

# “AMAR É SER FIEL A QUEM NOS TRAI”: A RELAÇÃO DO TORCEDOR COM SEU TIME DE FUTEBOL

**Lélis Balestrin Espartel\***  
**Hugo Fridolino Müller Neto\*\***  
**Ana Emília Mallmann Pompiani\*\*\***

## RESUMO

O propósito deste artigo foi analisar os sentimentos manifestados pelo torcedor de futebol em relação ao seu time, com foco nas condições que determinam sua fidelidade. Foram aplicadas as bases teóricas do relacionamento da empresa com o cliente no contexto do futebol, avaliando-se os constructos satisfação, confiança, valor e lealdade. Para sustentação empírica, uma pesquisa de campo foi realizada com 441 universitários e os dados analisados por técnicas uni e multivariadas. Os resultados mostram que jogadores, técnicos e dirigentes têm a maior parte da responsabilidade em satisfazer e fidelizar os torcedores. Uma significativa parcela de fidelização pode, porém, ser ganha por meio de ações gerenciais dos clubes, tais como a garantia de segurança nos estádios, a valorização dos jogadores, o aumento de conforto no estádio e outras manifestações de atenção ao torcedor. Foi confirmado o impacto da satisfação na lealdade, mas há condições específicas para essa relação se verificar.

**PALAVRAS-CHAVE** – Marketing. Relacionamento. Lealdade. Futebol. Gestão Esportiva

## ABSTRACT

The purpose of this paper was to investigate the feelings of soccer fans related to their team, focused on the conditions that foster their fidelity. Theoretical backgrounds of company-client relationship were employed in the soccer game environment. Satisfaction, trust, value and loyalty were assigned. Empirical validation was provided by a survey with 441 students and data analyzed with uni and multivariate statistic techniques. Results show that players, coaches and executives have the great amount of achieving satisfaction and fidelity of fans. However, significant part of loyalty may be achieved by management actions like to assure security in stadium, to highlight players, to increase stadium comfort and other manifestations of care with fans. It was confirmed the impact of satisfaction on loyalty, although there are specific conditions to establish this relationship.

**KEY-WORDS** – Marketing. Relationship. Loyalty. Soccer. Sports Management

\* Prof. da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - FACE/PUCRS

\*\* Prof. da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - EA/UFRGS

\*\*\* Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - FACE/PUCRS

O grande dramaturgo Nelson Rodrigues, que se autodenominava um “anjo pornográfico”, foi também um grande frasista. E um apaixonado pelo futebol. Frases como “Em futebol, o pior cego é o que só vê a bola” e “Não se faz literatura, política e futebol com bons sentimentos”, ou ainda “O futebol é passional porque é jogado pelo pobre ser humano”, são antológicas. Mas, aqui, outra de suas frases nos interessa em particular: “Amar é ser fiel a quem nos trai” (RODRIGUES, 1997). O amor tolera a traição. A fidelidade é um sinal de amor.

Como transpor essa relação entre amor, fidelidade e traição para o futebol? O sentimento que um torcedor tem por seu time, seu clube, é forte. É amor? Por que o torcedor exige dos jogadores “amor à camiseta”? Porque ele sente isso e exige que aqueles que representam o seu time sintam o mesmo. O que é ser fiel ao clube? É estar ali, presente, nas horas boas e ruins, indo ao estádio, com sua bandeira, sua camiseta, pagando a mensalidade de sócio. Recentemente, vimos uma demonstração da torcida do Corinthians, acompanhando o seu time enquanto este amargava a segunda divisão do Campeonato Brasileiro. O nome da torcida: Fiel. E a traição, quando acontece? O torcedor se sente traído quando o jogador é “mercenário”, só pensa em dinheiro e não no time; quando os “cartolas”, dirigentes dos clubes, tomam decisões equivocadas ou agem de acordo com interesses próprios; quando o seu time perde e fica aquela sensação de “só jogam quando querem”.

Como entender a relação torcedor-clube? No campo dos estudos organizacionais, Marketing é a disciplina que se dedica a entender o relacionamento com os clientes. Segundo Gummesson (2005, pg. 22), o Marketing de Relacionamento é “o Marketing baseado em interações dentro da rede de relacionamentos”. Há relações entre o torcedor e o clube, entre o torcedor e os jogadores, entre o torcedor e o torcedor do time adversário, entre os torcedores de um mesmo time. Desenvolver relações e torná-las contínuas, de longo prazo, e mutuamente satisfatórias são atribuições do Marketing. Para tanto, são utilizados vários constructos para explicar como essas relações se formam, ou como os clientes tornam-se leais (ou fiéis)<sup>1</sup> a uma marca. A lealdade é um aparente estado de equilíbrio (OLIVER, 1999); é um comportamento inerente à natureza humana. Por modelar as reações dos consumidores diante de uma oferta, a lealdade tem sido objeto de estudo de muitos pesquisadores. Definir os elementos formadores da lealdade (ou antecedentes) tem merecido incontáveis esforços de pesquisadores sobre o tema, e uma série de modelos têm sido propostos nesse sentido (ESPARTEL, 2005).

Como tais modelos se ajustam à realidade futebolística? Um consumidor que fica insatisfeito com um tipo de sabão em pó, ou tem uma experiência desastrosa com um restaurante, pode simplesmente trocar de marca. Outro consumidor que acha que não vale a pena comprar uma determinada marca de refrigerante, simplesmente não compra. Ou, ainda, outro consumidor que não confia em determinada companhia aérea, voa com outra. E o torcedor, quando está insatisfeito com o seu clube, desmotivado de ir ao estádio, descrente da possibilidade do time ter algum resultado positivo e lhe dar alegria, o que faz? Mantém-se leal ao seu time! Como explicar esse comportamento paradoxal?

O relacionamento do clube com o torcedor pode se dar de diversas formas: o torcedor pode ir ao estádio assistir aos jogos, comprar produtos (camisetas, bandeiras, bolas etc.) nas lojas do clube, tornar-se sócio, influenciar, indiretamente, outras pessoas (especialmente, crianças e jovens) a torcerem pelo mesmo time ou, ainda, pode dizer coisas positivas sobre o clube.

<sup>1</sup> Em virtude da controvérsia ainda gerada na literatura (especialmente nacional) com relação aos termos Lealdade e Fidelidade, preferimos tratá-los como sinônimos, ambos equivalentes ao termo, em inglês, “loyalty”.

Como pano de fundo, vale salientar um movimento relativamente recente no futebol brasileiro em busca de uma maior profissionalização da gestão dos clubes, sendo os mesmos encarados como empresas. As razões para esse movimento, provavelmente, incluem os avanços estruturais e legais do futebol, as parcerias dos clubes com empresas investidoras, a mentalidade profissional dos jogadores, a profissionalização dos dirigentes, entre outros (SANTOS, 2002). Some-se a isso a melhor organização de calendários e competições por parte das federações estaduais e da própria Confederação Brasileira de Futebol (CBF). A decorrência natural desse movimento é o crescente uso de ferramentas e teorias de gestão, incluindo as de Marketing.

O objetivo deste artigo é discutir a aplicação das bases teóricas do relacionamento com o cliente, fartamente encontradas na literatura de Marketing, ao contexto do futebol, explorando os sentimentos manifestados pelo torcedor com relação ao seu time. Para tanto, foi realizada uma pesquisa quantitativa junto a 441 torcedores de times de futebol de Porto Alegre, notadamente Internacional e Grêmio.

O artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: depois desta introdução, é discutido o contexto futebolístico do *locus* de pesquisa; a seguir, a fundamentação teórica; na seqüência, o método empregado na condução da pesquisa e, finalmente, os resultados encontrados, seguidos pela discussão dos mesmos.

## O Futebol no Rio Grande do Sul

A Revista Trivela, publicação especializada em futebol, elegeu recentemente o Gre-Nal como o clássico de maior rivalidade no Brasil, baseada em consulta a jornalistas nacionais e estrangeiros<sup>2</sup>. Segundo a revista, tal rivalidade existente nos gramados gaúchos se compara aos maiores clássicos mundiais, como Barcelona X Real Madrid, River Plate X Boca Juniors ou Glasgow Rangers X Celtics, deixando para trás os tradicionais Corinthians X Palmeiras e o Fla X Flu. A história dos Gre-Nais atesta esta rivalidade: em 99 anos, foram 138 vitórias do Internacional, 118 vitórias do Grêmio e 117 empates. São 532 gols colorados e 496 gremistas.

Os dois clubes quase dominaram completamente o futebol gaúcho nos últimos 50 anos. Foram raros, nesse período, os campeonatos gaúchos que não ficaram nas mãos de um ou de outro. Uma terceira força que se consolida no Estado é o Juventude, de Caxias do Sul, com destaque em algumas competições nacionais, mas que hoje disputa a segunda divisão do Campeonato Brasileiro.

O Sport Club Internacional, fundado em 1909, é denominado o "clube do povo", e tem sua sede no Estádio Beira-Rio, com capacidade para 58 mil torcedores. Estima-se em 4,7 milhões o número de torcedores colorados no Brasil. Os principais títulos são o Mundial Interclubes e a Libertadores da América, ambos em 2006, a Recopa Sul-Americana, a Copa Sul-Americana, além de três Campeonatos Brasileiros e uma Copa do Brasil.

