

O que leva o torcedor a ser fiel ao time? Um estudo de caso da Chapecoense

What Makes the Fan to be Faithful to the Team? A Case Study of Chapecoense

Rosiane Oswald Flach¹, Adalmir Rossa²

Submetido em: 07-02-2020

Aprovado em: 20-10-2020

Resumo

A fidelização de torcedores é um objetivo de muitos clubes no Brasil. Nesse contexto, a busca por modelos de gestão e aquisição de sócios-torcedores tem um potencial grande de melhora, visto que em clubes do exterior os resultados financeiros ao clube são imponentes. Neste sentido, este artigo objetiva identificar quais são os determinantes da fidelidade dos torcedores do clube Associação Chapecoense de Futebol. A pesquisa caracteriza-se como teórica empírica, com abordagem quantitativa e descritiva, sendo que os dados foram coletados através de uma *survey* on-line com população composta por torcedores do time. Foram obtidas 334 respostas válidas. Os resultados indicam que os torcedores têm grande fidelidade pelo clube, estão satisfeitos com a marca de patrocínio, *sites*, produtos e comportamentos de torcedores, porém insatisfeitos com a administração do clube e o desempenho do time. Se associam por amor ou paixão ao clube e para ajudar no seu crescimento. Acredita-se que os resultados serão úteis aos futuros empreendedores, no setor esportivo em geral, a fim de auxiliar em tomadas de decisões futuras sobre investimentos, marketing e gestão financeira. Sugere-se, para estudos futuros, uma comparação com outro clube de Santa Catarina, como também a aplicação do marketing 4.0 e o uso da tecnologia no esporte.

Palavras-chave: Fidelidade de torcedores. Gestão do Esporte. Comportamento do torcedor. Programas Sócio-Torcedor.

Abstract

Fans loyalty is a goal of many soccer teams in Brazil. In this context, the pursuit of management models and the acquisition of club members have a great potential for improvement, seeing that in foreign soccer teams the financial results are impressive. Therefore, the article aims to identify what are the loyalty determinants of Chapecoense Soccer Association fans. The research is characterized as theoretical empirical, with quantitative and descriptive approach, being the data collected through an online survey with population composed of the team's fans. It was obtained 334 valid answers. The findings indicate that fans are very loyal to the soccer team, satisfied with the sponsors, websites, products and fans behavior, but dissatisfied with the club's management and the team's performance. They become members due to love or passion for the soccer team and to help it grow. It is believed that the results will be useful to future entrepreneurs, in the sports sector in general, in order to help making future investment decisions, marketing and financial management. It is suggested for future studies a comparison with another soccer team of Santa Catarina, as well as the application of marketing 4.0 and the use of technology in sports.

Keywords: Fan loyalty. Sports management. Behavior of the fan. Partner-Supporter Program.

1 Introdução

O torcedor assume um papel fundamental quanto ao fiel amor para com seu time. Apesar do Brasil ser considerado o país do futebol, os constructos como fidelidade e amor à marca de times são mecanismos pouco explorados na área de Marketing Esportivo, ao contrário de outros países (Santana, 2009). Nesse sentido, esse tema ainda é pouco explorado (Malagrino, 2011), e

¹ Mestre em Administração de Empresas pela Universidade do Vale do Itajaí. Coordenadora dos Cursos de Gestão da Unidade Central de Educação Faem Faculdade (UCEFF). E-mail: rosiane.oswald@bol.com.br

² Graduado em Administração de Empresas pela Unidade Central de Educação Faem Faculdade (UCEFF). Programador de Manutenção da JBS. E-mail: premium.itapiranga@uceff.edu.br

já internacionalmente, tem sido investigado com intensidade e diferentes focos (Gray & Wert-Gray, 2012).

A proporção de emoções que clubes de futebol podem fornecer aos torcedores é grande. Santos, Nóbrega, Lima & Pereira (2012) afirmam que a atmosfera no estádio pode gerar emoções positivas que afetam a satisfação. Desse modo, gestores devem entender esses fatores e fornecê-los positivamente, com intuito de gerar recomendações e fidelidade nos consumidores de produtos e serviços do clube. Com o crescimento econômico do país, a gestão adequada desse segmento pode tornar-se uma importante fonte de receita para os clubes (Chao, 2013).

A capacidade de evoluir a gestão dos clubes de futebol pelo entendimento do seu torcedor e sua relação com o time tornou-se crucial. A compreensão da frequência, valor de compra e locais de consumo são exemplos de estratégias de marketing importantes que gestores de equipes devem atentar, inclusive, para suas restrições de renda, a fidelidade e o relacionamento, que podem afetar nas vendas dos produtos das marcas de futebol (Fleury, Cardoso, Fouto, Vance & Marques, 2014). Diante disso, para o sucesso de equipes de futebol, o perfil dos gestores dos clubes de futebol é um elemento essencial (Prado, Ribeiro & Azevêdo, 2016).

A fidelização de torcedores resulta em maiores quantidades de sócios-torcedores para os clubes (Carlassara, Parolini & Rocco, 2016). Nesse sentido, a identificação com o time, a vantagem relativa e o valor, são fatores que propõem a consumidores a influência em atitudes e intenções na aquisição de programas desses sócios (Pereira, Pessôa, Ferreira, & Giovannini 2017). Por esse fato, as intenções comportamentais têm relação com as emoções do torcedor, e mesmo não satisfeitos com o desempenho da equipe, tendem a se motivar a ir ao estádio mantendo a lealdade e identificação com o clube (Silva et al., 2018).

Pressupõe-se que o envolvimento do torcedor com o seu time possa facilitar a criação de uma relação de longo prazo, ampliando o processo de fidelidade. Nesse sentido, pesquisas relacionadas à definição, relacionamento e fidelidade de torcedores sobre a marca de clubes de futebol, são fundamentais para o processo de melhoramento da gestão do clube.

Estudos relacionados também justificam a importância de novas investigações voltadas às motivações na relação torcedor e clubes de futebol. Marqueto, Pinto, Grohmann & Battistella, (2017) identificaram a necessidade de ampliar as pesquisas quantitativas que analisam o comportamento dos torcedores que aderem ou não aos programas de sócio-torcedores, uma vez que altera a relação de torcedores com clubes de preferência. Os autores ainda sugerem outras metodologias no entendimento do comportamento consumidor esportivo (Rodrigues, Sousa, & Fagundes, 2018).

A indústria esportiva mundial movimentou US\$ 50 bilhões (R\$ 190 bilhões) anualmente com o *matchday*, ou seja, receitas que são geradas por bilheteria, shows, eventos, camarotes, restaurantes, projetos de sócio-torcedor nos estádios, arenas e complexos esportivos (Sports Value, 2019).

Os clubes de futebol brasileiros geraram, em 2017, uma receita de R\$ 5,5 bilhões, provenientes de direitos de TV, transferências de jogadores e contratos de patrocínio (71%) consideradas receitas *Business to Business* (B2B) dos clubes. Já as receitas *Business to Consumer* (B2C) representam 22% do total gerado pelos clubes, valor pequeno que vem diretamente do torcedor, de mensalidade de sócios, da bilheteria e das vendas de produtos (Sports Value, 2019).

