

Marketing Esportivo e Valor Percebido: uma aplicação da análise conjunta nos Programas Sócio Torcedor de clubes de futebol

Pâmela de Souza Dias¹

pandjoca@yahoo.com.br |  0000-0002-5849-3886

Plínio Rafael Reis Monteiro²

preisufmg@gmail.com |  0000-0002-5626-2945

RESUMO

O futebol está presente no cotidiano dos brasileiros, envolvendo relações sociais e econômicas. Os Programas Sócio-Torcedor (PST) são estratégias de marketing de relacionamento que buscam aproximar clubes e torcedores. O objetivo deste artigo é analisar a estrutura de valor percebido, baseada no perfil sociodemográfico, a partir dos atributos oferecidos pelos PSTs dos clubes classificados na série A do Campeonato Brasileiro de 2016. Os dados foram coletados virtualmente e a população constituída por torcedores das equipes selecionadas. A análise foi feita utilizando a análise conjunta. Verificou-se que tanto para a amostra geral, quanto pelos perfis sociodemográficos, o desconto nos ingressos e o preço dos PSTs são, principalmente, os atributos percebidos com maior valor. O desenvolvimento deste trabalho contribuiu com a proposta de um instrumento capaz de descrever a percepção de valor nos PSTs. Em termos acadêmicos, contribuiu como um estudo de marketing esportivo na área da Administração, além de também se aplicar como uma ferramenta para os gestores dos times.

PALAVRAS-CHAVE

Programas Sócio-Torcedor, valor percebido, análise conjunta, marketing esportivo.

¹Faculdade de Economia e Administração,
Universidade de São Paulo,
Ribeirão Preto, SP, Brasil

²Faculdade de Ciências Econômicas,
Universidade Federal de Minas Gerais,
Belo Horizonte, MG, Brasil

Recebido: 14/02/2019.
Revisado: 01/07/2019.
Aceito: 06/08/2019.
Publicado Online em: 09/03/2020.
DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2020.17.3.1>



1. INTRODUÇÃO

O futebol é um esporte com ampla participação popular e uma atividade cujo público demonstra um apego significativo por seus times (Scharf et al., 2016). Desde os primórdios do futebol no Brasil com “a realização da primeira partida organizada por Charles Muller em nosso território, ainda no século XIX, passando pela transformação de um esporte elitizado para um fenômeno popular” (Martins, 2016, p. 8) a modalidade adquiriu várias peculiaridades. Conforme sugere Martins (2016) existe uma crescente valorização da presença nos estádios por parte dos torcedores, já que essa experiência tende a ser mais satisfatória se comparada a exibição pela televisão e outros veículos de comunicação de massa.

Pode-se afirmar que o futebol é uma forma de expressão cultural presente no cotidiano brasileiro com expressivo impacto social e econômico no Brasil (Martins, 2016). Considerando as influências mencionadas, pode-se dizer que o futebol é um mercado com variadas ofertas, tais como, atletas, equipes e eventos. Contudo, no que se refere à atração de torcedores, os atletas e equipes destacam-se na sua importância. Entretanto, no caso das modalidades coletivas, nota-se um diferencial, “pois enquanto um ídolo tem um ciclo de vida mais curto, as equipes tendem a permanecer” (Martins, 2016, p. 22).

A popularidade que envolve o esporte, resultou em milhões de jogadores e atraiu bilhões de torcedores. Diante disso, tornou-se um grande negócio em que as equipes profissionais geram enormes receitas (Müller, Simons, & Weinmann, 2017). Um fator que justifica a busca por maior equilíbrio de receitas e despesas são as frequentes notícias sobre problemas administrativos vivenciados pelos clubes brasileiros. As dificuldades variam entre endividamento excessivo até o envolvimento em questões ética e legalmente questionáveis (Marques & Costa, 2016).

Um caminho para amenizar esse cenário é a adoção de boas práticas de gestão com iniciativas de profissionalização da administração e do alinhamento dos diferentes *stakeholders*, buscando alcançar as melhores práticas para o time e sua sustentabilidade em longo prazo. Além disso, a “adoção desse tipo de prática pode, inclusive, constituir-se em um diferencial na busca por capitais e outros recursos, ao estimular uma melhor estruturação administrativa dos clubes” (Marques & Costa, 2016, p. 401).

O nível de envolvimento dos torcedores com seus clubes é um diferencial para ações de marketing mais eficazes ao se comparar com segmentos convencionais que se apoiam em variáveis demográficas de segmentação como renda, região, sexo e idade para atingir seu público-alvo (Fleury et al., 2016). Nesse sentido, a oportunidade para criar retorno em investimentos em ações de marketing nos clubes pode ser considerada de maneira substancial.

Os Programas Sócios-Torcedores (PSTs), proposta que tem sua origem ligada aos clubes europeus, destacam-se nessa direção, sendo uma alternativa viável para aumentar a receita e viabilizar um projeto de modernização dos clubes brasileiros. Ademais, os PSTs atuam como mecanismo para guiar melhorias no relacionamento torcedor-clubes e ampliar o entendimento de caminhos para fidelização do público (Martins, 2016). Como os estádios são locais de interação entre múltiplos *stakeholders* do universo esportivo (patrocinadores, investidores, governos e meios de telecomunicações), pode-se sugerir que enquanto o esporte pode ser considerado um espetáculo e uma forma popular de entretenimento, os PSTs representam uma prática de marketing que permite estreitar o relacionamento do clube com o torcedor (Martins, 2016).

Com práticas como os PSTs de futebol, a adoção desse marketing de relacionamento atingiu amplo sucesso na Europa, tais clubes foram os pioneiros ao oferecer produtos e serviços relacionados aos clubes (Martins, 2016). Atualmente os Programas Sócios-Torcedores se tornaram realidade. O Sport Club Internacional foi o primeiro clube brasileiro a conceber e executar filosofias que colocam o torcedor como foco do negócio, sendo pioneiro na criação do PST no Brasil, iniciado no ano de 2002 (Avancini et al., 2010).

Buscando ampliar suas receitas com o público nos estádios, os clubes de futebol brasileiros buscaram adotar seus programas de fidelidade do tipo sócio-torcedor (Martins, 2016), uma vez que os torcedores sócios compram ingressos com vantagens, além de terem acesso a outros benefícios (Itaú BBA, 2016). No Brasil, um dos principais apoiadores dos PSTs é o Movimento por um Futebol Melhor, que se trata de parcerias entre grandes empresas e clubes de futebol que fazem parte do movimento. Tal apoiador tem como objetivo “alavancar os programas de sócio-torcedor dos clubes no Brasil, por meio do oferecimento de descontos em produtos e serviços de diversas marcas aos participantes” (Martins, 2016, p. 11).

Em marketing emprega-se o conceito de valor percebido como ponto de partida na construção de novas propostas de valor e considerando que o contexto futebolístico tem uma significativa variedade de público, tal conceito abrange a necessidade de mapear as distintas decisões dessas pessoas. O valor percebido é composto por fatores qualitativos, quantitativos, objetivos e subjetivos, os quais formam a experiência dos usuários. A proporção entre os benefícios e os sacrifícios percebidos implica o valor percebido. Sendo, portanto, “a avaliação geral do consumidor sobre a utilidade de um produto com base na percepção do que é recebido e do que é dado” (Yang et al., 2016, p. 257, livre tradução).