Já o Grêmio Foot-ball Porto Alegrense foi fundado em 1903; o Estádio Olímpico Monumental tem espaço para 51 mil torcedores. Estimativas apontam para cerca de 6,4 milhões de torcedores gremistas no Brasil. Os principais títulos do Grêmio são o Mundial Interclubes, em 1983, duas Libertadores da América, dois Campeonatos Brasileiros e quatro Copas do Brasil.

<sup>2</sup> Assim como este, rankings sobre o tema são extremamente controversos e apresentam, com frequência, resultados muito distintos. Servem, portanto, como forma de dar ênfase à importância do confronto. Por exemplo, a rede de televisão CNN elegeu, em outubro de 2008, o jogo entre Celtics X Glasgow Rangers como o primeiro no ranking, com Corinthians X Palmeiras aparecendo em nono lugar. Já a revista World Soccer, em ranking publicado em julho de 2008, aponta Barcelona X Real Madri como o maior clássico do futebol; o clássico brasileiro mais bem colocado, Flamengo X Vasco da Gama, aparece em 13º lugar.

Os times gaúchos aparecem na ponta do *ranking* de clubes com mais sócios. De acordo com a edição de julho de 2008 da Revista Placar, o Internacional liderava o *ranking*, com 70 mil sócios e o Grêmio aparecia em quarto, com 14 mil sócios. Dados mais recentes dos *sites* dos clubes apontam o Internacional ([www.internacional.com.br](http://www.internacional.com.br)) com cerca de 84 mil sócios e o Grêmio ([www.gremio.net](http://www.gremio.net)) já ocupando a segunda posição do *ranking*, com mais de 50 mil sócios. O Internacional, inclusive, faz uma forte campanha promocional para completar 100 mil sócios no ano do seu centenário (2009). A associação, como forma de relacionamento desenvolvido entre clube e torcedor, é pouco explorada no Brasil. Depois do Internacional e Grêmio, o São Paulo tem 32 mil sócios. Considerada uma das maiores torcidas do Brasil, o Corinthians tem apenas 3 mil sócios. O Benfica, de Portugal, é considerado o time com maior número de sócios no mundo (cerca de 170 mil), seguido pelo Barcelona, da Espanha, e pelo Manchester United, da Inglaterra, com pouco mais de 150 mil sócios cada. O Internacional, inclusive, suplantou o River Plate, da Argentina, como o clube sul-americano com mais sócios, posicionando-se em oitavo no *ranking* mundial.

Além da aproximação, a associação do torcedor ao clube traz vantagens a ambos. Para o torcedor, há preferência na compra de ingressos, preços mais baixos e outros benefícios, como espaços reservados no *site* do clube, revistas mensais etc.; para o clube, é uma forma de garantir bom público em cada jogo e uma arrecadação maior advinda das mensalidades. Por exemplo, a Revista Placar estima que clubes como o Internacional adicionam aos seus cofres entre 2 e 3 milhões de reais por mês com as mensalidades pagas pelos sócios.

## Fundamentação Teórica

O panorama e a realidade do Marketing vêm sofrendo profundas transformações ao longo do tempo. Uma das mais salientes e visíveis é a “popularização de uma nova abordagem baseada na criação e manutenção de relacionamentos” (O’MALLEY; TYNAN, 2005, p. 24). Essa abordagem é conhecida como Marketing de Relacionamento, constituindo o paradigma relacional (GRÖNROOS, 1994), e tem uma história relativamente recente na literatura sobre Marketing. Inicialmente desenvolvido nos contextos de marketing industrial e marketing de serviços, como uma resposta às limitações do paradigma transacional, o Marketing de Relacionamento tem ampliado seu escopo no sentido de incluir o contexto de mercados de consumo, considerando que também os consumidores valorizam relacionamentos (SHETH; PARVATIYAR, 1995). Como consequência, encontra-se na literatura, inclusive, estudos que usam escalas de mensuração de constructos formadores de relacionamento, originalmente desenvolvidas para o ambiente *business-to-business*, adaptadas e validadas para o mercado de consumo (p.ex., GARBARINO; JOHNSON, 1999; SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002; AGUSTIN; SINGH, 2005).

A expansão do Marketing de Relacionamento encontrou justificativa no fato de a manutenção de clientes representar menores custos e maiores lucros às empresas (REICHHELD; SASSER, 1990) e, também, pelos contínuos avanços tecnológicos, especialmente na gestão de bancos de dados, evoluindo para o CRM (*Customer Relationship Management*, ou Gerenciamento do Relacionamento com Clientes), bastante difundido na literatura (O’MALLEY; TYNAN, 2005).

Considerando a lealdade de clientes como “um fenômeno essencialmente relacional” (JACOBY; KYNER, 1973, p. 2), em mercados de consumo, é possível atribuir à lealdade o *status* de “medida de relacionamentos que consumidores desenvolvem com produtos e símbolos de uma empresa” (SHETH; PARVATIYAR, 1995, p. 256). Nesse sentido, construir relacionamentos implica em entender profundamente os processos pelos quais os clientes mantêm trocas com as empresas, e como esses processos influenciam a lealdade. A importância conferida à manutenção dos clientes justifica o estudo a respeito de quais fatores determinam o comportamento de lealdade do cliente, uma vez que, do ponto de vista administrativo, o entendimento dessas variáveis e a gestão das mesmas são ca-

pazes de produzir resultados bastante interessantes para as empresas (especialmente em termos de lucratividade).

### Antecedentes da lealdade

Em virtude de o modelo de antecedentes da lealdade testado neste trabalho (apresentado e discutido posteriormente) incluir os conceitos de satisfação, confiança e valor para o cliente, também esses constructos merecerão uma revisão teórica, além da lealdade. Finalizando o capítulo, são apresentados o modelo teórico testado e as hipóteses da pesquisa.

A **satisfação de clientes** vem sendo, há muitos anos, alvo de uma grande quantidade de estudos no campo do Marketing. Etimologicamente, a palavra satisfação deriva dos termos em latim *satis*, que significa suficiente, e *facere*, que quer dizer fazer. Portanto, de acordo com essa derivação, satisfação significaria fazer o suficiente.

O termo satisfação é largamente utilizado no dia-a-dia das pessoas para manifestar sentimentos que se referem a uma série de relações, desde as pessoais e profissionais, chegando às relações comerciais ou de troca.

A satisfação apresenta uma ampla variação de definições. Richard L. Oliver, um dos autores com produção científica de maior destaque sobre o tema satisfação de clientes, em seu livro *Satisfaction: a Behavioral Perspective on the Consumer* (1997), apresenta uma definição "formal" de satisfação como sendo *uma resposta de realização do consumidor*. Isso implica em um julgamento sobre características ou sobre o próprio produto, e que proporciona um nível prazeroso de realização (ou preenchimento) relacionada ao consumo. Antes disso, entretanto, o mesmo autor, em artigo publicado no *Journal of Retailing* de 1981, propôs que a satisfação seja entendida como uma avaliação da surpresa inerente e decorrente da compra de um produto ou do próprio consumo deste produto. Esta é, portanto, uma definição baseada nas emoções do consumidor.

Para Szymanski e Henard (2001), a quantidade de estudos que investigam as conseqüências da satisfação de clientes é bem menor se comparada com a quantidade que aborda os antecedentes. Mesmo assim, é possível apontar como conseqüências: (1) o comportamento de reclamação, visto como uma forma de alívio à dissonância cognitiva, quando a experiência foi insatisfatória; (2) a comunicação boca-a-boca negativa, considerada outra forma de comportamento de reclamação em casos de experiências negativas; e (3) repetição da compra, já que a satisfação aumenta a probabilidade de o cliente comprar novamente o produto ou serviço.

A pesquisa do conceito de **confiança** é originária da psicologia social, cujo foco era a análise de relacionamentos pessoais, sendo considerada uma característica inerente a qualquer interação social. No campo da psicologia, "a confiança em uma pessoa é um sentimento de segurança baseado na crença de que seu comportamento é guiado e motivado por intenções favoráveis e positivas no sentido do bem estar e dos interesses do seu parceiro" (DELGADO-BALLESTER; MUNUERA-ALEMÁN, 2001, p. 1242).

Segundo Smith e Barclay (1997), duas conceitualizações de confiança aparecem com freqüência na literatura de Marketing: numa delas, a confiança é vista como uma expectativa cognitiva ou um sentimento afetivo; na outra, a confiança se configura como um comportamento de assumir riscos ou como a disposição de se engajar em tal comportamento. Os autores consideram estas como duas "facetas" da confiança, mesmo que outros autores as relacionem entre si em suas definições (MOORMAN; DESHPANDÉ; ZALTMAN, 1993; MORGAN; HUNT, 1994).

De acordo com Morgan e Hunt (1994), a confiança leva a comportamentos cooperativos e reduz a incerteza envolvida no relacionamento. Para Moorman, Deshpandé e Zaltman (1993), acreditar que um parceiro é confiável sem estar disposto a confiar neste parceiro representa uma confiança limitada, devendo-se,

assim, inserir no conceito de confiança a disposição de confiar como uma intenção de comportamento fundamental.

Garbarino e Johnson (1999) encontraram diferentes relações entre satisfação, confiança e lealdade, dependendo do contexto. Em situações de trocas transacionais, a satisfação tinha influência significativa nas intenções dos consumidores; já em casos de trocas relacionais, esse efeito não era significativo. Nesse caso, a confiança era o maior determinante da intenção do cliente. Tanto Garbarino e Johnson (1999) quanto Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) ressaltam que os constructos da confiança e do valor ocupam papel de mediação entre a satisfação e lealdade.