O time Associação Chapecoense de Futebol, foi fundado em 10 de maio de 1973, com sua origem ligada ao fato de, na década de 1970, a região ter apenas alguns times amadores, sem expressão profissional. Atualmente destaca-se por ser o time de futebol profissional mais bem estruturado na região oeste de Santa Catarina (Chapecoense, 2019). A Arena Condá, estádio do clube com capacidade para 20.089 mil torcedores, foi inaugurado em 1º de fevereiro

de 2009. Porém, no ano de 2019, a Chapecoense passou por uma grande crise, ao ser rebaixada para a série B do Campeonato Brasileiro e, por conseguinte, perdeu um grande grupo de profissionais (Chapecoense, 2019).

Diante do exposto, a questão que norteia o presente estudo é: **Quais são os determinantes da fidelidade dos torcedores do clube Associação Chapecoense de Futebol?** Para responder essa pergunta, o propósito do trabalho é: Identificar quais são os determinantes da fidelidade dos torcedores em relação ao clube Associação Chapecoense de Futebol.

Este estudo está dividido em quatro seções. A primeira constitui essa introdução, na qual foram apresentadas a contextualização, o problema e o objetivo do estudo. Na segunda seção apresenta-se o referencial teórico, seguido da metodologia. Após, apresentam-se os resultados, as considerações finais e as limitações da pesquisa.

2 Referencial Teórico

A revisão teórica abrange três tópicos, sendo que, o primeiro apresenta os principais conceitos sobre a fidelidade de torcedores à marca nos clubes de futebol, o segundo apresenta estudos sobre os antecedentes dessa fidelidade e, por último, estudos correlatos sobre o tema em questão.

2.1 Fidelidade e lealdade das marcas

Em virtude de preferências e questões de gostos por determinados produtos, a lealdade e fidelidade às marcas estão no olhar da maioria dos consumidores. A lealdade, por sua vez, é vista como um vínculo do comprometimento do consumidor em recomprar o produto futuramente, causando assim, compras repetidas da mesma marca, mesmo que com influências situacionais ou esforços de marketing com a troca do produto por outro em um curto prazo (Oliver, 1999).

O processo de construção de uma marca forte e valiosa precisa ser cada vez mais estratégico, sendo um instrumento valioso na fidelização e aproximação dos produtos e serviços até o consumidor. Uma marca que promete e oferece valor maior tende a ser mais lembrada, ou seja, une a marca com seus consumidores em busca de *brand equity*, obtendo maior preferência, lealdade e proteção em relação aos concorrentes (Bacha, 2002).

No entendimento das marcas, um dos fatores mais importantes é o entendimento das empresas sobre a definição de *Branding* que, segundo Keller e Machado (2006), conceitua-se por um conjunto de atividades que visa otimizar a gestão de marcas, sendo um diferencial competitivo nas organizações, ou seja, desenvolvem-se nelas, fatores decisivos na diferenciação de suas ofertas.

Outro quesito importante é a lealdade à marca. Esta pode ser considerada uma resistência à mudança, pois para a administração da empresa torna-se uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, uma barreira de entradas substanciais de concorrentes. Quando um concorrente desenvolve um produto superior, a empresa tem maior tempo de resposta ao movimento competitivo do concorrente, especialmente com a adoção de estratégias para neutralizar essas ofertas (Aaker, 2012).

Para o aumento da satisfação e razões do consumidor em comprar produtos, a qualidade percebida, a associação e a notoriedade da marca, fortalecem a lealdade à marca. No que tange a lealdade dos consumidores à marca repetitiva e a satisfação assumem maior relevância pela acumulação de experiências anteriores de serviços prestados, sendo um ativo estratégico que, se bem explorado e administrado, influencia no aumento da criação de valor (Carlassara et al., 2016).

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) as marcas precisam se tornar autênticas e honestas, admitindo suas falhas. As pessoas são vulneráveis e, por isso, profissionais de marketing devem se adaptar ao lado centrado do ser humano, abordando não somente a mente, o coração e o espírito, mas também sua ansiedade e desejos latentes.

Em relação ao consumo de produtos, a disposição do consumidor com a marca está na interação com o ambiente virtual, afinidade à marca, facilidade de utilizá-la sobre a dimensão de seus valores e a imagem que ela propõe à sua mente (Oliveira, Caetano & Coelho, 2017). De forma complementar, o amor à marca pode estar relacionado positivamente à resistência de informações negativas, disposição em pagar mais e na fidelidade à marca (Bairrada, Coelho & Lizanets, 2019). A fidelidade das marcas é complexa e exige aplicação de estudos e tendências que venham atrair consumidores fiéis.

A seguir são apresentados os antecedentes dessa fidelidade.

2.2 Antecedentes da fidelidade

A fidelidade das marcas está, cada vez mais, presente no mundo dos negócios. Por esse fato, estudos sobre o tema são contínuos. Porém, somente no final dos anos 80, com a criação do conceito de *brand equity*, alavancaram-se os estudos sobre marcas (Hernandez, 2002).

A lealdade à marca é dimensão chave do *brand equity*, pois ela é a base em barreiras de entrada, possíveis preços-prêmios, ou seja, quanto o comprador está disposto a pagar em comparação aos concorrentes. Dessa maneira, possuir maior tempo de resposta em inovações feitas pelos concorrentes, uma defesa baseada nos preços e a satisfação/utilização de experiências anteriores, são critérios de avaliação dos consumidores em relação a lealdade (Louro, 2000).

Kotler e Keller (2012) destacam que o *brand equity* ocorre quando o consumidor se associa fortemente com a marca, pelo alto grau de lembrança e familiaridade, suficiente para reter a marca na memória e obter respostas favoráveis dos consumidores. Hiller (2012) afirma que a marca é o sentimento que os consumidores possuem pela empresa, isto é, o desejo de desenvolvê-la e colocá-la na tomada de decisões dos consumidores.

O estudo da gestão das marcas, ou seja, o *branding*, torna-se necessário para compreender e melhorar a fidelidade das marcas. Kotler e Keller (2012) destacam que o *branding* já existe há séculos e iniciou com a necessidade dos artesãos em diferenciar seus produtos dos de outros fabricantes. Sinais antigos de *branding* na Europa foram as exigências das associações medievais que instruíam os artesãos a colocarem marcas em seus produtos para se protegerem e aos consumidores contra produtos de qualidade inferior.

Ainda segundo Kotler e Keller (2012), o *branding* cria estruturas mentais e organiza o conhecimento do consumidor sobre determinado produto com o propósito de criar diferenças com o poder da marca e tornar a tomada de decisão mais clara perante seus consumidores.

Para Aaker (2012) a conceptualização do valor à marca ocorreu no final dos anos 80, quando contribuiu, significativamente, na concepção do marketing. Nesse sentido, o valor da marca é o conjunto de ativos e passivos, sendo que, os três ativos mais importantes são: a consciência à marca, a lealdade à marca e as associações à marca, criando vantagens competitivas excelentes no seu gerenciamento. De acordo com Alok e Srivastava (2013) as variáveis responsáveis pela formação de fidelidade de clientes pelos antecedentes da lealdade, são: a qualidade, a satisfação, a confiança, o compromisso, a imagem corporativa e os custos de mudança de comunicação.

A palavra marca deriva do termo *marka* (germânico) que significa o sinal ou a ação de marcar e o instrumento para fazê-la. Já a palavra *brand* deriva do *brnd* que significa marcar o gado com símbolo de fogo. Por volta de 1550, esse termo designava pertencimento, posse, e

ampliou-se no final do século XIX. Decorrente do processo de industrialização, o termo marca, no final do século XVIII, foi identificado e diferenciado pelas manufaturas e cooperativas pela adoção de símbolos (Consolo, 2015).

