

# Análise dos determinantes da lealdade às lojas temáticas de torcedores do Atlético e do Cruzeiro

**Wendel Alex Castro Silva**

*Faculdade Novos Horizontes – Belo Horizonte/MG, Brasil*

**Mártis do Nascimento Silva**

*Faculdade Novos Horizontes – Belo Horizonte/MG, Brasil*

**José Edson Lara**

*Fundação Pedro Leopoldo – Pedro Leopoldo/MG, Brasil*

**Sidney Lino de Oliveira**

*Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – Contagem/MG, Brasil*

Recebido em 08/agosto/2011

Aprovado em 01/outubro/2012

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1126

## RESUMO

Na pesquisa aqui apresentada teve-se por objetivo identificar e analisar as variáveis que influenciam o processo de lealdade dos torcedores atleticanos e cruzeirenses em Belo Horizonte em relação ao consumo dos produtos oficiais dessas equipes. Estruturada em modelo teórico usado para identificar os atributos de lealdade, a investigação foi desenvolvida com 300 clientes-torcedores, cujos dados foram submetidos a análises uni e multivariadas. Os resultados, obtidos por meio da modelagem de equações estruturais, confirmaram que a oferta de produtos e serviços impacta de forma positiva no investimento, no sentimento de dependência e na confiança. Verificou-se que: quanto maior o investimento no relacionamento comercial, maior é o sentimento de dependência do cliente; quanto mais intensa a troca de informações, maior é o sentimento de confiança; quanto maiores a dependência e a confiança, maior é o comprometimento do cliente no relacionamento comercial; e quanto maior o comprometimento, maior é a lealdade à empresa. O modelo proposto explicou 53,6% das inter-relações entre os construtos e desses com suas variáveis manifestas. O modelo de mensuração explicou 53,1% da variabilidade dos construtos e o modelo estrutural explicou 54,1% dessas mesmas variáveis. Tendo em vista que se trata de uma pesquisa social, em que o controle das respostas é mais restrito, esses resultados foram considerados satisfatórios, por conseguirem explicar mais da metade da variabilidade das variáveis avaliadas.

**Palavras-chave:** lealdade, relacionamento com o cliente, equações estruturais, lojas esportivas.

*Wendel Alex Castro Silva*, Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras, é Professor e Pesquisador da Faculdade Novos Horizontes (CEP 30180-121 – Belo Horizonte/MG, Brasil).

E-mail: [wendel.silva@unihorizontes.br](mailto:wendel.silva@unihorizontes.br)

Endereço:

Faculdade Novos Horizontes

Rua Alvarenga Peixoto, 1.270

Santo Agostinho

30180-121 – Belo Horizonte – MG

*Mártis do Nascimento Silva*, Mestre em Administração pela Faculdade Novos Horizontes (CEP 30180-121 – Belo Horizonte/MG, Brasil) e Gestor de Carteira de Comercialização de Energia da Companhia Energética de Minas Gerais (Cemig).

E-mail: [martis@cemig.com.br](mailto:martis@cemig.com.br)

*José Edson Lara*, Doutor em Administração pela *Universitat Autònoma de Barcelona*, é Professor e Pesquisador da Fundação Pedro Leopoldo (CEP 33600-000 – Pedro Leopoldo/MG, Brasil).

E-mail: [jedson2010@hotmail.com](mailto:jedson2010@hotmail.com)

*Sidney Lino de Oliveira*, Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, é Professor e Coordenador de Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (CEP 32010-025 – Contagem/MG, Brasil) e Professor da Faculdade Batista de Minas Gerais.

E-mail: [sidneylino.oliveira@gmail.com](mailto:sidneylino.oliveira@gmail.com)

## 1. INTRODUÇÃO

As diversas mudanças econômicas no mundo têm trazido um grau de competição que conduz as organizações a desenvolverem-se e aprimorarem sua gestão a cada dia. Percebe-se também que as organizações esportivas estão gradativamente se inserindo nesse contexto. Em relação à lacuna entre o potencial para melhorar a exploração econômica dos clubes de futebol e os resultados da indústria futebolística atual, Somoggi (2009b) afirma que somente obterão aporte de recursos as organizações que seguirem as estratégias de gestão profissional e de *marketing* focadas na satisfação do torcedor, no orçamento controlado e na diversificação das fontes de receitas.