**Valor** é a base que sustenta o relacionamento da empresa com o cliente; se o cliente não percebe valor naquilo que a empresa oferece, estratégias de marca e retenção terão pouco efeito na construção do relacionamento (RUST; ZEITHAML; LEMON, 2000). Para Flint, Woodruff e Gardial (2002), a realidade atual representa tempos difíceis aos profissionais de Marketing, especialmente por serem estes pressionados a adotar estratégias voltadas ao valor para o cliente, como forma de obter maiores lucros e melhores desempenhos no longo prazo. Isto se torna particularmente desafiador no momento em que os profissionais devem entender o que os clientes valorizam nos produtos. Para Zeithaml (1988, p. 14), valor percebido "é a avaliação total do consumidor sobre a utilidade de um produto baseado na percepção do que é recebido e do que é dado".

O valor para o cliente tornou-se um conceito central em Marketing, no momento em que o contexto mercadológico na década passada exerceu uma pressão competitiva muito grande sobre as empresas (FLINT; MENTZER, 2000). Para Slater e Narver (2000), uma posição superior de valor é atingida quando uma empresa cria mais valor para o cliente do que os seus competidores; e esse valor é criado quando os benefícios ao cliente, associados ao produto, excedem os custos da oferta.

Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) desenvolvem um modelo no qual relacionam a confiança com a lealdade, e apontam o valor como elemento mediador do efeito da confiança na lealdade. Segundo os autores, a confiança cria valor por proporcionar benefícios decorrentes da interação com a empresa e por reduzir a incerteza com expectativas consistentes e confiáveis. Na mesma linha, Agustin e Singh (2002) confirmam que a percepção que o cliente tem de valor, decorrente de trocas relacionais, tem efeito positivo e direto sobre a lealdade do cliente.

## A lealdade

Mesmo que alguns estudos indiquem que a satisfação não é garantia de lealdade (p.ex., REICHHELD, 1996, REICHHELD; SASSER, 1990), a investigação dos elementos antecedentes da lealdade tem sido a principal preocupação dos especialistas no tema, despertando o interesse tanto da academia quanto da comunidade empresarial (PARASURAMAN; GREWAL, 2000). Essa investigação recente gerou uma quantidade grande de tentativas de explicar como a lealdade é formada e quais são as decorrências de sua existência.

Desde a década de 1960, a academia examina modelos que relacionam lealdade e performance de mercado. Evidências indicam que o comportamento de lealdade, considerado uma importante decorrência dos relacionamentos, é elemento decisivo na geração de lucros; mais do que a satisfação do cliente. Em geral, as pesquisas têm indicado que os lucros associados a servir e manter os clientes atuais são significativamente maiores que aqueles associados a novos clientes (CURASI; KENNEDY, 2002).

Para Oliver (1997), o início do enfoque comportamental da lealdade remonta à década de 1970, depois de um período em que a maioria dos autores se referia à lealdade como um padrão de repetição de compra.

Como uma medida comportamental, é comum, em Marketing, o termo lealdade ser usado, indistintamente, com relação a definições referentes à repetição de compra, probabilidade de compra, proporção de compra, probabilidade de recompra,

freqüência de compra, seqüência de compra, preferência, comprometimento, retenção ou fidelidade e, ainda, se referir a contextos de lealdade à marca, ao serviço, à loja ou ao vendedor (BENNETT; RUNDLE-THIELE, 2002; KUMAR; SHAH, 2004).

Segundo Oliver (1999), existem muitas definições para lealdade, mas a maioria destas referem-se a definições processuais, ou seja, definem o que os consumidores fazem para tornarem-se leais, não entrando em significados psicológicos da lealdade. O autor sugere que a lealdade seja vista como

um comprometimento profundo em comprar ou usar novamente um produto ou serviço, de forma consistente, para, no futuro, provocar compras repetidas da mesma marca ou empresa, mesmo que existam influências situacionais e esforços de marketing capazes de causar comportamento de mudança (OLIVER, 1997, p. 392).

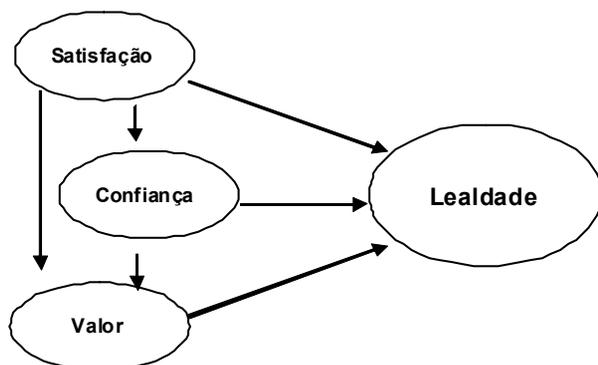
Do ponto de vista comportamental, a lealdade é vista como um estado em que um conjunto de comportamentos aponta na direção da construção e manutenção de relacionamentos. Acima de tudo, a lealdade representa um comportamento que reflete uma forte relação entre a atitude relativa de um cliente e a intenção de recompra (DICK; BASU, 1994). Segundo Hoyer e MacInnis (2001), a lealdade ocorre quando o consumidor faz uma avaliação consciente de que uma marca satisfaz suas necessidades de forma mais consistente do que as outras marcas, levando-o a comprar a mesma marca repetidamente.

### ○ modelo e as hipóteses testadas

Muitos modelos que tratam da formação da lealdade já foram testados, tanto no cenário internacional, quanto no nacional (p. ex., SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002; GARBARINO; JOHNSON, 1999; AGUSTIN; SINGH, 2002; ESPARTEL, 2005; entre outros), envolvendo vários constructos diferentes, entre eles, satisfação, confiança, valor, comprometimento e qualidade percebida.

Considerando que o principal objetivo deste estudo é o de verificar a adaptação da teoria atinente ao relacionamento com clientes à realidade do futebol, optou-se pelo uso de um modelo já testado. Dentre os possíveis modelos que serviriam a esse propósito, optou-se pelo proposto por Agustin e Singh (2002), conforme a Figura 1, e que apresenta a satisfação, a confiança e o valor como antecedentes da lealdade. Segundo os autores, "os resultados indicam que o modelo proposto explica quantidade significativa de variância nas variáveis dependentes do modelo, e aparece como uma estrutura razoável para o entendimento dos mecanismos da lealdade" (p. 6). A principal razão para a escolha desse modelo, em particular, foi sua adequação aos propósitos da pesquisa, avaliando a lealdade e seus antecedentes. Complementarmente, contribuíram para a escolha a sua simplicidade e o fato de levar em conta constructos já pesquisados na academia, o que facilitaria a operacionalização do instrumento de coleta.

**Figura 1 – Modelo Teórico Testado**



Fonte: adaptado de Agustin e Singh (2002).

A partir da apresentação do modelo teórico, que envolve a definição dos constructos e as relações entre eles, é possível elaborar as hipóteses que nortearam a pesquisa, devidamente adaptadas ao contexto da pesquisa:

- Hipótese 1 (H1): A satisfação tem efeito positivo e significativo na lealdade do torcedor.
- Hipótese 2 (H2): O efeito da satisfação na lealdade do torcedor é significativamente mediado pela confiança no clube e pela percepção do torcedor sobre o valor derivado da troca.
- Hipótese 3 (H3): A confiança no clube tem efeito positivo e significativo na lealdade do torcedor.
- Hipótese 4 (H4): O efeito da confiança na lealdade do torcedor é significativamente mediado pela percepção do torcedor sobre o valor derivado da troca.
- Hipótese 5 (H5): A percepção do torcedor sobre o valor derivado da troca tem efeito positivo e significativo na lealdade do torcedor.

## Método

A pesquisa foi dividida em duas etapas distintas: a primeira, qualitativa, de cunho exploratório; e a segunda, quantitativa, constituindo o teste das hipóteses.

A etapa exploratória da pesquisa foi executada a partir da realização de entrevistas em profundidade (MALHOTRA, 1999) junto a uma amostra, escolhida por conveniência, de 12 torcedores. Foi utilizado um roteiro de entrevista semi-estruturado. O propósito dessa etapa foi familiarizar os pesquisadores a respeito da relação que envolve torcedor e clube, buscando identificar particularidades que fossem importantes tanto na elaboração do instrumento de coleta, e que permitissem uma adaptação mais segura dos indicadores originais ao contexto de pesquisa, quanto na explicação dos resultados da etapa posterior de pesquisa (quantitativa). As entrevistas foram gravadas, transcritas e sumarizadas por meio de análise de conteúdo (KRIPPENDORF, 1980).

Já para o teste das hipóteses propostas no modelo, o método utilizado foi a avaliação das relações estruturais entre as variáveis latentes, por meio da aplicação de modelagem de equações estruturais (KLINE, 1998), com o uso da estratégia de modelagem confirmatória (HAIR *et al.*, 1998). Nesse sentido, foram considerados os dados coletados em um levantamento do tipo corte transversal (MALHOTRA, 1999), junto a torcedores do Grêmio ou Internacional, matriculados nas duas maiores Universidades da cidade de Porto Alegre.