Conforme Pastore (2018), a marca pode ser entendida pelo significado que o consumidor atribui ao nome, símbolo, *design* ou qualquer outro elemento. A sua evolução é marcada por registros na antiguidade em objetos e artigos da Grécia e Roma, com marcas, símbolos e emblemas vindos da Índia cerca de 1000 a.C., presentes em artefatos. Já no período medieval as marcas eram diferenciadas com a qualidade dos produtos e atração dos consumidores.

Após contextualizar os antecedentes da fidelidade e como surgiram, é apresentada a fidelidade de torcedores às marcas, em clubes de futebol.

2.3 Fidelidade de torcedores às marcas em clubes de futebol

No mundo do esporte há uma relação muito próxima entre torcedores e clubes de futebol. Pelo amor e da fidelidade ao clube, os torcedores se aproximam e criam uma identidade, e assim, acabam se associando e passando isso de geração para geração. Existem diversos fatores influenciadores na fidelidade de torcedores às marcas nos clubes de futebol. Essa fidelidade garante que o público se mantenha estável mesmo quando o desempenho da equipe é desfavorável em campo, referindo-se à lealdade ao clube e à relação aos meios de transmissão e anúncios dos clubes (Gladden & Funk, 2001)

Quanto à estratégia na conquista da fidelidade de torcedores às marcas, os clubes precisam construir uma imagem de marca forte de modo a influenciar a fixação de fãs e sua propensão à lealdade (Bauer, Stokburger-Sauer & Exler, 2008). Consequentemente, a fidelização pode ser conquistada por meio de alguns benefícios aos torcedores, como garantia de segurança e conforto nos estádios, valorização de jogadores e investimentos na formação do time, e ações gerenciais dos próprios clubes. Além disso, a construção de um relacionamento e a satisfação do torcedor são pontos-chave, pois, o mesmo valoriza esses aspectos, mesmo que a aproximação ocorra quando os resultados do time são insatisfatórios (Espartel, Muller & Pompiani, 2009).

Os clubes de futebol têm grande demanda de resultados, principalmente na necessidade de vitórias em jogos e títulos ao longo dos anos. Espartel, Muller e Pompiani (2009) destacam que, ao conquistá-los, o impacto na aproximação de torcedores ao clube, é maior do que sua própria gestão e estrutura que, por sua vez, mostra que os principais causadores da responsabilidade em fidelizar torcedores são os jogadores, técnicos e dirigentes do clube.

Entretanto, a lealdade pode estar no comportamento emocional e na motivação que os torcedores de clubes vivenciam ao longo do tempo, como por exemplo: o amor e a paixão pelos clubes faz com que os motive a serem sócios do clube; em contrapartida, essa relação pode diminuir devido às promoções e preços estabelecidos incorretamente pelos clubes (Espartel et al., 2009).

Para atingir um *status* global na percepção da marca de clubes de futebol, é fundamental melhorar a imagem e a fidelidade da marca (Bodet & Chanavat, 2010). Já Stevens e Rosenberger (2012) destacam que a lealdade é influenciada positivamente pelo envolvimento esportivo e na identificação dos torcedores com os clubes de futebol. Do mesmo modo, fãs que possuem uma forte ligação emocional com o clube tem uma percepção maior diante da extensão da marca (Abosag, Roper & Hind, 2013).

O futebol tornou-se um mercado competitivo pela alta oferta de consumo, seja por idas ao estádio, por meio da televisão ou pela internet, com ampla diversificação na venda de produtos esportivos. Ademais, conhecer o comportamento dos consumidores com relação a

suas personalidades, costumes e crenças, leva os clubes à necessidade de trabalhar sua administração. Neste sentido, as intenções comportamentais, o apego, o compromisso, a confiança, a satisfação e a marca, são constructos que influenciam positivamente na lealdade da mesma (Sousa & Vieira, 2018).

No entendimento do comportamento do torcedor de futebol, de acordo com Pereira, Pessôa, Ferreira e Giovannini (2017) o nível de identificação pelo time afeta a percepção de torcedores com a adoção de programas de sócio-torcedores, relevantemente na aquisição de vantagens relativas e valor percebido (custo benefício). É evidente também que o consumo de produtos e serviços ligados ao futebol, influencie positivamente na identificação com o time.

Na mesma percepção, quanto maior a identificação do consumidor esportivo com a sua equipe, maior a fidelidade à equipe, maior o impacto em sua satisfação e a intenção de compra de ingressos para partidas do clube. Entretanto, é menor a intenção de compras, quando há a percepção de risco nos jogos (Silveira, Cardoso & Silva, 2019).

Por outro lado, para um melhor relacionamento com consumidores de clubes de futebol, existe a influência da mídia diante desse cenário que leva ao consumidor, várias interpretações. Neste viés, Aichner (2019) informa que o incremento de recursos podem ser consequência do aumento do engajamento de usuários de mídias sociais e o alcance dos anúncios.

Independentemente do conteúdo e tema postado pelos clubes de futebol, os usuários de mídia social gostam, comentam e compartilham do mesmo modo sem qualquer impacto sobre suas reações.

A seguir apresenta-se as opiniões de autores com publicações mais recentes acerca do tema.

2.4 Estudos correlatos

Por meio de uma pesquisa bibliométrica na base de dados Spell, Scielo e Emerald insight, e com o objetivo de preencher as lacunas da pesquisa, evidencia-se que o tema fidelidade da marca em clubes de futebol apresenta poucos estudos recentes, principalmente nas bases de dados nacionais.

Em um estudo quantitativo descritivo, aplicado por meio de questionário com torcedores de times rivais de futebol, o estudo de Marquette et al. (2017) buscou vínculos do amor à marca e a Gestão Esportiva para identificar a relação com antecedentes de autoexpressão, satisfação de desempenho e relacionamento posterior a sua lealdade comportamental, atitudinal e boca a boca positivo. Identificou-se um fator moderador nas propostas de relações de times de futebol, de forma que o gerenciamento esportivo deve ser personalizado e diferenciado, ou seja, gerentes de Marketing Esportivo devem saber qual a imagem que o time transmite e quais são os sentimentos envolvidos.

Já Sousa e Vieira (2018), objetivaram em seu estudo refletir em torno do apego à marca (Teoria do Attachment) e o comportamento do consumidor (lealdade, satisfação, confiança e compromisso). O método do estudo foi de caráter quantitativo e descritivo, com aplicação por meio de questionários, cuja amostra foi selecionada entre gestores de marketing desportivo dos clubes de futebol. Foi evidenciada uma forte relação entre afetividade, compromisso, intenções comportamentais e confiança à marca. Essas variáveis tendem a influenciar positivamente a lealdade da marca, isto é, pelo grau elevado de apego.

Junghagen (2018) apresentou uma pesquisa com patrocinadores de clubes de futebol, com método qualitativo e estudo de caso, cujo objetivo foi mostrar o valor que um clube de futebol pode oferecer aos patrocinadores em um contexto de imaturidade comercial com efeitos de exposição esperados limitados. Os resultados demonstraram que o valor mais importante que o clube pode oferecer aos patrocinadores é atuar como mediador nas relações entre

patrocinadores e partes interessadas. Efeitos de exposição estão subordinados aos efeitos relacionais que patrocinadores obtêm por meio de seu patrocínio.