Logo, compreender e quantificar o valor percebido pelo consumidor influencia a aceitação da oferta de modo que sua análise é uma etapa que deve preceder a definição de uma estratégia de um PST. Para realizar essa análise utilizou-se a técnica multivariada de Análise Conjunta, utilizada por pesquisadores que estão investigando as características de decisões de compra a respeito de um produto ou serviço (Nuraeni, Novani, & Arru, 2015).

Mecanismos de fomento à profissionalização do esporte encontram-se em um momento privilegiado no país. A compreensão do modo como os atributos se traduzem em benefícios para os sócios-torcedores, atuais e potenciais, e como se pode melhorar a gestão desses programas, apresenta-se como uma significativa oportunidade acadêmica e gerencial. Propor um instrumento baseado no valor percebido para os PSTs de futebol, além de contribuir academicamente suprimindo lacunas do marketing esportivo, também se aplica como uma ferramenta para que os gestores de clubes futebol possam obter uma melhor compreensão dos desejos dos sócios-torcedores atuais e potenciais.

Com base nas informações expostas, o objetivo do artigo foi identificar a estrutura de valor percebido por segmentos sociodemográficos em um conjunto de atributos oferecidos pelos programas sócio torcedor dos clubes classificados na série A do Campeonato Brasileiro de Futebol de 2016.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. MARKETING ESPORTIVO

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

Corroborando o autor, Pitts e Stotlar (2002, p. 90) definem o marketing esportivo como o “processo de elaborar e implementar atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo” de forma que satisfaça os consumidores e, conseqüentemente, as organizações envolvidas.

As origens do marketing esportivo remontam ao período entre os anos 1880 e 1920, quando emergiram elementos ainda associados ao conceito, tais como planejamento, desenvolvimento e

administração de produto, além de distribuição, preço e promoção. Antes desse período, pouco se considerava a respeito da demanda do consumidor e outros elementos de marketing. Não obstante, no período de 1820 a 1880 já existiam estratégias de atração do público para eventos esportivos, por meio de anúncios e campeonatos com os atletas mais populares. Ademais, já ocorriam pagamentos por ingressos. Por fim, entre o período de 1920 a 1990, com o aumento da popularidade e diversificação esportiva, houve um crescimento expressivo do mercado. As mudanças tecnológicas modificaram os processos de fabricação, impactando na qualidade e performance dos produtos, e, por consequência, no desempenho dos atletas e no acesso de informações da indústria esportiva (Pitts & Stotlar, 2002).

Historicamente a relação do marketing com futebol começou após a Segunda Guerra Mundial, quando estudiosos despertaram o interesse na atração e visibilidade desse espetáculo e a sua possibilidade de expor marcas e ofertas associadas aos times (Myskiw, 2006). Nesse sentido, os torcedores tornaram-se os atores principais do mercado futebolístico. Isso reforça a importância de estudar seus diferentes tipos, assim como a necessidade de os clubes estabelecerem relações recíprocas com os torcedores, a fim de aumentar seus níveis de internalização de marca (time) e contribuir para o aumento das intenções comportamentais positivas. Por exemplo, exibir fotos de sócios-torcedores no site do clube ou oferecer ingressos gratuitos para trazerem amigos aos jogos são estratégias que podem criar um nível mais alto de congruência de valor entre torcedor e equipe (Biscaia et al., 2016).

Existem muitas organizações esportivas, especialmente as pequenas, que atribuem a responsabilidade do marketing a um funcionário que não tem experiência no campo do marketing esportivo. Porém, tal atitude pode ser prejudicial para os objetivos dos times, principalmente no desenvolvimento e implementação de um plano de marketing esportivo, o qual pode ser complicado (Dickler, 2015).

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

O aumento da importância do Brasil na indústria do esporte, principalmente por sediar dois dos principais eventos esportivos mundiais recentemente, a Copa do Mundo de Futebol (2014) e os Jogos Olímpicos (2016), pode ser um fator significativo para o crescimento de publicações na área do marketing esportivo. Moraes (2017) aponta que a produção acadêmica na área passou por um crescimento gradual a partir de 2005 com destaque para o período de 2013 a 2017. Porém, os estudos ainda são considerados recentes e em pequena quantidade, com foco no torcedor/consumidor e em patrocínios, havendo poucos trabalhos abordando a gestão de marketing nos clubes. A Figura 1 apresenta os principais momentos vivenciados pelo Marketing Esportivo.



Figura 1. Eras do Marketing Esportivo

Fonte: adaptado de Pitts e Stotlar, 2002, p. 54

Apesar da gestão cada vez mais profissional das organizações esportivas, ainda restam dúvidas sobre até que ponto o gerenciamento desse setor requer tratamento especializado no nível acadêmico ou dos praticantes. Por exemplo, analisando as generalizações de marketing aplicadas ao esporte, nota-se que, ao contrário do mercado comum, não é usual os torcedores alternarem entre “marcas concorrentes” (times), pois são leais a suas equipes. Logo, a presença de padrões no comportamento do consumidor esportivo sugere a necessidade de adaptações para o alcance de melhores práticas (Baker, McDonald, & Funk, 2016).

Nesse sentido, não se recomenda adotar estratégias focadas exclusivamente no pequeno número de torcedores fanáticos, que apresentam alto envolvimento e elevado consumo de produtos e serviços relacionados ao esporte, mas sim investir em uma base mais ampla de fãs. Nesse caso, o desafio é determinar maneiras efetivas de construir um vínculo psicológico e ampliar a disponibilidade de ofertas, especialmente as tangíveis, aos torcedores (Baker, McDonald, & Funk, 2016).

Seja no papel de simpatizante, torcedor ou praticante de uma modalidade, os fãs representam um público fiel ao seu esporte favorito. Essa é uma vantagem a se explorar na aplicação do conceito de marketing de relacionamento no campo esportivo. Desta forma, o envolvimento dos torcedores ou fãs esportivos torna-se a base para o desenvolvimento de relacionamentos duradouros sustentados por ações mercadológicas (Lois, 2013).

2.2. MARKETING DE RELACIONAMENTO

A literatura aponta que o marketing de relacionamento pode ser definido, tal como sugere Berry (1983), como o conjunto de práticas, filosofias e mecanismos que visam à atração e à retenção dos clientes, tendo por essência a capacidade de satisfazê-los a fim de manter um relacionamento duradouro (Berry, 1983; Caliskan & Esmer, 2019; Hennig-Thurau, Gwinner, & Gremler, 2002; Sheth & Parvatiyar, 1995).

Autores como Morgan e Hunt (1994) ampliam essa concepção ao sugerir que o “marketing de relacionamento se refere a todas as atividades de marketing voltadas para estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem-sucedidas” (p. 34, livre tradução). Tais trocas envolvem fornecedores, organizações parceiras, consumidores, funcionários e unidades de negócios, ou seja, não se restringe à relação cliente-empresa. O compromisso e a confiança se desenvolvem com o “fornecimento de recursos, oportunidades e benefícios que são superiores às ofertas de parceiros alternativos” (p. 22, livre tradução), mantendo elevados padrões de valores corporativos e se aliando com elos da cadeia produtiva e de fornecimento que possuem sinergia em seu sistema de valores. A comunicação emerge como elemento central desse processo, já que é preciso gerenciar o fluxo de informações mercado-fornecedor, por meio dos canais de marketing, gerando fluxos de informação que apoiem decisões estratégicas de marketing.

