destaque, de forma a construir uma relação positiva com o consumidor (LEAR; RUNYAN; WHITAKER, 2009). Dix, Phau e Pougnet (2010) corroboram este conceito, ao estudar a importância que o endosso de atletas frente a jovens adultos com a idade entre 17 e 25 anos. Eles concluíram que se trata de estratégia empresarial viável, em virtude da influência que as personalidades exercem sobre esta coorte. Ainda segundo eles, o endosso de atletas produz um efeito positivo nos hábitos de consumo do público em questões relacionadas à intenção de compra, divulgação boca-a-boca e lealdade à marca.

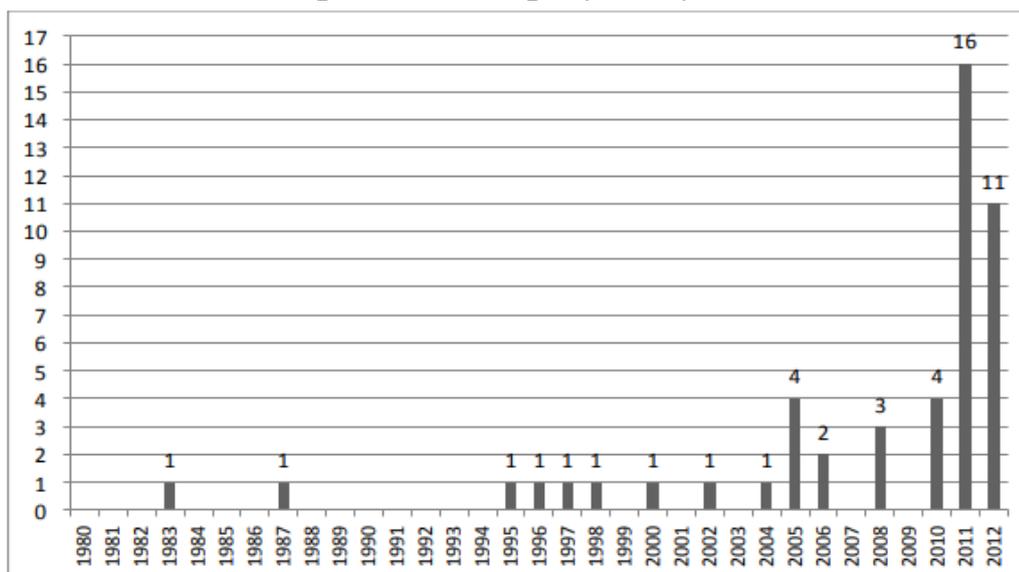
Sob outra perspectiva, observa-se que a globalização e o avanço tecnológico também propiciaram uma série de oportunidades para as organizações que exploram a atividade esportiva (RATTEN; RATTEN, 2011). Considera-se, neste sentido, que as corporações multinacionais empreenderam esforços no sentido de agregar os eventos esportivos de grande vulto como ferramenta de publicidade (PRONI, 1998). Neste contexto, surge assim o denominado marketing de emboscada (conceito que traduz o termo em inglês, *Ambush Marketing*); trata-se de método empregado por empresas para capitalizar o sucesso da competição esportiva, a despeito de não terem sido credenciadas oficialmente como patrocinadores (NUFER, 2016). Segundo Nufer (2016), trata-se de uma maneira criativa de usufruir das vantagens do evento esportivo, obtendo assim uma otimização de custos e obrigações. Não obstante, esta estratégia pode dar azo a conflitos com outros *stakeholders* – como, por exemplo, a entidade organizadora, os patrocinadores e a mídia.

O fenômeno esportivo vem se tornando cada vez mais relevante para a sociedade contemporânea, principalmente por conta da realização de Megaeventos esportivos que, em função do crescimento de audiência, findam por mobilizar cada vez mais recursos, patrocínios e investimentos financeiros. Nesta linha, a pesquisa acadêmica voltada à temática de ME vem ganhando interesse cada vez maior, dando indicações de que a implementação das competências de planejamento e inteligência de marketing formam uma parte integral e fundamental para o sucesso da organização esportiva (RATTEN, 2016). Ademais, no meio acadêmico internacional nota-se que a gestão de marketing vem recebendo atenção crescente, e passa a ser objeto de estudo de diversas publicações, que abordam principalmente sobre os contextos esportivos existentes na América do Norte e Europa (ODDY; BASON, 2017).

Não obstante, ainda é escassa a produção científica voltada às questões do ME, e que dedicam o foco à realidade esportiva e econômica brasileira. Como destacado por Moraes *et al.* (2019), a GE – área multidisciplinar onde está inserido o ME (MAZZEI *et al.*, 2013) - é um campo de investigação emergente na pesquisa acadêmica brasileira. Logo, a produção acadêmica referente à temática ainda é embrionária, a despeito da sua relevância nas dimensões sociais, culturais e econômicas no país (MAZZEI *et al.*, 2013; FAGUNDES *et al.*, 2012; MORAES, 2017).

Ora nos atentando às evidências que corroboram este estado de coisas, cita-se o trabalho de Fagundes *et al.* (2012), que analisou a pesquisa acadêmica referente ao ME publicados em periódicos e eventos científicos no Brasil, de 1994 a 2011. Os autores concluem que, a partir de 2005, houve um considerável aumento na quantidade de artigos publicados, possivelmente por conta da demanda das esferas públicas, que preconizaram uma maior profissionalização do esporte brasileiro, na esteira da escolha do país como sede de Megaeventos esportivos, como a Copa do Mundo de 2014. e os Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro em 2016. Todavia, neste período, foram encontrados apenas 23 trabalhos; trata-se de um quantitativo ainda de pouca expressão se comparado com a produção internacional. Além disso, foi possível observar que 73,9% dos estudos utilizou alguma abordagem exploratória. Analisando este interstício de 18 anos, depreende-se que a produção científica nacional sobre esta temática ainda se encontra em estágios iniciais. Também se verificou, a partir deste trabalho, que a linha de pesquisa de comportamento do consumidor foi a preferida em 44,4% dos artigos analisados.

Nesta mesma linha, Mazzei *et al.*, (2013) buscou avaliar a produção científica a respeito desta temática no Brasil, expandindo a análise a partir de bases de dados abrangentes, e partindo do pressuposto que o tema está inserido no contexto multidisciplinar da GE. Segundo os autores, foram contabilizados 49 artigos publicados entre 1980 e 2012 (um aumento expressivo no volume de publicações na última década, conforme demonstra a Figura 2). Na pesquisa, os autores também identificaram que grande parte dos trabalhos adotaram abordagens descritivas (46,94%), ao passo que os ensaios e estudos exploratórios representaram 26,53% e 24,49%, respectivamente.

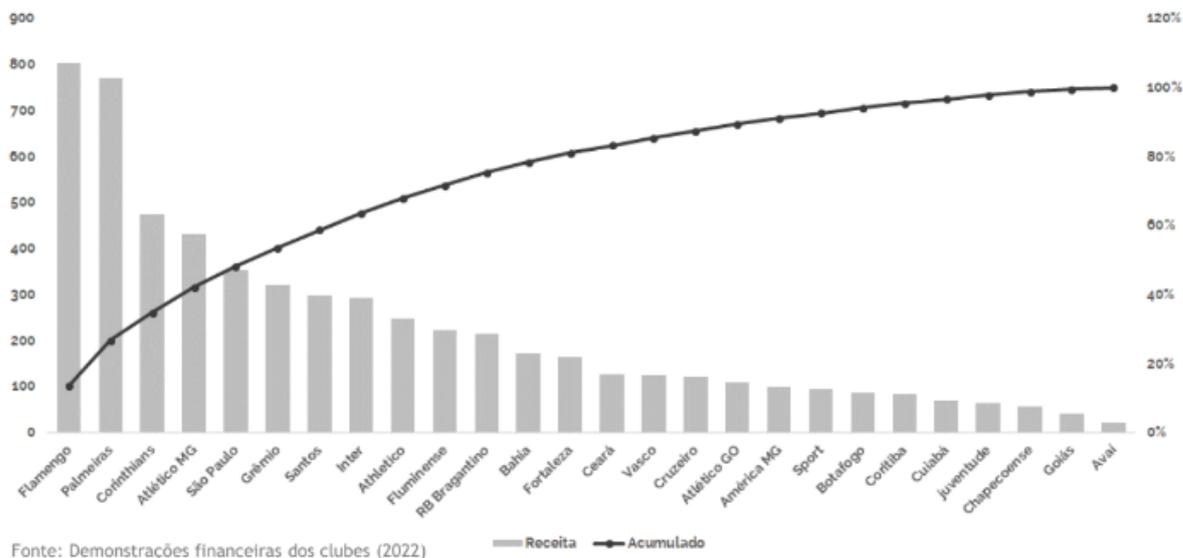
Figura 2 – Quantidade de artigos de Marketing Esportivo publicados anualmente no Brasil.

Fonte: Mazzei, Oliveira, Rocco Jr e Bastos (2013).

Tais características revelam uma certa fragilidade das pesquisas. De maneira geral, verifica-se que ainda há grande espaço para evolução da pesquisa na área, e que há um desalinhamento com as tendências na pesquisa de ME adotadas pelas organizações esportivas, frente às referências internacionais da atualidade e ao estado da arte.

A este propósito, e com o fito de delinear mais claramente a compreensão do fenômeno que é objeto da presente pesquisa – ou seja, o estudo do comportamento do torcedor brasileiro -, propõe-se adotar como quadro de referência que se considera representativo, a atividade do futebol do Estado de São Paulo (SP). Nota-se, inicialmente, que segundo a Pluri Consultoria (2020), o Campeonato Paulista da série A1 é a principal competição de caráter regional em termos esportivos e financeiros no país. No ano de 2022, este torneio contou com a participação cinco clubes que integravam o Brasileirão Serie A 2022 (Corinthians, Palmeiras, São Paulo, Santos e Red Bull Bragantino), bem como outras 11 equipes de menor expressão. Além da sua relevância no campo esportivo, esses 5 clubes também estiveram presentes entre os dez clubes que mais geraram receita recorrente, em âmbito nacional, para o ano de 2021 (XP Investimentos, 2022), conforme se nota no Gráfico 1:

GRÁFICO 1 – Receitas Recorrentes dos clubes brasileiros no ano de 2021, em R\$ milhões



Fonte: XP Investimentos (2022)

Dentre os estudos localizados por Mazzei *et al.* (2013), a prática do esporte do futebol foi o que se revelou mais frequente (40%) – fato que não causa surpresa, considerando sua relevância no país em termos da sua prevalência na mídia (MATTAR, 2014). Nota-se, neste sentido, que essa tendência também é observada no âmbito acadêmico internacional, fato que é corroborado pelo estudo de Oddy e Bason (2017), que analisou 100 artigos de ME publicados na *Sport, Business and Management: An International Journal (SBM)*, um dos periódicos mais conceituados em publicações sobre negócios esportivos. Os autores constataram o predomínio do futebol na abordagem das publicações, visto que 32 artigos trataram sobre a modalidade, quatro vezes mais que o segundo esporte mais frequente, o hóquei no gelo, que apareceu em sete oportunidades.

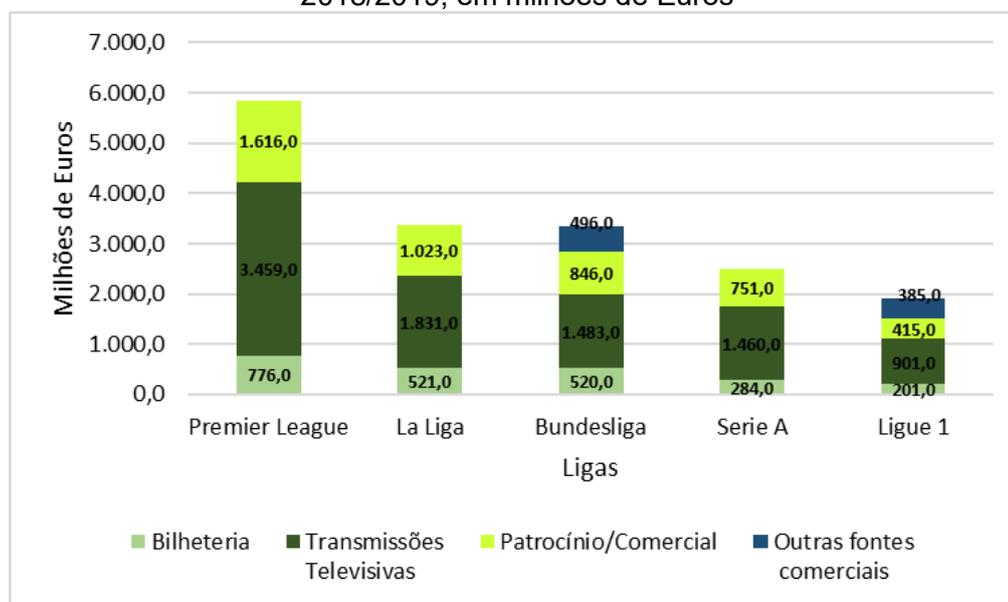
Nesta mesma linha, a contribuição de Moraes (2017) buscou analisar a produção acadêmica nacional acerca do ME, com foco no futebol. No total, o autor reporta ter encontrado 13 artigos, 37 dissertações e 7 teses no período que se estende até maio de 2016. Assim como em Fagundes *et al.* (2012) e Mazzei *et al.* (2013), este trabalho postula ter ocorrido um crescimento considerável no número de trabalhos publicados e, dentre as temáticas adotadas, descobriu-se que a escola do *comportamento e relação com o consumidor* foi a mais prevalente, estando presente em 25 destes trabalhos. Outro achado do autor diz respeito à abordagem das

pesquisas: 53% delas utilizaram métodos qualitativos. Em suma, os resultados obtidos por Moraes (2019) se aproximam daqueles relatados nos trabalhos de Fagundes *et al.* (2012) e Mazzei *et al.* (2013). Conclui-se, assim, que a literatura existente sobre ME aplicada ao futebol ainda está se formando e apresenta lacunas, não sendo compatível com a necessidade de profissionalização das entidades brasileiras (MORAES, 2017).

O cenário pode parecer desanimador, quando se considera que a pesquisa científica poderia ser uma forma de gerar conhecimento e servir como embasamento para a tomada de decisões de marketing mais assertivas por parte dos gestores deste mercado (MAZZEI *et al.*, 2013). Afinal de contas, os departamentos de marketing dos clubes de futebol brasileiro recebem críticas de diversos atores tais como: torcedores, acadêmicos, especialistas em ME e a mídia. A necessidade de profissionalização e estruturação, acompanhada da utilização dos ferramentais do ME como um mecanismo que propulsione o pleno para exploração e desenvolvimento do potencial mercadológico são os principais pontos que merecem questionamento por parte destes diversos atores (MORAES, 2020).

Para Rein, Kotler e Shields (2008), a compreensão das necessidades do consumidor esportivo é primordial, uma vez que o torcedor representa o ativo mais valioso dos clubes, por ser o principal gerador de receita para as organizações esportivas. O exemplo europeu – continente no qual se encontram os clubes de futebol de maior faturamento no mundo – evidencia a cadeia de eventos pela qual as principais fontes financeiras são oriundas da criação de um relacionamento duradouro com os clientes, por meio dos elementos estruturantes do ME (SILVA; CAMPOS FILHO, 2006). Dentre estes, é relevante citar: a bilheteria; os patrocinadores; o merchandising; e as transmissões televisivas (MORAES, 2017), conforme evidencia o Gráfico 2. Silva e Campos Filho (2006) relatam que a profissionalização das entidades brasileiras se deu de forma tardia; por conta deste fato, elas ainda não foram capazes de explorar a sua capacidade comercial na sua plenitude, e há uma grande lacuna na comparação com o contexto europeu.

Gráfico 2 – Fontes de receitas das cinco principais ligas europeias na temporada 2018/2019, em milhões de Euros



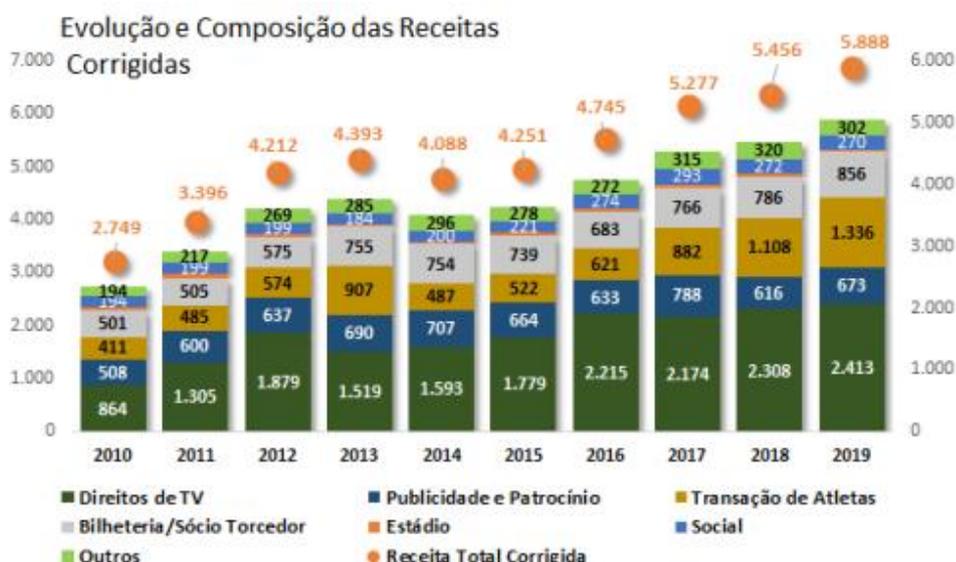
Fonte: Elaboração própria com base nos dados de Deloitte (2020)

No contexto brasileiro, tradicionalmente as receitas mais expressivas tinham sua origem na comercialização dos direitos de atuação dos jogadores – o chamado passe do jogador (SILVA; CAMPOS FILHO, 2006). Contudo, ao longo dos últimos anos, as entidades esportivas passaram a executar com maior intensidade a gestão de marketing orientada ao mercado, visando diversificar as fontes de geração de receitas (GASPAR *et al.*, 2014). No bojo desta evolução do mercado, as receitas dos clubes brasileiros passaram a ser majoritariamente compostas por ganhos provindos do ME, conforme demonstra o estudo realizado pelo Itaú BBVA (2020), que realizou a análise financeira dos 25 principais times no país. No ano de 2019, apurou-se que os elementos do ME eram responsáveis por cerca de 66% dos rendimentos das equipes, conforme demonstrado no Gráfico 3.

Por outro lado, também resta evidente o fato de que a transação comercial do direito de passe do atleta ainda representa um percentual importante de geração de receita para os clubes de futebol brasileiros. Todavia, o interesse em torno deste elemento não é grande, em virtude do fato de que a presença de bons jogadores é um grande atrativo para os torcedores, por elevar o nível competitivo do espetáculo (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008), bem como pelo efeito positivo nos hábitos de consumo de produtos associados à imagem da organização esportiva (DIX; PHAU; POUCKET, 2010). Vale notar que a dependência das receitas relacionadas com a

venda de atletas para a geração de caixa não é financeiramente saudável, pois neste caso não se trata, obviamente, de receita recorrente.

Gráfico 3 – Evolução e composição das receitas dos principais clubes brasileiros no ano de 2019



Fonte: Itaú BBVA (2020).

Conclui-se que a adoção do ME como instrumento de apoio para a execução de uma gestão mais profissionalizada, voltada para o mercado, e dotada de reflexão acerca do processo estratégico tem levado os clubes brasileiros e demais organizações esportivas a envidar esforços neste sentido. Além disso, considera-se que, no mundo do esporte profissional atual, o ME é uma forma relevante de desenvolvimento da vantagem competitiva, ao elaborar-se estratégias de marketing orientadas às necessidades dos clientes (RATTEN, 2016). Dentro desse contexto, é fundamental para a organização ter uma maior compreensão sobre o processo decisório do torcedor / consumidor, fazendo com que o vínculo das pessoas com o esporte se materialize numa participação ativa nos diversos eventos esportivos (REIN, KOTLER e SHIELDS, 2008).