O modelo teórico proposto exigiu a elaboração de um instrumento de coleta para a mensuração dos constructos envolvidos. As escalas utilizadas, todas de 11 posições, originalmente desenvolvidas para o contexto de mercados industriais, foram ao longo do tempo adaptadas e validadas para o mercado de consumo, primeiramente por autores internacionais e, depois, no contexto nacional. São elas:

- satisfação: escala tipo Likert adaptada de Burnham *et al.* (2003), validada no contexto nacional por Basso (2008);
- confiança: escala tipo Likert adaptada de Garbarino e Johnson (1999), validada no contexto nacional por Mückenberger (2001);
- valor: escala tipo Likert adaptada de Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), validada no contexto nacional por Espartel (2005);
- lealdade: escala tipo Likert adaptada de Yang e Peterson (2004), validada no contexto nacional por Basso (2008).

Além das variáveis que compõem os constructos e as de caracterização demográfica (sexo, idade e renda), fazem parte do questionário questões relati-

vas ao time que torce, se é sócio do clube e há quanto tempo, se costuma ir ao estádio e com que frequência, o que faria com que essa frequência aumentasse, se compra produtos do clube e com que frequência. Adicionalmente, foram identificadas as motivações para tornar-se sócio do clube e para deixar de ser, e qual é a satisfação dos torcedores com os atributos considerados importantes, e que trazem impactos gerenciais diretos.

A satisfação foi, portanto, avaliada de duas formas: na primeira, como um constructo componente do modelo proposto; na segunda, desmembrada em um conjunto de atributos de satisfação (revelados na etapa exploratória da pesquisa), com o propósito de identificar quais desses atributos têm maior impacto na satisfação geral, revelando-se uma ferramenta gerencial útil e auxiliando, em momento posterior, a explicação teórica dos resultados encontrados no teste das hipóteses.

Todas estas questões adicionais, além da mensuração dos constructos, foram adicionadas ao instrumento de coleta em função da relevância verificada nas entrevistas em profundidade realizadas na etapa exploratória.

Para validação de conteúdo (MALHOTRA, 1999), um questionário inicial, contendo 54 questões, foi submetido a quatro especialistas, três deles com sólida experiência em marketing e um com experiência na gestão de marketing esportivo. Esses especialistas avaliaram a formulação das questões e sugeriram alterações nas frases para ganho de clareza e entendimento por parte do entrevistado. Um conjunto de 36 entrevistas foi, então, realizado para avaliar a adequação do questionário, o método e a equipe de coleta de dados. O estudo piloto mostrou-se satisfatório, validando o processo de coleta e permitindo a inclusão desses 36 questionários no banco de dados do estudo.

O questionário foi, então, aplicado em mais 416 respondentes, sendo escolhidos, por conveniência, estudantes universitários de duas instituições de ensino superior do município de Porto Alegre – RS, conforme os procedimentos validados no estudo piloto. A aplicação foi feita em salas de aula dessas instituições, entre uma aula e outra, e consistiu em uma breve apresentação do objetivo de pesquisa para grupos de aproximadamente 40 pessoas, seguido pela entrega dos questionários, respondidos em uma média de 15 minutos. Os questionários foram devolvidos ao aplicador e envelopados para digitação dos dados. O esforço de coleta produziu 452 questionários em um período de coleta de 10 dias. Após a análise dos questionários, 441 foram considerados válidos.

Para análise dos dados quantitativos, empregaram-se métodos estatísticos uni e multivariados (HAIR *et al.* 1998). A análise de dados com uma avaliação de dados faltantes (*missing data*) apresentou taxa dentro do valor aceitável de 5% (MALHOTRA, 1999). A validade discriminante e a confiabilidade composta dos construtos individuais foram determinadas de acordo com procedimentos sugeridos por Hair *et al.* (1998). Os modelos foram computados a partir da matriz de covariâncias pelo método de máxima verossimilhança, com o uso do *software* LISREL (JÖRESKOG; SÖRBOM, 1993).

## Resultados

Os resultados serão apresentados da seguinte forma: primeiro, os resultados descritivos que caracterizam a amostra e a relação entre o torcedor e o clube; depois, os resultados atinentes ao teste das hipóteses.

### Caracterização da amostra e da relação

Considerando os 441 casos válidos contabilizados, e no que se refere ao **perfil dos torcedores**, a Tabela 1 indica que a maior parte dos respondentes é do

sexo masculino, sendo que boa parte da amostra (45,7%) tem renda familiar até R\$ 5.000. A idade média foi de 24 anos, e variou entre os limites inferior de 17 anos até o superior de 65 anos.

**Tabela 1 – Perfil dos Torcedores**

<b>Sexo</b>	<b>%</b>
Homens	54,6
Mulheres	45,4
<b>Renda domiciliar mensal</b>	
<b>%</b>	
Até R\$ 2.500	20,6
Entre R\$ 2.501 e R\$ 5.000	25,1
Entre R\$ 5.001 e R\$ 7.500	14,4
Entre R\$ 7.501 e R\$ 10.000	17,0
Acima de R\$ 10.000	22,9
<b>Idade</b>	
<b>anos</b>	
Média	24,0
Desvio-padrão	6,8
Mínima	17
Máxima	65

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 2 resume as informações a respeito do **comportamento do torcedor em relação ao futebol**. Verifica-se que a maior parte dos entrevistados declarou ser torcedor do Grêmio. Um percentual considerável de torcedores (30,4%) respondeu serem sócios dos clubes, vinculados ao clube por um período longo (88,2% são sócios há mais de um ano).

**Tabela 2 – Comportamento em Relação ao Futebol**

<b>Time que torce?</b>	<b>%</b>	<b>Costuma ir ao estádio?</b>	<b>%</b>
Grêmio	67,1	Sim	56,7
Inter	30,8	Não	43,3
Outro	2,1	<b>Com que frequência?</b>	
<b>Sócio do clube?</b>		<b>%</b>	
Sim	30,4	Todos os jogos	34,7
Não	65,5	Pelo menos uma vez por mês	32,0
Não, mas já fui	4,1	Pelo menos uma vez por trimestre	12,4
<b>Há quanto tempo são sócios?</b>		Pelo menos uma vez por semestre	10,0
<b>%</b>		Pelo menos uma vez por ano	4,2
Menos de 3 meses	5,9	Quase nunca	6,6
Mais de 3 meses e menos de 1 ano	5,9	<b>Compra produtos do clube?</b>	
Mais de 1 ano e menos de 5 anos	52,9	<b>%</b>	
Mais de 5 anos	35,3	Sim	63,9
		Não	36,1

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme indicado na Tabela 2, a maior parte dos respondentes *costuma ir ao estádio*, com uma assiduidade relativamente alta (dois terços da amostra vão aos jogos uma ou mais vezes por mês). Além disso, *compram produtos do clube* (camisetas, abrigos, bandeiras, acessórios, etc.).

Quanto aos fatores que fariam o **torcedor ir mais ao estádio**, a Tabela 3 indica que a assiduidade do torcedor aumentaria, principalmente, caso fosse oferecida *maior segurança no estádio e arredores* e houvesse *redução do preço dos ingressos*.

**Tabela 3 – Fatores para Aumentar a Freqüência nos Estádios**

Fatores	%
Maior segurança no estádio e arredores	37,5
Ingressos mais baratos	23,2
Mais conforto nos estádios	13,8
Horários mais acessíveis	10,8
Maior quantidade de jogos	5,5
Promoções durante o intervalo do jogo	0,5
Outros	9,5

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto às **motivações dos torcedores**, foram investigados motivos para se tornarem sócios dos clubes e motivos para deixarem de ser sócios, conforme Tabela 4. Para a associação, os principais motivos foram *amor ou paixão ao clube, para ajudar o clube a crescer* e *para pagar mais barato ou não pagar ingresso para os jogos*, respectivamente. Com relação aos motivos para deixar de serem sócios, mesmo com médias mais baixas, os respondentes indicaram o *valor alto da mensalidade, a falta de vantagens para os sócios* e a *falta de planejamento do clube ou problemas administrativos*.

**Tabela 4 – Motivações para Associação ou Desassociação**

Motivação para ser sócio	Média	dp
Amor ou paixão ao clube	9.0	2.1
Para ajudar o clube a crescer	8.6	2.1
Para pagar mais barato (ou não pagar) ingresso para os jogos	7.7	2.9
Para acompanhar amigos ou familiares sócios	4.8	3.5
Por outras vantagens oferecidas pelo clube	3.9	3.3
Motivação para deixar de ser sócio	Média	dp
Valor alto de mensalidade	5.5	3.2
Falta de planejamento do clube (problemas administrativos)	4.1	3.5
Falta de vantagens para os sócios	5.0	3.1
Desempenho do time	3.6	3.3

Fonte: dados da pesquisa

Obs.: médias calculadas a partir de uma escala tipo Likert, de 11 pontos, sendo 0 "discordo totalmente" e 10 "concordo totalmente"; dp=desvio-padrão

Para a **análise da satisfação e de seus atributos**, os valores percentuais de satisfação foram calculados a partir da média de cada indicador utilizando uma escala Likert de 5 pontos, de "totalmente insatisfeito" a "totalmente satisfeito", transformada em percentual por meio do algoritmo  $SAT = (m\u00e9dia - 1) \times 25$ . Já o impacto foi definido por meio de análise de regressão múltipla, sendo o Beta o indicador utilizado para determinar maior ou menor impacto. A Tabela 5 apresenta os resultados, indicando que as maiores satisfações foram registradas para o *site do*

clube (77,5%), os produtos do clube oferecidos nas lojas (72,5%) e para a marca que patrocina o clube (72,5%).