Quando se trata de Economia no Brasil, apesar de os principais focos de atenção ainda serem direcionados ao agronegócio, à indústria e ao turismo, o segmento de esporte profissional começa a ser percebido como uma grande fonte de geração de renda e de negócios. Os números mostram que o esporte, considerando-se o aspecto econômico, vem crescendo em um ritmo muito superior ao de outros segmentos produtivos. Segundo Somoggi (2009a), o volume gerado pelos clubes de futebol do Brasil alcançou, em 2008, R\$ 1,7 bilhão, cerca de 3,4% do Produto Interno Bruto (PIB) esportivo brasileiro. A economia brasileira cresceu 3,54%, em média, entre 2003 e 2009, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, n.d.). Somoggi (2009a) analisa que em aproximadamente cinco anos o mercado de clubes de futebol no Brasil pode significar cerca de 5,5% do PIB esportivo nacional. Rocco Júnior (2007) declara que o esporte profissional mundial teria gerado, em 2001, uma receita de US\$ 54 bilhões, sendo o futebol o esporte de maior alcance no planeta. Uma análise documental realizada em 2010 pela Federação Nacional das Agências de Propaganda (FENAPRO) concluiu que, na Copa do Mundo da África do Sul, em 2010, as cifras chegaram a US\$ 4 bilhões só com a venda de direitos de transmissão, considerando-se a venda no ciclo de quatro anos em que foram negociados os direitos de televisão para mais de 400 emissoras do planeta e as propriedades de patrocínio para um pequeno grupo de marcas ousadas, atingindo uma audiência global acumulada estimada em 30 bilhões de telespectadores ao longo de todas as 64 partidas.

O esporte impulsiona a Economia de formas direta e indireta, mediante a compra de ingressos para os eventos esportivos, a aquisição de camisas e bandeiras de clubes e o consumo de itens diversos, como uma garrafa de água. Além disso, movimenta vários tipos de profissionais, como atletas, treinadores, vendedores ambulantes, jornalistas, médicos e policiais. No entanto, apesar de o segmento esportivo brasileiro passar por essa fase de expansão e desenvolvimento, em um contexto de grandes desafios, a modernização e a profissionalização das organizações do futebol profissional no Brasil exigem mudanças imediatas, visto que a maioria dos clubes brasileiros se encontra endividada, o que demonstra a ineficácia administrativa e a desvalorização de seus produtos, serviços e marcas (Leoncini, 2001).

O reconhecimento do *marketing* como um processo em que o mercado sinaliza suas necessidades e as organizações buscam adaptar esse entendimento a seus próprios objetivos e limitações justifica a grande importância de melhorar a administração dos bens e serviços aí envolvidos e de explorar os conhecimentos sobre a lealdade e a otimização de recursos organizacionais. Analisando a história social do esporte moderno, Bourdieu (1983) defende que é necessário avaliá-lo como uma oferta destinada ao encontro de certa demanda social. Configura-se aqui um sistema constituído por organizações e agentes direta ou indiretamente ligados à prática e ao consumo associados a esse esporte, como agrupamentos esportivos, clubes, ligas, confederações, fabricantes de uniformes e equipamentos esportivos, entre outros, bem como produtores e vendedores de serviços que possibilitam a prática do esporte, como técnicos, médicos, especialistas, fisioterapeutas, psicólogos, preparadores físicos e outros profissionais de suporte técnico, como treinadores e jornalistas esportivos.

Para que essa demanda social seja atendida e para que o consumo responda às expectativas das organizações ofertantes e ao desejo dos clientes, Taylor (1998) afirma que o fator básico para produzir um relacionamento forte e durável entre os clubes de futebol e seus torcedores foi a identidade primária conferida pelo futebol às pessoas.