3.3. Comportamento do consumidor esportivo

Segundo Fullerton e Mertz (2008) os consumidores esportivos podem ser alocados em três categorias distintas: (1) espectadores; (2) participantes; e (3)

consumidores de bens esportivos. No primeiro caso, considera-se os indivíduos que consomem um evento esportivo, seja pela ida ao estádio/arena ou por meio de transmissões televisivas. Já os participantes praticam alguma atividade esportiva sem caráter competitivo, como forma de lazer ou *fitness*. Por fim, o último segmento está relacionado aos consumidores de bens tangíveis voltados para prática esportiva, bem como os produtos de *merchandising* que os fãs adquirem para apoiar a equipe durante a temporada (FULLERTON; MERTZ, 2008).

A compreensão dessa tipologia de segmentação da indústria do esporte e os tipos de consumidores existentes constitui, na realidade, um aspecto fundamental para as organizações esportivas, uma vez que ela possibilita a elaboração de produtos e serviços mais assertivos, e que estão dirigidos a um tipo específico de comprador (PITTS; FIELDING; MILLER, 1994). Além disso, essa categorização possibilita também analisar a influência que os clientes sofrem de diversas fontes, oriundas de suas características pessoais e de fatores externos (cultura, classe social, opiniões boca-a-boca, etc.) e que influenciam a tomada de decisão no contexto do fenômeno esportivo (MORGAN; SUMMERS, 2015).

O fã de esporte possui comportamento específico que o distingue do consumidor de outros tipos de produtos e serviços pois, devido à sua afiliação emocional ao clube, torna-o cliente que busca criar e manter um relacionamento de longo prazo, permanecendo fiel às marcas, mesmo quando suas expectativas não são atendidas por conta de resultados negativos (SILVA; LAS CASAS, 2017). Por conta dessa paixão, o torcedor de clube específico rejeita qualquer produto que tenha a sua imagem associada ao rival esportivo (CHADWICK; BEECH, 2007). Conforme demonstrado na pesquisa de Grohs, Reisinger e Woisetchaläger (2015), em alguns casos mais extremos, essa aversão pode se estender até mesmo ao patrocinador da equipe rival.

Porém, Rein, Kotler e Shields (2008) destacam que essa gama de consumidores possui diferentes níveis de envolvimento com o esporte. Nesse sentido, é importante distinguir os consumidores que são fanáticos pelo clube, daqueles que são meros espectadores (SILVA; LAS CASAS, 2017). Silva e Las Casas (2017) enfatizam que, enquanto os espectadores apenas apreciam o espetáculo esportivo e valorizam os aspectos cognitivos, os fãs possuem uma identificação mais intensa, que acaba se refletindo nas interações que realiza com o clube durante a realização do

evento. Esse entusiasmo é marcado por circunstâncias primordiais, diante das quais se considera que, nesse contexto, os produtos esportivos são produzidos e consumidos simultaneamente. Logo, a presença de torcedores uniformizados que apoiam o clube finda por valorizar o serviço e a experiência oferecida ao consumidor (MORGAN; SUMMERS, 2015).

Quadro 2 – Escada do Envolvimento dos Torcedores

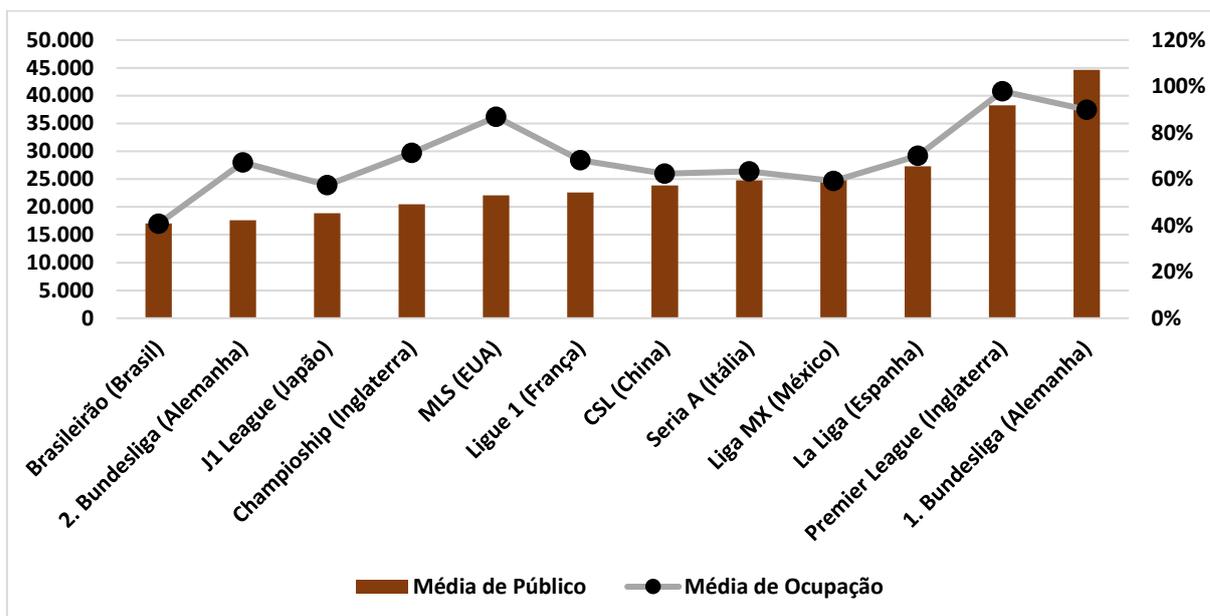
Fanáticos	Os mais persistentes e participantes dentre todos os fãs. São fãs incondicionais e, por isso, vistos pelos programas esportivos como um ativo e, infelizmente, às vezes também como fonte de problemas. Os fanáticos sabem do valor do seu apoio, e muitas vezes tentam se transformar em parte da identidade da equipe, pois percebem o efeito que esse entusiasmo passa para os atletas, chegando a constituir muitas vezes parte da atração que a própria equipe representa.
Conhecedores	Têm amplo acesso e intensa participação nos meandros do mundo dos espetáculos. Esses fãs são, logicamente, situados como escalão mais alto do comprometimento com qualquer equipe. Costumam comprar lugares especiais, fazer investimentos nas equipes ou doações para programas esportivos das universidades. Esses significativos investimentos nos esportes são recompensados com privilégios em matéria de acomodação, relações pessoais com executivos e atletas, e convites para os mais importantes eventos das equipes que apoiam.
Agregados	Querem estar sempre juntos das equipes e seus heróis e ter oportunidades continuadas de trocar saudações com eles, ou concretizar qualquer outra experiência de interação. Não querendo ser apenas parte da multidão e se contentar com assistir ao jogo, os agregados procuram sempre interagir com os astros.
Colecionadores	Constituem um grupo de torcedores que sempre garantem altos índices de lucratividade para os clubes e empreendimentos esportivos. São aqueles fãs sempre dispostos a pagar bem por produtos que de alguma forma simbolizam, para eles, o esporte preferido.
Gastadores	Pessoas dispostas a gastar, e gastar muito, só pelo prazer do esporte. Estão sempre dispostos a assistir um espetáculo esportivo ao vivo; entram na fila para comprar ingresso de jogos importantes; esperam pacientemente no pátio do estacionamento depois do final de um jogo; juntam um grande grupo de amigos para ir ao estádio, jantar, ir ao show ou encher os bares no pós jogo. Os gastadores são os mais procurados de todos os fãs dos esportes, e por isso logicamente levados em alta consideração pela indústria.
Curiosos	Normalmente acompanham o esporte pela televisão ou conferem as manchetes e os destaques em seus celulares, mas só ocasionalmente vão a algum jogo. Podem tanto comprar ou ignorar produtos relacionados aos esportes, e são igualmente capazes de passar centenas de horas assistindo a eventos esportivos, aumentando os índices de audiência dos canais esportivos e desta forma dando suporte direto às atividades esportivas.
Indiferentes	Pessoas que não possuem interesse em esportes.

Fonte: Adaptado de Rein, Kotler e Shields (2008)

Nesta mesma linha, Rein, Kotler e Shields (2008) destacam que existem dois conectores fundamentais: o “astro” e o “local”, que ligam os fãs ao esporte. No Brasil, tanto a contratação de jogadores consagrados quanto a reforma das instalações têm sido algumas das estratégias mais comumente empregadas pelos principais clubes brasileiros de futebol, com o objetivo de maximizar a sua lucratividade através das receitas de bilheteria (GASPAR *et al.*, 2014). Essas práticas são necessárias e essenciais, visto que o futebol brasileiro acaba recebendo críticas por conta da frequente baixa qualidade do espetáculo, bem como das más condições das instalações, que acabem fazendo com que a média de público nos estádios nacionais seja inferior em relação aos estádios europeus que são palco das principais disputas e competições mundiais (SILVEIRA; CARDOSO, 2014).

Ademais, como apontado por Murad (2013), o futebol brasileiro é caracterizado pela presença constante de atos de violência entre as torcidas durante as realizações das partidas, que em determinados momentos chegaram até mesmo a resultar na morte de torcedores. Além de representar uma preocupação social, esses conflitos frequentes entre membros de torcidas organizadas são também um risco para as organizações esportivas, porque acabam por desvalorizar o espetáculo esportivo (PIMENTA, 2000). Por conta disso, o índice de torcedores e espectadores nos jogos dos principais clubes do Brasil chega a ser inferior até mesmo em comparação com países em que a modalidade não possui a mesma evidência ou ligação cultural, como no caso dos EUA (BROGLIO; TOLEDO; MAZZEI, 2018). Essa disparidade está representada no Gráfico 4.

Segundo Chadwick e Beech (2007), a satisfação do consumidor esportivo também destoa de outros setores, considerando que os resultados esportivos são mais valorizados em detrimento da qualidade dos demais serviços oferecidos durante o evento. Nesse sentido, Chadwick (2009) destaca que a imprevisibilidade dos resultados constitui um dos pilares do esporte para o consumidor, sendo responsabilidade da gestão esportiva preservá-la. Porém, não há medidas por parte das entidades organizadoras do campeonato nacional que visam estabelecer um equilíbrio competitivo entre os clubes brasileiros, fazendo com o espetáculo esportivo torne-se menos atrativo para os espectadores (BROGLIO; TOLEDO; MAZZEI, 2018).

Gráfico 4 - Média de público das ligas ao redor do mundo durante a temporada 2017/2018

Fonte: Elaboração própria com base nos dados de Transfermarkt GmbH e Co. Kg. Transfermarkt football – Clubes – Número de espectadores. Disponível em <<https://www.transfermarkt.com.br/>> Acesso em 06 jul 2022

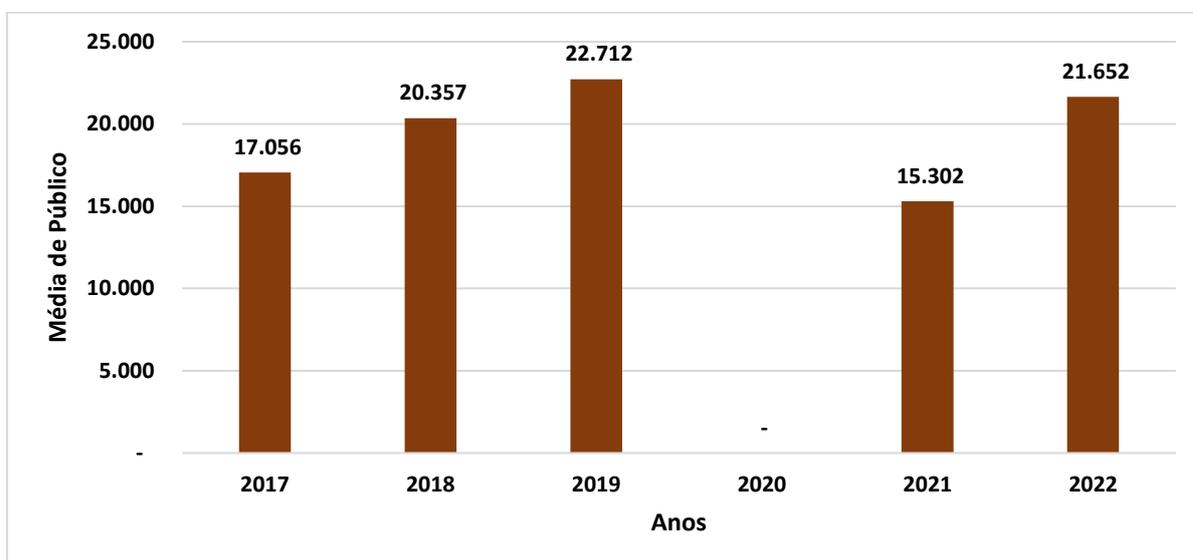
Além disso, este cenário desanimador ainda sofreu impactos sociais e econômicos ocasionados em decorrência da pandemia do COVID-19. O distanciamento social provocado pelo contexto pandêmico, além de todas as incertezas acerca do vírus, acarretaram em uma crise que afetou o planejamento e as reações de quase todas as organizações inseridas na indústria do esporte (MIREHIE; CHO, 2021). Sendo assim, é importante a elaboração de novas estratégias que auxiliem as organizações esportivas a lidar com os efeitos criados pela pandemia, bem como compreender como os fãs passarão a consumir o esporte daqui para frente (RATTEN, 2020).

Porém, é válido ressaltar o início de uma maior profissionalização dos clubes brasileiros de maneira geral nos últimos anos, ainda que de forma lenta e gradativa. Palmeiras e Flamengo, por exemplo, são clubes que se reestruturaram e têm despontado como maiores destaques financeiros e esportivos entre os anos de 2018-2022 (XP INVESTIMENTOS, 2022) não só no cenário nacional, mas também da América do Sul. Ademais, outros clubes tradicionais como Botafogo, Cruzeiro e Vasco, que sofreram as consequências de uma má gestão esportiva nos últimos anos, mudaram a sua configuração de associação para Sociedade Anônima de Futebol (SAF). Apesar de a transformação para clube empresa não significar automaticamente

uma melhoria na gestão, essa iniciativa ao menos demonstra que essas entidades têm buscado um maior nível de profissionalismo e comprometimento financeiro.

Por sua vez, clubes ora considerados menores, como Athletico, Fortaleza e Goiás têm se destacado por uma gestão responsável nos últimos anos, que fez com que fossem capazes de rivalizar e até mesmo obter melhores resultados que outros clubes de maior relevância. Ainda que esteja em estágios iniciais, o desenvolvimento de todas essas organizações no âmbito gerencial reflete em uma evolução no número de torcedores nos estádios brasileiro ao decorrer dos anos, como pode ser visto no Gráfico 5.

Gráfico 5 - Média de público do Campeonato Brasileiro de futebol 2017-2022



Fonte: Elaboração própria com base nos dados de Transfermarkt GmbH e Co. Kg. Transfermarkt football – Clubes – Número de espectadores. Disponível em <<https://www.transfermarkt.com.br/>> Acesso em 05 mar 2023

Devido a toda essa complexidade, a compreensão sobre o comportamento do consumidor esportivo constitui um fator fundamental para as organizações. Nesse caso, a pesquisa científica pode servir como um instrumento de apoio, utilizando-se das informações coletadas sobre os clientes para identificar oportunidades e/ou ameaças no ambiente externo (PITTS; STOTLAR, 2002). No âmbito acadêmico internacional, o estudo sobre o comportamento dos fãs no esporte tem se mostrado uma das principais temáticas abordadas dentro do campo de GE (LIZ; TOMANEK, 2020). Conforme apontado em Fagundes *et al.* (2012), esse também tem sido o principal objeto de estudo da maioria dos trabalhos brasileiros. Nesse sentido, alguns

estudos nacionais têm tido como objetivo compreender o comportamento do consumidor esportivo no Brasil, mais especificamente em relação aos aspectos que motivam a sua ida a um estádio de futebol (FAGUNDES *et al.*, 2013; CHAVES; MAZZEI; CESAR, 2016; ESPARTEL; MULLER NETO; POMPIANI, 2009; FLECHA; PONTELLO, 2015; RODRIGUES; SOUSA; FAGUNDES, 2017).

3.4. Ida ao estádio

Kotler e Keller (2018) afirmam que o valor de um produto ou serviço consiste no cumprimento por parte da empresa em relação à experiência prometida ao cliente, considerando todos os benefícios e custos relativos. Segundo Akoglu e Ozbek (2021), a criação de experiências positivas por parte da organização é capaz de fazer com que os clientes se mantenham fiéis e conseqüentemente repitam hábitos de compra. Desta forma, do ponto de vista das organizações esportivas, a experiência oferecida durante um evento esportivo é de extrema importância para criação de um vínculo duradouro com os seus consumidores, de maneira que as ações sejam orientadas para as necessidades, desejos e expectativas dos fãs (KOSE; ARGAN; HEDLUND, 2020).

Entretanto, as organizações esportivas precisam ter a percepção que o evento esportivo tem como concorrente todas as outras formas de entretenimento e lazer, sendo necessário satisfazer a necessidade de diversos segmentos de clientes (CHAVES; MAZZEI; CESAR, 2016). Conforme destacado por Rein, Kotler e Shields (2008), os torcedores possuem limitações de orçamento e de tempo para consumir o fenômeno esporte, sendo necessário fazer com que a experiência vivenciada durante a ida ao estádio seja algo imprescindível para o consumidor. Além do mais, as motivações para comparecer a um evento esportivo podem variar de acordo com a modalidade esportiva. Por conta disso, visando garantir um maior número de torcedores em seus jogos, é necessário que os clubes de futebol sejam capazes de elaborar estratégias de marketing específicas para atingir o seu público alvo (KARAKAYA; YANNOPOULOS; KEFALAKI, 2016).

Em um evento esportivo a organização possui pouco ou praticamente nenhum controle sobre o principal produto oferecido, o jogo em si, fazendo com que os profissionais de marketing tenham de trabalhar em um ambiente extremamente

imprevisível (MORGAN; SUMMERS, 2015). Entretanto, os organizadores do evento são capazes de garantir a qualidade de outros componentes que podem estimular a presença do consumidor. Assegurar uma boa condição das instalações, providenciar um ambiente limpo e seguro e ofertar serviços complementares de qualidade, por exemplo, são fatores que criam uma atmosfera atrativa para que o consumidor tenha o desejo de comparecer ao estádio (BROCHADO *et al.*, 2022).

DeSchrivier, Rascher e Shapiro (2016) analisaram os fatores que influenciavam na decisão dos torcedores de comparecer ou não aos jogos da Major League Soccer (MLS), a principal liga de futebol norte-americana. Os autores identificaram que a construção de instalações próprias para jogos de futebol e a expansão de novas franquias na liga eram responsáveis pelo aumento de público nos estádios. Essa afirmação faz sentido, considerando que nos EUA o futebol ainda é um esporte em ascensão e não possui o mesmo apelo cultural que outras modalidades, como o basquete, o futebol americano, o beisebol e o hóquei (BROGLIO; TOLEDO; MAZZEI, 2018). Além disso, a pesquisa também evidenciou que aspectos como a presença de jogadores famosos, jogos disputados aos finais de semana e jogos de caráter decisivo também acarretaram na maior presença de fãs nos estádios.

Por outro lado, Watanabe e Soebbing (2017) fizeram um estudo sobre a Super Liga Chinesa (SLC) e constataram que novos estádios não exerciam uma influência positiva em relação a presença de público nas partidas. No caso do contexto chinês, o estudo demonstrou que o menor preço dos ingressos e qualidade do time eram um dos maiores atrativos para a ida do torcedor ao estádio. Isso ocorre porque, devido à falta de equilíbrio competitivo entre as equipes da SLC, os clubes com mais recursos financeiros e esportivos eram justamente aqueles que adotavam uma política de preço menor, uma vez que seu objetivo principal consistia em maximizar o número de torcedores. Esses resultados não condizem com os encontrados por DeSchrivier *et al.* (2016), o que demonstra como as motivações podem variar de acordo com o universo no qual os consumidores estão inseridos.