Já entre as menores satisfações identificadas estão as *promoções realizadas pelo clube*, o *preço dos ingressos*, o *conforto do estádio* e a *segurança do estádio e arredores*, confirmando o aspecto que poderia aumentar a assiduidade aos jogos apontada anteriormente. A satisfação geral com o clube foi de 70,0%, e os fatores com maior impacto sobre essa satisfação geral foram, respectivamente, os *jogadores do clube* (0,212), o *desempenho do time* (0,192), o *site do clube* (0,189) e a *atenção dispensada aos sócios do clube* (0,181).

**Tabela 5 – Satisfação com os Atributos**

<b>Atributo</b>	<b>SAT (%)</b>	<b>dp (%)</b>	<b>Beta</b>
Site do clube	77,5	25,0	0,189
Produtos do clube oferecidos nas lojas	72,5	27,5	ns
Marca que patrocina o clube	72,5	27,5	ns
Desempenho do time	67,5	22,5	0,192
Jogadores do clube	65,0	22,5	0,212
Diretoria do clube	62,5	25,0	0,159
Comportamento da torcida no estádio	62,5	30,0	0,155
Administração do clube	60,0	25,0	ns
Equipe técnica	57,5	25,0	ns
Atenção dispensada aos sócios do clube	57,5	27,5	0,181
Promoções realizadas pelo clube	42,5	25,0	ns
Preço dos ingressos	42,5	27,5	ns
Conforto no estádio	42,5	25,0	ns
Segurança do estádio e arredores	37,5	27,5	ns
<b>Satisfação geral com o clube</b>	<b>70,0</b>	<b>20,0</b>	<b>R<sup>2</sup>=0,487</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Obs.: ns=não significativo ( $p < 0,005$ ); R<sup>2</sup>=coeficiente de determinação; dp=desvio-padrão

Adicionalmente, buscou-se identificar diferenças entre sócios e não-sócios. Como esperado, a satisfação geral com o clube mostrou-se maior entre os sócios do que entre os não sócios (teste t, 95% de intervalo de confiança, média de sócios de 79,8%; média de não sócios de 65,5%,  $p < 0,01$ ).

A Tabela 6 apresenta as estatísticas univariadas dos constructos Satisfação (SAT), Confiança (CNF), Valor (VAL) e Lealdade (LEA), bem como dos indicadores de cada um desses constructos. As variáveis de satisfação mais objetivas e diretas ( $s_1$  e  $s_4$ ) apresentaram médias superiores, enquanto as variáveis que envolvem expectativa ( $s_2$ ) ou comparação com um clube ideal ( $s_3$ ) tiveram médias inferiores. No constructo confiança, as variáveis com maiores médias também foram as mais diretamente relacionadas com o resultado produzido e com a confiança ( $c_4$  e  $c_2$ ). Em relação ao constructo valor, as variáveis com maiores médias de concordância dizem respeito à avaliação total do valor percebido em torcer pelo time ( $v_4$ ) e pela recompensa pelo esforço de comprar produtos do time e assistir a jogos ( $v_3$ ). O constructo lealdade recebeu a maior média geral entre os construtos (8,07), sendo os indicadores ligados à atitude de encorajar amigos e parentes a torcer pelo clube ( $l_3$ ) e recomendação ( $l_2$ ) os que obtiveram as maiores médias.

**Tabela 6 – Estatísticas dos Constructos e dos seus Indicadores**

	<b>Variável</b>	<b>N</b>	<b>média</b>	<b>dp</b>
<b>Satisfação</b>		<b>426</b>	<b>5,83</b>	-
s <sub>1</sub>	Eu estou satisfeito com o meu clube	437	7,03	2,12
s <sub>2</sub>	O que recebo do meu clube fica acima do que eu espero	427	5,07	2,47
s <sub>3</sub>	Imagine um clube ideal – um que oferece tudo o que deveria oferecer. Como o seu clube se compara a este clube ideal?	437	5,32	2,15
s <sub>4</sub>	Como o seu clube satisfaz suas necessidades neste momento?	437	5,88	2,25
<b>Confiança</b>		<b>420</b>	<b>6,01</b>	-
c <sub>1</sub>	O desempenho do meu clube sempre atinge as minhas expectativas	433	5,34	2,15
c <sub>2</sub>	Este clube pode ser levado em conta por produzir um bom resultado	429	6,45	2,11
c <sub>3</sub>	Eu posso confiar sempre no bom desempenho do meu clube	429	5,47	2,33
c <sub>4</sub>	Este clube é confiável	429	6,61	2,37
c <sub>5</sub>	A qualidade dos resultados deste clube é consistentemente alta	429	6,17	2,33
<b>Valor</b>		<b>417</b>	<b>6,41</b>	-
v <sub>1</sub>	Com base no que eu pago pelos produtos do clube e para assistir aos jogos, eu considero torcer pelo meu clube um ótimo negócio	423	5,94	2,82
v <sub>2</sub>	Pelo tempo que eu gasto para comprar produtos do clube e para assistir aos jogos, eu considero torcer pelo meu clube altamente aceitável.	421	6,41	2,71
v <sub>3</sub>	Pelo esforço envolvido em comprar produtos do clube e em assistir aos jogos, eu diria que torcer pelo meu clube realmente vale a pena	422	6,57	2,77
v <sub>4</sub>	Eu avalio a minha experiência total de torcer pelo meu time como tendo um valor extremamente alto	423	6,73	2,81
<b>Lealdade</b>		<b>428</b>	<b>8,07</b>	-
l <sub>1</sub>	Eu falo coisas positivas sobre o meu clube para outras pessoas	432	7,78	2,59
l <sub>2</sub>	Eu recomendaria o meu clube para aqueles que procuram meu conselho	431	8,14	2,57
l <sub>3</sub>	Eu encorajaria amigos e parentes a torcer pelo meu clube	428	8,29	2,56

Fonte: dados da pesquisa.

Obs.: médias calculadas a partir de uma escala tipo Likert de 11 pontos, sendo 0 "discordo totalmente" e 10 "concordo totalmente". Exceção às variáveis s<sub>3</sub>, variando entre 0 "muito abaixo do ideal" e 10 "igual ao ideal"; e s<sub>4</sub>, variando entre 0 "extremamente mal" e 10 "extremamente bem"; dp=desvio-padrão; n=número de casos válidos.

Com relação às diferenças de médias entre os grupos, os cálculos de diferenças de médias (teste t, intervalo de confiança de 95%) apontaram que a idade é a variável que suscita as maiores diferenças entre as médias dos grupos, seguida da renda. Em contraste, há um comportamento muito regular entre os torcedores dos dois times. A seguir, especificam-se os resultados. A satisfação s<sub>1</sub> tem as seguintes médias: 8,26 para sócios; 6,44 para não sócios; p<0,001; 7,29 para idade até 24 anos; 6,33 para idade acima de 24 anos; p<0,01; já s<sub>3</sub>: 5,55 para até 24 anos; 4,68 para acima de 24 anos; p<0,05. A confiança c<sub>1</sub> apresentou as médias: 5,57 para até 24 anos; 4,77 para acima de 24 anos; p<0,05; já c<sub>2</sub>: 6,22 para até R\$ 5.000,00; 6,67 para acima de R\$ 5.001,00; p<0,01; 6,71 para até 24 anos; 5,77 para acima de 24 anos; p<0,05; e variável c<sub>5</sub>: 7,18 para sócios; 5,68 para não sócios; p<0,01; 5,88 para renda até R\$ 5.000,00; 6,42 para renda acima de R\$

5.001,00;  $p < 0,01$ . O valor  $v_2$  tem os seguintes valores de médias por grupos: 7,90 para sócios; 5,76 para não sócios;  $p < 0,01$ . A lealdade apresentou valores de médias:  $I_1$  de 8,04 para sexo masculino; 7,46 para sexo feminino;  $p < 0,05$ ; 8,11 para até 24 anos; 6,91 para acima de 24 anos;  $p < 0,05$ ; já  $I_2$ : 8,45 para o sexo masculino; 7,78 para o sexo feminino;  $p < 0,05$ ; 7,70 para renda até R\$ 5.000,00; 8,59 para renda acima de R\$ 5.001,00;  $p < 0,01$ ; 8,47 para idade até 24 anos; 7,31 para idade acima de 24 anos;  $p < 0,01$ .

### Teste das hipóteses

A Tabela 7 mostra os resultados dos cálculos de validade discriminante e confiabilidade composta. A matriz representada nas quatro primeiras linhas e quatro primeiras colunas foi calculada pelo método Fornell-Larcker (FORNELL e LARCKER, 1981), com a diagonal informando a variância extraída da cada constructo, calculada pela soma dos quadrados das cargas padronizadas, divididas pelo mesmo valor, mais a soma dos erros de mensuração dos indicadores (HAIR *et al.*, 1998). Os valores inferiores à diagonal representam as correlações entre os constructos (valores da matriz PHI da análise fatorial confirmatória).