Por fim, a definição de Grönroos (1994), apoiada em seus artigos anteriores publicados em 1989 e 1990, afirma que o marketing de relacionamento trata-se de um processo que inclui vários parceiros ou atores, inclusive os consumidores, cujos objetivos devem ser atingidos. Isso é feito por uma troca mútua e pelo cumprimento de promessas, fato que torna a confiança um aspecto central do marketing de relacionamento.

Todas as ações incorporadas no marketing de relacionamento são fundamentadas com base em uma perspectiva de alcance da lucratividade atual ou futura. No entanto, existem inúmeras variáveis que influenciam a lucratividade de uma organização, as quais não estão necessariamente relacionadas às ações específicas de fidelização. Toma-se, como exemplo, a importância de melhorar a confiança do consumidor, já que esse construto é a base para solidificar relacionamentos e, conseqüentemente, melhorar o desempenho dos negócios (Lo & Campos, 2018).

O marketing de relacionamento configura-se como uma maneira de auxiliar os gestores na conquista de novos usuários e, especialmente, na manutenção dos já existentes. Enquanto

prática, a abordagem já é adotada entre os times de futebol brasileiros que perceberam que o maior engajamento de seus torcedores pode trazer um aumento nas receitas. Isso estimulou o investimento em ferramentas que propiciam um relacionamento mais próximo com seus torcedores (Chaves, Gosling, & Medeiros, 2014).

É necessário destacar a importância de acompanhar as tendências tecnológicas em combinação com as estratégias de marketing de relacionamento. Tais ações ajudam as organizações a permanecerem competitivas e lucrativas, especialmente ante a crescente popularidade das compras on-line que têm resultado em investimentos expressivos na expansão dos canais digitais. Portanto, o momento tornou-se favorável para explorar diferentes formas de comunicação com os consumidores, trazendo uma maneira muito mais ampla e independente dos pontos físicos de contato ou estágio do ciclo de vida geral do cliente (Lo & Campos, 2018).

Na literatura do marketing de relacionamento, comumente encontram-se relações com as variáveis lealdade e satisfação (Demo et al., 2015). A satisfação refere-se aos resultados do desempenho de uma aquisição comparado com as expectativas de compra. A satisfação tem um efeito significativo na fidelidade a qual, por sua vez, está relacionada à performance das organizações (Kasiri et al., 2017).

A satisfação do consumidor é determinada por diversas combinações. Os padrões éticos de uma organização e a congruência entre os valores dos consumidores e os objetivos da marca, levam os usuários a concluir que a empresa está comprometida. Tal compromisso induz a uma maior satisfação e confiança nos serviços. Quando essa crença é estabelecida, os consumidores ficam mais satisfeitos e experimentam maior confiança, permanecendo leais e com um compromisso contínuo e afetivo com a organização (Park, Kim, & Kwon, 2017).

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

A satisfação pode ser caracterizada como específica ou acumulada. A específica, também chamada de satisfação com o desempenho, refere-se a encontros de curto prazo ou uma transação específica. Por outro lado, a acumulada, ou satisfação com o relacionamento, ocorre em transações de longo prazo (Rossi & Slongo, 1998). No contexto esportivo pode-se relacionar assistir a um jogo no estádio como satisfação específica, enquanto acompanhar todo um campeonato anual enquadra-se no conceito de satisfação acumulada.

Conforme mencionado, além de fortalecer a lealdade, a satisfação é importante para construir uma comunicação positiva da organização. Um consumidor insatisfeito, provavelmente, comunicará sua experiência a outras pessoas. A avaliação cumulativa dos desempenhos anteriores de uma marca e a probabilidade de insatisfação futura aumentam a disposição de alertar as pessoas para não se relacionar com a organização envolvida (Weitzl, Hutzinger, & Einwiller, 2018).

Claro e Bortoluzzo (2015) definiram que “agentes de rumores” são pessoas que percebem em outros consumidores uma fonte de referência a um bem. O torcedor pode influenciar outras pessoas a respeito da predisposição em adquirir ofertas associadas ao clube.

Manter um relacionamento próximo e duradouro com os consumidores, apoiado na busca da satisfação como meio de consolidar a confiança, favorece que as organizações entreguem valor superior aos concorrentes. Além disso, relacionamentos de longo prazo podem significar a obtenção de dados mais relevantes, pois os consumidores tendem a ficar mais dispostos a dar feedbacks diretos às empresas, fornecendo informações de qualidade para melhorar as estratégias de negócios (Lo & Campos, 2018).

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

2.3. VALOR PARA O CONSUMIDOR

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

A oferta de produtos/serviços com alta qualidade é apontada como um antecedente da percepção de valor superior, especialmente dado que os consumidores têm se tornado mais seletivos com as ofertas, analisando o custo total e não apenas o monetário. Assim, cada vez mais outros tipos de custos passam a ter relevância destacada, tais como tempo, conhecimento e manutenção (Berry, Zeithaml, & Parasuraman, 1985).

Contudo, é possível interpretar o que motiva as escolhas específicas dos usuários a partir de perspectivas de valor. Quando se trata do valor funcional, o consumidor avalia a capacidade utilitária ou física na oferta adquirida. Já o valor social está associado a um ou mais aspectos, positivos ou negativos, de grupos sociais do contexto desse consumidor. Semelhantemente a esse raciocínio, o valor emocional trata-se da capacidade de uma oferta despertar sentimentos ou estados afetivos no usuário. O valor epistêmico, geralmente, envolve uma curiosidade ou novidade. Por último, o valor condicional resulta de uma situação específica ou um conjunto de circunstâncias que motivam uma escolha. A decisão de consumo pode ser influenciada por qualquer um dos cinco valores, por uma combinação de alguns deles ou pelos cinco em conjunto (Sheth, Newman, & Gross, 1991).

Entretanto, no que se refere a valor social, Hills, Walker e Barry (2019) acrescentam que os consumidores mais exigentes buscam valor comercial e social sinergicamente, o que também ocorre em organizações esportivas. Nesse sentido, é bem-vinda a adoção de práticas de valor compartilhado, ou seja, a não priorização do valor econômico sobre o valor social. Nesse caso, poder-se-ia sustentar que o valor é um construto multidimensional, considerado um dos conceitos mais significativos para compreender a satisfação dos consumidores, incluindo valores hedônicos e utilitários como essenciais para entender a decisão de compra do consumidor. Os valores hedônicos se referem a uma avaliação geral dos benefícios e sacrifícios vivenciais, como prazer e diversão, enquanto os valores utilitários consideram os benefícios e sacrifícios funcionais, como valores econômicos e tempo. Ambos exercem influências distintas na intenção comportamental (Shin, Kim, & Severt, 2019).

No contexto do futebol, considerando clubes como produtos, nota-se uma variedade de mercados. Logo, o valor percebido pelos torcedores pode ser considerado intangível e os parceiros, de diferentes segmentos, consideram valores diferentes. Essas características permitem aos gestores

dos clubes projetarem suas proposições de valor e capitalizar os atributos abrangentes de seus times, tanto individual como coletivamente, posicionando seu valor de acordo com as imagens e associações que desejam. Portanto, em relação ao futebol, a definição de valor precisa ir além da conceitual, abrangendo a identificação com os *stakeholders* e torcedores (Vrontis, et al., 2014).

Nesse sentido, os clubes devem destacar aspectos do sucesso em campo, o comprometimento e competência da gestão, as tradições duradouras do clube e as características do estádio da casa, a fim de gerenciar adequadamente a marca do time, atraindo torcedores e *stakeholders* (Biscaia et al., 2016).