Isso ressalta a importância de analisar especificamente a realidade dos clubes brasileiros, para que seja possível obter resultados conclusivos acerca das ações de compra do torcedor no Brasil. A partir daí, será possível que as organizações esportivas estejam aptas para explorar todo o seu potencial com as vendas de bilheteria.

No Brasil, apesar de a venda de atletas ainda representar um percentual considerável no faturamento dos clubes de futebol, as principais fontes de renda são provenientes de três pilares: (1) transmissões televisivas; (2) bilheteria e; (3) patrocínios (BARAJAS; SHAKINA; GASPARETTO, 2019). Nesse sentido, o faturamento oriundo da venda de ingressos e sócio torcedor deveria ser um componente importante para o equilíbrio financeiro das instituições esportivas, porém, em 2019 esta representava apenas 14% das receitas totais dos principais clubes no Brasil (ITAÚ BBVA, 2020). Diferentemente do que ocorre na Europa, onde a bilheteria constitui um percentual importante na composição de receitas dos principais clubes, o contexto brasileiro é caracterizado por estádios muitas vezes vazios em decorrência de uma série de problemas estruturais, como a violência entre as torcidas, os horários das partidas, a baixa qualidade do espetáculo, etc (SILVEIRA; CARDOSO, 2014).

A princípio, acreditava-se que esse panorama seria alterado após o Brasil ter servido como país sede da Copa do Mundo FIFA em 2014, baseado na crença que esse megaevento esportivo serviria como um estímulo para a ida dos torcedores ao estádio após o término da competição. De fato, a realização do campeonato mundial deixou como legado uma melhoria significativa em relação a infraestrutura das instalações, com a construção/reforma de arenas mais modernas e atrativas para o comparecimento do consumidor aos jogos (CÉSAR *et al.*, 2013). Porém, em função da gestão pouco profissional do esporte brasileiro, o país não foi capaz de usufruir de maneira efetiva dos impactos deixados pelo evento realizado (MAZZEI; ROCCO JR, 2017).

Conforme apontado por Feng, Lu e Yoon (2016), que analisaram a influência da Copa do Mundo de 2014 no comportamento dos torcedores na China, a realização de megaeventos esportivos pode em alguns casos não surtir os efeitos positivos desejados. Os autores verificaram que esses indivíduos, após vivenciarem uma experiência de alta qualidade assistindo aos jogos entre as principais seleções do mundo, se sentiam desestimulados em acompanhar o baixo nível do campeonato local, fazendo com que a média de público nos estádios chineses até mesmo diminuísse após o término da Copa.

Em relação a violência das torcidas, Silveira, Cardoso e Quevedo-Silva (2019) verificaram que a falta de segurança impacta de maneira negativa a ida ao estádio por parte do torcedor brasileiro, que demonstra preocupação quanto a sua integridade

física durante a realização do evento. Esses resultados corroboram com a pesquisa de Chaves, Mazzei e César (2013), onde a sensação de insegurança demonstrou ser a principal causa responsável pela ausência dos torcedores paulistanos aos jogos de futebol. Desta forma, do ponto de vista dos organizadores, a erradicação ou redução dos riscos que o torcedor pode sofrer durante o evento esportivo deve ser encarada como uma das prioridades na gestão do espetáculo (BROCHADO *et al.*, 2022). Além disso, assegurar a segurança dentro do estádio e nos seus arredores, além de melhorar a atmosfera do evento, contribui para presença de outros tipos de público, como mulheres, jovens, idosos e famílias (BLUMRODT; BRYSON; FLANAGAN, 2012).

Os direitos de TV representam uma fonte de renda expressiva para os principais clubes brasileiros de futebol, e em 2019 compunham 41% do total das receitas dessas organizações (ITAÚ BBVA, 2020). Devido aos diversos problemas já citados acerca do futebol brasileiro, seria lógico pensar que as transmissões televisivas também poderiam servir como concorrente e influenciar negativamente a frequência dos torcedores nos estádios. Entretanto, os resultados de Barajas, Shakina e Gasparetto (2019) indicaram que o jogo televisionado não reduz o número de público no estádio, enquanto que, por outro lado, a presença de torcedores no evento influencia positivamente na audiência da partida. Os autores também identificaram que fatores como jogos importantes e partidas disputadas aos finais de semana também impactam de forma positiva, tanto no número de pessoas no estádio quanto na quantidade de telespectadores.

Além disso, a pesquisa também apontou que os clubes brasileiros devem estruturar melhores políticas de preço dos ingressos para atender as demandas dos consumidores. Considerando que as motivações para comparecer a um evento esportivo variam de acordo com o nível de cada adversário, o oferecimento de preços mais baixos em partidas que não sejam consideradas decisivas poderia acarretar em um maior envolvimento entre o fã e o clube (SILVEIRA; CARDOSO; QUEVEDO-SILVA, 2019). Porém, dentre as ações de marketing executadas pelos principais clubes brasileiros, a redução no preço dos ingressos não tem sido uma prática frequente (GASPAR *et al.*, 2014).

Outro estudo existente é o de Fagundes *et al.* (2013), que buscou compreender os fatores que influenciavam na frequência dos torcedores ao estádio

na cidade de Belo Horizonte. Os motivos seriam: (a) assistir pessoalmente o time de preferência; (b) importância da partida, que inclui o desempenho do time de preferência no campeonato ao qual pertence o jogo; (c) encontros sociais, durante e após a partida; (d) grupos de pessoas afins que também comparecem ao estádio; (e) acessibilidade ao ingresso; e (f) garantia de segurança. Os resultados demonstraram como a motivação dos consumidores em muitos casos está mais atrelada a questões afetivas entre o torcedor e o seu clube de preferência, do que em relação a qualidade dos produtos e serviços oferecidos durante a partida. Posteriormente, em Rodrigues, Sousa e Fagundes (2017) foi feita uma outra análise do comportamento dos torcedores belo-horizontinos, onde foi constatado que o sentimento de satisfação também contribui diretamente para o retorno dos fãs a um evento esportivo.

3.5. Satisfação no relacionamento

O conceito de satisfação pode ser definido como a sensação de prazer ou decepção que um cliente atinge, resultante da performance de um produto ou serviço, após este atingir ou não as expectativas do comprador (KOTLER; KELLER, 2018). Esse princípio é o mesmo quando atribuído ao contexto esporte, sendo responsabilidade das organizações esportivas monitorarem os desejos e necessidades dos fãs com o objetivo satisfazê-los. Para isso, é preciso que sejam elaboradas ações de marketing que não somente atendam, e sim excedam as expectativas dos fãs em determinados momentos (KOSE, ARGAN e HEDLUND, 2020). Desta forma, essas organizações serão capazes de desenvolverem vínculos de longo prazo com seus consumidores, além de impactarem positivamente na intenção de compra, na lealdade e no desejo de revisitar eventos esportivos por parte desses indivíduos (SANTINI *et al.*, 2021).

Nesse ponto, o evento esportivo pode ser um ambiente favorável para o oferecimento de experiências positivas aos torcedores (CHO; LEE; PYUN 2019). Conforme demonstrado no estudo de Martin *et al.* (2012), na medida que a satisfação dos torcedores aumenta com os serviços oferecidos durante o evento, também diminui a tendência desses participantes de evitar ou desestimular outros torcedores a comparecer a outros jogos no futuro. Os resultados esportivos também influenciam diretamente na satisfação do torcedor, sendo assim, oferecer uma experiência

satisfatória aos consumidores, valorizando também os aspectos cognitivos durante o espetáculo, contribui para que as organizações esportivas se tornem menos dependentes da performance esportiva para a presença de público em seus eventos (SILVEIRA; CARDOSO; QUEVEDO-SILVA, 2019; MARTIN *et al.*, 2012).

Em Santini *et al.* (2021) foi feita uma análise sobre espectadores esportivos, buscando indicar quais construtos eram responsáveis pela sua satisfação. Nesse sentido, os autores constataram que aspectos como os serviços complementares, a atmosfera do evento, a identificação entre torcedor e o clube e a performance da equipe tinham relação positiva com o sentimento de satisfação dos consumidores. Além disso, os resultados da pesquisa também indicaram que em fãs orientais e localizados em países com menor desenvolvimento econômico esses efeitos são ainda maiores, demonstrando como o esporte nesses casos pode servir como um meio para que o consumidor seja capaz de esquecer os seus problemas momentaneamente. Desta forma, os clubes de futebol deveriam investir esforços em promover uma maior interação entre a organização e o torcedor, com a criação de promoções interativas e o oferecimento de serviços de qualidade durante os jogos (SILVEIRA; CARDOSO; QUEVEDO-SILVA, 2019).

Entretanto, no caso dos clubes brasileiros, essas questões ainda deixam a desejar. Como mostrado em Fagundes *et al.* (2013), os participantes da pesquisa destacaram que melhores condições do estádio, como bons estacionamentos e a oferta de alimentação de qualidade, seriam importantes para a melhora da experiência vivida durante uma partida de futebol em Belo Horizonte. Os entrevistados também enfatizaram que o modelo ideal seria algo próximo ao oferecido em eventos na Europa e nos EUA, mas que estão conformados com a escassez de qualidade dos serviços oferecidos no Brasil, e que o oferecimento de condições básicas já contribuiria para um aumento da sua satisfação. Já Rodrigues, Sousa e Fagundes (2017) também analisaram sobre o comportamento dos torcedores belo-horizontinos, mas utilizando métodos quantitativos, e verificaram que as experiências oferecidas influenciam na satisfação do torcedor, e esta possui total relação com a sua intenção de retornar ao estádio. Esses resultados evidenciam para os gestores esportivos como o conceito de satisfação é fundamental para sustentar o relacionamento entre o clube e o torcedor, bem como a necessidade de implementar estratégias orientadas para as necessidades dos consumidores.

3.6. Conceito de Percepção

Percepção consiste no processo em que os compradores tomam decisões de consumo com base nas informações provenientes do ambiente externo, como interações com amigos e família, comunicações de marketing e experiências anteriores (MORGAN; SUMMERS, 2015). Caso essas informações, e principalmente as experiências, sejam positivas para o consumidor, este tende a repetir hábitos de compra e demonstrar lealdade a suas marcas de preferência (AKOGLU e OZBEK, 2021). Sendo assim, para que seja possível investir em aspectos que sejam mais valorizados pelos consumidores, a compreensão desse conceito é fundamental por parte dos profissionais de marketing (THEODORAKIS *et al.*, 2001). Nesse sentido, alguns estudos têm buscado mensurar a percepção dos torcedores em relação às ações tomadas pela gestão das organizações esportivas (YOSHIDA; GORDON; HEDLUND, 2018; BLUMRODT; BRYSON; FLANAGAN, 2012; KOSE; ARGAN; HEDLUND, 2020).

No trabalho de Kose, Argan e Hedlund (2020) – que servirá como fundamentação metodológica da presente pesquisa - , os autores buscaram desenvolver e validar uma escala para medir a percepção dos torcedores acerca das ações realizadas pelos seus clubes de futebol de preferência, tendo como contexto o futebol turco. Para isso, foi desenvolvida a escala *multidimensional perceived fan orientation* (PERFANOR), instrumento capaz de fornecer informações sobre o relacionamento entre as organizações esportivas e os seus consumidores. Com 11 questões fechadas, esta escala mede a percepção dos fãs esportivos em quatro constructos: (1) oferecimento de tratamento preferencial para os fãs; (2) comunicação de informações sobre o clube; (3) eventos especiais e campanhas promocionais e; (4) interação e solução de problemas quando requisitado pelos torcedores.

3.6.1. Tratamento Preferencial

Os fãs do esporte, principalmente os mais aficionados, sabem da importância do seu suporte para o sucesso organização esportiva e possuem como desejo sentir-

se parte ativa da instituição (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008). Por esse motivo, os clubes devem ser capazes de reconhecer esse comprometimento, proporcionando benefícios para que os torcedores se sintam valorizados. Condições especiais no preço dos ingressos, produtos e serviços exclusivos e mensagens personalizadas são exemplos de componentes que complementam o entretenimento e ajudam a estreitar o relacionamento entre o torcedor e o clube (YOSHIDA; GORDON; HEDLUND, 2018).

Desta forma, uma das maneiras de aplicar esse tipo de tratamento preferencial no Brasil seria estimulando a adoção dos programas de sócio torcedor, onde o consumidor paga determinada mensalidade em troca de promoções e privilégios. Essa prática tem obtido sucesso entre os clubes europeus, de forma que os clubes brasileiros têm tentado reproduzir esse mesmo modelo, mas ainda não foram capazes de atingir resultados semelhantes. Porém, chama atenção as tentativas inovadoras de Internacional e Grêmio de estimularem seus programas ao oferecerem aos associados não só apenas benefícios promocionais, mas também permitirem que os sócios possam ter influência na vida política do clube (SILVEIRA; CARDOSO, 2014).

Yoshida, Gordon e Hedlund (2018) analisaram a percepção dos torcedores em relação aos programas de fidelidade de organizações esportivas em duas modalidades diferentes, futebol e *baseball*. Os resultados indicaram que o tratamento preferencial impacta diretamente na adesão do programa de fidelidade, enquanto este último produz efeito significativo na lealdade do torcedor. Ou seja, ao receberem um tratamento diferenciado os consumidores sentem-se mais prestigiados e tendem a se comprometer ainda mais com programas como o de sócio torcedor. Conseqüentemente, os clubes conseguem estimular ainda mais, por meio desses programas, o sentimento de lealdade do torcedor em relação à organização.

3.6.2. Comunicação

Para as organizações esportivas, as mídias sociais representam uma ferramenta de marketing poderosa na oferta de experiências para os consumidores, além de serem capazes de promover uma socialização entre os fãs dentro do ambiente virtual (MENG; STRAVOS; WESTBERG, 2015). Considera-se, neste sentido, que o mundo digital permite o rompimento de barreiras demográficas e

geográficas, que promovem a interação entre os compradores, e que possibilitam que as opiniões dos outros sejam utilizadas para decidir o que consumir, ao invés da comunicação tradicional de marketing (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). Logo, as mídias sociais servem como instrumento para as organizações analisarem os *feedbacks* dos torcedores e atendê-los de forma imediata, servindo também para estreitar a relação entre os fãs e o clube (KOSE; ARGAN; HEDLUND, 2020; MACHADO *et al.*, 2020).

Os meios de comunicação também são uma forma da organização esportiva interagir com o público jovem (isto é, os chamados *millennials*). De acordo com Yim e Byon (2019), esse segmento tem por hábito interagir com frequência com outros consumidores de maneira *online*, fato que proporciona ao praticante de marketing a oportunidade de criar campanhas que objetivam impulsionar o valor da marca junto a esse público.

Meng, Stravos e Westberg (2015) analisaram o engajamento utilizado pelos times da *National Basketball Association* (NBA) com os fãs através de duas plataformas virtuais: Facebook e Twitter. Os autores analisaram os *posts* feitos pelas equipes no período que se estende de 2010 a 2013, após o encerramento da temporada (no qual o envolvimento com os fãs tende a diminuir). No referido estudo, constatou-se que a comunicação da organização pode ser classificada em quatro categorias, dentre elas: “Informando”, “Marketing”, “Personalizando” e “Ativando”. Além disso, em alguns casos essas publicações podem englobar elementos de mais de uma categoria.

No contexto daquele estudo, “Informando” refere-se ao fornecimento de informações acerca do time dentro da modalidade esportiva, ao passo que “Marketing” está relacionado ao oferecimento de promoções aos torcedores; em ambos os casos, a comunicação representa uma via de mão única, e apenas o clube fornece informação, direcionada para o torcedor. Já “Personalizando” está ligado às interações entre a organização e os fãs. Por fim, “Ativando” relaciona-se com a co-criação de marketing, com a organização estimulando a discussão entre grupos de torcedores e utilizando esses *feedbacks* para melhoria de seus processos. Esses dois últimos tipos de comunicação formam um tipo de diálogo que contempla uma oportunidade para desenvolver a identificação, entre o clube e o consumidor. Em suma, é importante que as organizações adotem as quatro formas de comunicação

para que elas possam cultivar uma associação *online* com os torcedores, e assim estimular suas intenções de consumo (MENG; STRAVOS; WESTBERG, 2015).

O trabalho de Machado *et al.* (2020) buscou a compreensão dos motivos que levam os torcedores de futebol a interagir com o time nas redes sociais; mais especificamente, no Facebook e no Instagram. Esta pesquisa mostrou que o entretenimento, a socialização e as recompensas (descontos, promoções, etc.) eram os principais motivadores para os fãs em ambas as plataformas. O autor conclui que as marcas são capazes de criar maior engajamento com os consumidores ao gerar conteúdos direcionados para as suas necessidades. O estudo enfatizou, ainda, que a abordagem deve ser feita de acordo com a plataforma utilizada, uma vez que estas possuem funcionalidades distintas. Para os autores, o Facebook é um canal propício para divulgação de informações, onde os fãs podem discutir entre si, e serve também como um meio de suprir a necessidade de socialização entre aqueles torcedores que não irão comparecer ao estádio no dia do jogo. Por seu turno, o Instagram possui recursos visuais mais ricos, que permitem fazer com que as publicações possam focar na questão do entretenimento. Os autores concluem que ambas devem ser utilizadas na divulgação de promoções e que estimulem a interação dos fãs *online* com o clube, em troca de benefícios.

3.6.3. Eventos Especiais

Bee e Kahle (2006) trataram sobre o relacionamento de marketing existente entre os fãs e as organizações esportivas, discutindo como esses vínculos são formados e quais são os atributos necessários para a sua manutenção. Para os autores, a realização de eventos pré e pós jogo é um componente importante para estimular a socialização não só do consumidor com outros grupos de torcedores, mas também com a equipe e seus jogadores. Entretanto, esse tipo de ação não é recorrente entre os clubes brasileiros, apesar de haver a demanda dos torcedores por mais opções de entretenimento durante o espetáculo.

Por exemplo, em Fagundes *et al.* (2013) os entrevistados afirmaram que costumam chegar mais cedo aos locais da partida por gostarem da atmosfera do evento, e aproveitam esse momento para consumirem comidas e bebidas nas redondezas do estádio e interajam com outros torcedores. Nesse caso, essa

questão pode ser em parte influenciada pela Lei 12.299/2010 incluída no Estatuto de Defesa do Torcedor, que proíbe a venda de bebidas alcoólicas em recintos esportivos, a fim de reduzir a violência (BRASIL, 2010). Além disso, segundo os entrevistados, o pós jogo também é visto como uma oportunidade para confraternizar em caso de vitória do seu time de preferência. Já os intervalos, por sua vez, não são atrativos, uma vez que não oferecem nenhum tipo de promoção ou atração para entreter os consumidores. Esses resultados evidenciam como no Brasil os eventos especiais, apesar de serem uma excelente oportunidade para melhoria da experiência do evento esportivo como um todo, não são explorados pelas organizações esportivas que aqui estão.

3.6.4. Solução de Problemas

A dimensão de solução de problemas baseia-se na interação que ocorre entre o clube e o consumidor quando surgem problemas e imprevistos durante o processo de consumo, e que geram descontentamento por parte do torcedor. Essa interação ocorre tanto por meio da comunicação com o fã quanto na tomada de ações corretivas, visando sanar os problemas identificados, por parte da organização esportiva (KOSE; ARGAN; HEDLUND, 2020). Do ponto de vista dos clubes de futebol, solucionar os problemas dos torcedores deveria ser encarado como essencial, uma vez que os clientes têm como hábito compartilhar suas experiências de compra. De acordo com o Kotler (2019), a insatisfação de uma quantidade excessiva de clientes tende a gerar cada vez mais ônus para a organização, na medida em que esses interagem entre si e relatam suas reclamações.

Eventos de grande porte, como os que envolvem competições esportivas, são propícios para o surgimento de problemas e complicações inesperadas que podem acarretar na falha do evento e/ou no oferecimento de experiências negativas para o consumidor. Desta maneira, o desenvolvimento de estratégias buscando minimizar o surgimento destes imprevistos, assim como o treinamento do *staff* responsável pela organização do evento para lidar com esse tipo de situação, são soluções recomendáveis para os gestores esportivos (ELLERT *et al.*, 2015).