Os estudos recentes trazem grandes quantidades de estudos internacionais. A exemplo de Liu, Wilson, Plumley e Chen (2019) que, por meio de um estudo quantitativo-exploratório e estudo de caso, pesquisaram sobre torcedores de um clube profissional chinês. Ao analisarem percepções de torcedores sobre atividades de responsabilidade social corporativa de um clube de futebol profissional, seus desempenhos percebidos podem ou não influenciar as intenções de patrocínio dos torcedores em relação ao clube de futebol. Como conclusão, revelaram que fatores de responsabilidade social corporativa para cliente e empregado, desenvolvimento comunitário e educação de jovens foram variáveis de intenção de patrocínio, ou seja, compra repetida, boca a boca e consumo de mercadorias.

Aichner (2019), com o objetivo de medir e comparar o grau de uso de mídia social por clubes de futebol na avaliação do engajamento de fãs de futebol com conteúdo postado na base de anúncios, estuda consumidores de mídias sociais, por meio de uma análise quantitativa de questionário. Demonstra-se, nos resultados, que os clubes de futebol apresentam grandes diferenças entre o grau de uso de mídia social, porém, não em ligas europeias. Indicam que, usuários gostam, comentam e compartilham postagens por clubes, independentemente, do conteúdo do *post*.

Estudos recentes apresentam diversos fatores que podem influenciar na fidelidade da marca no futebol. Segundo Fleury, Cardoso, Fouto, Vance e Marques (2014) esses fatores podem ser a frequência de ida ao estádio, a frequência de compra, o portfólio de produtos e as estratégias de precificação de produtos oficiais. Sendo assim, deve-se conhecer o lado consumidor dos torcedores e de como o clube deve agir diante da relação com seus torcedores e fãs que, de acordo com Sousa e Vieira (2018) a administração dos clubes precisa fortalecer o conhecimento no sentido do comportamento dos consumidores, cada um com sua personalidade, costumes e crenças em relação ao futebol. Os autores apontam uma escassez de estudos que levam em consideração a fidelidade dos torcedores com o seu clube.

A seguir, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados no presente estudo.

3 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa caracteriza-se como teórica empírica, com abordagem quantitativa e descritiva, por meio de uma *survey* junto aos torcedores da Chapecoense. Sobre as características da pesquisa citadas, Mascarenhas (2012) ressalta que o conhecimento empírico vem da observação e da experiência prática, quando interagido com pessoas e ambientes.

Os estudos quantitativos apresentam como foco a busca por quantificar e analisar os dados estatisticamente, normalmente com amostras grandes e representativas, de natureza exploratória, pois ajuda a compreender o problema e se torna mais preciso (Malhotra, 2012). O procedimento *survey*, junto com a praticidade e alcance da internet, permite uma coleta de dados mais significativa. O questionário foi elaborado a partir da pesquisa de Espartel et al. (2009), os quais investigaram a fidelidade de torcedores do Sport Club Internacional e Grêmio Foot-Ball Porto Alegre.

Portanto, o instrumento de coleta de dados foi composto por dois blocos, com um total de 47 questões. O questionário foi elaborado de maneira que só avançaria para a página seguinte se o pesquisado respondesse a todas as questões. Dessa forma, não foi possível utilizar as respostas incompletas para um tratamento de dados ausentes. O bloco um era formado por questões gerais e o bloco dois direcionado ao comportamento do torcedor quanto ao clube e à marca. As perguntas eram abertas e fechadas, de múltipla escolha. A escala utilizada no

questionário foi a Escala de Likert (10 pontos) e, nesta escala, as opções de respostas variam entre 1 a 10, sendo que 1 significa “discordo totalmente”, e 10 “concordo totalmente”.

Diante do objetivo da pesquisa, foram escolhidos, inicialmente, os torcedores do Clube Chapecoense, caracterizando a população da pesquisa. Foi utilizada a amostragem bola de neve, também chamada *snowball* que é uma técnica de amostra não-probabilística, na qual os participantes iniciais indicam novos participantes sucessivamente, até o ponto de saturação (Baldin & Munhoz, 2011). Nesta técnica de amostragem, o pesquisador solicita aos respondentes, indicações de outros torcedores que possam responder ao questionário. Os torcedores indicaram amigos e demais membros do Clube.

A pesquisa foi instrumentalizada por formulário on-line do Google Forms que também foi utilizado como ferramenta para a tabulação dos dados juntamente com o *software* Microsoft Excel. Destarte, foi encaminhado o *link software* Google Forms a grupos de sócios-torcedores do clube, por publicações nos grupos do *Facebook* de várias Torcidas da Chapecoense (com mais de 10 mil torcedores) e enviado para grupos pessoais e individualmente na plataforma *WhatsApp*. Também foram adicionados superfãs e pessoas que mais interagem nos grupos do clube no *Facebook* ao perfil do pesquisador, enviando o questionário uma a uma. O período de aplicação da pesquisa deu-se entre julho e setembro de 2019. Foram obtidas 334 respostas válidas.

A Estatística Descritiva foi o método utilizado para a análise dos resultados. Inicialmente realizou-se uma apresentação descritiva do perfil do respondente. Por conseguinte, foram analisadas as respostas referentes ao comportamento do torcedor, identificados por cálculos de média, desvio-padrão, valores mínimo e máximo observados, assim como as frequências e suas devidas porcentagens para cada uma das respostas.

Cabe destacar que, antes da realização da pesquisa, o estudo foi submetido à aprovação do Comitê de Ética em pesquisa que comprovaram que os procedimentos metodológicos seguiam aos preceitos éticos implicados na pesquisa com seres humanos, conforme descrição do Conselho Nacional de Saúde e do Conselho Federal de Psicologia, que incluem o sigilo quanto a identidade dos participantes e a adesão voluntária ao estudo, além da utilização dos dados para fins específicos do presente estudo.

4 Resultados

4.1 Perfil dos respondentes

A Tabela 1 apresenta os dados acerca dos perfis dos respondentes, especificamente o gênero, renda, idade e escolaridade dos torcedores respondentes.

Tabela 1

Perfil dos respondentes

Gênero	Respondentes	%
Masculino	249	75,00
Feminino	85	25,00
Prefiro não responder	0	0,00
Renda	Respondentes	%
Até 01 salário mínimo (R\$ 998,00)	28	8,38
Entre 01 a 03 salários M (R\$ 998,00 a R\$ 2.994,00)	193	57,78
Entre 04 a 06 salários (R\$ 3.992,00 a R\$ 5.988,00)	76	22,75
Acima de 07 salários (R\$ 6.986,00)	37	11,08
Idade	Respondentes	%

Média	32,22	
Desvio-padrão	11,63	
Máxima	69	
Mínima	18	
De 18 a 29 anos	146	43,71
De 30 a 39 anos	83	24,85
De 40 a 49 anos	31	9,28
Acima de 50	33	9,88
Não responderam a idade	41	12,28
Escolaridade	Respondentes	%
Ensino Fundamental	19	5,69
Ensino Médio	136	40,72
Ensino Superior	118	35,33
Pós-Graduação (Especialização, Mestrado ou Doutorado)	61	18,26
Total	334	100,00

Fonte: Dados da Pesquisa.

Constatou-se que a maioria dos respondentes são do gênero masculino (75,00%). No que se refere à faixa etária, a maioria dos respondentes estão entre 18 e 29 anos (43,71%). Já no quesito formação, predominaram respondentes com Ensino Médio Completo ou Ensino Superior. Quanto à renda, a grande maioria dos respondentes recebe entre 01 e 03 salários (57,78%) e entre 04 a 06 salários (22,75%).