**Tabela 7 – Evidências de Validade Discriminante e Confiabilidade Composta**

	SAT	CNF	VAL	LEA	Confiabilidade composta
SAT	0,836	-	-		0,917
CNF	0,740	0,867	-	-	0,959
VAL	0,533	0,476	0,895	-	0,968
LEA	0,410	0,384	0,490	0,910	0,968

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados da análise fatorial confirmatória (ANDERSON; GERBING, 1988) mostraram a necessidade de um ajuste em relação ao constructo lealdade. As variáveis inicialmente consideradas incluíam aspectos comportamentais ( $I_4$ ,  $I_5$  e  $I_6$ ). O modelo fatorial confirmatório indicou, porém, que essas variáveis introduziam um erro grande, comprometendo a estrutura geral do constructo. A retirada dessas variáveis sanou o problema do erro, levando o modelo a parâmetros aceitáveis. Os valores obtidos de confiabilidade composta foram igualmente aceitáveis.

Tendo sido encontradas evidências de validade dos constructos, elaborou-se a modelagem por equações estruturais. Os resultados dos dados processados no *software* LISREL são apresentados na Tabela 8, que mostra os valores padronizados dos parâmetros do modelo, sua interpretação, os valores T, a probabilidade de significância do parâmetro e impacto sobre o teste de hipóteses.

De uma maneira geral, as estatísticas indicam a validade do modelo como um todo ( $GL=100$ ;  $c^2=360,97$ ;  $p < 0,01$ )<sup>3</sup>. O indicador de erro geral está dentro do limite recomendável ( $RMSEA=0,064$ ;  $Máx=0,08$ ). Os índices de ajustamento são

<sup>3</sup> Conforme Hair et al. (1998), seria desejável um  $c^2$  não significativo (com  $p > 0,10$  ou  $0,20$ ). No entanto, o  $c^2$  não é uma medida de ajuste absoluto confiável por estar sujeita a grandes distorções, como resultado da distribuição assumida pelas variáveis observáveis (ANDERSON; GERBING, 1988). Em um exemplo de interpretações de indicadores de modelos estruturais, Hair et al. (1998) argumentam que um  $c^2$  não significativo pode ser resultado do número de casos considerado, e recomenda a avaliação final do ajuste por um conjunto de indicadores de ajuste. Por outro lado, segundo Jöreskog e Sörbom (1993), o  $c^2$  pode ser interpretado em seu valor absoluto, sendo desejáveis valores pequenos de  $c^2$ , situação encontrada no modelo. Nessas condições, optou-se por priorizar os indicadores de ajuste gerais do modelo, desconsiderando-se a significância do  $c^2$ .

satisfatórios (NFI=0,95; NNFI=0,95; PNFI=0,79; CFI=0,96; RFI=0,94; GFI=0,91; AGFI=0,88; PGFI=0,70), conforme Hair *et al.* (1998), que sugere valor mínimo de 0,80 (sendo 0,70 marginalmente aceitável). Não houve razões de origem teórica ou empírica para atribuição de valores arbitrários para erros, nem para liberação de correlações entre erros do modelo de medidas.

**Tabela 8 – Parâmetros Padronizados do Modelo**

Matriz	Parâmetro (significado)	Valor Padronizado	T-value	P	Obs.
$\Gamma$	$\gamma_{11}$ (impacto da satisfação na confiança)	0,86	16,8	<0,01	H2 parcialmente aceita
	$\gamma_{21}$ (impacto da satisfação no valor)	0,52	5,6	<0,01	H2 parcialmente aceita
	$\gamma_{31}$ (impacto da satisfação na lealdade)	-	-	n.s.	H1 rejeitada
$B$	$\beta_{21}$ (impacto da confiança no valor)	0,25	2,87	<0,01	H4 parcialmente aceita
	$\beta_{32}$ (impacto do valor na lealdade)	0,71	18,31	<0,01	H5 aceita
	$\beta_{31}$ (impacto da confiança na lealdade)	-	-	n.s.	H3 rejeitada
$\Lambda_x$	$\lambda^x_{11}$ (impacto de satisfação em $s_1$ )	0,79	-	Fixo	$\Lambda_x$
	$\lambda^x_{21}$ (impacto de satisfação em $s_2$ )	0,74	16,39	<0,01	
	$\lambda^x_{31}$ (impacto de satisfação em $s_3$ )	0,74	16,45	<0,01	
	$\lambda^x_{41}$ (impacto de satisfação em $s_4$ )	0,85	19,49	<0,01	
$\Lambda_y$	$\lambda^y_{11}$ (impacto de confiança em $c_1$ )	0,84	23,09	<0,01	$\Lambda_y$
	$\lambda^y_{21}$ (impacto de confiança em $c_2$ )	0,84	23,07	<0,01	
	$\lambda^y_{31}$ (impacto de confiança em $c_3$ )	0,88	24,94	<0,01	
	$\lambda^y_{41}$ (impacto de confiança em $c_4$ )	0,82	22,01	<0,01	
	$\lambda^y_{51}$ (impacto de confiança em $c_5$ )	0,87	-	Fixo	
	$\lambda^y_{62}$ (impacto de valor em $v_1$ )	0,87	29,80	<0,01	
	$\lambda^y_{72}$ (impacto de valor em $v_2$ )	0,93	37,18	<0,01	
	$\lambda^y_{82}$ (impacto de valor em $v_3$ )	0,94	-	Fixo	
	$\lambda^y_{92}$ (impacto de valor em $v_4$ )	0,83	26,25	<0,01	
	$\lambda^y_{103}$ (impacto de lealdade em $l_1$ )	0,87	30,78	<0,01	
	$\lambda^y_{113}$ (impacto de lealdade em $l_2$ )	0,96	-	Fixo	
	$\lambda^y_{123}$ (impacto de lealdade em $l_3$ )	0,93	37,35	<0,01	

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação à matriz  $\Gamma$ , que contém os vetores das relações entre constructos exógenos sobre os endógenos, encontrou-se o maior valor relativo no impacto da satisfação na confiança (0,86;  $p < 0,01$ ), implicando na aceitação parcial de H2 (a aceitação é parcial porque se esperava uma mediação significativa, mas não completa, uma vez que não há relação direta entre satisfação e lealdade). Um impacto com valor inferior, mas igualmente significativo é da satisfação sobre o valor percebido (0,52,  $p < 0,01$ ), implicando, também, na aceitação parcial de H2. A relação não significativa entre satisfação e lealdade rejeita H1.

A matriz B, contendo os valores das relações entre os constructos endógenos, apresentou valores de parâmetros relativamente menores, com o menor impacto do modelo na relação entre a confiança e o valor (0,25;  $p < 0,01$ ), aceitando parcialmente H4, uma vez que se esperava uma mediação significativa, mas apenas parcial, já que não há relação direta entre confiança e lealdade. O impacto do valor na lealdade é significativo (0,71;  $p < 0,01$ ), evidenciando a confirmação de H5. A não significância da relação entre confiança e lealdade rejeita H3.

O restante da tabela presta conta dos valores obtidos nas relações entre os constructos e seus indicadores (modelo de mensuração). A matriz  $\Lambda_x$  contém os valores dos impactos do construto exógeno satisfação sobre seus indicadores. O indicador  $s_4$  recebe o efeito de satisfação com maior intensidade ( $\lambda_{4,1}^x = 0,85$ ;  $p < 0,01$ ), enquanto os indicadores  $s_2$  e  $s_3$  recebem menor efeito do construto ( $\lambda_{2,1}^x = \lambda_{3,1}^x = 0,74$ ;  $p < 0,01$ ). Como forçosamente deve acontecer, todos os valores T (*T values*) estão fora do intervalo  $\pm 1,96$ . A matriz  $\Lambda_y$  contém os valores dos construtos endógenos confiança, valor e lealdade sobre seus respectivos indicadores. A variável que recebe maior impacto de confiança é  $c_3$  ( $\lambda_{3,1}^y = 0,88$ ;  $p < 0,01$ ) e  $c_4$  recebe menor impacto ( $\lambda_{4,1}^y = 0,82$ ;  $p < 0,01$ ). O construto valor é mais bem refletido pela variável  $v_3$  ( $\lambda_{3,2}^y = 0,94$ ;  $p < 0,01$ ), enquanto  $v_1$  apresenta o maior erro relativo ( $\lambda_{6,2}^y = 0,87$ ;  $p < 0,01$ ). O construto lealdade é mais bem representado pela variável  $l_2$  ( $\lambda_{11,3}^y = 0,96$ ;  $p < 0,01$ ), sendo a variável  $l_1$  a que contém maior erro ( $\lambda_{10,3}^y = 0,87$ ;  $p < 0,01$ ).

Os valores dos parâmetros não padronizados mais elevados de cada construto foram fixados e receberam o valor unitário para atribuir aos construtos escalas iguais às dos seus indicadores (JÖRESKOG; SÖRBOM, 1993). O impacto desses resultados no contexto do estudo é explorado nos próximos parágrafos.

## Conclusões

Os resultados destacam pontos importantes. A título de rivalidade, em primeiro lugar, vale destacar a expressiva vantagem gremista na amostra. Mesmo que a proporção encontrada aqui não seja representativa da população, por se tratar de uma amostra universitária, espera-se um aumento da torcida do Grêmio em função dos resultados expressivos conquistados pelo time nos últimos 15 anos, tendo forte impacto na decisão dos mais jovens.