3.7. Conceito de Orientação

Em Pons *et al.* (2006), - obra que também servirá como fundamentação metodológica para esse trabalho -, buscou-se desenvolver e validar uma escala, nomeada como *Orientation Toward a Sport Event* (OSE), que busca entender a orientação das pessoas para comparecerem em eventos esportivos a partir de comportamentos Afetivos, Cognitivos e Sociais. No Brasil, esse instrumento foi traduzido e validado por Mazzei *et al.* (2020), em um estudo que buscou analisar sobre a orientação dos consumidores a eventos esportivos levando em consideração os impactos da pandemia COVID-19. Assim sendo, o conceito de orientação é formado por dois componentes, sendo eles: Motivações e Valores.

Em relação ao aspecto de motivação, este pode ser compreendido como os atributos que levam a satisfação do cliente, estimulando o ato de consumo (PONS *et al.*, 2006). Seguindo a definição de Morgan e Summers (2015), a motivação é um critério que pode sofrer influência de fatores intrínsecos (psicológicos) e extrínsecos (sociais). Para as autoras, a questão intrínseca pode ser entendida como a formação interna de um consumidor e a forma como este assimila as informações que lhe são apresentadas, sendo algo único de cada indivíduo. Por outro lado, os aspectos extrínsecos relacionam-se com as questões externas que influenciam na tomada de decisão do comprador, como por exemplo questões culturais, grupos de referência, família e influências situacionais.

Uma necessidade passa a ser um motivo quando alcança um nível de intensidade suficiente para levar uma pessoa a agir. A motivação possui tanto um direcionamento - selecionamos um objetivo em detrimento de outro - como uma intensidade - perseguimos um objetivo com mais ou menos vigor (KOTLER; KELLER, 2018, pág. 176).

Por seu turno, o constructo de Valores também pode ser identificado quando o torcedor opta por um evento esportivo, em detrimento a tantas outras opções de entretenimento e lazer (MAZZEI *et al.*, 2020a). Esses valores condizem com o ciclo de vida de cada indivíduo, no que diz respeito a restrições de tempo e dinheiro, interesses e opiniões, e são capazes de influenciar nos hábitos de compra dos consumidores (KOTLER; KELLER, 2018).

3.7.1. Dimensão Social

No estudo conduzido por Fagundes *et al.* (2013), os participantes da pesquisa ressaltaram que as interações sociais que ocorrem durante as partidas servem como motivação para o seu comparecimento ao estádio, destacando esse componente como uma condição essencial. Esses resultados são consistentes com os encontrados por Rodrigues, Sousa e Fagundes (2017), onde a socialização do torcedor demonstrou ter impacto direto na sua satisfação, que por consequência influencia no seu desejo de retornar ao estádio.

Entretanto, o distanciamento social provocado pela pandemia do COVID-19 fez com que fosse alterada a dinâmica das partidas, que passaram a não contar com a presença de público e a atmosfera habitual criada pelos torcedores (RATTEN, 2020). Como evidenciado em Mazzei *et al.* (2020), apesar de a dimensão social ser uma necessidade entre os fãs do esporte, o contexto pandêmico fez com que os chamados “fãs sociais” passassem a clamar por maiores garantias de segurança para voltarem a interagir no estádio, sendo favoráveis as paralisações de eventos esportivos durante esse período.

3.7.2. Dimensão Afetiva

A lealdade do fã com o clube influencia positivamente nas suas intenções de consumo, fazendo com que a criação de laços afetivos com os torcedores seja um dos objetivos das organizações esportivas (SILVA; LAS CASAS, 2017). Assim sendo, para fortalecer o seu relacionamento com o torcedor, os clubes de futebol devem ser capazes de oferecer experiências com um elevado nível de emoção durante o evento esportivo. Esse alto grau de excitação tende a fazer com os fãs tornem-se mais fiéis, e consequentemente menos seletivos em relação a custos físicos, psicológicos e financeiros quando consideram comprar um ingresso para assistir uma partida de futebol no estádio (KARAKAYA; YANNOPOULOS; KEFALAKI, 2016).

Em suma, a paixão do torcedor pelo clube opera como um dos principais motivadores para o seu comparecimento em uma partida de futebol no estádio (FAGUNDES *et al.*, 2013). Outrossim, quanto maior o envolvimento afetivo entre o fã e o clube maior será a sua propensão para consumo de produtos de *merchandising* durante o evento (SILVA; LAS CASAS, 2017).

3.7.3. Dimensão Cognitiva

O local onde a partida ocorre, como um estádio ou instalação esportiva, funciona como um conector entre o fã e o clube, na medida em que a identidade do lugar representa uma ligação cultural e geográfica para o torcedor (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008). Especificamente em relação ao futebol, os estádios e arenas esportivas, quando bem estruturados, podem oferecer uma experiência de consumo diferenciada, que nem mesmo as transmissões televisivas são capazes de recriar (FLEURY; ALEJANDRO; FELDMANN, 2014). De acordo com Karakaya, Yannopoulos e Kefalaki (2016), a atmosfera criada durante a partida de futebol, com a presença de torcedores uniformizados dando suporte ao clube, é um dos principais motivadores para a presença de público em eventos esportivos.

Além disso, elementos tangíveis como estacionamentos, ambientes limpos e boas condições dos assentos também são responsáveis por gerarem uma experiência mais agradável para o torcedor (CHO; LEE; PYUN, 2017). Por conta disso, os clubes devem estimular a presença de público criando um ambiente positivo nos estádios, com o oferecimento de serviços e atividades que proporcionem satisfação para o consumidor e que minimizem o seu descontentamento em caso de um resultado esportivo adverso (SILVEIRA; CARDOSO; QUEVEDO-SILVA, 2018).

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Assim como se observa em outros campos do conhecimento, a pesquisa em GE tem como objetivo fornecer resultados que possam responder questionamentos dos praticantes e acadêmicos da área. Busca-se, assim, corroborar ou refutar empiricamente os estudos anteriores, e contribuir para a construção do conhecimento desta disciplina enquanto área acadêmica e prática (SKINNER; EDWARDS; CORBETT, 2015).

Diante deste contexto, neste capítulo serão apresentados os procedimentos preconizados para a condução da presente pesquisa, no que se refere aos materiais e métodos.

4.1. Delineamento de Pesquisa

O presente estudo preconiza uma abordagem quantitativa, por meio da aplicação de questionários (*survey*). Segundo autores como Creswell (2021) e Malhotra (2012), este tipo de abordagem é útil quando se deseja analisar a relação de causa e efeito que relaciona determinadas variáveis; em outras palavras, o pesquisador tem interesse em apontar o efeito que as variáveis independentes exercem sobre outras variáveis, ditas dependentes.

Já em relação ao tipo de pesquisa, ela é considerada causal, pois pretende-se obter evidências sobre relações de causa e efeito (MALHOTRA, 2012). No caso presente, o estudo se propõe a buscar compreender o efeito que a percepção do torcedor de futebol produz, ancorada nas ações de marketing orientadas para o *Match Day*, sobre as variáveis dependentes “Ida ao estádio” e “Satisfação no relacionamento com o clube”.

Subsidiariamente, também se buscará compreender a influência do conceito de orientação no modelo proposto, adiante.

Quanto à perspectiva de concepção filosófica, considera-se que este estudo adota um enfoque pós-positivista, por preconizar a intensão de mensuração a respeito do comportamento de indivíduos, dentro de um contexto específico. Para Creswell (2021), a perspectiva pós-positivista é aquela na qual o pesquisador formula hipóteses sobre determinada teoria, que são validadas ou refutadas por meio de testes

empíricos.

4.2. Instrumentos

Para mensurar a percepção dos torcedores de futebol em relação as ações de marketing de seus clubes voltadas para o *Match Day*, utilizamos a já citada *Multidimensional Perceived Fan Orientation* (PERFANOR), que foi desenvolvida por Kose, Argan e Hedlund (2020). Nesse sentido, a fim de compreender se as ações de marketing dos clubes de futebol são orientadas para as necessidades dos torcedores, esse instrumento busca medir a percepção dos indivíduos levando em consideração quatro dimensões, quais sejam:

1. Tratamento Preferencial;
2. Comunicação;
3. Solução de Problemas e;
4. Eventos Especiais.

O questionário é constituído por 11 afirmações, onde os participantes devem optar por respostas compostas por uma escala *Likert* de 5 pontos, com as opções em seus extremos “não atende as minhas necessidades” e “atende totalmente às minhas necessidades”.

Também são somadas a esse questionário as variáveis “Intenção de ida ao estádio/arena” e “Satisfação no relacionamento” com o meu clube, constituídas por 2 e 3 afirmações, respectivamente. Essas variáveis também são compostas por um intervalo de 5 pontos, com as opções **1.** Com certeza não, **2.** Não, **3.** Talvez, **4.** Sim, **5.** Com certeza sim.

Ademais, também se utilizou como variável a escala *Orientation Toward a Sport Event* (OSE), desenvolvida por Pons *et al.* (2006), que busca medir a Orientação dos torcedores para eventos esportivos por meio de respostas relacionadas a comportamentos Afetivos, Cognitivos e Sociais. Para cada um desses constructos existem 5 afirmações que os participantes devem responder, dentro de uma escala *likert* de 5 pontos, discordando ou concordando totalmente com cada uma delas.

A partir da escala OSE, os respondentes são classificados em 4 grupos distintos, com base nos índices que o participante atinge em cada dimensão (afetiva,

cognitiva e social). O primeiro grupo é denominado como “Super fãs”, e é composto pelos participantes que atingem níveis elevados em todas as dimensões (entre 4,2 e 5). Em seguida, estão os “Fãs Sociais”, que apresentam números moderados, mas com uma forte orientação para a dimensão Social. Já o terceiro grupo, é composto pelos “Fãs Experienciais”, que são os participantes que também apresentam níveis de orientação moderado, porém com uma forte tendência para a dimensão Afetiva. E por fim, o último grupo se refere aos “Fãs Situacionais”, que são aqueles que apresentam um nível baixo em todas as dimensões quando comparados a média geral (Pons *et al*, 2006).

No Brasil, esse instrumento foi utilizado e validado em português por Mazzei *et al* (2020), em um estudo que buscou entender sobre o comportamento do público em relação a eventos esportivos, tendo como contexto a pandemia do COVID-19 e a paralisação dos jogos durante aquele período. Segundo os autores, apesar de ter sido utilizada para estudar os efeitos do contexto pandêmico, a escala OSE pode servir para analisar diferentes cenários, funcionando como uma ferramenta de auxílio para gestores na compreensão do comportamento dos torcedores e a sua presença em eventos esportivos.

Com isso, o questionário final contém 31 afirmações a serem classificadas em uma escala *likert* de 5 pontos. Na tabela 3 é possível visualizar um resumo das dimensões e escalas utilizadas.

TABELA 3 – Resumo das dimensões e escalas utilizadas

Variável	Dimensão	Autor da escala	Quantidade de afirmações
Percepção	- Tratamento Preferencial - Comunicação - Eventos Especiais - Solução de Problemas	Kose, Argan e Hedlund (2020)	11
Orientação	- Social - Afetiva - Cognitiva	Pons <i>et al</i> (2006)	15
Intenção de ida ao estádio/arena		Kose, Argan e Hedlund (2020)	2
Satisfação no relacionamento com o clube		Kose, Argan e Hedlund (2020)	3
TOTAL			31

Fonte: Elaboração do autor

Conforme citado anteriormente, a escala OSE já possui a versão validada e

utilizada em português por Mazzei *et al* (2020). Já em relação à escala PERFANOR, foi necessário realizar a tradução e adaptação do questionário ao contexto brasileiro, para que fosse possível fazer a sua aplicação frente a população local. Para isso, foram adotados os procedimentos sugeridos por Beaton *et al* (2000), relacionados a adaptação transcultural da escala, para atestar a sua equivalência do idioma inglês para o português. Esses procedimentos consistem em 6 estágios e serão descritos a seguir, podendo ser visualizados de maneira resumida na figura 3.

Estágio I – Tradução inicial

O primeiro estágio consiste em traduzir a escala do seu idioma original para o idioma desejado, sendo recomendável que essa tradução seja feita por dois tradutores, produzindo assim dois documentos independentes. Também é sugerido que um dos tradutores possua conhecimento sobre o assunto abordado no instrumento original, enquanto o outro não. O objetivo é comparar os documentos e identificar possíveis discrepâncias e ambiguidades entre as traduções. Assim sendo, foi solicitado o apoio de dois profissionais de língua inglesa, sendo ambos fluentes, e que têm o português como língua materna. Esses profissionais produziram cada um uma versão em português da escala PERFANOR, que serão identificados como T1 e T2.

Estágio II – Síntese das traduções

O propósito desta etapa é a produção de um documento único, oriundo das traduções de T1 e T2. Desta forma, os dois tradutores foram reunidos para discutir possíveis inconsistências entre os documentos e em conjunto elaboraram o documento T-12 como síntese de T1 e T2.

Estágio III – Tradução reversa

Para validar o documento T-12 é preciso que seja feita a sua tradução de volta ao seu idioma de origem (*back translation*), a fim de assegurar que a versão traduzida reflete os mesmos conceitos da escala original. Desta forma, foi solicitado o apoio de dois tradutores bilíngues, que não possuíam conhecimento da escala original, e ficaram encarregados de traduzir o documento T-12 de volta para o idioma inglês, de maneira independente. Esse procedimento resultou nos documentos TR1 e TR2, que

foram comparados entre os dois tradutores e sintetizados em um documento único, denominado TR3.

Estágio IV – Comitê de especialistas

Para consolidar todas as versões produzidas até agora (T1, T2, T-12, TR1, TR2, TR3) é necessário a composição de um grupo de especialistas, que terá como objetivo fazer com que o documento atinja a equivalência transcultural a partir da análise de quatro áreas:

- 1) **Equivalência Semântica:** identificar se as palavras traduzidas possuem o mesmo significado da escala original, e se não existem ambiguidades ou erros gramaticais na tradução.
- 2) **Equivalência Idiomática:** verificar se há expressões coloquiais utilizadas na versão inglesa que não apresentam equivalência com o idioma português.
- 3) **Equivalência Experiencial:** analisar se no documento original existem termos que não fazem parte do cotidiano brasileiro, em caso positivo esse termo deverá ser substituído por outro semelhante que faça sentido a cultura brasileira.
- 4) **Equivalência Conceitual:** verificar se o conceito das palavras empregadas está de acordo com a cultura brasileira.

Assim sendo, o documento TR3 foi disponibilizado para ser analisado por um comitê de juízes formado por 3 especialistas em Marketing Esportivo e 3 torcedores de futebol. Cada juiz analisou a semântica e a relevância/importância das afirmações do questionário, classificando cada frase entre as opções (1) “Extremamente irrelevante”; (2) “Irrelevante”; (3) “Neutro”; (4) “Relevante”; e (5) “Extremamente relevante”. A partir desse procedimento, uma versão final foi aplicada em um pré-teste.

Estágio V – Pré-teste da versão preliminar

A última fase do processo de adaptação da escala consiste na realização de um pré-teste com a versão final do documento, resultante do estágio IV. A intenção é fornecer informações sobre como as pessoas interpretam os itens do questionário.

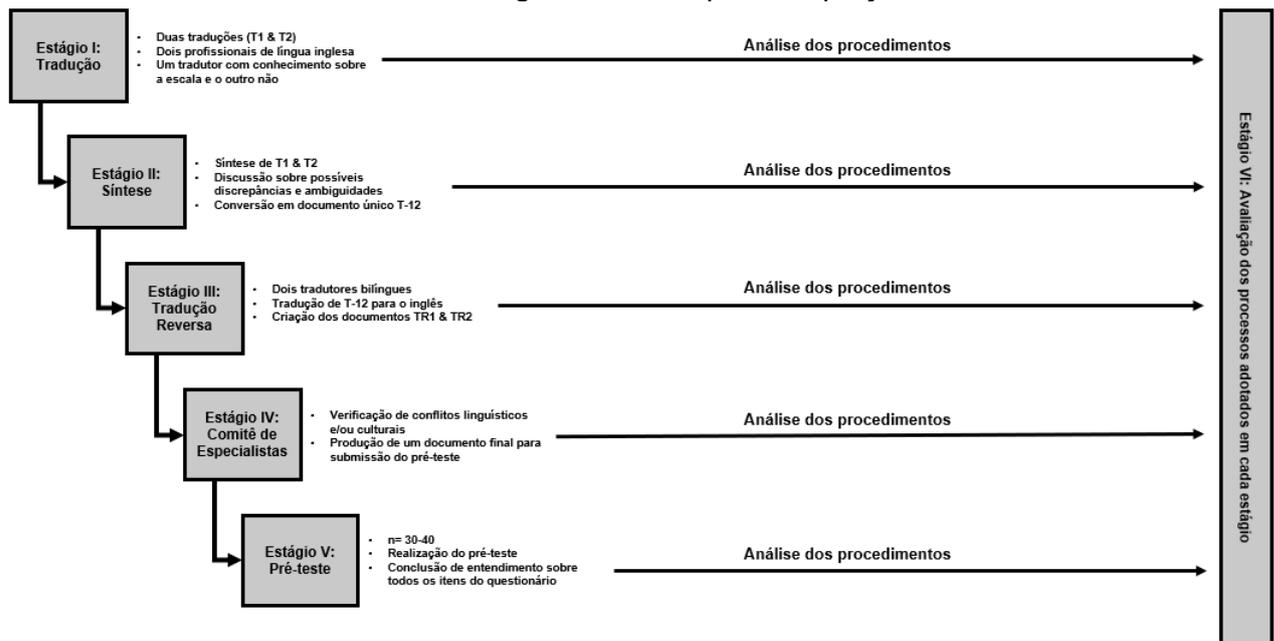
Para isso, é recomendável uma amostra entre 30 e 40 indivíduos.

Para o presente estudo, o pré-teste foi aplicado junto aos membros do grupo de pesquisa “SportMap – Grupo de Pesquisa em Política e Gestão do Esporte”, composto por estudantes de graduação do curso de Ciências do Esporte da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). No total, foram coletados 40 questionários.

Estágio VI – Avaliação dos processos adotados em cada estágio

O último estágio consiste na avaliação dos processos executados em cada uma das etapas do procedimento de adaptação transcultural da escala, com um comitê verificando se esses processos foram executados de maneira eficiente. Para a presente pesquisa, esse comitê foi composto pelo autor e seus orientadores.

FIGURA 3 – Resumo dos estágios adotados para adaptação transcultural da escala



Fonte: Adaptado de Beaton *et al* (2000).

Após a conclusão de todos os estágios, foi definida a versão final do instrumento adaptado ao contexto nacional e em condições para posterior aplicação e coleta de dados. A adaptação das escalas PERFANOR e OSE para o idioma português está representada abaixo pelos Quadros 3 e 4, respectivamente.