Uma vez identificado o perfil dos torcedores investigados, o próximo tópico apresenta as análises dos indicadores da fidelidade dos torcedores.

4.2 Determinantes da fidelidade do torcedor

Há vários fatores que comprovam a fidelidade dos torcedores com seu time. Sousa e Vieira (2018) concluíram em seu estudo que, quanto maior o grau de apego com a marca, maior a confiança, a lealdade, o compromisso e a satisfação deste para o clube, obrigando os profissionais a explorarem o grau de apego de seus consumidores.

A Tabela 2 apresenta um cenário do comportamento dos torcedores da Chapecoense em relação à motivação na associação, desassociação e também sua satisfação com o clube.

Tabela 2

Comportamento do torcedor em relação ao clube de futebol

Time que torce?	%
Chapecoense	100,00
Sócio do Clube?	%
Sim	26,05
Não	63,47
Não, mas já fui	10,48
Há quanto tempo é sócio?	%
Menos de 03 meses	1,22
Mais de 03 de meses e menos de 01 ano	3,66
Mais de 01 ano e menos de 05 anos	31,71
Mais de 05 anos	63,41
Costuma ir ao estádio?	%
Sim	52,00
Não	48,00

Com que frequência?	%
Menos de 3 meses	26,56
Mais de 3 meses e menos de 1 ano	19,79
Mais de 01 ano e menos de 05 anos	19,79
Mais de 05 anos	33,85
Compra produtos do clube?	%
Sim	72,00
Não	28,00

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os resultados evidenciam que a maior parte dos torcedores investigados não é sócio do clube (73,95%). Os resultados sugerem que o clube deve buscar um envolvimento maior com o torcedor, aumentando seu percentual de sócios, como por exemplo, programas de fidelidade. Baker, McDonald e Funk (2016) recomendam que os clubes precisam investir cada vez mais em fidelização, adotar estratégias focadas, exclusivamente, na ampliação da base de fidelização dos seus torcedores. Há outras formas para um clube aumentar seu quadro de sócios, dentre elas, escolinhas em outros municípios, tem a opção de aumentar, por exemplo, os consulados em municípios próximos.

Tal percepção, também pode ser melhorada com novos Programas de Sócios-Torcedores que, segundo Chaves, Gosling e Medeiros (2014) possuem grande impacto no engajamento de torcedores e, posteriormente, nas receitas, fazendo com que os clubes possam estar com um relacionamento mais próximo do seu torcedor. Além disso, o consumidor enxergará mais vantagens, compatibilidade no serviço com valores e crenças pessoais e irá diminuir a percepção de dificuldades com aquisição e uso de serviços, quando seu nível de identificação com o time for maior (Pereira et al., 2017).

Quanto maior o valor, maior o benefício e menor o custo, isso é fator determinante do consumidor na adoção de programas de sócios-torcedores, demonstrando que os clubes devem, constantemente, agregar valor ao programa e diminuir os custos. O torcedor que mais se identifica está atento aos riscos financeiros ao se associar. Por esse fato, esse risco pode ser diminuído com estratégias e gerenciamentos do clube (Pereira et al., 2017).

No Brasil, diferentemente da Europa, os mais fanáticos e fiéis frequentam mais os estádios, enquanto a outra parcela não (Cardoso & Silveira, 2014). Nesse sentido, os grupos de torcedores que pouco frequentam os estádios podem ser explorados e motivados.

Além disso, 241 (72,00%) dos torcedores informam comprar algum produto do clube. Com esse resultado, vê-se que o clube tem ampla visibilidade de compra dos seus produtos e que a maioria dos seus torcedores se mostra interessado em adquirir algum produto do clube. Portanto, como citado por Atalay, Yücel e Boztepe (2013), o alcance de novos clientes e o lucro são a visão principal dos clubes e a gestão da inovação os ajuda a se tornarem mais eficazes, planejando o futuro com medidas a respeito das políticas e metas financeiras, visando atrair seu público-alvo por meio de estratégias inovadoras.

A Tabela 3 corresponde à motivação dos torcedores para serem sócios do clube ou o motivo pelo qual deixaram de ser sócios.

Tabela 3

Motivação para associação e desassociação

Motivos para ser sócio	Quantidade	%
Amor ou paixão ao clube	75	48,08
Para ajudar o clube a crescer	45	28,85
Para pagar mais barato (ou não pagar) ingresso para os jogos	24	15,38
Para acompanhar amigos ou familiares sócios	7	4,49
Por outras vantagens oferecidas pelo clube	5	3,21

Total	156	100,00
Motivo para deixar de ser sócio	Quantidade	%
Falta de planejamento do clube (problemas administrativos)	22	34,92
Desempenho do time	19	30,16
Valor alto de mensalidade	14	22,22
Falta de vantagens para os sócios	8	12,70
Total	63	100,00

Fonte: Dados da Pesquisa.

Vale ressaltar que o total de respondentes da Tabela 3, está de acordo com a quantidade de torcedores que são sócios (156 respondentes) e que deixaram de ser sócios (63 respondentes). Observa-se que, para a associação dos torcedores, o amor ou a paixão pelo clube prevaleceu assinalada em 75 oportunidades (48,08%) e, em segundo lugar, para ajudar no crescimento do clube (28,85%). Esse amor pode ser caracterizado, segundo Monteiro, Dias e Carvalho (2019) pela relação do torcedor com o time, frequentando jogos, adquirindo produtos etc., pois o torcedor fiel tem um grande envolvimento emocional e afetivo com o time.

Com relação à paixão pelo time, ou seja, o amor à marca, pode ser considerado uma base positiva na satisfação com o time pelas experiências vividas ao longo do tempo ou seu desempenho, como também pode determinar o valor percebido pelos torcedores à sua associação (Monteiro, Dias & Carvalho, 2019), quando trabalhando de forma eficaz um Programa de Sócio-Torcedor, o clube pode obter um aumento de torcedores, melhores receitas e fluxo de caixa (Cardoso & Silveira, 2014).

Em relação aos motivos para deixarem de ser sócios, 63 respondentes (34,92%) disseram que foi a falta de planejamento do clube (problemas administrativos) e 19 respondentes (30,16%) afirmaram ser o desempenho do time. Por isso, a gestão do clube é essencial para que o mesmo não perca seus sócios.

Gaspar, Morais, Vallada e Debia (2014) salienta que uma das formas dos times aumentarem seu desempenho é ampliar a identidade do torcedor com a história do Clube e que, por conseguinte, ajuda a gerar maior tendência à fidelização. Uma forma de exemplificação é criar um memorial do clube, contratação de novos jogadores consagrados, lançamentos de livros e filmes, rede de lojas, redução no preço dos ingressos, proporcionar experiências diferenciadas a fim de criar laços para manter e ampliar sua torcida.

Para dar continuidade, a Tabela 4 demonstra os resultados obtidos acerca da satisfação com os atributos relacionados ao clube, com dados estatísticos da Escala Likert de 1 a 5.