Leoncini (2001) argumenta que o consumidor busca no produto central ofertado pelo clube (jogos de futebol) uma forma de entretenimento e de identificação social (identidade cultural, de origem e de grupo). Por sua vez, o clube busca a transformação desse convívio com o torcedor em um relacionamento explorável comercialmente. Melo Neto (2003) explica que se, de um lado, o profissionalismo dos clubes de futebol avança em termos de relações de trabalho com os funcionários (jogadores, técnicos e auxiliares) e nas ações de compra e venda de jogadores, esse mesmo avanço não ocorre em suas gestões administrativas. Estuda-se a interação entre clubes e torcidas, responsável, em grande parte, pela venda dos principais ativos das organizações de futebol (jogos de futebol, produtos e a marca do clube) ao integrante principal da cadeia de produção de um esporte, o torcedor. No caso dos clubes de futebol, Leoncini (2001) destaca que a força e a distribuição do patrimônio de fãs conferem valor ao clube.

Diniz e César (2006) comentam que a dinâmica da indústria do futebol é, fundamentalmente, a mesma desde sua propagação pelo mundo, exceto quanto à explosão das receitas dos clubes europeus (principalmente ingleses) na década de 1990. Apenas os países que buscam aperfeiçoar suas características internas, visando permitir a geração de receitas para suportar os custos determinados no mercado global, podem assegurar o desenvolvimento sustentável de uma indústria local de futebol. Restarão, conseqüentemente, poucos centros de viabilidade do futebol enquanto negócio, tendo como principais candidatos Inglaterra, Espanha, Itália, França, Alemanha, Brasil e Argentina.

Atualmente, novos centros de fomento ao futebol têm surgido em alguns países, como Emirados Árabes, Coreia do Sul, Japão e Rússia, alternativamente aos grandes centros europeus, mas ainda com menor relevância econômica, em comparação com os centros de elite do futebol profissional mundial. Organizando-se melhor o futebol nacional, ainda segundo Diniz e César (2006), é possível que os clubes tenham ativos de valor comparável aos dos principais clubes ingleses, que negociam no mercado de ações — potencial de grande atração de investidores para promover parcerias. Os agentes que podem contribuir para a transformação da indústria de futebol no Brasil são liderados, de acordo com Diniz e César (2006), por investidores e emissoras de TV, que pagam mais a cada ano pela transmissão dos campeonatos, embora ainda sejam valores baixos em relação aos do mercado europeu. Também contribuem para o desenvolvimento empresas que desejam associar suas marcas a algum produto de qualidade, fornecedores de materiais esportivos e o próprio governo, incentivado por motivos políticos e fiscais. Como em todo mercado, os detentores das marcas de produtos esportivos desejam que seus clientes comprem cada vez mais e sejam consumidores leais. No entanto, essa lealdade pressupõe algumas variáveis, que nem sempre estão implícitas ou visíveis no processo de compra dos clientes. Algumas dessas lacunas requerem uma pesquisa mais exaustiva. Dessa forma, propõe-se, nesta pesquisa, responder à seguinte pergunta: Que variáveis são determinantes em relação à lealdade na compra dos produtos de marcas próprias dos dois principais clubes de futebol profissional de Belo Horizonte, Minas Gerais?

Uma vez delineado, o problema de pesquisa constitui-se no fio condutor da investigação científica. As bases teóricas desse estudo fundamentam-se na Sociologia, na Psicologia Social e no *Marketing*, visando alcançar os objetivos da pesquisa de explicar a lealdade dos torcedores atleticanos e cruzeirenses aos produtos dessas equipes profissionais de futebol, o que proporciona rentabilidade aos clubes. Como esse campo é ainda pouco explorado na literatura acadêmica nacional, busca-se contribuir para o desenvolvimento teórico do *marketing* aplicado às organizações esportivas, bem como subsidiar a administração dos dirigentes dos clubes de futebol, na medida em que se analisa a realidade de venda dos produtos oficiais de dois dos maiores clubes do futebol brasileiro. Observou-se que os clientes estão propensos a investir no bom relacionamento com o estabelecimento comercial que fornece os produtos. Caso não haja correspondência por parte do fornecedor, não há transtorno algum em substituí-lo por outro. Observou-se, também, que há aumento em torno de 30% na venda dos produtos oficiais quando as equipes têm um bom desempenho nos campeonatos de que participam.