QUADRO 3 – Escala *Multidimensional Perceived Fan Orientation* (PERFANOR) traduzida para o português

<i>Multidimensional Perceived Fan Orientation</i> (PERFANOR)	
Tratamento Preferencial	Convites especiais, ingressos e presentes são enviados para os sócios torcedores
	Os sócios torcedores são reconhecidos em seus dias especiais (Ex: ao atingir um determinado número de idas ao estádio, pelo aniversário do torcedor, etc.)
	O clube se comunica com os torcedores que frequentemente estão engajados com o time
Comunicação	O clube usa tecnologia para se comunicar com os torcedores
	O clube entra em contato com os torcedores utilizando múltiplos canais de comunicação
	O clube fornece informações sobre o time aos torcedores
Solução de Problemas	O clube fornece informações sobre o time através de comerciais e notícias
	Os gestores do clube trabalham em conjunto com os torcedores para tentar resolver os seus problemas (dos torcedores com o clube)
Eventos Especiais	O clube responde aos pedidos e reclamações dos torcedores
	O clube organiza eventos gratuitos antes e depois dos jogos
Intenção de ir ao estádio	O clube proporciona eventos especiais para diferentes tipos de torcedores
	Eu pretendo assistir aos jogos do meu clube no estádio
Satisfação no Relacionamento	Eu continuarei indo ao estádio acompanhar os jogos do meu clube no futuro
	Eu estou satisfeito com o relacionamento que tenho com o meu clube
	Eu estou orgulhoso do relacionamento que eu tenho com o meu clube
	Meu relacionamento com o meu clube é positivo

Fonte: Adaptado de Kose, Argan e Hedlund (2020)

QUADRO 4 – Escala *Orientation Toward a Sport Event* (OSE) traduzida para o português

<i>Orientation Toward a Sport Event</i> (OSE)	
Dimensão Afetiva	Para mim, ir em eventos esportivos é um verdadeiro prazer
	Estou sempre animado quando vou a um evento esportivo
	Fico sempre entusiasmado quando penso em ir em um evento esportivo
	Quando eu vou em um evento esportivo, às vezes sinto que faço parte do evento
Dimensão Cognitiva	Sinto-me muito feliz quando posso ir em um evento esportivo
	Assistir a eventos esportivos me proporciona uma maior sensação de proximidade com meus ídolos esportivos
	Eu me considero um grande conhecedor de esportes
	Eu posso falar sobre táticas e estratégias esportivas igual aos comentaristas esportivos profissionais
Dimensão Social	Sei muito pouco sobre esportes
	Eu realmente me interesso por qualquer informação sobre esportes (recordes, números, transações, curiosidades)
	Estou frequentemente envolvido em conversas sobre eventos esportivos
	Eu gosto de falar sobre eventos esportivos com pessoas que conheço
Dimensão Social	Assistir a um evento esportivo na TV é uma boa oportunidade para socializar com os amigos
	Geralmente compartilho meus pensamentos e sentimentos sobre eventos esportivos com outras pessoas
	Participar de eventos esportivos é uma boa oportunidade para socializar

Fonte: Mazzei *et al* (2020)

4.3. Procedimentos de amostragem e de coleta de dados

Para coletar os dados utilizou-se uma amostragem aleatória simples, seguindo os conceitos de Gil (2010), de indivíduos que residem no Estado de São Paulo (SP) e tenham uma relação afetiva com algum dos clubes paulistas. Conforme dito anteriormente, atualmente o Campeonato Paulista Serie A1 representa a competição estadual de maior relevância esportiva e econômica no Brasil (PLURI CONSULTORIA, 2020), fato que justifica a escolha por esse universo.

Para determinação do tamanho de amostra necessária, utilizou-se o *software*

G*Power 3.1.9, de acordo com as recomendações de Ringle *et al.* (2014). Estes autores sugerem que os parâmetros “poder do teste”¹ e “tamanho do efeito”² tenham valores 0.80 e 0.15, respectivamente (HAIR *et al.*, 2014a).

Já em relação ao parâmetro quantidade de preditores (em inglês, *number of predictors*), este se refere à variável dependente relacionada com o maior número de variáveis independentes (RINGLE *et al.*, 2014). No caso do modelo proposto (adiante), nota-se que todas as variáveis dependentes possuem apenas uma variável antecedente.

Desta forma, para o estudo proposto a amostra deve ser composta, por no mínimo, 77 respondentes. Entretanto, para fornecer maior consistência para o modelo, é recomendável dobrar ou triplicar esse quantitativo (RINGLE *et al.*, 2014). O cálculo da amostra está demonstrado na Figura 4.

FIGURA 4 – Cálculo amostral mínimo para realização do estudo proposto utilizando o *software* G*Power 3.1.9

Test family		Statistical test	
F tests		Linear multiple regression: Fixed model, R ² deviation from zero	
Type of power analysis			
A priori: Compute required sample size – given α , power, and effect size			
Input Parameters		Output Parameters	
Determine =>		Noncentrality parameter λ	11.5500000
Effect size f^2	0.15	Critical F	2.7300187
α err prob	0.05	Numerator df	3
Power (1- β err prob)	0.80	Denominator df	73
Number of predictors	3	Total sample size	77
		Actual power	0.8017655

Fonte: Elaborado pelo autor utilizando o *software* G*Power 3.1.9

Como o requisito em termos de tamanho de amostra não é elevado, o presente trabalho de pesquisa objetiva atingir o maior número possível de torcedores paulistas. Sendo assim, com base no modelo proposto (a ser mostrado adiante) e nas recomendações de Ringle *et al.* (2014), estipulamos que a amostra deveria ser constituída pelo triplo de participantes sugerido pelo *software* G*Power 3.1.9, ou seja, contendo um mínimo de 231 respondentes.

¹ (em inglês, *Power of the test*) Power = 1- β erro prob. II

² (em inglês, *the size of the effect*) (f^2)

Os formulários do questionário foram distribuídos em formato eletrônico, por meio da ferramenta *Survey Monkey*, sendo disponibilizados em páginas e grupos de redes sociais relacionadas aos clubes do estado de SP por um período de 15 dias. A opção por essa técnica foi feita em função das vantagens oferecidas a partir da aplicação dos questionários *online*, tanto para o pesquisador quanto para os respondentes.

Apesar de apresentar algumas limitações, como a impossibilidade de auxiliar o participante caso este não compreenda alguma das questões, ainda assim o meio virtual demonstra ser vantajoso em diversos aspectos. Como algumas das vantagens da aplicação *online* podemos citar a capacidade de aplicação para respondentes localizados em diversas regiões geográficas, a facilidade de tabulação dos dados por parte do pesquisador e a maior comodidade para os participantes (FALEIROS *et al.*, 2016).

4.4. Hipóteses de Pesquisa

Apoiados na revisão da literatura e com base no universo analisado e nos pressupostos deste estudo, elencam-se a seguir as seguintes hipóteses acerca das ações de Marketing dos clubes paulistas orientadas para o *Match Day*, e os elementos formadores da percepção do torcedor:

- (1) As ações de Marketing dos clubes paulistas orientadas para o *Match Day* resultam em:
 - H_{1a} Efeitos positivos e significantes na **intenção** dos torcedores em comparecer aos jogos do seu clube no futuro.
 - H_{1b} Efeitos positivos e significantes na **satisfação** dos torcedores no relacionamento com o seu clube.

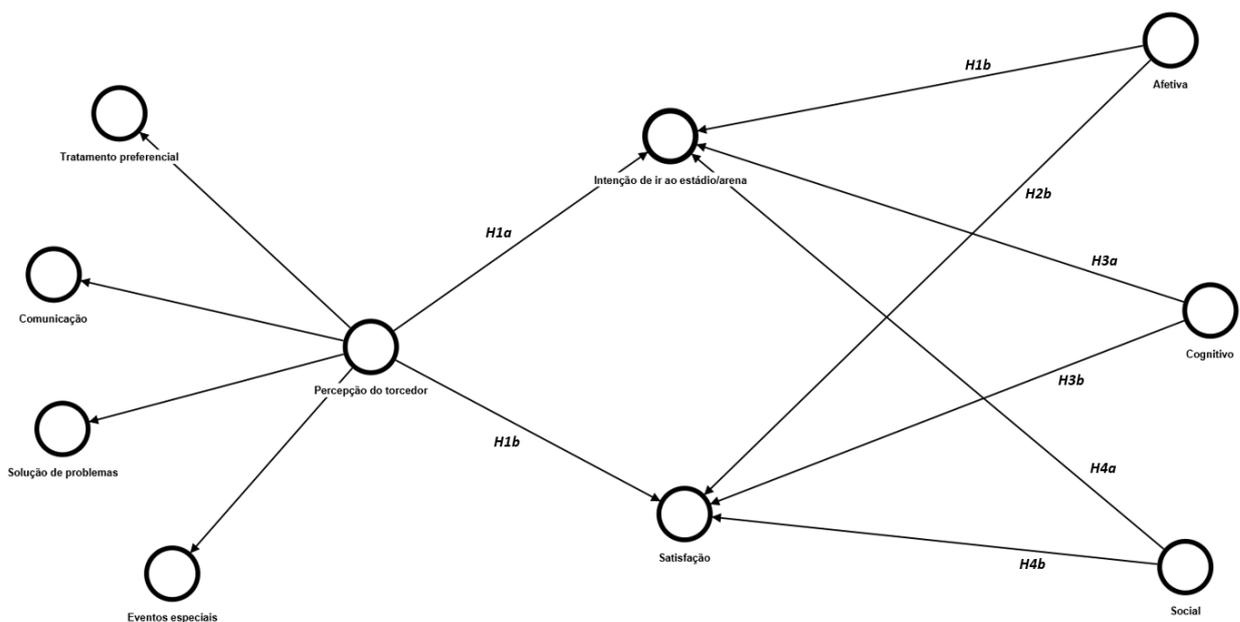
Por sua vez, em relação a orientação de consumo dos torcedores paulistas, as seguintes hipóteses foram formuladas:

- (2) As relações causais entre a dimensão “**Afetiva**” e as variáveis são:
 - H_{2a} Impacto positivo na **intenção** do torcedor em ir ao estádio/arena.
 - H_{2b} Impacto positivo na **satisfação** dos torcedores no relacionamento com o seu clube.

- (3) As relações causais entre a dimensão “**Cognitiva**” e as variáveis são:
H3a Impacto positivo na **intenção** do torcedor em ir ao estádio/arena.
H3b Impacto positivo na **satisfação** dos torcedores no relacionamento com o seu clube.
- (4) As relações causais entre a dimensão “**Social**” e as variáveis são:
H4a Impacto positivo na **intenção** do torcedor em ir ao estádio/arena.
H4b Impacto positivo na **satisfação** dos torcedores no relacionamento com o seu clube.

4.5. Modelo Proposto

FIGURA 5 – Modelo sugerido pelo autor para os conceitos de percepção e orientação



Fonte: Elaborado pelo autor

4.6. Análise dos Dados

O tratamento dos dados será feito utilizando a técnica analítica de Modelagem de Equações Estruturais, com a utilização do *software* SmartPLS 4.

A Modelagem de Equações Estruturais (doravante SEM, - sigla em inglês de *Structural Equation Modeling*) é uma abordagem estatística que tem como propósito analisar a relação entre variáveis que possam confirmar ou refutar hipóteses pré-

estabelecidas, verificando se o modelo teórico proposto é condizente com o que ocorre na realidade (GOSLING; GONÇALVES, 2003). No Brasil, dentro do campo de marketing, a SEM tem sido bastante utilizada em estudos que buscam mensurar constructos relacionados ao comportamento do consumidor, tais como: satisfação, lealdade e confiança, entre outros (BREI; LIBERALI NETO, 2006).

De maneira geral, o tratamento dos dados é feito de duas formas distintas. A primeira consiste em modelagens de equações estruturais baseadas em covariância (CB-SEM), onde são realizadas múltiplas regressões lineares de forma simultânea (RINGLE *et al.*, 2014). Por outro lado, a segunda, denominada Mínimos Quadrados Parciais - SEM (PLS-SEM), é uma abordagem que objetiva calcular as correlações entre os constructos e suas variáveis, e posteriormente avaliar a qualidade dos dados baseado nas características do modelo proposto (HAIR *et al.*, 2011).

Na medida que a CB-SEM estima os parâmetros do modelo para que a discrepância da covariância entre a amostra e o estimado seja minimizada, a PLS-SEM tem como propósito maximizar a variância explicada das variáveis latentes, estimando ajustes de mínimos quadrados parciais (HAIR *et al.*, 2012). Desta forma, a escolha por uma das técnicas deve ser feita com base no objetivo do estudo. Caso este seja o teste e a confirmação de uma teoria, então é sugerido a adoção do método CB-SEM. Em contrapartida, se a intenção da pesquisa for a predição e o desenvolvimento de teoria, é recomendado a utilizar o método PLS-SEM (HAIR *et al.*, 2011).

Alguns pesquisadores têm mais familiaridade com a técnica CB-SEM, e desconhecem dos benefícios provenientes da abordagem PLS-SEM (HAIR *et al.*, 2011). Apesar disso, o PLS-SEM tem recebido grande adesão por parte dos estudos de marketing e de outras áreas correlatas do campo das ciências sociais aplicadas (HAIR *et al.*, 2012). Dentre as vantagens para justificar a utilização da técnica PLS-SEM, Hair *et al.* (2014b) cita a melhor capacidade no tratamento de dados anormais, a possibilidade de trabalhar com amostras menores e a possibilidade de ser utilizada tanto na análise de modelos formativos quanto de modelos reflexivos.

Modelos formativos são aqueles em que os indicadores são responsáveis pela causa dos constructos (visualmente, quando as setas apontam dos indicadores para os constructos). Quando ocorre o contrário - com os constructos sendo a causa dos indicadores (as setas apontando dos constructos para os indicadores) - esse modelo

é chamado de reflexivo (HAIR *et al.*, 2014b). No caso, a técnica PLS-SEM pode ser utilizada tanto para modelos formativos quanto reflexivos, enquanto que para a CB-SEM é recomendado a sua utilização em modelos formativos apenas em determinadas condições (HAIR *et al.*, 2012). Como visto na Figura 5, o modelo sugerido para a pesquisa é de caráter reflexivo, com o constructo percepção apontando para os indicadores tratamento preferencial, comunicação, solução de problemas e eventos especiais.

Ademais, é comum no campo das Ciências Sociais e Aplicadas, área do conhecimento onde está inserido o nosso trabalho, a coleta de dados anormais que podem prejudicar a análise estatística. Nesse sentido, é favorável a utilização da técnica PLS-SEM por ser menos rigorosa ao realizar o tratamento deste tipo de dado (HAIR *et al.*, 2014b). Além disso, como a amostra sugerida para a pesquisa representa um quantitativo relativamente baixo, a PLS-SEM também costuma atingir melhores resultados nesse tipo de situação (HAIR *et al.*, 2014c).

Desta forma, à luz das vantagens da adoção da técnica analítica, para o presente estudo optou-se por modelagem de equações estruturais PLS-SEM para analisar a relação entre os constructos referentes a escala PERFANOR e as variáveis independentes “Intenção de ida ao estádio/arena” e “Satisfação no relacionamento do torcedor com o clube”.

A consistência interna da escala e do modelo proposto será verificada por meio da utilização do Alpha de Cronbach, bem como as demais métricas de validade preconizadas por Hair *et al.* (2014b). Para estimativa do modelo estrutural utilizou-se a abordagem de *bootstrapping*, em que são feitas re-amostragens estatísticas para testar a significância do modelo. No total, foram realizadas 5000 re-amostragens.

5. RESULTADOS

A amostra de questionários válidos foi composta por 238 respondentes, sendo

193 homens (81,1%) e 45 mulheres (18,9%). A faixa etária dos participantes foi predominante entre 25-34 anos (48,4%), com ensino superior completo (48,8%) e a maioria possuía uma renda familiar acima de R\$ 15.000,00 (30,9%). Todos os respondentes declararam torcer para ao menos um clube no estado de São Paulo, com predominância para os clubes Corinthians, Palmeiras, Santos ou São Paulo. Os participantes que assinalaram torcer para clubes fora do estado de São Paulo ou que não torciam para nenhum clube foram descartados da amostragem final. Ademais, dentre os questionários validados, a maioria declarou não acompanhar com frequência nenhum clube no estádio (33,6%). As informações sobre a amostra final podem ser visualizadas na Tabela 4.

TABELA 4 – Dados demográficos da amostra

Questionários válidos	Gênero	Faixa etária	Nível de escolaridade	Renda familiar mensal	Clube para qual torce	Clube que costuma acompanhar no estádio					
238 (100%)	Masculino	Entre 18 e 24 anos	36,9%		Prefiro não responder	8,8%					
		Entre 25 e 34 anos	48,4%	Ensino médio incompleto	0,5%	R\$ 0 a R\$ 1.300	1,8%	Corinthians	31,3%	Corinthians	16,6%
		Entre 35 e 44 anos	12,0%	Ensino médio completo ou supletivo	6,0%	R\$ 1.301 a R\$ 2.600	8,8%	Palmeiras	27,6%	Palmeiras	16,6%
		Entre 45 e 54 anos	4,1%	Ensino superior incompleto	33,6%	R\$ 2.601 a R\$ 5.200	17,1%	Santos	8,3%	Santos	4,6%
		Entre 55 e 64 anos	5,1%	Ensino superior completo	48,8%	R\$ 5.201 a R\$ 7.800	17,5%	São Paulo	32,7%	São Paulo	21,2%
		Entre 65 e 74 anos	2,8%	Pós-graduação completa	20,7%	R\$ 7.801 a R\$ 15.000	24,9%	Outros	9,7%	Outros	17,1%
		75 anos ou mais	0,5%			Acima de R\$ 15.000	30,9%		Nenhum	33,6%	

Fonte: Elaborado pelo autor

5.1. Reprodução do Modelo Original

Em um primeiro momento, para validação dos constructos, foi feita a análise da validade convergente e da validade discriminante. Para validade convergente, os critérios analisados foram o Alfa de Cronbach, a variância média extraída (AVE) e confiabilidade composta, seguindo as recomendações de Cheung *et al.* (2023). Em relação ao Alfa de Cronbach, todas as dimensões apresentaram valores superiores a 0,7, conforme sugerido pelos autores. Para a Variância Extraída (AVE), é recomendado que os valores sejam superiores a 0,5, fazendo com que todos os resultados reportados sejam válidos. E por fim, recomenda-se que os valores referentes confiabilidade composta sejam maiores que 0,7, valor também alcançado por todas as dimensões. A tabela 5 apresenta as estatísticas necessárias para validade convergente.

TABELA 5 – Correlação de Fornell-Larcker e estatísticas de validade

	Comunicação	Eventos	Ida ao estádio	Satisfação	Solução	Tratamento
Comunicação	0.805					
Eventos especiais	0.343	0.891				
Intenção de ir ao estádio/arena	0.152	-0.050	0.948			
Satisfação	0.279	0.199	0.257	0.899		
Solução de problemas	0.352	0.532	0.030	0.251	0.935	
Tratamento preferencial	0.553	0.549	-0.000	0.256	0.497	0.799
Alfa de Cronbach	0.819	0.741	0.887	0.882	0.857	0.716
rho_A	0.822	0.747	0.897	0.906	0.859	0.717
rho_C	0.881	0.885	0.946	0.926	0.933	0.841
AVE	0.649	0.794	0.898	0.808	0.874	0.638

Fonte: Elaborado pelo autor

Já a validade discriminante refere-se a quanto cada constructo difere-se dos demais, de forma que cada dimensão deve ser única e ser capaz de medir fenômenos que as outras dimensões não conseguem (CHEUNG *et al.*, 2023). Para a validade discriminante foi feita uma análise das correlações entre os constructos, que é denominada de correlação de Fornell-Larcker. Nesse sentido, os resultados são aceitáveis quando os valores das correlações diagonais são maiores que os demais valores de cada dimensão e próximos de 1. Conforme destacado na Tabela 5, os resultados indicam que o constructo atende aos critérios da validade discriminante.

Além da correlação de Fornell-Larcker também foi testado outro critério, o HTMT (*Heterotrait Monotrait Ration*). Essa medida estima qual seria a correlação entre

itens duas dimensões se fossem medidos de forma perfeita (HAIR *et al.*, 2014a). Nesse caso, sugere-se que os valores sejam inferiores a 0,85 (CHEUNG, 2023). Como pode ser visualizado na Tabela 6, todos os valores também são válidos.

TABELA 6 – Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)

	Comunicação	Eventos especiais	Intenção de ir ao estádio/arena	Satisfação	Solução de Problemas
Eventos especiais	0.433				
Intenção de ir ao estádio/arena	0.175	0.061			
Satisfação	0.330	0.240	0.298		
Solução de problemas	0.420	0.673	0.034	0.287	
Tratamento preferencial	0.714	0.757	0.023	0.309	0.636

Fonte: Elaborado pelo autor

Na Tabela 7 estão reportadas as cargas fatoriais e as cargas fatoriais cruzadas, em que os valores em destaque representam as variáveis de cada constructo. Nesse caso, como os valores destacados apontam mais que 0,7, a convergência das variáveis e dimensões é validada pelas recomendações de Hair *et al.* (2014a).