Assim, gestores e profissionais de marketing devem ter uma profunda compreensão da percepção de valor pelo consumidor para estarem aptos a satisfazê-los. Uma proposta de valor atua como um diferencial para as organizações alcançarem um desempenho satisfatório. Nesse contexto, a segmentação de mercado também se torna importante, pois se direciona ao público-alvo. Além disso, é vantajoso escolher e manter as parcerias certas, elaborando, assim, uma proposta de valor única e difícil de ser copiada (Souza & Batista, 2017).

2.4. PROGRAMA DE FIDELIDADE E PROGRAMA SÓCIO TORCEDOR

Os programas de fidelidade surgiram a partir das companhias aéreas, sendo a American Airlines pioneira lançando um programa em maio de 1981. Devido ao sucesso, questões relacionadas à capacidade de gestão e à manutenção da satisfação dos membros foram levantadas. Portanto, nos últimos anos os programas evoluíram de seu projeto estático inicial para estruturas mais sustentáveis e lucrativas, desenvolvendo a mecânica do programa e a estrutura de gerenciamento (de Boer & Gudmundsson, 2012).

Em termos de funcionalidades, os programas proporcionam recompensas aos associados. As organizações avaliam o efeito dos benefícios oferecidos, a fim de identificar os eficazes e eliminar os que possuem resultado insatisfatório. Efeitos que são potencialmente negativos representam um grande empecilho para o avanço do marketing de relacionamento. Logo, a análise dos programas ajuda os gerentes a melhor identificar os pontos fracos que podem prejudicar o desempenho (Steinhoff & Palmatier, 2016).

Tais programas são encontrados em diversos formatos, porém o sistema de acúmulo de pontos e níveis de classificação do consumidor são os mais comuns. No primeiro caso, conforme ocorre o relacionamento, ocorre a computação de pontos, os quais poderão ser revertidos em prêmios. Já no segundo modelo, à medida que se torna frequente a recompra ou o valor adquirido pelo cliente, o consumidor é classificado em um nível especial (exemplo, cliente VIP), recebendo benefícios por essa condição (Septianto, An, Chiew, Paramita, & Tanudharma, 2019).

Nesse sentido, os profissionais de marketing devem identificar quais são as estratégias mais eficientes para cada modelo. Septianto, An, Chiew, Paramita e Tanudharma (2019) verificaram que emoções, como felicidade e orgulho, influenciam no desempenho de programas de fidelidade. Embora ambas as emoções causem efeitos em programas de acúmulo de pontos e de nível de consumidor, o orgulho tem maior impacto nos modelos de nível de consumidor, pois fornecem a oportunidade de sinalizar um status, o que é consistente com a função de orgulho.

No geral, aumentar o prazer de uma emoção leva a maiores intenções de recompra. Tais apelos emocionais podem ser usados em conjunto por diferentes mídias ou campanhas e não apenas para captação de programas de fidelidade (Septianto, An, Chiew, Paramita, & Tanudharma, 2019).

Os times brasileiros de futebol também perceberam que o maior engajamento de seus torcedores pode trazer um aumento nas receitas (Chaves, Gosling, & Medeiros, 2014), implementado, assim, os Programas Sócios-Torcedores.

Pode-se apontar que o Programa Sócio-Torcedor é um modelo inovador de fidelização que obteve sucesso nos principais clubes europeus, o que estimulou os clubes brasileiros a implementarem

a abordagem. O programa tem um grande potencial a ser explorado pelos clubes nacionais, possibilitando que o faturamento deles seja “menos dependentes dos resultados em campo, com oscilações bem inferiores às encontradas nas receitas com bilheteria” (Cardoso & Silveira, 2014, p. 21).

Ao aderir a um programa de fidelização, o torcedor se compromete a pagar uma mensalidade em troca de benefícios, como a possibilidade de comprar ingressos antecipadamente e, dependendo do plano, com desconto. Nesse sentido, o desconto oferecido ao sócio é um valor referente à antecipação da receita com bilheteria. Em jogos de pouca presença de torcedores, parte da receita dos ingressos já estará garantida com o pagamento das mensalidades dos sócios. Portanto, caracteriza-se como um investimento relevante para os clubes, estreitando, dessa maneira, o relacionamento com o torcedor, o qual contribui espontaneamente e investe efetivamente no time (Itaú BBA, 2016).

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

Ainda se deve destacar que as receitas advindas da bilheteria são inconstantes, justamente pelo fato de a presença dos torcedores nos estádios ser influenciada pelo desempenho dos times nos campeonatos. Ademais, somente uma pequena parte dos torcedores pode ser definida como altamente envolvida com o esporte, com uma frequência aos estádios muito acima do padrão. Portanto, se os gestores esportivos investirem em seus PSTs, poderão potencializar suas receitas e redução da variabilidade em seus fluxos de caixa (Cardoso & Silveira, 2014).

O futebol é o esporte mais popular do Brasil e possui uma significativa movimentação econômica gerada pelos clubes, atletas, entidades reguladoras, e torcedores em todo o país. Os clubes captam recursos de maneiras distintas, tais como venda de diversos produtos, com ingressos para os jogos, aumento no número dos Programas Sócio-Torcedores, patrocinadores, além da renda advinda de contratos de direitos de transmissão dos jogos pelas redes de televisão (Figueiredo, Santos, & Cunha, 2016).

Devido à significativa proporção que o futebol alcançou, tornou-se necessário promover uma gestão responsável por parte dos clubes, principalmente quanto a suas receitas. A Federação Internacional de Futebol – FIFA – determinou que a Confederação Sul-Americana de Futebol – CONMEBOL – editasse um regulamento de licença para ser a base das federações afiliadas, entre elas a brasileira, CBF. Conforme expressam Marques & Costa (2016, p. 386), tais regulamentos “estão aqueles relacionados ao cumprimento da legislação nacional, atendimento às normas da FIFA, e condições para o fornecimento de licença para participação em competições”.

Em termos mercadológicos, os gestores dos clubes que pretendem obter melhores resultados competitivos devem reavaliar fatores como marca, comunicação e concorrentes, os quais são relevantes na indústria do futebol. No que se refere à concorrência, trata-se da contratação de futuros atletas, arrecadação de fundos de bons patrocinadores e até maneiras de derrotar os times concorrentes nos campeonatos. Boas estratégias de comunicação fazem com que o time seja bem aceito e reconhecido no ambiente do futebol. A televisão é uma grande aliada nesse processo, pois possui capacidade de transmissão global de jogos, além de ser um momento importante para o clube transmitir sua mensagem ao público (Costa et al., 2018).

Entretanto, é necessário avaliar a situação de forma holística e considerar questões como o comportamento dos torcedores nos estádios e sua influência nos resultados de bilheteria.

Por exemplo, as organizações esportivas podem influenciar os torcedores se empenhando para aumentar iniciativas de sustentabilidade ambiental, trazendo maior conscientização e participação dos torcedores nesses esforços, contribuindo para experiências mais agradáveis nos estádios e ampliando possibilidades de patrocínios potenciais (Casper, McCullough, & Pfahl, 2019).