Outro dado significativo refere-se a quase um terço da amostra ser composta por sócios. Mesmo que tenha havido, ao longo de 2008, um esforço bastante grande por parte dos dois clubes em angariar novos sócios, a grande maioria da amostra tem relação com o clube há mais de um ano. Esse fato, reforçado por mais da metade da amostra que costuma ir ao estádio (com um contingente expressivo de ferrenhos torcedores que vão a todos os jogos), atesta que o público pesquisado tem uma relação próxima com o clube, formal e presencial. Tal relação, talvez, fosse ainda mais intensa se problemas como falta de segurança e de conforto fossem tratados com mais atenção por parte dos gestores. Portanto, a amostra é qualificada para a aplicação do modelo proposto.

O teste das hipóteses aponta a satisfação como um elemento importante para análise. Apesar de não haver relação direta entre satisfação e lealdade, o que rejeita a hipótese 1, essa relação é mediada completamente pela confiança e pelo valor, aceitando parcialmente a hipótese 2. Tal mediação já foi identificada em outros estudos (p.ex, GARBARINO e JOHNSON, 1999; AGUSTIN e SINGH, 2002), e atesta que, na medida em que o torcedor tem atendidas suas expectativas com relação ao clube, há reforço na confiança depositada no clube e percebe-se mais valor naquilo que se recebe em contrapartida. De acordo com os resultados da análise de regressão, por mais que o torcedor esteja satisfeito com o *site*, as lojas e o patrocinador, são os fatores "de dentro do campo" (jogadores e desempenho do time) que desencadeiam esta seqüência de relações. Em outras palavras, a gestão e a estrutura desenvolvida pelos clubes são importantes, mas as vitórias e os títulos conquistados é que aproximam o torcedor do clube.

A confiança, da mesma forma, não tem impacto direto na lealdade (rejeição da hipótese 3), havendo mediação completa dessa relação pelo valor percebido - também verificada em outros estudos, como Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) e Espartel (2005) -, o que confirma, parcialmente, a hipótese 4. Por mais que haja confiança no clube ou no time, a relação de longo prazo (lealdade) vai se constituir se o torcedor perceber que o seu esforço, leia-se torcer, sofrer, ir ao estádio, de bandeira em punho e vestido a caráter, vale a pena, que os sacrifícios feitos trazem suficientes benefícios (ZEITHAML, 1988). A relação direta entre valor percebido e lealdade confirma a hipótese 5.

Especificamente com relação à lealdade, o fato de terem sido excluídas três variáveis do constructo traz à tona especulações interessantes. As variáveis excluídas refletem o que Dick e Basu (1994) classificam de lealdade comportamental, caracterizada por intenção de recompra (neste caso, de produtos do clube). As demais variáveis - que permaneceram no constructo - caracterizam a lealdade atitudinal, em que se constrói uma conexão emocional com o torcedor (GOUNARIS e STATHAKOPOULOS, 2004). A constituição ou representação da lealdade dessa forma é confirmada, por exemplo, pelas motivações para ser sócio: a aproximação formal (ser sócio) entre torcedor e clube se dá, principalmente, por amor ou paixão pelo clube e para ajudá-lo a crescer. Não são justificativas racionais, assim como não o são os comportamentos de torcedores em campo ou argumentos de torcedores rivais em uma discussão sobre quem é o melhor. O componente emocional do torcedor aflora de maneira intensa. Ainda nessa linha, vale salientar que os motivos para romper a relação (deixar de ser sócio) são mais voltados a preço e promoções. A relação é sustentada por paixão pelo clube, mas o desempenho do time - que poderia ser um fator a reduzir esta paixão - não tem força no rompimento da relação. Em outras palavras, os fatores que reforçam a relação entre o torcedor e o clube são diferentes dos que a enfraquecem.

Entender o comportamento do torcedor de um time de futebol não é tarefa fácil. Por mais que alguns gestores - de clubes de futebol, inclusive - acreditem que as decisões dos consumidores sejam deliberadas, considerando o valor de cada atributo ou serviço e avaliando probabilidades de respostas positivas desses atributos, sabe-se que, em conjunto, as emoções e o raciocínio lógico afetam o comportamento humano, mesmo que o cérebro tenha sistemas separados para processar a razão e a emoção (ZALTMAN, 2003). Damásio (1996) vai mais longe, quando afirma que o comportamento humano é definido pelas emoções.

Ora, se as emoções ocupam papel tão expressivo no comportamento, e o futebol, com todos os seus ingredientes - as decisões de campeonato, os estádios lotados, a provocação entre torcidas -, parece um campo fértil para despertar esse lado do torcedor, é normal (e até esperado) que o comportamento do torcedor no estádio ou no momento da compra de produtos do clube seja difícil de explicar, pelo menos à luz da psicologia cognitiva. Raiva, alegria, ansiedade, tristeza, desgosto e vergonha são algumas das possíveis emoções que o torcedor pode experimentar (às vezes, ao longo de uma única partida), e essa mistura pode levar a comportamentos de agressividade ou de extrema felicidade. Mesmo que não tenham sido objeto de pesquisa neste trabalho, a análise dos resultados passa, também, por considerar tais características do comportamento humano, entendendo que a formação da satisfação, do valor percebido, da confiança e da lealdade passa pelas emoções que o torcedor experimenta na sua relação com o clube.

### **Implicações gerenciais**

Como implicações gerenciais, vale salientar a importância da satisfação do torcedor na construção do relacionamento. O torcedor valoriza aspectos físicos, como estrutura e organização do clube, mas a aproximação acontece quando os

resultados aparecem. Portanto, a gestão do clube deve conciliar melhorias patrimoniais com investimentos na formação de um time capaz de trazer alegrias ao torcedor. Uma vez que a intensificação da relação acontece presencialmente, com o torcedor indo ao estádio, investimentos em segurança, preço do ingresso e conforto são altamente recomendáveis.

Da mesma forma, pode-se argumentar que “vestir a camiseta” é uma demonstração de proximidade com o time, o que pode e deve ser estimulado pelos gestores esportivos. O estímulo poderia se dar pela redução do preço final do produto e oferta de maior quantidade de modelos, estimulando o colecionamento de peças do uniforme do time. Outros elementos de ligação do torcedor com o clube podem e devem ser promovidos, o que inclui a aproximação dos torcedores com os jogadores. Cabe ainda aos dirigentes de clubes aumentarem o valor percebido dos principais jogadores perante os torcedores. Os dados da pesquisa mostram que os torcedores são sensíveis a esse valor percebido, aumentando e fortalecendo a relação do torcedor com o time.

Mesmo que o comportamento de compra de produtos seja atestado por quase dois terços dos pesquisados, a frequência de compra é baixa. Apesar de existir uma quantidade razoável de lojas oficiais de cada time, além da possibilidade de aquisição de produtos pelos *sites* dos clubes, o preço dos produtos licenciados parece ser um impeditivo para a maioria dos torcedores. Segundo os *sites*, uma camisa oficial do Internacional custa R\$ 179,90 e uma do Grêmio, R\$ 169,90.

Aos jogadores cabe a consciência da sua enorme responsabilidade perante aos dirigentes e à torcida. Essa responsabilidade transcende, em muito, a atuação esportiva e está diretamente ligada à sua imagem de referência diante do torcedor e do público em geral. O jogador precisa se conscientizar que é uma celebridade e que seu comportamento social é objeto de interesse público; pode alavancar ou destruir sua carreira profissional tanto ou mais que uma má atuação em campo. O problema é ainda mais grave porque os prejuízos desses atos impensados acarretam prejuízos também ao clube, que vê o valor do seu patrimônio em pessoal cair, e ao torcedor, que perde na sua relação com o clube.

Ao jogador, conforme a abordagem trazida por este trabalho, compete... *torcer*. Emocionar-se e demonstrar lealdade para com seu time, que, se não é sempre fonte de satisfação, com certeza é objeto de uma relação de amor. Cabe aos dirigentes, mais diretamente, e aos jogadores, na medida de sua habilidade, proporcionarem experiências esportivas que possam ser vividas pelos torcedores em uma busca constante de proximidade com seu clube.

Esse conjunto de ações, além do impacto na relação com o torcedor - foco deste estudo -, auxilia na construção da imagem do clube, na relação do clube com a comunidade em geral, na atração de novos investidores e patrocinadores, na conquista de espaço na mídia, entre outros benefícios esperados.

### **Limitações e sugestões de pesquisa**

Uma possível limitação da pesquisa é o corte transversal na coleta de dados. Dado que o componente emocional mostrou-se significativo, e tais emoções são decorrentes de desempenho do time, altos e baixos dentro de campo podem interferir nas relações entre os constructos pesquisados. Como atenuante, à época da coleta de dados, tanto Internacional quanto Grêmio viviam momentos positivos: enquanto o Grêmio disputava o título do Campeonato Brasileiro, alternando a liderança com o São Paulo, o Internacional avançava em direção à final da Copa Sul-Americana, importante competição continental. Portanto, um cenário capaz de aflorar sentimentos e emoções mais fortes. Posteriormente, o Grêmio perdeu o campeonato para o São Paulo e o Internacional confirmou o título continental. Mesmo assim, estudos longitudinais são recomendados, dado que a performance dos clubes e, conseqüentemente, as emoções externadas pelos torcedores, normalmente apresentam variações ao longo de uma temporada.

Outra limitação é o uso de estudantes, não representativos da população de torcedores de ambos os times. Entretanto, o alto envolvimento dos participantes do estudo, em termos de associação e frequência no estádio, favorece a aplicação do modelo, uma vez que a proposta deste trabalho consiste em avaliar o relacionamento entre torcedor e clube. Portanto, a amostra não é representativa, mas adequada aos propósitos do estudo.