TABELA 7 – Cargas fatoriais e cargas cruzadas

	Tratamento preferencial	Comunicação	Solução de problemas	Eventos especiais	Intenção de ir ao estádio/arena	Satisfação
Q1 - TP	0.785	0.388	0.405	0.450	-0.020	0.174
Q2 - TP	0.830	0.413	0.456	0.466	0.021	0.218
Q3 - TP	0.781	0.518	0.334	0.403	-0.003	0.218
Q4 - C	0.548	0.809	0.305	0.329	0.162	0.185
Q5 - C	0.443	0.843	0.251	0.289	0.127	0.194
Q6 - C	0.398	0.779	0.362	0.302	0.125	0.345
Q7 - C	0.382	0.789	0.216	0.178	0.069	0.181
Q8 - SP	0.466	0.350	0.939	0.491	0.031	0.229
Q9 - SP	0.464	0.308	0.931	0.505	0.024	0.241
Q10 - EE	0.507	0.253	0.534	0.879	-0.059	0.123
Q11 - EE	0.474	0.354	0.422	0.903	-0.032	0.227
Q27 - INT	0.006	0.147	0.029	-0.066	0.954	0.233
Q28 - INT	-0.007	0.140	0.027	-0.026	0.941	0.256
Q29 - SATS	0.289	0.255	0.247	0.200	0.191	0.917
Q30 - SATS	0.243	0.259	0.224	0.175	0.249	0.930
Q31 - SATS	0.133	0.238	0.202	0.157	0.269	0.848

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota: Cargas fatoriais em destaque

Ademais, os resultados da estatística VIF (*Variance inflation factor*) demonstram que as regressões estruturais não apresentam colinearidade, na medida em que os valores foram inferiores a 5 (HAIR *et al.*, 2014a), conforme mostrado na

Tabela 8.

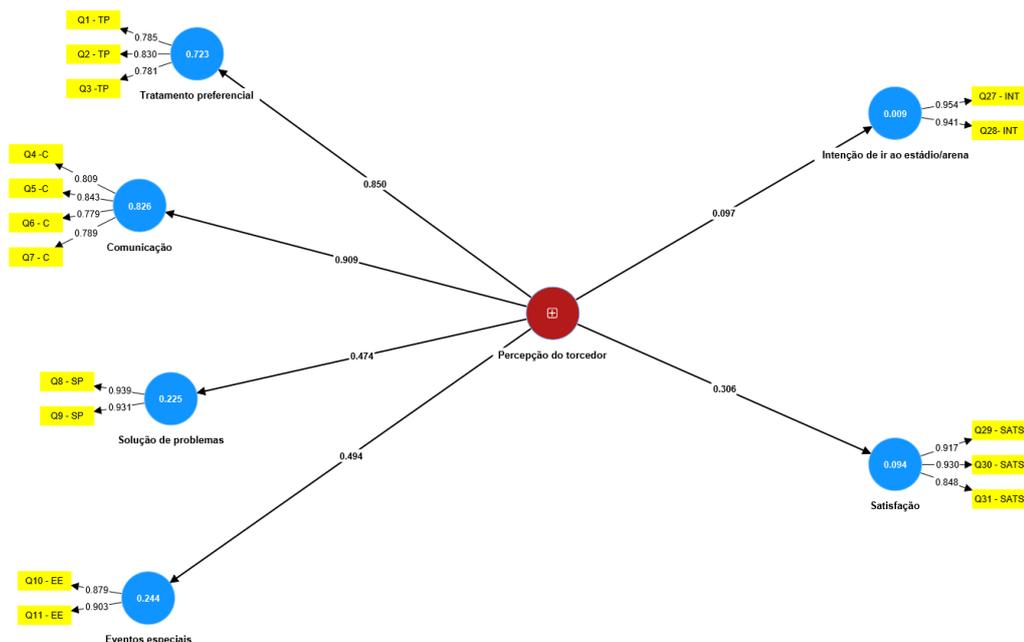
TABELA 8 – Resultados da estatística VIF

Variáveis Independentes	Questões	VIF	Variáveis Dependentes	Questões	VIF	
Tratamento Preferencial	Q1 - TP	1.443	Intenção de ida ao estádio	Q27 - INT	2.740	
	Q2 - TP	1.504		Q28- INT	2.740	
	Q3 - TP	1.308				
Comunicação	Q4 - C	2.005		Satisfação	Q29 - SATS	2.670
	Q5 - C	1.970			Q30 - SATS	3.147
	Q6 - C	1.651				
Solução de Problemas	Q8 - SP	2.279	Q31 - SATS	2.126		
	Q9 - SP	2.279				
Eventos Especiais	Q10 - EE	1.532				
	Q11 - EE	1.532				

Fonte: Elaborado pelo autor

Desta forma, a aplicação das estatísticas apresentadas demonstrou que não houve a necessidade de realizar nenhum ajuste nas variáveis, além de ter corroborado com o estudo original de Kose, Argun e Hedlund (2020). Desta forma, esses resultados evidenciam que a escala seja adotada por outros estudos, na sua versão em adaptada ao contexto local. Os resultados do modelo estrutural podem ser visualizados de forma detalhada na Figura 6 e na Tabela 9 abaixo:

FIGURA 6 – Resultado da Modelagem Estrutural realizada no constructo proposto por Kose, Argun e Hedlund (2020)



Fonte: Elaborado pelo autor

TABELA 9 – Resultado estatístico da Modelagem Estrutural realizada

Constructos	Relações	Amostra total (n=238)	p-value	f ²	R ²	R ² ajustado
Percepção do torcedor	(1) Tratamento preferencial	0,850	0,000*	2.613	0.723	0.722
	(2) Comunicação	0,900	0,000*	4.737	0.826	0.825
	(3) Solução de Problemas	0,474	0,000*	0.290	0.225	0.222
	(4) Eventos especiais	0,494	0,000*	0.322	0.244	0.241
Outcomes	(1) Intenção de ida ao estádio	0,097	0,148	0.009	0.009	0.005
	(2) Satisfação	0,306	0,000*	0.103	0.094	0.090
Índices do Modelo	SRMR	0.11				

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota: SRMR = *Standardized root mean square residual*, (*) p<0,001

Os resultados corroboram quase que totalmente o estudo original de Kose, Argan e Hedlund (2020), provendo suporte as quatro dimensões analisadas, (1) tratamento preferencial; (2) comunicação; (3) eventos especiais e; (4) solução de problemas. Para a primeira etapa, foram testadas as relações entre essas quatro variáveis independentes com duas variáveis dependentes. Desta forma, foram testadas a relação causal entre a percepção e (1) a intenção de ida ao estádio/arena e (2) o sentimento de satisfação dos torcedores de futebol do Estado de São Paulo. Para esse estudo partimos do pressuposto de que as ações de Marketing dos clubes paulistas orientadas para *Match Day*, ou seja, a experiência oferecida durante a ida ao estádio, teriam uma relação positiva com as duas variáveis independentes.

No entanto, sobre o que diz respeito às relações causais entre a percepção e a variável “intenção de ida ao estádio/arena”, observa-se que o valor-p não significativo a 5% (valor-p<0,05), apesar da relação entre percepção e “satisfação no relacionamento” ser significativa a 0,001, com o coeficiente positivo 0,306. Esse resultado indica que quanto melhor a percepção do torcedor sobre as ações de marketing, maior será a sua satisfação.

5.2. Percepção + Orientação

Para o modelo proposto, que consistia na análise conjunta entre os conceitos de percepção e orientação, foi analisada a validade convergente e validade discriminante para validação dos constructos. Assim como feito na replicação do modelo original, para verificação da análise convergente os índices analisados foram

o Alfa de Cronbach, a AVE e a confiabilidade composta. Enquanto que, para a validade discriminante também foram utilizados como critérios as correlações de Fornell-Larcker e o HTMT. Para análise dos índices foram seguidas as recomendações de Cheung *et al.* (2023). Como pode ser visualizado nas Tabelas 10, 11 e 12, com exceção da dimensão Cognitiva, em que o valor do Alfa de Cronbach foi abaixo do recomendado pela literatura, todos os demais valores são válidos.

TABELA 10 – Validade convergente das dimensões do modelo proposto

Dimensões	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Afetiva	0.936	0.939	0.952	0.799
Cognitivo	0.404	0.853	0.759	0.620
Comunicação	0.819	0.822	0.881	0.649
Eventos especiais	0.741	0.747	0.885	0.794
Intenção de ir ao estádio/arena	0.887	0.887	0.947	0.898
Satisfação	0.882	0.906	0.927	0.809
Social	0.878	0.891	0.912	0.675
Solução de problemas	0.857	0.859	0.933	0.874
Tratamento preferencial	0.716	0.717	0.841	0.638

Fonte: Elaborado pelo autor

TABELA 11 – Correlações de Fornell-Larcker do modelo proposto

	Afetiva	Cognitivo	Comunicação	Eventos especiais	Intenção de ir ao estádio/arena	Satisfação	Social	Solução de problemas	Tratamento preferencial
Afetiva	0.894								
Cognitivo	0.715	0.788							
Comunicação	0.204	0.106	0.805						
Eventos especiais	-0.022	-0.129	0.343	0.891					
Intenção de ir ao estádio/arena	0.643	0.519	0.151	-0.048	0.948				
Satisfação	0.210	0.145	0.278	0.196	0.264	0.899			
Social	0.695	0.808	0.156	-0.033	0.526	0.143	0.822		
Solução de problemas	0.041	-0.061	0.352	0.532	0.030	0.249	-0.078	0.935	
Tratamento preferencial	0.061	-0.090	0.553	0.549	-0.001	0.248	-0.002	0.497	0.799

Fonte: Elaborado pelo autor

TABELA 12 – HTMT do modelo proposto

	Afetiva	Cognitivo	Comunicação	Eventos especiais	Intenção de ir ao estádio/arena	Satisfação	Social	Solução de problemas
Cognitivo	0.786							
Comunicação	0.232	0.165						
Eventos especiais	0.044	0.192	0.433					
Intenção de ir ao estádio/arena	0.705	0.583	0.175	0.061				
Satisfação	0.229	0.162	0.330	0.240	0.298			
Social	0.763	0.906	0.188	0.093	0.591	0.161		
Solução de problemas	0.053	0.117	0.420	0.673	0.034	0.287	0.088	
Tratamento preferencial	0.075	0.209	0.714	0.757	0.023	0.309	0.075	0.636

Fonte: Elaborado pelo autor

Já na Tabela 13 estão reportadas as cargas fatoriais e as cargas cruzadas do modelo proposto, com os valores em destaque representando as variáveis de cada dimensão. Assim como para o modelo original, os valores destacados apontam para mais do que 0,7, fazendo com que a convergência das variáveis e dimensões seja validada pelos critérios de Hair *et al.* (2014a).

TABELA 13 – Cargas fatoriais e cargas cruzadas do modelo proposto

	Tratamento preferencial	Comunicação	Solução de problemas	Eventos Especiais	Afetiva	Cognitiva	Social	Intenção de ir ao estádio	Satisfação
Q1 - TP	0.785	0.388	0.405	0.450	0.041	-0.051	0.011	-0.021	0.169
Q2 - TP	0.830	0.413	0.456	0.466	0.034	-0.060	-0.018	0.021	0.210
Q3 - TP	0.781	0.518	0.334	0.403	0.071	-0.101	0.003	-0.003	0.212
Q4 - C	0.548	0.809	0.305	0.329	0.246	0.092	0.142	0.161	0.185
Q5 - C	0.443	0.843	0.251	0.289	0.179	0.159	0.168	0.127	0.195
Q6 - C	0.398	0.779	0.362	0.302	0.157	0.047	0.118	0.125	0.344
Q7 - C	0.382	0.789	0.216	0.178	0.062	0.035	0.069	0.070	0.179
Q8 - SP	0.466	0.350	0.939	0.491	0.049	-0.065	-0.079	0.030	0.227
Q9 - SP	0.464	0.308	0.931	0.505	0.027	-0.049	-0.067	0.025	0.239
Q10 - EE	0.507	0.253	0.534	0.879	-0.046	-0.141	-0.057	-0.058	0.120
Q11 - EE	0.474	0.354	0.422	0.903	0.005	-0.092	-0.004	-0.030	0.224
Q12 - DA	0.042	0.105	0.012	-0.013	0.894	0.668	0.616	0.605	0.179
Q13 - DA	0.039	0.158	0.007	-0.060	0.938	0.640	0.623	0.586	0.169
Q14 - DA	0.077	0.171	0.067	-0.015	0.931	0.662	0.618	0.606	0.191
Q15 - DA	0.067	0.281	0.092	-0.011	0.794	0.584	0.579	0.501	0.235
Q16 - DA	0.050	0.210	0.013	0.004	0.904	0.637	0.670	0.570	0.169
Q17 - COG	0.112	0.244	0.058	0.024	0.625	0.703	0.551	0.474	0.146
Q18 - COG	-0.097	0.066	-0.048	-0.158	0.633	0.894	0.712	0.418	0.146
Q19 - COG	-0.136	-0.018	-0.063	-0.084	0.470	0.796	0.582	0.315	0.103
Q20 - COG	0.205	0.050	0.139	0.229	-0.467	-0.739	-0.538	-0.333	-0.106
Q21 - COG	-0.091	0.100	-0.082	-0.098	0.559	0.793	0.759	0.448	0.062
Q22 - SOC	-0.054	0.067	-0.121	-0.110	0.578	0.786	0.829	0.496	0.099
Q23 - SOC	-0.040	0.121	-0.068	-0.042	0.660	0.817	0.899	0.468	0.115
Q24 - SOC	0.061	0.167	0.005	0.056	0.474	0.475	0.752	0.351	0.120
Q25 - SOC	-0.013	0.137	-0.056	-0.039	0.626	0.722	0.888	0.461	0.129
Q256 - SOC	0.070	0.171	-0.063	0.033	0.493	0.441	0.727	0.362	0.132
Q27 - INT	0.006	0.147	0.029	-0.066	0.604	0.495	0.499	0.948	0.238
Q28 - INT	-0.007	0.140	0.027	-0.026	0.615	0.488	0.500	0.948	0.262
Q29 - SATS	0.289	0.255	0.247	0.200	0.148	0.050	0.086	0.191	0.894
Q30 - SATS	0.243	0.259	0.224	0.175	0.221	0.189	0.170	0.250	0.938
Q31 - SATS	0.133	0.238	0.202	0.157	0.189	0.137	0.120	0.269	0.865

Fonte: Elaborado pelo autor

Na tabela 14 é possível ver os resultados da estatística VIF, que indicou que apenas a dimensão Afetiva apresentou colinearidade em duas questões, com valores acima de 5 (HAIR *et al.*, 2014a).

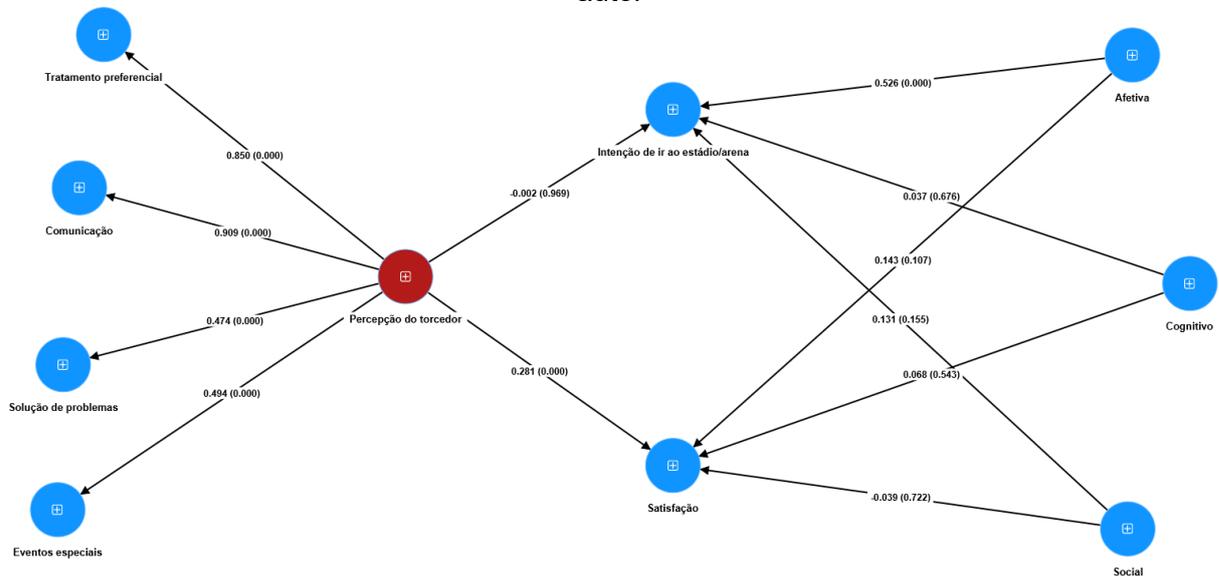
TABELA 14 – Colinearidade do modelo proposto

Variáveis Independentes		Questões	VIF	Variáveis Independentes		Questões	VIF	Variáveis Dependentes		Questões	VIF
Percepção	Tratamento Preferencial	Q1 - TP	1.443	Orientação	Afetiva	Q12 - DA	3.366	Intenção de ida ao estádio	Q27 - INT	2.740	
		Q2 - TP	1.562			Q13 - DA	5.962				
		Q3 - TP	1.308			Q14 - DA	5.507				
	Comunicação	Q4 - C	1.720			Q15 - DA	1.979		Q28 - INT	2.740	
		Q5 - C	1.970			Q16 - DA	3.606				
		Q5 - C	1.618			Q17 - COG	1.386				
	Solução de Problemas	Q6 - C	1.679		Cognitiva	Q18 - COG	3.346	Satisfação	Q29 - SATS	2.670	
		Q8 - SP	2.279			Q19 - COG	2.288				
	Q9 - SP	2.279	Q20 - COG			1.908	Q30 - SATS		3.147		
	Eventos Especiais	Q10 - EE	1.532			Q21 - COG				1.752	
		Q11 - EE	1.532			Q22 - SOC				2.892	
			Q23 - SOC	4.275							
				Q24 - SOC	1.989						
				Q25 - SOC	3.081						
				Q26 - SOC	1.965						

Fonte: Elaborado pelo autor

Por sua vez, os resultados do modelo estrutural estão evidenciados na Figura 7 e na Tabela 15.

FIGURA 7 – Resultado da Modelagem Estrutural realizada no modelo proposto pelo autor



Fonte: Elaborado pelo autor com a utilização do *Software* SmartPLS 4

TABELA 15 – Resultado Estatísticos da Modelagem Estrutural realizada no modelo proposto

	Coef.	p-value		f ²	t-value
Percepção » Intenção	-0.02	0.9		0.000	0.039
Percepção » Satisfação	0.281	0.000	*	0.085	4.488
Afetivo » Intenção	0.526	0.000	*	0.210	6.381
Afetivo » Satisfação	0.143	0.1	***	0.010	1.614
Cognitivo » Intenção	0.037	0.6		0.001	0.419
Cognitivo » Satisfação	0.068	0.5		0.002	0.608
Social » Intenção	0.131	0.15		0.010	1.423
Social » Satisfação	-0.039	0.7		0.001	0.356

SRMR = 0.091

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota: (*) p<0,001 e (***) p<0,1

Acerca do conceito de percepção, os resultados foram semelhantes aos da replicação do modelo original, sendo possível observar que essa dimensão não teve significância para “Intenção de ida ao estádio/arena” (valor p<0,05), não confirmando H1a. Por outro lado, o constructo percepção teve valor-p significativo a 0,0001 (p<0,001) para variável “Satisfação”, com coeficiente positivo 0.281, atestando que quanto melhor a percepção das ações de marketing maior é o sentimento de satisfação do torcedor, confirmando H1b.

Sobre às relações causais entre as dimensões relacionadas ao conceito de orientação e a variável “Intenção de ida ao estádio/arena”, apenas a dimensão Afetiva teve significância, com valor inferior a 0,001 ($p\text{-value}<0,001$) e coeficiente positivo 0.526, indicando que maiores níveis para o comportamento afetivo correspondem a maior intenção em assistir aos jogos no estádio, confirmando H2a. Em contrapartida, como as dimensões Cognitiva e Social não tiveram relação significativa com a variável “Intenção de ida ao estádio” não foi possível confirmar as hipóteses H3a e H4a.