No próximo tópico deste artigo, tem-se a fundamentação teórica em que se abordam aspectos conceituais sobre a lealdade e o *marketing* de relacionamento, a fim de fornecer subsídios para a construção do modelo conceitual que permitiu o prosseguimento na pesquisa de campo. No tópico 3, contemplam-se os aspectos metodológicos que nortearam a realização da pes-

quisa. No tópico seguinte são apresentados o modelo utilizado e a análise dos resultados. Finalmente, no tópico 5, são apresentadas as implicações acadêmicas, gerenciais e as limitações para estudos futuros.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Mowen e Minor (2003) explicam que a lealdade a uma marca está intimamente ligada à satisfação do consumidor e ao seu comportamento de reclamação. Representa o grau em que o consumidor mantém uma atitude positiva em relação à marca, estabelecendo um compromisso de continuar comprando-a no futuro. Essa lealdade é influenciada diretamente pela satisfação ou insatisfação acumulada ao longo do tempo, bem como pelas percepções da qualidade do produto. Las Casas (2000) traduz a lealdade de clientes, em sentido *lato*, como a disposição para estabelecer um relacionamento comercial com um fornecedor, que se concretiza em ações sequenciais. Lovelock e Wright (2006) definem lealdade como uma reação emocional de curto prazo, indicando aí uma volatilidade. Como existem vários níveis de satisfação, aqueles clientes que estão nas faixas próximas à insatisfação são facilmente perdidos. Quanto maior a superficialidade de relacionamento empresa-cliente, menores são as chances de esse relacionamento permanecer por um prazo maior. A questão é que não basta ter ações no sentido de fidelizar clientes; é preciso implementá-las de forma consistente, e não apenas como modismo.

Na abordagem de Stone e Woodcock (1998), a lealdade não é uma questão de destinar dinheiro a programas de *marketing*, produzir revistas, criar clubes ou lançar cartões de crédito esperando que ela seja instituída. A lealdade será desenvolvida ao longo do tempo se as variáveis do relacionamento forem planejadas e implementadas correntemente, fortalecendo as relações de longo prazo como forma de tornar as organizações menos suscetíveis à perda de clientes. A lealdade no *marketing* revela um sentimento de afinidade do consumidor com determinados produtos ou marcas de uma empresa, excedendo o simples ato de compra, mesmo sendo um fundamental indicador da satisfação dos clientes (Day, 2001).

Em mercados competitivos, em que a facilidade de substituir fornecedores, produtos e serviços é cada vez maior, são grandes os esforços das empresas na tentativa de manter relacionamentos de longo prazo. Em alguns casos, tais esforços são insuficientes. Compreender os diversos aspectos que envolvem a lealdade passa a ser um ponto fundamental no sentido de promover a manutenção de clientes. Daí a necessidade da criação de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades e os anseios de valor buscados pelos clientes. Em relação à criação de valor para o cliente, Engel, Blackwell e Miniard (2000) sustentam que os valores explicam por que os consumidores variam em sua tomada de decisão, representando suas crenças sobre a vida e o comportamento aceitável. A natureza duradoura dos valores, que podem ser pessoais ou sociais, e

seu papel central na estrutura da personalidade, fazem com que sejam aplicados para as situações de compra, incluindo a escolha do produto ou da marca e a segmentação de mercado. Os valores pessoais refletem as escolhas que um indivíduo faz de uma variedade de valores sociais ou sistemas de valores aos quais é exposto.

Churchill Júnior e Peter (2000) definem valor como uma nova orientação do *marketing*. O enfoque estaria na produção de valor para o cliente. Eles definem *marketing* voltado para o valor como uma filosofia empresarial que se concentra em desenvolver e disponibilizar um valor superior para os clientes como modo de alcançar os objetivos da organização. Os autores enumeram seis princípios do *marketing* voltado para o valor: do cliente; do concorrente; proativo; interfuncional; da melhoria contínua; e do *stakeholder*. Esses princípios fariam a ligação entre a satisfação dos clientes e os objetivos organizacionais. O valor gera expectativas que, se cumpridas, levam à satisfação, que, por consequência, derivada de interesses múltiplos, chega a uma suposta lealdade.