2.5. APLICAÇÃO DA ANÁLISE CONJUNTA

A análise conjunta (AC) é uma técnica muito utilizada para medir as preferências por novos produtos. Apoiar-se em uma abordagem experimental que envolve uma combinação de atributos e níveis, resultando em opções de ofertas representada por uma matriz. O modelo experimental gera implicações estatísticas e de confiabilidade para estimativas de valor na oferta (Huertas-García, Nuñez-Carballosa, & Miravittles, 2016).

Trata-se de uma análise estatística multivariada utilizada por pesquisadores que estão investigando as características de decisões de compra a respeito de um produto ou serviço. A técnica promete auxiliar na compreensão das escolhas dos consumidores, indicando quais os atributos são considerados mais importantes e qual combinação (entre atributos e níveis) é a mais preferível (Nuraeni, Novani, & Arru, 2015). Desta forma, as organizações podem elaborar ofertas mais apropriadas para o seu público-alvo em posse dos resultados dessa análise.

AC trata-se de uma técnica que busca identificar preferências. Os atributos, e seus respectivos níveis, de um produto ou serviço, são estudados em conjunto a fim de prever as melhores possibilidades de ofertas com base na probabilidade de escolha e utilidade obtida. É uma alternativa eficaz para os profissionais de marketing que precisam identificar o processo pelo qual os consumidores comparam e avaliam os produtos com base em suas características ou recursos (Anand, Bansal, & Aggrawal, 2018).

Além da interpretação dos resultados da pesquisa, a AC também é utilizada na construção do instrumento a partir do planejamento fatorial, o qual pode ser completo ou fracionário (Hair, et. al 2005). Para implementar a AC, uma etapa fundamental é construir o design experimental que determina a configuração de ofertas que formam o conjunto de escolha a ser apresentado ao respondente. O delineamento experimental é um arranjo numérico que combina atributos e níveis para formar estímulos (conceitos de produtos ou serviços) que posteriormente serão avaliados pelos consumidores potenciais. Existem várias maneiras de organizar os estímulos, porém os planejamentos fatoriais completos são os mais fáceis, pois simplesmente são apresentadas todas as combinações possíveis de níveis e fatores (Huertas-García, Nuñez-Carballosa, & Miravittles, 2016). Entretanto, quando os planejamentos fatoriais completos resultam em muitas opções, opta-se pelo planejamento fracionário, assim como na presente pesquisa.

Para que esses projetos alcancem a máxima eficiência estatística, é necessário que sejam ortogonais e balanceados, e isso só é possível com designs que requerem poucas variáveis e poucos níveis. Logo, a maioria dos designs experimentais é quase ortogonal (Huertas-García, Nuñez-Carballosa, & Miravittles, 2016).

Uma suposição comum é que os parâmetros da AC são independentes do conjunto particular de alternativas em estudo. Porém, sabe-se que mudanças no número de alternativas e seus atributos podem afetar como as escolhas são feitas, quando um modelo compensatório representa erroneamente um processo de escolha “verdadeiro” e não compensatório (Johnson & Meyer, 1984).

Portanto, ao decidir utilizar a AC para elaboração do instrumento, o pesquisador precisa definir se é viável optar pela abordagem de perfil completo ou um delineamento fatorial fracionário para as combinações de estímulos. Por exemplo, considerando que o desejo seja avaliar um sabão com dois atributos e dois níveis cada, a abordagem de perfil completo resultaria em quatro

(4) combinações de estímulos para que os respondentes avaliassem sua preferência, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1

Exemplo de elaboração de um instrumento utilizando a Análise Conjunta

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

Fonte: Elaborado pela autora

Tradicionalmente, a análise conjunta baseia-se em escolhas e na suposição de que os respondentes tomaram decisões racionais e usando toda a informação disponível. No entanto, vários estudos sugerem que as pessoas ignoram algumas informações ao fazerem suas escolhas. Os respondentes podem usar estratégias simples ou uma heurística comum, conhecida como *attribute non-attendance* (ANA), na qual ignoraram um ou mais atributos ao fazer suas escolhas (Yegoryan, Guhl, & Klapper, 2019).

Nesse sentido, a literatura aponta que a atenção visual e a facilidade de processamento da informação podem depender de suas características visuais, tais como tamanho ou cor empregados no estudo. Logo, quando as organizações precisam diferenciar seus produtos em tais atributos, é essencial concentrar-se no segmento apropriado, ou seja, consumidores com familiaridade com o atributo, em vez de toda a população (Yegoryan, Guhl, & Klapper, 2019).

3. METODOLOGIA

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

Os planos fictícios foram elaborados para estimativas da Análise Conjunta. Tais planos foram derivados dos benefícios identificados nos PSTs dos 20 times classificados na série A do Campeonato Brasileiro de Futebol os quais foram resumidos em seis (6) atributos principais, alguns de nível nominal, e outros de nível de escala. Usando os valores típicos encontrados nos PSTs, determinou-se a quantidade e os valores dos níveis para cada atributo.

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

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



Figura 2. Construtos utilizados no instrumento

Fonte: Dados da pesquisa

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

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

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

Inicialmente, identificaram-se os *outliers* univariados. Para tal, realizaram-se estatísticas descritivas, e com base nos resultados do teste Z não foram encontrados *outliers*. Na perspectiva multivariada, usou-se a medida D^2 de Mahalanobis, e foram encontradas seis observações atípicas, sendo todos *outliers* positivos. Tais respostas foram excluídas das análises.

É prudente verificar se a AC apresenta validade. Para tal, empregou-se a medida de correlação de Kendall, a qual sinaliza se existe um consenso entre as respostas originais e as estimadas pelo modelo. Aplicou-se um nível de significância de 5 % ($p < 0,05$) para essa finalidade (Benitez & Golinski, 2007). Tradicionalmente, o ponto de corte do valor- p para rejeitar a hipótese nula é de 0,05 (Ferreira & Patino, 2015). Foram encontrados 12 resultados não significativos os quais foram excluídos. Todas as análises da pesquisa foram feitas pelo *software* estatístico SPSS 17.0®.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse tópico serão apresentados os principais achados do estudo. Para a obtenção dos resultados, utilizou-se a técnica estatística multivariada de análise conjunta a qual é amplamente utilizada para avaliar inovações e desenvolvimento de produtos, serviços ou ideias, ao mesmo tempo em que mantém um contexto realista para compreender as escolhas individuais (Hair, Jr. et. al 2005).

A predominância da amostra foi de faixa etária entre 18 e 29 anos, solteiros, residentes em Minas Gerais, com ensino superior, renda familiar entre R\$ 2.041,00 a R\$ 5.100,00 e do sexo masculino. Tais resultados foram influenciados pelo ciclo social da pesquisadora, pois tratou-se de uma amostra por conveniência.

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

Esse procedimento permitiu prever as melhores possibilidades de ofertas para os PSTs com base em suas características ou recursos e na probabilidade de escolha e utilidade obtida. É uma alternativa eficaz para os profissionais de marketing que precisam identificar o processo pelo qual os torcedores comparam e avaliam as ofertas (Anand, Bansal, & Aggrawal, 2018). Entretanto, para o marketing esportivo é necessário fazer adaptações, pois, conforme ressaltado por Baker, McDonald e Funk (2016), tal mercado têm suas peculiaridades, principalmente por não ser usual os torcedores alternarem entre “marcas concorrentes” (times), uma vez que são leais a suas equipes, o que sugere a necessidade de adaptações aos padrões do comportamento do consumidor esportivo.