Para a temática de “Satisfação”, os resultados foram semelhantes. Apenas a dimensão Afetiva apresentou valor significativo, nesse caso a 0,1 ($p\text{-valor}<0,1$), o que indica que torcedores com maiores níveis para o comportamento afetivo apresentam maiores níveis de satisfação, e assim confirmando H2b. Entretanto, para as dimensões Cognitiva e Social não houve relação significativa entre os constructos e a variável, fazendo com que não seja possível confirmar H3b e H4b. Baseado nos resultados da Modelagem Estrutural, as oito hipóteses estão evidenciadas como confirmadas ou não confirmadas (Tabela 16).

TABELA 16 – Resultados das hipóteses testadas

	Hipóteses	Resultados
Percepção » Intenção	H1a	Rejeitada
Percepção » Satisfação	H1b	Não rejeitada
Afetivo » Intenção	H2a	Não rejeitada
Afetivo » Satisfação	H2b	Não rejeitada
Cognitivo » Intenção	H3a	Rejeitada
Cognitivo » Satisfação	H3b	Rejeitada
Social » Intenção	H4a	Rejeitada
Social » Satisfação	H4b	Rejeitada

Fonte: Elaborado pelo autor

5.3. Segmentação a partir da escala OSE

Nessa seção estão apresentados os resultados referentes a análise da classificação dos participantes a partir dos resultados da escala OSE, que segmentou os respondentes entre “Super fãs”, “Fãs Sociais”, “Fãs Experienciais e “Fãs situacionais”. Além disso, também podem ser observados na Tabela 17 os resultados médios para as escalas PERFANOR e OSE, bem como para as variáveis sobre de “Ida ao estádio” e “Satisfação”.

TABELA 17 – Resultados descritivos relacionados com as Escalas PERFANOR e OSE

	Respondentes	Total	Super Fãs	Fãs Sociais	Fãs Experienciais	Fãs Situacionais	DP
Percepção	Tratamento Preferencial	3,24	3,26	2,96	3,38	3,30	0,16
	Comunicação	3,70	3,88	3,40	3,86	3,33	0,25
	Solução de Problemas	2,73	2,68	2,42	3,33	2,64	0,34
	Eventos Especiais	2,72	2,65	2,62	3,19	2,61	0,24
	Percepção	3,10	3,12	2,85	3,44	2,97	0,22
Orientação	Afetivo	4,28	4,86	4,02	4,47	2,71	0,81
	Cognitivo	3,36	3,81	3,22	2,95	2,56	0,46
	Social	4,17	4,79	4,47	3,38	2,95	0,75
	Orientação	3,94	4,49	3,90	3,60	2,74	0,63
Outcomes	Intenção de ir ao estádio	4,05	4,51	3,80	4,19	2,81	0,64
	Satisfação	3,43	3,62	3,11	3,33	3,21	0,19

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota: DP = Desvio-padrão

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em relação a percepção, os resultados mostram que esse fator afeta diretamente o sentimento de satisfação do torcedor, evidenciando que ações de Marketing orientadas para o consumo dos jogos no estádio representam um componente importante no relacionamento entre o clube e os torcedores. Os resultados demonstram a importância na realização de ações que estendam a satisfação dos consumidores, de forma que as organizações esportivas não dependam exclusivamente dos resultados esportivos (SILVEIRA; CARDOSO; QUEVEDO-SILVA, 2019). Todavia, os resultados não são suficientes para comprovar a existência de uma relação entre a percepção e a intenção de ir ao estádio. Como constatado em estudos anteriores, a experiência de assistir um evento esportivo ao vivo, o preço dos ingressos e o nível dos adversários são determinantes para a presença do torcedor no estádio no Brasil (SILVEIRA; CARDOSO; QUEVEDO-SILVA, 2019; MAZZEI *et al.*, 2020b). Desta forma, é possível que as ações de Marketing não representem um aspecto fundamental para o comparecimento dos torcedores paulistas a um evento esportivo, sendo passível de maiores investigações.

Também foi possível constatar que a percepção do torcedor sobre essas ações de marketing é afetada principalmente pelos fatores Tratamento Preferencial e Comunicação. Autores como Yoshida, Gordon e Hedlund (2018) apontam para o

Tratamento Preferencial como um dos principais responsáveis pelo comprometimento dos fãs com as organizações esportivas, principalmente no que se refere a adesão de programas de fidelidade como o sócio torcedor. Em virtude disso, o oferecimento de um tratamento diferenciado, em especial aos torcedores considerados mais aficionados, é uma forma que os clubes brasileiros têm de elevar a quantidade de sócios torcedores e conseqüentemente as receitas com bilheteria.

Por sua vez, o fator Comunicação já era destacado por Meng, Stravos e Westberg (2015) não só como um instrumento para o estreitar relacionamento entre a organização esportiva e o torcedor, mas também como um mecanismo de socialização entre os fãs por meio das mídias sociais. Nesse caso, a publicação de conteúdos interativos e informativos sobre o clube em plataformas como Facebook, Twitter e Instagram é uma maneira de desenvolver o relacionamento com os torcedores. Nesse caso, é necessário que os profissionais de marketing criem conteúdos de acordo com as funcionalidades de cada plataforma para que as ações de marketing sejam ainda mais assertivas (MACHADO *et al.*, 2020).

Já em relação ao conceito orientação, apenas a dimensão Afetiva obteve uma relação significativa com as variáveis “Ida ao estádio” e “Satisfação”, indicando que torcedores com maiores níveis para o comportamento afetivo tendem a comparecer mais em eventos esportivos e a serem mais satisfeitos com o clube. Esse resultado faz sentido, na medida em que - tanto para os torcedores do interior paulista quanto para os paulistanos - os fatores psicológicos relacionados a apoiar o clube preferido no estádio e a experiência oferecida são alguns dos principais motivadores para ida a um evento esportivo (MAZZEI *et al.*, 2020b; DOS SANTOS *et al.*, 2023). Além disso, a dimensão Afetiva remete aos “Super fãs” e “Fãs Experienciais”, que são caracterizados como torcedores que possuem um elevado envolvimento emocional com os clubes, fazendo com que valorizem mais a experiência da partida em detrimento a outros aspectos cognitivos e sociais, o que explica o maior sentimento de satisfação.

Por outro lado, as dimensões Cognitiva e Social não tiveram significância com a Intenção de ida ao estádio e o sentimento de Satisfação. Esses resultados são compreensíveis para a dimensão Social, uma vez que o contexto brasileiro é caracterizado pela violência entre as torcidas (SILVEIRA; CARDOSO, 2014), de forma que um dos maiores inibidores para a presença dos torcedores nos estádios

brasileiros é justamente a sensação de insegurança (CHAVES; MAZZEI; CÉSAR, 2013; SILVEIRA; CARDOSO; QUEVEDO SILVA, 2019). Sendo assim, a garantia de um ambiente seguro durante a realização do evento esportivo deve ser encarada como uma prioridade por essas organizações (BROCHADO *et al.*, 2022).

Os resultados também são coerentes para a dimensão Cognitiva, uma vez que questões relacionadas a infraestrutura afetam diretamente o comportamento de consumo dos torcedores paulistanos, que estão habituados com atividades de entretenimento e lazer melhor estruturadas (CHAVES; MAZZEI; CÉSAR, 2013). Ademais, a amostra também contou com a participação de torcedores do interior do Estado de São Paulo, que pode também ter influenciado nesse resultado. Para esses torcedores, fatores como a má qualidade dos serviços complementares e da infraestrutura das instalações esportivas, atributos característicos dos clubes paulistas do interior, são responsáveis pela ausência dos torcedores nos estádios (DOS SANTOS *et al.*, 2023).

Com isso, os resultados nos levam a crer que os clubes paulistas conseguem satisfazer apenas os torcedores que possuem um forte vínculo emocional com a organização, enquanto que os chamados espectadores – consumidores esportivos que tendem a valorizar mais o aspecto cognitivo do evento – (SILVA; LAS CASAS, 2017) não têm as suas necessidades atendidas. Nesse sentido, a tendência é que o público nos estádios seja composto apenas pelos torcedores convencionais, restringindo a presença de outros segmentos como mulheres, crianças e idosos em função da ausência de comodidade e segurança durante a realização dos jogos (BLUMRODT; BRYSON; FLANAGAN, 2012).

Sobre o comportamento de consumo dos torcedores, a partir da segmentação feita pela escala OSE, foi possível analisar as percepções desses consumidores sobre as ações de Marketing orientadas para os dias de jogos de acordo com as suas características. Esses resultados podem ser visualizados na Tabela 17.

A primeira dimensão analisada na escala PERFANOR é referente a tratamento preferencial, e refere-se as formas em que os fãs mais devotos, como por exemplo os sócios torcedores, recebem um tratamento diferenciado e/ou benefícios adicionais. Conforme destacam Rein, Kotler e Shields (2008), os fãs mais fanáticos sabem da importância do seu apoio para o clube e fazem questão de serem reconhecidos pelos seus esforços, com o intuito de se sentirem parte da organização.

De maneira geral, as avaliações foram moderadas, com uma média de 3,24 e desvio-padrão de 0,16. Chama a atenção a proximidade entre os índices atingidos pelos “Super fãs” e Fãs Experienciais”, que representam o grupo de torcedores mais aficionados pelos clubes, com o dos “Fãs Situacionais”, que são aqueles que possuem pouco envolvimento com a organização. Esses resultados nos levam a crer que existe a necessidade da criação de ações mais efetivas por parte dos clubes paulistas, que estimulem a adesão ao programa de sócio torcedor e valorizem os torcedores mais comprometidos com a organização. De acordo com Yoshida, Gordon e Hedlund (2018), o tratamento preferencial é uma forma eficiente de estreitar o relacionamento entre o clube e o torcedor, além de estreitar o sentimento de lealdade.

As avaliações para Comunicação foram as mais positivas entre todos os itens, mas ainda assim tiveram um valor moderado, com uma média de 3,7 e desvio-padrão 0,25. Os resultados foram similares em todos os segmentos, sendo ligeiramente superiores para os “Super Fãs” e “Fãs Experienciais”. Esse item é fundamental, porque é capaz de criar uma interação entre o clube e os torcedores até mesmo em dias em que os jogos não ocorrem. Nesse sentido, as redes sociais podem ser benéficas para as organizações esportivas em diferentes aspectos, como entretenimento, socialização entre os torcedores e promoções (MACHADO *et al.*, 2020).

Para o fator Solução de Problemas, as avaliações tiveram uma média inferior (2,73), com desvio-padrão 0,34. Os valores foram considerados baixos para os “Super Fãs” (2,68), “Fãs Sociais” (2,42) e “Fãs Situacionais” (2,64), e moderada para o “Fãs Experienciais” (3,33), que são justamente aqueles que tendem a valorizar mais os fatores psicológicos do que cognitivos durante as partidas. Desta forma, quando analisado as ações voltadas para o solucionamento de eventuais problemas entre os torcedores e o clube, a percepção da maioria dos segmentos é que essas ações são pouco efetivas. Com isso, a capacitação do *staff* do clube envolvido no dia jogo, para lidar com possíveis imprevistos e experiências que sejam negativas para os torcedores durante o evento, é uma das formas de sanar eventuais descontentamentos com esse aspecto (ELLERT *et a.*, 2015).

Já para o item Eventos Especiais, a percepção dos torcedores também foi de que essas ações não satisfazem suas necessidades, com uma média de 2,72 e desvio-padrão de 0,24. Dentre os segmentos, o único que apresentou índices moderados foi o de “Fãs Experienciais”, muito provavelmente por serem um grupo de

fãs que valorizam a experiência oferecida nos estádios por si só. Sendo assim, recomenda-se que os clubes ofereçam formas de entretenimento para os torcedores antes, no intervalo e após os jogos. Essa prática não é usual no futebol brasileiro, como apontado por Fagundes *et al.* (2013), os intervalos entre as partidas oferecem poucas ou nenhuma opção de lazer, sendo pouco atrativos para os torcedores.

Sobre a Intenção de ir ao estádio, como já era esperado, os maiores índices foram atingidos pelos “Super Fãs” (4,51) e “Fãs Experienciais” (4,19), que representam os segmentos com maiores valores para a dimensão Afetiva. Já para os “Fãs Sociais” (3,8) obtiveram índices moderados, enquanto que os “Fãs Situacionais” (2,81) apresentaram índices baixos. Já para Satisfação, todos os segmentos atingiram percentuais moderados, com uma média de 3,43 e desvio padrão de 0,19.

Esses resultados demonstram que os clubes no Estado de São Paulo, de forma geral, atendem apenas as necessidades dos torcedores que possuem maior envolvimento emocional com a organização. Entretanto, até mesmo para esse segmento, a percepção sobre as ações de Marketing é moderada, o que indica a necessidade da implementação de melhorias nessas quatro dimensões. Já para outros grupos de consumidores, caracterizados como espectadores, essa percepção é ainda mais inferior, evidenciando a necessidade da implementação de ações de Marketing mais assertivas que estimulem a presença de outros tipos de público nos estádios, além do torcedor convencional.

7. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

No que concerne às limitações, este estudo utilizou de uma amostragem relativamente pequena. Ademais, foram considerados apenas indivíduos que declararam torcer para algum clube no Estado de São Paulo, não sendo possível generalizar os resultados para outras regiões do país. Como a aplicação dos questionários foi feita de forma online, também existem limitações quanto ao perfil da amostra. Em relação a confiabilidade das dimensões utilizadas no modelo proposto, o valor do Alfa de Cronbach para a dimensão Cognitiva apresentou-se abaixo do recomendado pela literatura, enquanto que a dimensão Afetiva apresentou índices de colinearidade superiores ao recomendado em duas questões.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo propor um modelo que avalie os conceitos de percepção e orientação de torcedores do estado de São Paulo, e verificar os seus efeitos sobre as variáveis “Ida ao estádio” e “Satisfação no relacionamento”. Para isso, foi realizada a tradução e validação de uma escala de mensuração sobre a percepção do torcedor em relação as ações de Marketing orientadas para o *Match Day* (PERFANOR), mais especificamente sobre os torcedores de clubes de futebol do Estado de São Paulo. Ao mesmo tempo, também se buscou a replicação da escala OSE que trata sobre a orientação do torcedor em comparecer a um evento esportivo, com o intuito de agregar maior conhecimento sobre o comportamento do consumidor no esporte. Nesse sentido, o intuito foi verificar se as ações de Marketing dos clubes paulistas - mais especificamente aquelas orientadas para o *Match Day* - atendem as necessidades de diferentes tipos de público.

Os resultados mostram uma relação de significância entre a percepção e o item Satisfação, demonstrando como os clubes paulistas devem investir em ações de Marketing assertivas, ao invés de dependerem estritamente dos resultados esportivos para satisfazerem as necessidades de seus consumidores. Para o conceito de orientação, também foi possível identificar uma relação de significância entre a dimensão Afetiva e as variáveis Intenção de ida ao estádio e Satisfação, corroborando com a ideia de que os torcedores com maior envolvimento emocional com o clube possuem maiores pretensões em comparecer ao estádio, bem como serem mais satisfeitos.

Ademais, segmentando os torcedores de acordo com suas características de consumo, foi possível visualizar as percepções de todos os grupos sobre as ações de marketing dos clubes paulistas. De maneira geral, os índices apontaram valores moderados/baixos, evidenciando que as ações de Marketing referentes as quatro dimensões (Tratamento preferencial, Comunicação, Solução de Problemas e Eventos Especiais) não atendem completamente as necessidades dos torcedores. Em suma, foi possível constatar que os clubes não têm conseguido satisfazer outros grupos menos aficionados, como os “Fãs Sociais” e “Fãs Situacionais”. E mesmo para os “Super Fãs” e “Fãs Experienciais”, em que o envolvimento com o clube tende a

sobressair aspectos cognitivos, a percepção sobre as ações de Marketing não atinge níveis que possam ser considerados positivos.

Sobre as contribuições teóricas, esse estudo proporciona a tradução e validação para o português de uma escala de mensuração que ajuda a compreender sobre o comportamento do consumidor esportivo, permitindo que esse instrumento seja agora utilizado por outros pesquisadores para estudar o contexto nacional. Além disso, este trabalho também oferece uma ampla revisão teórica acerca dos campos de Gestão do Esporte e Marketing esportivo. Por outro lado, como implicações gerenciais, o presente trabalho provém constatações que mostram aos gestores esportivos a insatisfação do torcedor paulista as ações de Marketing orientadas para o *Match Day*, bem como a recomendação de estratégias para atender diversos tipos de público.

Por fim, para recomendações de pesquisas futuras, sugere-se a aplicação das escalas PERFANOR e OSE em outros contextos além do Estado de São Paulo, para que seja possível um maior entendimento sobre o comportamento do torcedor brasileiro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKOGLU, H. e ÖZBEK, O. The effect of brand experiences on brand loyalty through perceived quality and brand trust: a study on sports consumers, **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, 2021. <https://doi.org/10.1108/APJML-05-2021-0333>

AZEVÊDO, P. O Esporte como Negócio: Uma visão sobre a Gestão do Esporte nos dias atuais. **Revista Estudos**, Goiânia, Vol. 36, No. 9-10, p. 929–939, set./out. 2009.

AZEVÊDO, P. e SPESSOTO, R. Caracterização do perfil retrospectivo do dirigente de futebol profissional da primeira divisão, entre os anos de 2003 e 2007. **Revista Portuguesa de Ciência do Desporto**, Vol. 9, No. 2, p. 103-112, 2009.

AMARAL, C. e BASTOS, F. O gestor esportivo no Brasil: revisão de publicações no país. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, Vol. 5, No. 1, pp. 68–78, 2015.

BANCO DO BRASIL. Disponível em: <<https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial#/>> Acesso em: 28 mai. 2022

BARAJAS, A.; SHAKINA, E. e GASPARETTO, T. At the stadium or at home: the effect of broadcasting matches, **Sport, Business and Management**, Vol. 9 No. 5, pp. 495-505, 2019. <https://doi.org/10.1108/SBM-12-2018-0112>

BASTOS, F. Administração Esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. **Motrivivência**, No. 20–21, pp. 295–306, 2003.

BASTOS, F. **Gestão do esporte no Brasil: reflexões sobre avanços, limites e desafios**. Tese de livre-docência. São Paulo: Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, 2016.

BEATON, D.; BOMBARDIER, C.; GUILLEMIN, F. e FERRAZ, M. Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. **Spine**, Vol. 25, No. 24, pp. 3186–91, 2000.

BEE, C. e KAHLE, L. Relationship marketing in sports: a functional approach, **Sport Marketing Quarterly**, Vol. 15 No. 2, pp. 102-110, 2006.

BRASIL. Lei n. 12.299, de 27 de julho de 2010 (A). Dispõe sobre medidas de prevenção e repressão aos fenômenos de violência por ocasião de competições esportivas; altera a Lei nº 10.671, de 15 de maio de 2003; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília: Poder Executivo, 27 jul. 2010.

BREI, V. e LIBEREALI NETO, G. O uso da técnica de modelagem em equações estruturais na área de marketing: um estudo comparativo entre publicações no Brasil e no exterior. **Revista de Administração Contemporânea**, N. 10, pp. 131-151, 2006.

BROGLIO, P.; TOLEDO, G. e MAZZEI, L. Análise comparativa entre os regulamentos da Major League Soccer e do Campeonato Brasileiro de Futebol. **Rev. Intercon. Gest. Desport.**, Rio de Janeiro, Vol. 8, N. 3, pp. 1-14, set/dez. 2018.