Essas expectativas, na visão de Lovelock e Wright (2006), são padrões interiores que os clientes aplicam para julgar a qualidade de um serviço. Para eles, as expectativas dos clientes abrangem diversos elementos diferentes — como serviço desejado, serviço adequado e serviço previsto — e uma área de tolerância, que se estende entre os níveis de serviço pretendido e apropriado, levando à satisfação. Lovelock e Wright (2006) enunciam o aspecto temporal relacionado à satisfação, definindo-a como uma reação emocional de curto prazo ao desempenho específico de um serviço. Segundo Zeithaml (1988), o valor percebido pelo cliente é um dos fatores mais importantes para o sucesso das empresas fabricantes ou prestadoras de serviço. Nessa mesma linha, Parasuraman e Grewal (2000) comentam que o valor percebido pelo cliente é um antecedente à lealdade, importante no relacionamento em longo prazo e no desempenho do mercado. Afirmam que, porém, a percepção de valor para o cliente é situacional, depende do contexto de troca em que está inserido, justificando os diversos significados do termo **valor**. Assim, Zeithaml (1988) define como valor percebido a avaliação geral que o cliente faz do produto ou serviço, baseado na avaliação do que é dado e recebido na negociação, avaliando seus atributos tanto intrínsecos, ou seja, as características do produto, quanto extrínsecos, do sacrifício e da qualidade percebida. Singh e Sirdeshmukh (2000) comentam que o comportamento de lealdade de um consumidor a uma organização cresce à medida que essa empresa oferece alguma coisa em troca durante o relacionamento. Dessa forma, definem valor como a percepção que o consumidor tem dos benefícios, excluindo os custos desse relacionamento.

Como a satisfação, a retenção e a lealdade de clientes configuram um assunto de significância nacional e internacional, as medições desses quesitos foram evoluindo ao longo do tempo. Segundo Johnson, Gustafsson, Andreassen, Lervik e Cha (2001), o primeiro modelo de satisfação de clientes surgiu

em 1989, sendo o barômetro de satisfação do cliente sueco (SCBS). Ele foi evoluindo para o modelo norte-americano e o norueguês. Um novo modelo surgiu em 1996: o de índice de satisfação do cliente europeu. Esta pesquisa apoia-se no modelo de *marketing* de relacionamento proposto por Melo Neto (2003) e Müssnich (2004), no qual são avaliados os influenciadores da qualidade na busca da lealdade, visto que esse processo está relacionado com os atributos do modelo a serem investigados (Figura 1). Para examinar as relações causais entre os atributos indicadores do *marketing* de relacionamento nos processos de troca com os torcedores atleticanos e cruzeirenses, toma-se como base a revisão da literatura sobre serviços ao cliente e *marketing* de relacionamento.

Para ampliar a abrangência do estudo proposto, a seguir apresenta-se o modelo desenvolvido e testado por Melo Neto (2003), no qual as variáveis antecedentes e mediadoras influenciam o principal resultante do relacionamento: a lealdade (Figura 2).