Tabela 4

Dados estatísticos da Escala Likert

Atributos da satisfação	M (Média)	DP (Desvio- padrão)	SAT (Satisfação) %	CV (Coeficiente de variação)
Segurança do estádio e arredores	3,99	0,93	79,80	0,23
Marca que patrocina o clube	3,89	0,97	77,80	0,25
Produtos do clube oferecidos nas lojas	3,77	0,99	75,40	0,26
Site do clube	3,71	1,00	74,20	0,27
Comportamento da torcida no estádio	3,62	1,10	72,40	0,30
Conforto no estádio	3,28	0,97	65,60	0,30
Atenção dispensada aos sócios do clube	3,14	1,10	62,80	0,35
Equipe técnica (treinador, preparador físico, etc.)	3,12	1,04	62,40	0,33
Promoções realizadas pelo clube	3,10	1,16	62,00	0,37
Preço dos ingressos	3,10	1,13	62,00	0,36
Jogadores do clube	3,07	1,02	61,40	0,33

Administração do clube	2,77	1,24	55,40	0,45
Desempenho do time	2,55	1,04	51,00	0,41
Diretoria do clube	2,55	1,28	51,00	0,50
Satisfação geral com o clube	3,55	0,86	71,00	0,24

Total

Fonte: Dados da Pesquisa.

Identificou-se que as maiores satisfações dos torcedores são verificadas nos atributos da “Segurança do estádio e arredores” (79,80%), a “Marca que patrocina o clube” (77,80%) e os “Produtos oferecidos nas lojas do clube” (75,40%). Já os índices de menor satisfação com o clube, foram a “Administração do clube” (55,40%), o “Desempenho do time” e a “Diretoria do clube”, ambas com 51,00%. Quanto à “Satisfação geral com o clube” (71,00%), resultado consideravelmente bom, levando-se em conta a situação atual que o clube se encontra no período. Resultado disso, é que o clube possui menor satisfação com os aspectos destacados anteriormente, que podem ser trabalhados, como em contratações de jogadores, transparência nos resultados e na busca por melhores desempenhos na gestão.

Wakefield e Sloan (1995) já salientavam que, para os torcedores menos leais, a qualidade do estádio pode ter forte influência nas decisões de compra, ao contrário dos mais fanáticos. Pereira et al. (2017) destacam que, para aderir ao programa de sócio-torcedor, o que mais influencia é a vantagem relativa e o valor (custo benefício). Outrossim, na Tabela 5, na Escala Likert de 1 a 10, buscou-se investigar a Satisfação, Confiança, Valor e Lealdade, por meio de 19 variáveis.

Tabela 5
Variáveis Investigadas

Variável	M (Média)	DP (Desvio-padrão)
Satisfação	5,73	
S1 Eu estou satisfeito com o meu clube	6,10	2,26
S2 O que recebo do meu clube fica acima do que eu espero	5,46	2,24
S3 Imagine um clube ideal – um que oferece tudo o que deveria oferecer. Como o seu clube se compara a este clube ideal?	5,78	2,17
S4 Como o seu clube satisfaz suas necessidades neste momento?	5,58	2,24
Confiança	5,52	
C1 O desempenho do meu clube sempre atinge às minhas expectativas	5,33	2,12
C2 Este clube pode ser levado em conta por produzir um bom resultado	5,62	2,23
C3 Eu posso confiar sempre no bom desempenho do meu clube	5,08	2,32
C4 Este clube é confiável	6,34	2,55
C5 A qualidade dos resultados deste clube é consistentemente alta	5,25	2,36
Valor	6,58	
V1 Com base no que eu pago pelos produtos do clube e para assistir aos jogos, eu considero torcer pelo meu clube um ótimo negócio	6,34	2,20
V2 Pelo tempo que eu gasto para comprar produtos do clube e para assistir aos jogos, eu considero torcer pelo meu clube altamente aceitável	6,49	2,12
V3 Pelo esforço envolvido em comprar produtos do clube e em assistir aos jogos, eu diria que torcer pelo meu clube realmente vale a pena	6,76	2,24
V4 Eu avalio a minha experiência total de torcer pelo meu time como tendo um valor extremamente alto	6,73	2,24
Lealdade	7,80	
L1 Eu falo coisas positivas sobre o meu clube para outras pessoas	7,67	2,03
L2 Eu recomendaria o meu clube para aqueles que procuram meu conselho	7,75	2,09
L3 Eu encorajaria amigos e parentes a torcer pelo meu clube	8,09	2,05

L4	Eu escreveria mensagens positivas sobre o clube em algum quadro de mensagens na Internet	7,65	2,36
L5	Eu pretendo continuar a comprar produtos e a assistir aos jogos do meu clube	7,85	2,31
L6	Eu pretendo comprar mais produtos e assistir a mais jogos do meu clube	7,78	2,28

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na satisfação, as variáveis objetivas e indiretas (S1 e S4) apresentaram a média um pouco mais elevada do que as variáveis que envolveram a expectativa, principalmente na satisfação com o clube, enquanto as variáveis que envolveram expectativa foram inferiores, destacando-se a expectativa de receber acima do esperado (S2). Em relação ao constructo Confiança, as melhores médias relacionaram-se com a confiabilidade do clube (C4) e por produzir bons resultados (C2). Por sua vez, nota-se que o clube Chapecoense vem em um momento delicado, com o rebaixamento de divisão e a saída de muitos jogadores (G1, 2019). Diante disso, conforme Rodrigues, Sousa e Fagundes (2018) as emoções negativas vivenciadas pelo torcedor no estádio têm efeito negativo no que tange melhores graus de satisfação.

Com isso, para melhor satisfação dos torcedores, desenvolver ações para despertar emoções positivas nos torcedores e mensurar os sentimentos deles, como na sua socialização, interação com outras pessoas de forma positiva, segura e confortável é de suma importância para gestores (Rodrigues et al., 2018). No quesito Valor, prevaleceram com melhores médias pela recompensa pelo esforço de comprar produtos do time e assistir a jogos (V3) e a avaliação total do valor percebido em torcer pelo time (V4). Por isso, gestores do Marketing Esportivo devem saber qual a imagem e os sentimentos envolvidos na relação que o time transmite para seus torcedores, ou seja, deve ser personalizada e proporcionar um valor para eles (Marquetto, 2017).

Por último, o constructo Lealdade, com maior média entre eles (7,80), sendo o encorajamento de amigos e parentes a torcer pelo clube (L3), continuar a comprar produtos e assistir aos jogos (L5). O constructo Lealdade pode estar relacionado e de acordo com os conceitos de Amorim (2014) que destaca que os torcedores são fiéis e apoiadores do clube, no que diz respeito ao compromisso e fidelidade pelo time, e que podem ser bem aproveitados pelos gestores com a aproximação da torcida, encontrando uma forma de incentivo ao apoio e auxílio na produção e execução de produtos atrativos e atendendo as reais necessidades, fidelizando os existentes e atraindo novos torcedores. Diante disso, a identificação com o time pode interferir, positivamente, na lealdade com o time (Rodrigues et al., 2018). Do mesmo modo, cabe aos gestores explorar essa fidelidade.

Já no constructo Confiança, verificou-se o menor grau entre eles (5,52) demonstrando que torcedores estão insatisfeitos, principalmente, pela confiança no desempenho do time (C3) e na qualidade dos resultados (C5). É perceptível que o desempenho do time pode aumentar e diminuir seu grau de confiança, e que os clubes vivem desse resultado, porém, tendo um bom desempenho em campo, buscar produzir melhores resultados, são aspectos que podem alavancar a confiança pelo clube. Um caminho para amenizar esse cenário e esta grande dependência dos resultados é a adoção de boas práticas de gestão com iniciativas de profissionalização (Marques & Costa, 2016).