Um possível desdobramento deste estudo é verificar se existem diferenças significativas entre o comportamento de sócios e não sócios, não avaliadas aqui devido às limitações do tamanho da amostra e por não constituírem um objetivo do estudo. Espera-se que haja diferenças, uma vez que a relação dos sócios com o clube é mais formal e, talvez, envolva um nível de exigência mais intenso.

Existe, ainda, um amplo leque de pesquisas gerenciais proporcionado pelo aumento significativo que tanto o Internacional quanto o Grêmio têm experimentado em seus quadros sociais, com amplo destaque nacional. Uma vez que nos últimos jogos da temporada de 2008, em ambos os casos, os estádios foram lotados quase que exclusivamente por associados, o acompanhamento das reações desses torcedores é muito mais fácil e representa uma oportunidade de implantação de CRM, facilitada pelo uso de meios de contato e pesquisa virtuais, como os *sites* dos clubes.

## Considerações Finais

A gestão do futebol está mudando. Lentamente, é verdade. "No caso do futebol, devido à resistência em adotar inovações, a gestão moderna é, simplesmente, a que utiliza os métodos comuns de gestão, praticados por qualquer organização profissional" (SANTOS, 2002, p.13). Entretanto, já há uma visão do futebol como negócio, seguindo o caminho há muito trilhado pela indústria do esporte americana e europeia. Este trabalho contribui neste sentido, oferecendo ferramentas para a construção e manutenção de um relacionamento duradouro e mutuamente satisfatório entre clube e torcedor.

O ajuste do modelo confirma a sua aplicabilidade ao contexto estudado. Assim como em outros estudos já referenciados, nem todas as relações foram significativas, mas satisfação, confiança e valor têm participação direta na formação da lealdade do torcedor. Portanto, os conceitos atinentes ao Marketing de Relacionamento mostraram-se aplicáveis ao contexto do futebol.

Ainda que se saiba que "futebol é bola na rede" e, portanto, uma campanha favorável sempre ajuda o time, os resultados sugerem que há ações de gestão do clube que podem aumentar a assiduidade e a satisfação dos torcedores. Demonstrações de atenção do clube com seus torcedores e o comportamento da torcida no estádio são fatores gerenciáveis que têm impacto significativo sobre a satisfação geral e podem, portanto, aumentar a fidelidade dos torcedores. O plantel do clube tem o maior impacto sobre a satisfação, maior mesmo que o resultado do time. Isso sugere que os torcedores dão mais importância aos jogadores do que ao resultado de fato obtido.

A relação entre o torcedor e o clube é física, emocional, visceral. O torcedor veste seu uniforme e vai para o estádio, deixando a razão em casa. Ele grita, xinga, vaia e aplaude. Experimenta várias sensações diferentes em 90 minutos. Mas, acima de tudo, ele sente uma paixão pulsante dentro do peito, acha uma heresia torcer por outro time. Enfim, ele ama o seu clube. Até tolera uma decepção. Mas por quanto tempo?

## Referências

- AGUSTIN, C.; SINGH, J. Satisfaction, trust, value and consumer loyalty: curvilinearities in relationship dynamics. 31<sup>st</sup> Conference of European Marketing Academy. *Proceedings...* Portugal, 2002.
- AGUSTIN, C.; SINGH, J. Curvilinear effects of consumer loyalty determinants in relational exchanges. *Journal of Marketing Research*, vol. 42, February 2005.
- ANDERSON, J. C.; GERBING, D. W. Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, vol. 103, n. 3, 1988
- BASSO, K. *Personalidade e lealdade: uma aplicação do modelo meta-teórico de motivação e personalidade (3M)*. Dissertação (Mestrado). Mestrado em Administração e Negócios (MAN/PUCRS), 2008.
- BENNETT, R.; RUNDLE-THIELE, S. A comparison of attitudinal loyalty measurement approaches. *Brand Management*, vol. 9, n. 3, January 2002.
- BURNHAM, T.; FRELS, J.K; MAHAJAN, V. Consumer switching costs: a typology, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 31, n. 2, Spring 2003.
- CURASI, C. F.; KENNEDY, K. N. From prisoners to apostles: a typology of repeat buyers and loyal customers in service businesses. *Journal of Services Marketing*, vol. 16, n. 4, 2002.
- DELGADO-BALLESTER, E.; MUNUERA-ALEMÁN, J. L. Brand trust in the context of consumer loyalty. *European Journal of Marketing*, vol.35, n. 11/12, 2001.
- DAMÁSIO, A. R. *O erro de Descartes*. São Paulo, Companhia das Letras, 2. ed., 1996.
- DICK, A. S.; BASU, K. Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 22, Spring 1994.
- ESPARTEL, L. B. *Um estudo longitudinal da lealdade do cliente e de seus antecedentes*. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/EA/UFRGS), 2005.
- FLINT, D. J.; MENTZER, J. T. Logisticians as marketers: their role when customers' desired value changes. *Journal of Business Logistics*, vol. 21, n. 2, 2000.
- FLINT, D. J.; WOODRUFF, R. B.; GARDIAL, S. F. Exploring the phenomenon of customers' desired value in a business context. *Journal of Marketing*, vol. 66, October 2002.
- FORNELL, C.; LARKER, D. F. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, n. 3, 1981.
- GARBARINO, E.; JOHNSON, M. S. The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, vol. 63, n. 2, 1999.
- GOUNARIS, S.; STATHAKOPOULOS, V. Antecedents and consequences of brand loyalty: an empirical study. *Journal of Brand Management*, vol. 11, n. 4, 2004.
- GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE. Disponível em: < <http://www.gremio.net> >. Acesso em: 25/11/2008.
- GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, vol. 32, n. 2, 1994.
- GUMMESSON, E. *Marketing de relacionamento total*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

- HAIR, J. F. Jr; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. *Multivariate data analysis*. 5. ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.
- HOYER, W. D.; MacINNIS, D. J. *Consumer behavior*. Boston: Houghton Mifflin, 2001.
- JACOBY, J.; KYNER, D. B. Brand loyalty versus repeat purchase behaviour. *Journal of Marketing Research*, vol. 10, February 1973 (idem).
- JÖRESKOG, K.; SÖRBOM, D. *LISREL 8 user's reference guide*. Chicago, SSI, 1993.
- KLIN, R. B. *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press, 1998.
- KRIPPENDORFF, K. *Content analysis: an introduction to its methodology*. Newbury Park: Sage Publications, 1980.
- KUMAR, V.; SHAH, D. Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21<sup>st</sup> Century. *Journal of Retailing*, vol. 80, p. 317-330, 2004.
- MALHOTRA, N. *Marketing research: an applied orientation*. 3. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999.
- MOORMAN, C.; DESHPANDÉ, R.; ZALTMAN, G. Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, vol. 57, January 1993.
- MORGAN, R.; HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, vol. 58, July 1994.
- MÜCKENBERGER, E. O papel da satisfação, confiança e comprometimento na formação de intenções futuras de compra entre clientes com níveis de experiência diferenciados. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXV, Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001.
- OLIVER, R. L. Measurement and evaluation of satisfaction process in retail settings. *Journal of Retailing*, vol. 57, Fall 1981.
- OLIVER, R. L. *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. 1. ed. New York: Irwin/McGraw-Hill, 1997.
- OLIVER, R. L. Whence consumer loyalty. *Journal of Marketing*, vol. 63, Special Issue 1999.
- O'MALLEY, L.; TYNAN, C. Marketing de relacionamento. In.: BAKER, M. J. (Org). *Administração de Marketing*. São Paulo: Campus, 2005.
- PARASURAMAN, A.; GREWAL, D. The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: a research agenda. *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 28, n. 1, 2000.
- REICHHELD, F. F. *The loyalty effect*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- REICHHELD, F. F.; SASSER, W. E. Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, vol. 68, n. 5, 1990.
- REVISTA PLACAR. *Ranking de sócios-torcedores*. Disponível em: < <http://placar.abril.com.br> >. Acesso em: 15/11/2008.
- RODRIGUES, N. *Flor de obsessão: as 1000 melhores frases de Nelson Rodrigues*. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.
- RUST, R. T.; ZEITHAML, V. A.; LEMON, K. N. *Driving customer equity: how customer lifetime value is reshaping corporate strategy*. New York: The Free Press, 2000.
- SANTOS, L. M. V. V. *A evolução da gestão no futebol brasileiro*. Dissertação (Mestrado). FGV/EAE, 2002.

SHETH; J. N.; PARVATIYAR, A. Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n. 4, p. 255-271, 1995.

SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, vol. 66, n. 1, January 2002.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Intelligence generation and superior customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, n. 1, 2000.

SMITH, J. B.; BARCLAY, D. W. The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *Journal of Marketing*, vol. 61, January 1997 (IDEM).

SPORT CLUB INTERNACIONAL. Disponível em: < <http://www.internacional.com.br> >. Acesso em: 25/11/2008.

SZYMANSKI, D. M.; HENARD, D. H. Customer satisfaction: a meta-analysis of the empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 29, n. 1, 2001.

YANG, Z.; PETERSON, R. T. Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: the role of switching costs. *Psychology & Marketing*, v.21, n.10, p. 799-822, 2004.

ZALTMAN, G. *Afinal, o que os clientes querem?* São Paulo: Campus, 2003.

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, vol. 52, July 1988.