Os resultados indicam que para a amostra geral o atributo percebido com o maior valor para os pesquisados é o “Preço”, e o nível “R\$ 20,00” foi o que apresentou o maior peso relativo de importância. Hinterhuber (2004) argumenta que a percepção de valor do consumidor em relação a um serviço interfere no preço que ele está disposto a pagar. A necessidade de alta qualidade nos serviços surgiu como um antecedente da percepção de valor. Portanto, é necessário compreender as maneiras de interpretação do que constitui uma oferta de valor na percepção do usuário, pois os consumidores se tornaram mais seletivos com as ofertas, analisando o custo total e não apenas o monetário (Berry, Zeithaml, & Parasuraman, 1985).

Em seguida, o atributo “Descontos nos ingressos” recebeu a maior importância, e o nível “90 %” foi o mais impactante. Dentre seus variados benefícios, os PSTs têm como principal objetivo oferecer ingressos com desconto, o que se caracteriza como uma boa opção para clubes que, geralmente, não preenchem todos os assentos nos estádios, fator que está mais associado ao momento esportivo vivido pelo time (Itaú BBA, 2016). Tais descontos estimulam a presença dos torcedores nos jogos.

Os torcedores fanáticos estão presentes na maioria dos jogos, independentemente da importância julgada para a partida, por exemplo, por não se tratar de uma final de campeonato. Porém, Baker, McDonald e Funk (2016) recomendam não adotar estratégias focadas exclusivamente nesse pequeno número de torcedores, os quais consomem em grandes quantidades, mas sim investir em uma base mais ampla.

Na sequência verificou-se que o construto “Benefícios” recebeu maior importância, sendo o “Desconto em rede de parceiros” o nível preferido. No Brasil, um dos principais apoiadores dos Programas Sócios-Torcedores é o Movimento para um Futebol Melhor. De acordo com Martins (2016), tal apoiador tem como objetivo “alavancar os programas de sócio-torcedor dos clubes no Brasil, por meio do oferecimento de descontos em produtos e serviços de diversas marcas

aos participantes” (p. 11). Portanto, nota-se que os níveis “Desconto na rede de parceiros” e “Movimento por um futebol melhor”, identificados como níveis de maior e menor interesse respectivamente, têm finalidades semelhantes; por conseguinte, os resultados sugerem que uma vez que se tem preferência por um deles o outro não é tão relevante.

Logo, esses achados demonstram que as preferências dos torcedores variam, sendo necessário identificar quais são as estratégias mais eficientes para cada plano. Os PSTs são modelos que utilizam tanto a abordagem de acúmulo de pontos como a de nível de consumidor, sendo esses os formatos mais populares de programa de fidelidade. Portanto, quando for identificado um torcedor que apresenta forte orgulho pelo time, por exemplo, trata-se de emoções propensas a terem maior impacto nos modelos de nível de consumidor, pois fornecem a oportunidade de sinalizar um status, o que é consistente com a função de orgulho (Septianto, An, Chiew, Paramita, & Tanudharma 2019).

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

Tais resultados ilustram a necessidade de os gestores esportivos aprimorarem suas estratégias de marketing de relacionamento, uma vez que todos os envolvidos são notavelmente beneficiados. Portanto, os clubes devem atentar para as relações de satisfação e confiança, além de proporem ofertas e benefícios superiores à concorrência alternativa (Demo et al., 2015; Lo & Campos, 2018; Morgan e Hunt, 1994).

Complementando o autor, Figueiredo, Santos e Cunha (2016) reforçam que o futebol é o esporte mais popular do Brasil e possui uma significativa movimentação econômica. Além disso, Cardoso e Silveira (2014) destacam que “os fanáticos são os que mais frequentam os estádios, mas esse grupo de torcedores é apenas uma parcela do total de torcedores” (p. 22). Portanto, fica evidente a necessidade de investir e diversificar os planos dos PSTs.

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

Assim, considerando a influência que o envolvimento familiar tem no contexto do futebol, possivelmente um torcedor comunicará sua experiência a outras pessoas próximas, executando estratégias de comunicação boca a boca. Os “agentes de rumores” são pessoas que percebem em outros consumidores uma fonte de referência a um bem. Um torcedor insatisfeito com avaliações cumulativa dos desempenhos anteriores e com a probabilidade de insatisfação futura terá um aumento na disposição de alertar as pessoas para não relacionar com a organização envolvida (Claro e Bortoluzzo, 2015; Weitzl, Hutzinger, & Einwiller, 2018).

Os resultados demonstraram que os planos com menores preços e maiores descontos nos ingressos têm maior intenção de compra, mesmo que não se tenha acesso à área privilegiada. Entretanto, ao analisar os resultados de forma estratificada, nota-se que existem distinções. Por isso, em um contexto com uma significativa variedade de torcedores, torna-se fundamental conhecê-los para que suas necessidades distintas sejam mais bem mapeadas para a construção de novas propostas de valor e elaboração de planos para PSTs (Hills, Walker e Barry, 2019; Sheth, Newman, & Gross, 1991; Shin, Kim, & Severt, 2019).

O quadro 2 apresenta a porcentagem de importância para cada atributo por diferentes características sociodemográficas. Para avaliar se existem diferenças significativas entre as estatísticas apresentadas, utilizou-se o método estatístico de Análise de Variância – ANOVA que é empregado para avaliar a diferença entre as médias de grupos. Dessa forma, verificou-se se a hipótese nula testada é a igualdade de médias da variável dependente ao longo dos grupos (Hair, Jr. et. al 2005). Considerou-se para a hipótese nula que todas as médias são iguais, e para a hipótese alternativa, que ao menos uma é diferente. Portanto, todos os valores com significância menor que 5 % ($P < 0,05$) foram considerados significativos.

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

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

Sequencialmente, a divisão por estado civil também teve o preço como o atributo mais valorizado pelos respondentes, exceto pelos viúvos, entretanto, assim como ocorreu para faixa etária de até 17 anos, tais respondentes são pouco representativos na presente amostra, correspondendo a apenas 0,5 % da base total de dados. Contudo, o construto “Área Privilegiada” continuou como o menos atrativo para a intenção de compra de um plano sócio -torcedor.

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

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

Os resultados obtidos demonstram que ferramentas acadêmicas podem dar suporte aos gestores esportivos. Principalmente se considerar que existem muitas organizações esportivas, especialmente as pequenas, que atribuem a responsabilidade do marketing a um funcionário sem experiência, o que pode ser prejudicial para os objetivos dos times (Dickler, 2015).

Quadro 2*Análise da importância por características sociodemográficas*

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

Fonte: Dados da pesquisa**5. CONCLUSÃO**

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

Embora os consumidores tenham se tornado mais seletivos com as ofertas, analisando o custo total e não apenas o monetário, fica evidente que o financeiro ainda tem significativa influência e a percepção de valor interfere no preço que os torcedores estão dispostos a pagar.

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

Logo, essas evidências reforçam que as preferências dos torcedores variam, sendo necessário identificar quais são as estratégias mais eficientes para cada plano. Além de oferecer planos com opções de acúmulo de pontos e de nível de consumidor, também é válido considerar a alternativa dos torcedores selecionarem os próprios atributos de interesse.