Uma vez que as respostas tiveram muitas variações, é possível afirmar que houve um equilíbrio entre a visão dos respondentes. Também, em todas as alternativas ficou identificado que houve respostas com visões extremas (torcedores que estão totalmente satisfeitos até totalmente insatisfeitos com os constructos).

Após a demonstração dos resultados obtidos, o próximo tópico apresenta as considerações finais e as limitações a respeito da pesquisa com os torcedores da Chapecoense.

5 Considerações Finais

O presente estudo buscou identificar quais são os determinantes da fidelidade do Torcedor. A pesquisa foi conduzida por meio de uma *survey* com 334 torcedores. A questão que norteou o trabalho foi: Quais são os determinantes da fidelidade dos torcedores do clube Associação Chapecoense de Futebol?

Concluiu-se que os torcedores da Associação Chapecoense de Futebol apresentam, de um modo geral, fidelidade positiva em relação ao clube. Em contrapartida, são mais insatisfeitos com o que cada um espera dele, com a diretoria, a administração e o desempenho do time. Os principais determinantes da fidelidade dos torcedores encontrados com base nos resultados da análise, são de fato o amor ou paixão pelo clube, porém essa relação pode diminuir pela falta de planejamento e desempenho do time. Há vários constructos que podem elevar a fidelidade e aumentar a quantidade de fieis, porém, o determinante do amor que cada torcedor sente pelo time é fundamental. Isso não ficou claro nos resultados apresentados.

Vale ressaltar que torcedores que estejam mais satisfeitos com o clube, podem elevar a fidelidade. Fatores como encorajar amigos e parentes para torcer pelo time, a pretensão em continuar a comprar produtos e assistir os jogos faz os mesmos serem leais; falar sobre o clube, a experiência em torcer pelo time como sendo um valor extremamente alto, escrever mensagens positivas sobre o clube nas redes sociais, foram alguns aspectos de satisfação com o time respondidos pelos torcedores da pesquisa.

É importante que gestores busquem explorar o torcedor como um consumidor de produtos do clube, pois a maioria dos torcedores compra produtos, mesmo que distantes ou que poucas vezes frequentem os estádios. Diante dos resultados, vê-se que a maioria dos respondentes têm alguma formação, possuem uma faixa etária média, interferindo em maior grau de entendimento e conhecimento quanto as respectivas respostas. Por fim, recomenda-se ao Clube Chapecoense investir na ampliação e melhoria dos seguintes pontos: academias, cinema, postos de combustíveis, procurando parcerias e vantagens aos sócios-torcedores.

6 Limitações, Restrições da Pesquisa e Sugestões para Novos Estudos

Este estudo, embora tenha atingido o proposto, apresenta algumas limitações. Como a questão de ter respondentes sócios do clube e outros que não são, o que pode gerar algum conflito de respostas com relação ao grau de diferença de lealdade que esse torcedor pode ter. Evidencia-se também que o questionário teve perguntas em que o respondente não tinha a opção de não opinar, como por exemplo, torcedores que, frequentemente, não vão ao estádio e, mesmo assim, opinaram sobre o seu conforto e sua segurança.

O estudo trouxe contribuições para acadêmicos e gestores. Acredita-se que estes resultados serão úteis aos empreendedores, no setor esportivo em geral, auxiliando nas tomadas de decisões futuras sobre investimentos, marketing, financeiro e na busca por fidelização de clientes, assim como poderá servir de referencial para futuras pesquisas sobre o tema. Como contribuição à Associação Chapecoense de Futebol, o estudo pode servir de reflexão e melhoria no processo de programas de sócios-torcedores, e a visibilidade dos constructos que podem ser analisados pelo próprio clube. Sugere-se que, estudos mais aprofundados na área e com um número maior de respondentes sejam realizados, como também, a comparação com outro time do mesmo estado. Quanto ao conteúdo, podem ser discutidos outros constructos, como também, o marketing 4.0 no envolvimento da tecnologia e inovação que se insere no mercado nos próximos anos, com novos perfis de consumidores.

Referências

- Aaker, D. A. (2012). *Administração estratégica de mercado* (9. ed., A. Evers, Trad., A. Rodrigues Rev. Técnica). Porto Alegre: Bookman.
- Abosag, I., Roper, S., & Hind, D. (2013). Examining the Relationship between Brand Emotion and Brand Extension among Supporters of Professional Football Clubs. *European Journal of Marketing*, 46(9).
- Aichner, T. (2019). Uso de mídia social dos clubes de futebol e engajamento dos usuários. *Inteligência de Marketing e Planejamento*.
- Alok, K. R., & Srivastava, M. (2013). The Antecedents of Customer Loyalty: An Empirical Investigation in Life Insurance Context. *Journal of Competitiveness*, 5(2), 139-163.
- Amorim, R. R. (2014). Comportamento do consumidor esportivo no ambiente virtual: Um estudo das ações e práticas de mercado brasileiro, espanhol e português. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 3(2), 68-84.
- Atalay, A., Yücel, A. S., & Boztepe, E. (2013). A different approach to the modern sport administration: Method of innovation. *International Journal of Academic Research*, 5(2), 109-115.
- Bacha, M. L. (2002). Não existem grandes empresas sem grandes marcas. *Pensamento & Realidade*, 10(1), 32-45.
- Baker, B. J., McDonald, H., & Funk, D. C. (2016). Consumer switching costs: A typology, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2).
- Bairrada, C. M., & Coelho, A. Lizanets, V. (2019). The impact of brand personality on consumer behavior: the role of brand love. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 23(1), 30-47.
- Baldin, N., & Munhoz, E. M. B. (2011). *Snowball* (bola de neve): Uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. In X Congresso Nacional de Educação. PUCPR: Curitiba, *Anais...* 07 a 10 de novembro.
- Bauer, H. H., Stokburger-Sauer, N. E., & Exler, S. (2008). Brand Image and Fan Loyalty in Professional Team Sport: A Refined Model and Empirical Assessment. *Journal of Sport Management*, 22(2), 205-226.
- Bodet, G., & Chanavat, N. (2010). Construindo a equidade da marca global de futebol: Lições do mercado chinês. *Revista de Marketing e Logística da Ásia-Pacífico*, 22(1), 55-66.
- Cardoso, M. V., & Silveira, M. P. (2014). A importância da adoção do sócio-torcedor como estratégia de inovação para aumentar as receitas dos clubes de futebol no Brasil. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review Edição Especial*, 3(3), 12-24.