BLUMRODT, J.; BRYSON, D. e FLANAGAN, J. European football teams' CSR engagement impacts on customer-based brand equity, **Journal of Consumer Marketing**, Vol. 29 No. 7, pp. 482-493, 2012. <https://doi.org/10.1108/07363761211274992>

BROCHADO, A.; DIONÍSIO, P.; LEAL, M.; BOUCHET, A. e CONCEIÇÃO, H. Organizing sports events: the promoters' perspective, **Journal of Business e Industrial Marketing**, Vol. 37 No. 6, pp. 1281-1298, 2022 <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2020-0451>

CÉSAR, F.; MAZZEI, L.; ROCCO, A.; OLIVEIRA, R. e MELLONI, L. Sustentabilidade econômica em arenas e estádios: estudo sobre as instalações da Copa do Mundo de Futebol 2014. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, Vol. 3, pp. 1-13, 2013.

CHADWICK, S. From outside lane to inside track: sport management research in the twenty-first century, **Management Decision**, Vol. 47 No. 1, pp. 191-203, 2009.

CHADWICK, S. e BEECH, J. Introduction: The marketing of sport, in Beech, J. e Chadwick, S. (Eds), **The Marketing of Sport**, Pearson Education, Harlow, pp. 3-22, 2007.

CHAVES, R.; MAZZEI, L. e CÉSAR, F. Muito além das 4 linhas: os principais fatores que inibem a presença de torcedores paulistanos nas arenas da cidade. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, Vol. 6, No. 1, pp. 55-68, 2016.

CHEUNG *et al.* Reporting reliability, convergent and discriminant validity with structural equation modeling: A review and best-practice recommendations, **Asia Pacific Journal of Management**, 2023.

CHO, H.; LEE, H. e PYUN, D. The influence of stadium environment on attendance intentions in spectator sport: The moderating role of team loyalty, **International Journal of Sports Marketing and Sponsorship**, Vol. 20 No. 2, pp. 276-290, 2019. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-04-2017-0025>

CRESWELL, J. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativos e misto / John W. Creswell, J. David Creswell**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

DELOITTE. **Record revenues reported for 2018/19 for European football clubs ahead of the financial impact of COVID-19**. 2020. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/xe/en.html>> Acesso em: 04 de jun. 2022.

DESHRIVER, T.; RASCHER, D. e SHAPIRO, S. If we build it, will they come? Examining the effect of expansion teams and soccer-specific stadiums on Major League Soccer attendance, **Sport, Business and Management**, Vol. 6 No. 2, pp. 205-227, 2016. <https://doi.org/10.1108/SBM-05-2014-0025>

DIX, S.; PHAU, I. e POUGNET, S. Bend it like Beckham: the influence of sports celebrities on young adult consumers, **Young Consumers**, Vol. 11 No. 1, pp. 36-46, 2010. <https://doi.org/10.1108/17473611011025993>

DOS SANTOS *et al.* Motivos que contribuem para ida ou ausência do torcedor no estádio de futebol. **CBR – Consumer Behavior Review**, 2023.

ELLERT, G.; SCHAFMEISTER, G.; WAWRZINEK, D. e GASSNER, H. Expect the unexpected: new perspectives on uncertainty management and value logics in event management, *International Journal of Event and Festival Management*, Vol. 6 No. 1, pp. 54-72, 2015. <https://doi.org/10.1108/IJEFM-02-2014-0003>

ESPARTEL, L.; MULLER NETO, H. e POMPIANI, A. Amar é Ser Fiel a Quem nos Trai: a relação do torcedor com seu time de futebol. Bahia: **OeS**, Vol.16, No. 48, pp. 59-80, Jan/Mar, 2009.

FAGUNDES, A.; VEIGA, R.; SAMPAIO, D. e VELOSO e SOUSA, C. A Publicação Acadêmica de Marketing Esportivo no Brasil. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**, Vol. 11, No. 2, pp. 96–123, 2012.

FAGUNDES, A.; VEIGA, R.; SAMPAIO, D.; SOUZA, C.; SANTANA, E. e LARA, J. Um estudo sobre a satisfação do consumidor esportivo que frequenta estádios de futebol em Belo Horizonte. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM**, Campo Largo, Vol. 12, No. 1, pp. 121-135, jan.-abr 2013.

FALEIROS, F. *et al.* Uso de questionário online e divulgação virtual como estratégia de coleta de dados em estudos científicos. **Texto Contexto Enferm**, Vol. 25, 2016.

FARIA, C.; DANTAS, M. e AZEVEDO, Y. A influência dos fatores financeiros e esportivos sobre o valor dos clubes de futebol brasileiros. **Revista Evidenciação Contábil e Finanças**, Vol. 7, No. 1, pp. 94-111, 2019.

FENG, Y.; LU, J. e YOON, Y. Impact of international sports events on the attendance of domestic sports league games using Chinese Super League data, **International Journal of Sports Marketing and Sponsorship**, Vol. 19 No. 3, pp. 258-275, 2018. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-06-2016-0036>

FLECHA, A.; PONTELLO, M. Comportamento do Torcedor de Futebol, **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**, São Paulo, Vol. 4, No. 2, pp. 72-87, 2015.

FLEURY, F.; ALEJANDRO, T. e FELDMANN P. Considerações teóricas acerca do composto de Marketing esportivo. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**, Vol. 3, No. 1, Jan/Jun 2014.

FULLERTON, S. e MERTZ, G. The four domains of sports marketing: a conceptual framework, **Sport Marketing Quarterly**, Vol. 17 No. 2, pp. 90-108, 2008.

GASPAR, M.; MORAIS, D.; JÚNIOR, A. e DEBIA, C. Marketing esportivo: um estudo das ações praticadas por grandes clubes de futebol no Brasil. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**, Vol. 3, No. 1, pp. 12-28, 2014.

GIL, A., **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5a edição. São Paulo, Editora Atlas. 2010.

GOSLING, M. e GONÇALVES, C. Modelagem por Equações Estruturais: conceitos e aplicações. **Revista de Administração FACES Journal**. Vol. 2, No. 2, pp. 83-95, ago/dez. 2003.

GROHS, R.; REISINGER, H. e WOISETSCHLÄGER, D. Attenuation of negative sponsorship effects in the context of rival sports teams' fans, **European Journal of Marketing**, Vol. 49 No. 11/12, pp. 1880-1901, 2015. <https://doi.org/10.1108/EJM-01-2013-0010>

HAIR, J.; HULTI, T.; RINGLE, C. e SARSTEDT, M. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: SAGE, 2014a.

HAIR, J.; RINGLE, C.; e SARSTEDT, M. PLS-SEM: indeed a silver bullet. **Journal of Marketing Theory and Practice**, Vol. 19, No. 2, pp.139-151, 2011.

HAIR, J.; SARSTEDT, M.; HOPKINS, L.; e KUPPELWIESER V. "Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research", **European Business Review**, Vol. 26 No. 2, pp. 106-121, 2014c. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>

HAIR, J.; SARSTEDT, M.; KUPPELWIESER, V. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). **European Business Review**, Vol. 26, No. 2, p. 106-121, 2014b.

HAIR, J.; SARSTEDT, M.; RINGLE, C. e MENA, J. An assessment of the use of partial least squares structural equation modelling in marketing research, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 40 No. 3, pp. 414-433, 2012.

ITAÚ BBVA. **Análise Econômico-Financeira dos Clubes Brasileiros de Futebol** - 11a Edição - Demonstrações Financeiras - julho/2020.

KARAKAYA, F.; YANNOPOULOS, P. e KEFALAKI, M. Factors impacting the decision to attend soccer games: an exploratory study, **Sport, Business and Management**, Vol. 6 No. 3, pp. 320-340, 2016. <https://doi.org/10.1108/SBM-05-2014-0024>

KOSE, H.; ARGAN, M. e HEDLUND, D. The influence of perceived fan orientation on satisfaction, loyalty and sport consumption behaviors. **International Journal of Sports, Marketing and Sponsorship**, Vol. 22, No. 4, pp. 699-720, 2020. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-01-2020-0011>

KOTLER, P. **Os 10 pecados mortais do Marketing: sintomas e soluções**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, I. e SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P. e KELLER, K. **Administração de Marketing**. 15ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2018.

LEAR, K.; RUNYAN, R. e WHITAKER, W. Sports celebrity endorsements in retail products

advertising, **International Journal of Retail e Distribution Management**, Vol. 37 No. 4, pp. 308-321, 2009. <https://doi.org/10.1108/09590550910948547>

LEONCINI, M. e SILVA, M. Entendendo o Futebol como um Negócio: Um Estudo Exploratório. **Gestão e Produção**, Vol. 12, No. 1, pp. 11-23, Abr 2005.

LIS, A. e TOMANEK, M. Sport management: Thematic mapping of the research field. **Journal of Physical Education and Sport**, Vol. 20, No. 2, pp. 1201-1207, 2020.

MACHADO, J.; MARTINS, C.; FERREIRA, F.; SILVA, S. e DUARTE, P. Motives to engage with sports brands on Facebook and Instagram—The case of a Portuguese football club, **International Journal of Sports Marketing and Sponsorship**, Vol. 21, No. 2, pp. 325-349, 2020. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-06-2019-0066>

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARTIN, D.; HOWELL, R.; NEWMAN, C. e MARTIN, K. Validation of Eventserv-Short: A brief measure of customer satisfaction with game day services, **Managing Service Quality: An International Journal**, Vol. 22 No. 4, pp. 386-398, 2012 <https://doi.org/10.1108/09604521211253487>

MATTAR, M. **Na trave: o que falta para o futebol brasileiro ter uma gestão profissional**. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2014.

MAZZEI, L.; AMAYA, K. e BASTOS, F. Programas acadêmicos de graduação em gestão do esporte no Brasil. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, Vol. 12, No. 1, pp. 219-234, 2013.

MAZZEI, L., COSTA, L. C., FERREIRA, S. C. e GAIO, L. E. Tradução e validação da escala "Orientation Toward a Sporting Event" (OSE) e sua utilização para a paralisação e segurança de eventos esportivos em meio a pandemia COVID-19. *Conexões*, 18, e020035. 2020a.

MAZZEI, L. *et al.* Uma Análise da Produção Acadêmica Brasileira em Marketing Esportivo enquanto Área Multidisciplinar. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**, Vol. 12, N. 4, pp. 183–200, 2013.

MAZZEI, L. *et al.* Soccer in Brazil: what brings fans/consumers to stadiums and arenas in the city of São Paulo. *International Journal os Sport Management and Marketing*, 20(3/4), 193-210, 2020b.

MAZZEI, L. e ROCCO JÚNIOR, A. Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: um momento para a sua afirmação no Brasil. **Revista de Gestão e Negócios Do Esporte**, Vol. 2, No. 1, pp. 96–109, 2017.

MELOVIC, B.; ROGIC, S.; SMOLOVIC, J.; DUDIC, B. e GREGUS, M. The impact of sport sponsorship perceptions and attitudes on purchasing decision of fans as consumers: Relevance for promotion of corporate social responsibility and sustainable practices. **Sustainability**, Vol. 11, No. 22, 6389, 2019.

MENG, M.; STAVROS, C. e WESTBERG, K. Engaging fans through social media: implications for team identification, **Sport, Business and Management**, Vol. 5 No. 3, pp. 199-217, 2015. <https://doi.org/10.1108/SBM-06-2013-0013>

MIREHIE, M. e CHO, I. Exploring the effects of the COVID-19 pandemic on sport tourism, **International Journal of Sports Marketing and Sponsorship**, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, 2021. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-04-2021-0081>

MIRANDA, Y. *et al.* Análise acerca das competências necessárias para a atuação profissional do gestor esportivo. **Pensar a Prática**. Goiânia. Vol. 20, No. 3, pp. 593-603, 2016.

MORAES, I. Marketing esportivo no futebol: Produção e publicação acadêmica brasileira. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, Vol. 7, No. 2, pp. 193-213, 2017.

MORAES, I. **Gestão de Marketing Esportivo no futebol: proposta de modelo teórico/prático para clubes profissionais brasileiros**. Tese (Doutorado em Ciências) - Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2020.

MORAES, I.; AMARAL, C.; ARID, P. e BASTOS, F. The use of qualitative research in Sport Management: a systematic review. **Journal of Physical Education and Sport**, Vol. 19, pp. 1468-1475, 2019.

MORAES, I.; AMARAL, C. e BASTOS, F. C. Teses de Doutorado em Gestão do Esporte no Brasil: **uma revisão integrativa metodológica**. Movimento (ESEFID/UFRGS), Vol. 27, e27012, 2021.

MORGAN, M. e SUMMERS, J. **Marketing Esportivo**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

MURAD, M. Práticas de violência e mortes de torcedores no futebol brasileiro. **Rev USP**, No. 99, pp. 139-52, 2013.

NG, Y.; AMARAL, L. e MAZZEI, L. Elucidação do conceito de gestão e administração e sua associação com o esporte. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte**, Vol. 6, No.1, pp.121-132, 2021.

NOLASCO, V.; BITENCOURT, V.; PAOLI, P.; GOMES, E. e CASTRO, M. Administração/ Gestão esportiva. In L. P. DaCosta (Ed.), **Atlas do Esporte no Brasil**, Rio de Janeiro: CONFEF, pp. 760–761, 2006.

NUFER, G. Ambush marketing in sports: an attack on sponsorship or innovative marketing?, **Sport, Business and Management**, Vol. 6 No. 4, pp. 476-495, 2016. <https://doi.org/10.1108/SBM-05-2013-0008>

ODDY, R. e BASON, T. The first century and beyond: A content analysis of Sport, Business and Management: An International Journal, **Sport, Business and Management**, Vol. 7 No. 4, pp. 444-458, 2017. <https://doi.org/10.1108/SBM-08-2016-0044>

PIRES, G. e SARMENTO, J. Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. **Revista Portuguesa de Ciências Do Desporto**, Vol. 1, No. 1, pp. 88–103, 2001.

PITTS, B. e STOTLAR, D. **Fundamentos do marketing esportivo**. São Paulo: Phorte. 2002.

PITTS, B.; FIELDING, L. e MILLER, L. Industry segmentation theory and the sport industry: Developing a sport industry segment model. **Sport Marketing Quarterly**, Vol. 3, No. 1, pp. 15-24, 1994.

PAN, P. e PHUA, J. Connecting sponsor brands through sports competitions: an identity approach to brand trust and brand loyalty, **Sport, Business and Management**, Vol. 11 No. 2, pp. 164-184, 2021. <https://doi.org/10.1108/SBM-01-2019-0003>

PIMENTA, C., Violência contra torcidas organizadas de futebol. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, Vol. 14, No. 2, pp. 122-129, 2000.

PLURI CONSULTORIA. **Estaduais, a conta que não fecha**. 2020. Disponível em: <https://www.pluriconsultoria.com.br/wp-content/uploads/2020/01/Estaduais-a-conta-que-n%C3%A3o-fecha.pdf> Acesso em: 15 set 2022.

PONS, Frank; MOURALI, Mehdi; NYECK, Simon. Consumer Orientation Toward Sporting Events. *Journal of Service Research*, v. 8, n. 3, p. 276–287, 2006.

PRONI, M. Marketing e organização esportiva: elementos para uma história recente do esporte-espetáculo. **Conexões: educação, esporte e lazer**, Campinas, Vol. 1, No. 1, 73, 1998.

QUINAUD, R.; FARIAS, G. e NASCIMENTO, J. Formação profissional do gestor esportivo para o mercado de trabalho: a (in)formação dos cursos de bacharelado em Educação Física do Brasil. **Movimento: Revista de Educação Física da UFGRS**. Vol. 24, No. 4, pp. 1111-1124, 2018.

QUINAUD, R. *et al.* Gestores do esporte: reflexões sobre sua formação e desenvolvimento profissional. **Pensar a Prática**, Goiânia, Vol. 22, abr. 2019.

RATTEN, V. Coronavirus disease (COVID-19) and sport entrepreneurship, **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, Vol. 26, No. 6, pp. 1379-1388, 2020. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2020-0387>

RATTEN, V. The dynamics of sport marketing: Suggestions for marketing intelligence and planning, **Marketing Intelligence e Planning**, Vol. 34 No. 2, pp. 162-168, 2016. <https://doi.org/10.1108/MIP-07-2015-0131>

RATTEN, V. e RATTEN, H. International sport marketing: practical and future research implications, **Journal of Business e Industrial Marketing**, Vol. 26 No. 8, pp. 614-620, 2011. <https://doi.org/10.1108/08858621111179886>

REIN, I.; KOTLER, P. e SHIELDS, B. **Marketing esportivo a reinvenção do esporte na busca de torcedores**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

RINALDI, W. Futebol: manifestação cultural e ideologização. *Journal of Physical Education*, Vol. 11, No.1, pp. 167-172, 2008.

RINGLE, C.; SILVA, D. e BIDO, D. Modelagem de equações estruturais com utilização do Smartpls, *Remark Revista Brasileira de Marketing*, Vol. 13 No. 2, pp. 56-73, 2014.

RODRIGUES, R.; SOUSA, C. e FAGUNDES, A. Aspectos Emocionais e Experienciais Influenciadores da Ida do Torcedor aos Estádios de Futebol de Belo Horizonte-MG. *Revista Brasileira de Marketing*, Vol. 17, No. 1, pp. 31-48, 2018. <https://doi.org/10.5585/remark.v17i1.3490>

ROCHA, C. e BASTOS, F. Gestão do esporte: definindo a área. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, Vol. 25, pp. 91-103, dez. 2011.

SANTINI, F.; LADEIRA, W.; SAMPAIO, C.; FAGUNDES, A. e HENZ, M. Satisfaction in sports: a meta-analytic study, *Marketing Intelligence e Planning*, Vol. 39 No. 3, pp. 408-423, 2021. <https://doi.org/10.1108/MIP-01-2020-0004>

SILVA C. e CAMPOS FILHO L. Gestão de clubes de futebol brasileiros: fontes alternativas de receita. *Sistemas e Gestão*, Vol. 1, No. 3, pp. 195-209, 2006.

SILVA, S. e LAS CASAS, A. Sport fans as consumers: an approach to sport marketing, *British Journal of Marketing Studies*, Vol. 5 No. 4, pp. 36-48, 2017.

SILVEIRA, M. e CARDOSO, M. 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*, Vol. 3, pp. 12-24, 2014.

SILVEIRA, M.; CARDOSO, M. e QUEVEDO-SILVA, F. Factors influencing attendance at stadiums and arenas, *Marketing Intelligence e Planning*, Vol. 37 No. 1, pp. 50-65, 2019. <https://doi.org/10.1108/MIP-02-2018-0048>

SKINNER, J.; EDWARDS, A. e CORBETT, B. **Research Methods for Sport Management**. Oxon; New York: Routledge, 2015.

SOARES, M. **A miopia do marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil: proposta de um modelo de gestão de marketing esportivo para os clubes brasileiros**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

THEODORAKIS, N.; KAMBITIS, C. e LAIOS, A. Relationship between measures of service quality and satisfaction of spectators in professional sports, *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 11 No. 6, pp. 431-438, 2001. <https://doi.org/10.1108/09604520110410638>

TRANSFERMARKET GMBH & CO. KG. Transfermarket football – Clubes – **Número de espectadores**. Disponível em <<https://www.transfermarket.com.br/>> Acesso em: 06 jul. 2020.

VITÓRIO, S.; YAMANAKA, G.; e MAZZEI, L. Diagnóstico dos cursos acadêmicos em Educação Física e (Ciência do) Esporte no Brasil. In: **Anais do Congresso de Ciência do Desporto**, VII, 2019.

WATANABE, N. e SOEBBING, B. Chinese Super League: attendance, pricing, and team performance, **Sport, Business and Management**, Vol. 7 No. 2, pp. 157-174, 2017. <https://doi.org/10.1108/SBM-10-2016-0055>

YOSHIDA, M.; GORDON, B. e HEDLUND, D. Professional sport teams and fan loyalty programs: a perceived value perspective, **International Journal of Sport Management**, Vol. 19, pp. 235-261, 2018.

YIM, B. e BYON, K. Critical factors in the sport consumption decision making process of millennial fans: a revised model of goal-directed behavior, **International Journal of Sports Marketing and Sponsorship**, Vol. 21 No. 3, pp. 427-447, 2020. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-03-2019-0031>

XP INVESTIMENTOS. **Relatório Convocados – Finanças, História e Mercado do Futebol Brasileiro**, 2022.