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

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

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

Por Renda Familiar, verificou-se que para os com receita até R\$ 1.020,00 o “Desconto nos ingressos” foi o atributo de maior importância e conforme a renda aumentava o “Preço” passava a ser o atributo mais valioso, exceto para os respondentes com renda acima de R\$ 10.021,00, os quais atribuíram a mesma importância a ambos os atributos. Portanto, os que possuíam renda até R\$ 2.040,00 deram maior importância para o desconto nos ingressos e os que se encontravam na faixa de R\$ 2.041,00 a R\$ 10.020,00 para o preço. O atributo “Compra Antecipada” foi o que resultou em maior divergência de opiniões.

Aponta-se como limitação principal do estudo a representatividade da amostra. Utilizou-se uma amostragem por conveniência e não se empregaram medidas para que ela fosse estratificada. Dessa forma, a representatividade das características sociodemográficas e dos torcedores ficaram desequilibradas, o que dificultou a comprovação de determinadas premissas, tais como a preferência por um plano com dependentes, e também a representação tendenciosa por região, uma vez que a maioria dos respondentes residem no Sudeste e torcem por times dessa região. Portanto, sugere-se para pesquisas futuras a adoção de uma amostragem estratificada a fim de elucidar diferenças por segmentos de maneira mais nítida.

No que se refere ao construto “Dependente” que foi avaliado na amostra geral como o penúltimo na preferência, sugere a premissa de que tal fato pode ter ocorrido em função do grande número de solteiros presentes na amostra (62,2 %), pois o interesse por planos com a opção de incluir familiares desperta o interesse de pessoas que têm filhos e isso é mais frequente entre pessoas casadas, divorciadas e viúvas. Tal premissa se torna mais convincente observando os

resultados estratificados por estado civil, pois a maior média de importância no construto foi a dos respondentes casados, seguido dos divorciados e tendo os solteiros como últimos na preferência.

Recomenda-se, então, que pesquisas futuras adotem uma amostra estratificada a fim de comprovar tal premissa, principalmente considerando a influência que o envolvimento familiar tem no contexto do futebol e as consequências dessas relações. Por exemplo, possivelmente um torcedor comunicará sua experiência a pessoas próximas, executando estratégias de comunicação boca a boca, as quais podem alertar ou recomendar a organização envolvida.

Quanto ao instrumento utilizado, a fim de determinar a concordância entre as preferências assumidas e as previstas pela AC, fez-se uso do coeficiente de concordância de Kendall (Benitez & Golinski, 2007). Utilizou-se o nível de significância para fazer um ponto de corte porque se optássemos pelo coeficiente de concordância de Kendall (W), que varia de 0 a 1, teríamos de considerar valores acima de ($W \geq 0,66$), conforme afirma Conover (1971 citado por Lima et al. 2012, p. 6), como indicativo de que o modelo foi capaz de prever a preferência dos respondentes. Se tivesse sido empregada tal medida, a amostra teria sido reduzida significativamente. Dessa forma, sugere-se para pesquisas futura a adoção de uma amostragem estratificada, a fim de suavizar tais limitações.

O presente trabalho contribuiu com a proposta de um mapeamento da estrutura de valor para ser aplicada ao PSTs de clubes de futebol. Além disso, o artigo pode ser útil para estimular os gestores esportivos a buscarem tanto a compressão dos melhores benefícios para se oferecer, como para identificação dos pontos positivos de um PST.

Ademais, fica evidente a necessidade de os gestores esportivos aprimorarem suas estratégias de marketing de relacionamento, investindo e diversificando os planos dos PSTs, fortalecendo as relações de satisfação e confiança, além de proporem ofertas e benefícios superiores.

Embora, de maneira geral, o preço e o desconto nos ingressos tenham sido os atributos mais valorizados e a área privilegiada o de menor interesse, algumas peculiaridades nas preferências implicam considerar que o valor é um construto multidimensional com diversas possibilidades para compor novas propostas de valor e elaboração de planos dos PSTs.

REFERÊNCIAS

- Anand, A., Bansal, G., & Aggrawal, D. (2018). Choice based diffusion model for predicting sales of mobile phones using conjoint analysis. *The Journal of High Technology Management Research*, 29(2), 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2018.09.008>
- Avancini, J., Souza, A., Butier, L. R., & Saling, R. (2010). Sport Club Internacional 100 anos, 100 mil sócios. *ESPM Central de Cases*, 2–14.
- Baker, B. J., McDonald, H., & Funk, D. C. (2016). The uniqueness of sport: Testing against marketing's empirical laws. *Sport Management Review*, 19(4), 378–390. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2016.02.002>
- Benitez, R. M., & Golinski, I. (2007). A agricultura orgânica como estratégia alternativa em busca da sustentabilidade – Uma análise estatística da organização atual. *Revista de Administração e Inovação*, 4(2), 117–132. <https://doi.org/10.5380/dma.v4i1i0.49766>
- Berry, L.L. (1983). Relationship marketing. In Berry, L.L., Shostack, G.L. and Upah, G.D. (Eds). *Emerging Perspectives of Services Marketing* (pp. 25-28). Chicago, IL: American Marketing Association.
- Berry, L. L., Zeithaml, V. A., & Parasuraman, A. (1985). Quality counts in services, too. *Business Horizons*, 28(3), 44–52. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(85\)90008-4](https://doi.org/10.1016/0007-6813(85)90008-4)

- Biscaia, R., Ross, S., Yoshida, M., Correia, A., Rosado, A., & Marôco, J. (2016). Investigating the role of fan club membership on perceptions of team brand equity in football. *Sport Management Review, 19*(2), 157–170. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2015.02.001>
- Caliskan, A., & Esmer, S. (2019). Does it really worth investing in relationship marketing for a port business? *Case Studies on Transport Policy, 7*(2), 375–383. <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2019.02.003>
- 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, 3*(3), 12–24. <https://doi.org/10.5585/podium.v3i3.99>
- Casper, J. M., McCullough, B. P., & Pfahl, M. E. (2019). Examining environmental fan engagement initiatives through values and norms with intercollegiate sport fans. *Sport Management Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.03.005>
- Chang, C., & Dibb, S. (2012). Reviewing and conceptualising customer-perceived value. *The Marketing Review, 12*(3), 253–274. <https://doi.org/10.1362/146934712X13420906885395>
- 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.
- Claro, D. P., & Bortoluzzo, A. B. (2015). Profiling the Buzz Agent: Product Referral and the Study of Social Community and Brand Attachment. *Brazilian Administration. Review, 12*(2), 209–228. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2015140076>
- da Costa, M. F., Costa, C. E., de Angelo, C. F., & de Moraes, W. F. A. (2018). Perceived competitive advantage of soccer clubs: A study based on the resource-based view. *RAUSP Management Journal, 53*(1), 23–34. <https://doi.org/10.1016/j.rauspm.2016.08.001>
- de Boer, E. R., & Gudmundsson, S. V. (2012). 30 years of frequent flyer programs. *Journal of Air Transport Management, 24*, 18–24. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2012.05.003>
- Demo, G., Fogaça, N., Ponte, V., Fernandes, T., & Cardoso, H. (2015). Marketing de relacionamento (CRM): estado da arte, revisão bibliométrica da produção nacional de primeira linha, institucionalização da pesquisa no brasil e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Mackenzie, 16*(5), 127–160.
- Dickler, L. (2015). [Review of the book: *Strategic Sport Marketing*, D. Shilbury, H. Westerbeek, S. Quick, D. Funk, A. Karg]. *Sport Management Review, 18*(4), 627–628. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.09.004>
- Ferreira, J. C., & Patino, C. M. (2015). O que realmente significa o valor-p? *Jornal Brasileiro de Pneumologia, 41*(5), 485. <https://doi.org/10.1590/S1806-37132015000000215>
- Figueiredo, G. H., Santos, V., & Cunha, P. R. (2017). Práticas de Evidenciação em Entidades Desportivas: Um Estudo nos Clubes de Futebol brasileiro. *Enfoque: Reflexão Contábil, 36*(1), 1–21. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v36i1.28467>
- Fleury, F. A., Nogami, V.K. C., Mazzon, J.A., Veloso, A. R. (2016). Efeito das Vitórias e Derrotas na Atitude do Torcedor de Futebol: Um Estudo Envolvendo Garoto-Propaganda, Envolvimento e Fanatismo. *Brazilian Business Review, 13*(4), 25–50. <https://doi.org/10.15728/bbr.2016.13.4.2>
- Gaspar, M. A., Morais, D. M. G., Vallada Júnior, A. C., & 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. <https://doi.org/10.5585/podium.v3i1.67>
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing. *Management Decision, 32*(2), 4–20. <https://doi.org/10.1108/00251749410054774>

- Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5th ed.). Porto Alegre, BR: Bookman
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., & Gremler, D. D. (2002). Understanding Relationship Marketing Outcomes. *Journal of Service Research*, 4(3), 230–247. <https://doi.org/10.1177/1094670502004003006>
- Hills, S., Walker, M., & Barry, A. E. (2019). Sport as a vehicle for health promotion: A shared value example of corporate social responsibility. *Sport Management Review*, 22(1), 126–141. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.10.001>
- Hinterhuber, A. (2004). Towards value-based pricing – An integrative framework for decision making. *Industrial Marketing Management*, 33(8), 765–778. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.10.006>
- Huertas-García, R., Nuñez-Carballosa, A., & Miravittles, P. (2016). Statistical and cognitive optimization of experimental designs in conjoint analysis. *European Journal of Management and Business Economics*, 25(3), 142–149. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2015.10.001>
- Itaú BBA. (2016). *Análise Econômico-Financeira dos Clubes Brasileiros de Futebol*. <https://pt.slideshare.net/cassiozipa/anlise-dos-clubes-brasileiros-2016-ita-bba>
- Johnson, E. J., & Meyer, R. J. (1984). Compensatory Choice Models of Noncompensatory Processes: The Effect of Varying Context. *The Journal of Consumer Research*, 11(1), 528. <https://doi.org/10.1086/208989>
- Kasiri, L. A., Guan Cheng, K. T., Sambasivan, M., & Sidin, S. M. (2017). Integration of standardization and customization: Impact on service quality, customer satisfaction, and loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35, 91–97. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.11.007>
- Lo, F. Y., & Campos, N. (2018). Blending Internet-of-Things (IoT) solutions into relationship marketing strategies. *Technological Forecasting and Social Change*, 137, 10–18. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.09.029>
- Lois, N. C. (2013). *Estratégias empíricas em patrocínio esportivo à luz da experiência de organizações esportivas e empresas investidoras*. (Tese de doutorado). <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/123099>
- Macagnan, L. D. G., & Betti, M. (2014). Futebol: Representações e práticas de escolares do ensino fundamental. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 28(2), 315–327. <https://doi.org/10.1590/1807-55092014000200315>
- 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. <https://doi.org/10.1590/1984-92307823>
- Martins, F. F. (2016). *Marketing de relacionamento no futebol: O programa sócio-torcedor do Sport Club Corinthians Paulista*. (Dissertação de Mestrado). <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/19050>
- Moraes, I. F. (2017). Marketing esportivo no futebol: Produção e publicação acadêmica brasileira. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 7(2), 193–213.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- Müller, O., Simons, A., & Weinmann, M. (2017). Beyond crowd judgments: Data-driven estimation of market value in association football. *European Journal of Operational Research*, 263(2), 611–624. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.05.005>

- Myskiw, M. (2006). *Marketing Esportivo no Futebol: um olhar à luz do paradigma do marketing de relacionamento* (Dissertação de Mestrado). <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/4517>
- Nuraeni, S., Arru, A. P., & Novani, S. (2015). Understanding Consumer Decision-making in Tourism Sector: Conjoint Analysis. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 169, 312–317. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.315>
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. New York, NY: The McGraw-Hill.
- Park, E., Kim, K. J., & Kwon, S. J. (2017). Corporate social responsibility as a determinant of consumer loyalty: An examination of ethical standard, satisfaction, and trust. *Journal of Business Research*, 76, 8–13. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.02.017>
- Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (2002). *Fundamentos de marketing esportivo*. São Paulo, BR: Phorte.
- Pozzi, L. F. (1998). *A grande jogada*. São Paulo, BR: Globo.
- Rossi, C. A. V., & Slongo, L. A. (1998). Pesquisa de satisfação de clientes: O estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(1), 101–125. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551998000100007>
- Scharf, E. R., Sousa, R. P. L., Sarquis, A. B., Belz, E. (2017). A experiência e mais dez: Uma estratégia para vencer na Champions League. *Gestão & Regionalidade*, 32(96), 21–34. <https://doi.org/10.13037/gr.vol32n96.3461>
- Septianto, F., An, J., Chiew, T. M., Paramita, W., & Tanudharma, I. (2019). The similar versus divergent effects of pride and happiness on the effectiveness of loyalty programs. *Journal of Business Research*, 99, 12–22. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.021>
- Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 22(2), 159–170. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(91\)90050-8](https://doi.org/10.1016/0148-2963(91)90050-8)
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, 4(4), 397–418. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(95\)00018-6](https://doi.org/10.1016/0969-5931(95)00018-6)
- Shin, Y. H., Kim, H., & Severt, K. (2019). Consumer values and service quality perceptions of food truck experiences. *International Journal of Hospitality Management*, 79, 11–20. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.12.008>
- Souza, E. M., & Batista, P. C. S. (2017). Antecedentes e Consequentes Estratégicos para o Desempenho de Empresas de E-Business. *Brazilian Business Review*, 14(1), 59–86. <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.1.4>
- Steinboff, L., & Palmatier, R. W. (2016). Understanding loyalty program effectiveness: Managing target and bystander effects. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 88–107. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0405-6>
- Vrontis, D., Thrassou, A., Kartakoullis, N. L., & Kriemadis, T. (2014). Strategic marketing planning for football clubs: A value-based analysis. *Journal for Global Business Advancement*, 7(4), 355–374. <https://doi.org/10.1504/JGBA.2014.065593>
- Weitzl, W., Hutzinger, C., & Einwiller, S. (2018). An empirical study on how webcare mitigates complainants' failure attributions and negative word-of-mouth. *Computers in Human Behavior*, 89, 316–327. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.07.012>

Yang, H., Yu, J., Zo, H., & Choi, M. (2016). User acceptance of wearable devices: An extended perspective of perceived value. *Telematics and Informatics*, 33(2), 256–269. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2015.08.007>

Yegoryan, N., Guhl, D., & Klapper, D. (2019). Inferring attribute non-attendance using eye tracking in choice-based conjoint analysis. *Journal of Business Research*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.061>

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2014). *Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente* (6th ed.). São Paulo, BR: AMGH Editora.

CONTRIBUIÇÕES DE AUTORIA

Introdução, referências e conclusões – Primeiro autor.

Método, resultados, discussões – Segundo autor.

FINANCIAMENTO

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

CONFLITO DE INTERESSE

Não houve conflitos.