- Carlassara, E. O., Parolini, P. L. L., & Rocco, A. J., Junior. (2016). Análise do Comportamento do Consumidor Esportivo em Relação à Associação, Consciência e Fidelidade de Marca: Um Estudo de Caso da Maratona de São Paulo. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 5(2), 137-147.
- Chao, L. (2013). Corinthians reflete a ascensão da classe média brasileira. *The Wall Street Journal*. Recuperado de <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2013/02/13/corinthians-reflete-a-ascensao-da-classe-media-do-pais-diz-wall-street-journal.htm>
- Chapecoense. (2019). *Site oficial do clube*. Recuperado de <https://chapecoense.com/pt>
- Chaves, P. G., Gosling, M., & Medeiros, S. A. (2014). Engajamento e ações de marketing de relacionamento no futebol: Um estudo com torcedores do Cruzeiro Esporte Clube. *Revista das Faculdades Integradas Viana Júnior*, 5(1), 201-232.
- Consolo, C. (2015). *Marcas: Design estratégico, do símbolo à gestão da identidade corporativa*. São Paulo: Blucher.
- Espartel, L. B., Müller, H. F., Neto, & Pompiani, A. E. M. (2009). "Amar é ser fiel a quem nos trai": A relação do torcedor com seu time de futebol. *Organizações & Sociedade*, 16(48), 59-80.
- Fleury, F., Cardoso, M. V., Fouto, N. D., Vance, P., & Marques, R. (2014). O impacto do estádio no consumo do torcedor: Como a frequência no estádio impulsiona a demanda por produtos dos clubes. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 6(2), 126-156.
- G1. (2019). *Site oficial da Globo*. Recuperado de <https://direcional.com.br/di-chapeco/esporte/chapecoense/em-reformulacao-chapecoense-divulga-a-saida-de-15-jogadores>
- Gaspar, M. A., Morais, D. M. G., Vallada, A. C. Júnior, & Debia, C. A. (2014). Marketing esportivo: Um estudo das ações praticadas por grandes clubes de futebol do Brasil. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 3(1), 12-28.
- Gladden, J. M., & Funk, D. C. (2001). Understanding brand loyalty in professional sport: Examining the link between brand associations and brand loyalty. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 3(1), 54-81.
- Gray, G. T., & Wert-Gray, S. (2012). Customer retention in sports organization marketing: Examining the impact of team identification and satisfaction with team performance. *International Journal of Consumer Studies*, 36(3), 275-281.
- Hernandez, J. M. da C. (2002). Como construir marcas líderes/brand asset management/build your own garage. *RAE-eletrônica*, 1(1), 1-6.
- Hiller, M. (2012). *Branding: A arte de construir marcas*. São Paulo: Trevisan Editora Universitária.

- Junghagen, S. (2018). Clubes de futebol como mediadores nas relações patrocinador-stakeholder. *Esporte, Negócios e Gestão: Um Jornal Internacional*, 8(4), 335-353.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de Marketing* (14. ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0 – Do tradicional ao digital*. GMT Editores Ltda.
- Keller, K. L., & Machado, M. (2006). *Gestão estratégica de marcas*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Liu, D., Wilson, R., Plumley, D., & Chen, X. (2019). Perceived corporate social responsibility performance in professional football and its impact on fan-based patronage intentions: An example from Chinese football. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 20(2), 353-370.
- Louro, M. J. S. (2000). Modelos de Avaliação de Marca. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 40(2), 26-37.
- Malagrino, F. de A. F. (2011). *Gestão das marcas dos clubes de futebol: Como o marketing esportivo potencializa o consumo do torcedor* (Dissertação de Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), São Paulo, SP, Brasil.
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de Marketing. Uma orientação aplicada* (6. ed., L. Belon Ribeiro & M. Stefani, Tradutores). Porto Alegre: Bookman.
- Marques, D. S. P., & Costa, A. L. (2016). Administração de clubes de futebol profissional: Proposta de um modelo específico de governança para o setor. *Organizações & Sociedade*, 23(78), 378-405.
- Marqueto, M. F., Pinto, G. N. M., Grohmann, M. Z., & Battistella, L. F. (2017). Knowing the Fans Behaviour in Relation to Love of Football Clubs Brands. *BBR. Brazilian Business Review*, 14(3), 272-287.
- Mascarenhas, S. A. (2012). *Metodologia científica*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Monteiro, P. R. R., Dias, P. S., & Carvalho, L. C. (2019). Amor à Marca no Marketing Esportivo: Proposição de um Modelo Relacional dos Vínculos Emocionais e Afetivos nos Programas Sócio- Torcedor. *Revista Brasileira de Marketing*, 18(2), 55-79.
- Oliveira, D. S., Caetano, M., & Coelho, R. L. F. (2017). Approaches that Affect Consumer-Based Brand Equity. *Revista Brasileira de Marketing*, 16(3), 281-297.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(special issue), 33-44.
- Pastore, C. M. de A. (2018). *Gestão de Marcas*. Curitiba: InterSaberes.

- Pereira, L. F., Pessôa, L. A. G. P., Ferreira, J. B., & Giovannini, C. J. (2017). Torcedor-Consumidor: Fatores que Afetam a Adoção do Programa Sócio-Torcedor. *Revista de Administração FACES Journal*, 16(3), 47-66.
- Prado, F. M., Ribeiro, A. L. de A., & Azevêdo, P. H. (2016). Análise da relação entre a Gestão Financeira e o Sucesso Esportivo de Clubes de Futebol Profissional no Campeonato Brasileiro. *Journal of Amazon Health Science*, 2(4).
- Rodrigues, R. B., Sousa, C. V., & Fagundes, A. F. A. (2018). Aspectos Emocionais e Experienciais Influenciadores da Ida do Torcedor aos Estádios de Futebol de Belo Horizonte MG. *Revista Brasileira de Marketing*, 17(1), 31-48.
- Santana, E. E. P. (2009). *O amor à marca e seu relacionamento com algumas variáveis que o antecedem e o sucedem: Um estudo sob a ótica de torcedores-consumidores de times de futebol brasileiros* (Tese de doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil. Recuperado de <http://cev.org.br/biblioteca/o-amor-a-marca-e-seu-relacionamento-com-algumas-variaveis-que-o-antecedem-e-o-sucedem-um-estudo-sob-a-otica-de-torcedores-consumidores-de-times-de-futebol-brasileiros/>
- Santos, A. da S., Nóbrega, M. A. G., de Lima, M. P., & Pereira, M. (2016). Fatores motivacionais para a prática esportiva em adolescentes do 3º ano do Ensino Médio. *RBFF - Revista Brasileira de Futsal e Futebol*, 8(31), 313-318. Recuperado de <http://www.rbff.com.br/index.php/rbff/article/view/452>
- Silva, V. H. R., Pedroso, C. A. M. de Q., Miranda, Y. de H. B. de, Barros, M. A. B., Filho, & Sarmiento, J. P. (2018). A satisfação e as intenções comportamentais dos sócios-torcedores de um clube pernambucano em relação aos serviços prestados no campeonato brasileiro de futebol - série A. *Motrivivência, Revista de Educação Física, Esporte e Lazer*, 30(54).
- Silveira, M. P., Cardoso, M. V., & Silva, F. Q. (2019). Factors influencing attendance at stadiums and arenas. *Marketing Intelligence & Planning*, 37(1), 50-65.
- Sousa, B. M., & Vieira, C. B. (2018). Um Estudo sobre a Afetividade Aplicada ao Fenômeno do Futebol: Abordagem na Ótica dos Consumidores. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 7(2), 293-312.
- Sports Value. (2019, fev.). *Maiores receitas com matchday do esporte global*. Recuperado de <https://www.sportsvalue.com.br/estudos-e-publicacoes/>
- Stevens, S., & Rosenberger, P. J. (2012). A influência do envolvimento, após a identificação de fãs e fãs sobre a lealdade dos fãs: Uma perspectiva australiana. *Revista Internacional de Marketing Esportivo e Patrocínio*, 13(3), 57-71.
- Wakefield, K. L., & Sloan, H. J. (1995). The Effects of Team Loyalty and Selected 8taa Factors on Spectator Attendance, University of Mississippi. *Journal of Sport Management*, 9, 153-172.