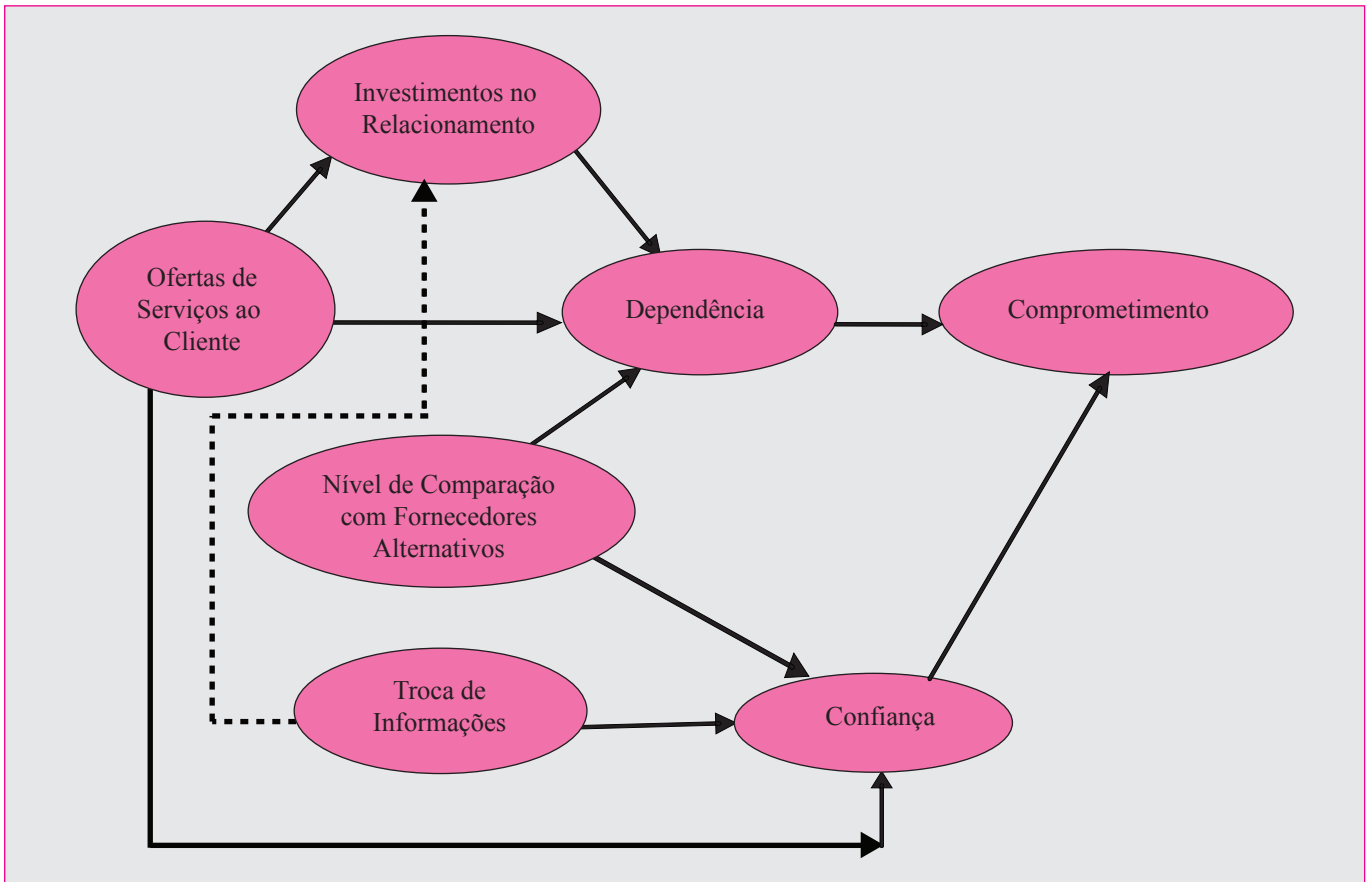
Autores como Mathieu e Zajac (1990), Strandvik e Liljander (1994), Geyskens, Steenkamp, Scheer e Kumar (1996) e Geyskens, Steenkamp e Kumar (1998) advertem que o comprometimento pode ser influenciado por uma motivação espontânea, identificada como comprometimento emocional ou afetivo. Nesse caso, o relacionamento é motivado por um sentimento de parceria, desejando-se fortalecer a relação, ou caracterizado pela coerção, quando é chamado de “comprometimento calculado” ou “comprometimento planejado”. Nesse caso, a empresa e o consumidor relacionam-se porque precisam um do outro. Estudos de Tinto, Goodsell-Love e Russo (1993), Tinto, Russo e Kadel (1994), Hennig-Thurau, Langer e Hansen (2001) comprovam que o comprometimento com os próprios objetivos, como ascensão social ou economia, é capaz de influenciar na lealdade.

Garbarino e Johnson (1999) e Hennig-Thurau *et al.* (2001) identificaram que o comprometimento influencia positivamente na lealdade. Pritchard, Havitz e Howard (1999) também identificaram que o comprometimento está fortemente correlacionado com a lealdade do consumidor. Morgan e Hunt (1994) analisam a confiança e o comprometimento como variáveis da lealdade, examinando a relação entre elas e chegando à conclusão de forte correlação entre esses construtos, afirmando serem fundamentais para o *marketing* de relacionamento e também variáveis mediadoras importantes.

Nessa mesma linha, Garbarino e Johnson (1999) argumentam que a confiança e o comprometimento são construtos-chave para identificar como os grupos de clientes distinguem as relações fortes ou fracas no referente à organização. Os resultados mostram que as intenções futuras dos consumidores com baixo grau de relacionamento são dirigidas pela satisfação total. Já as intenções futuras dos consumidores altamente relacionais são dirigidas para o comprometimento e a confiança.

Oliver (1999) utiliza a satisfação como uma avaliação global e refere-se à confiança e ao comprometimento como

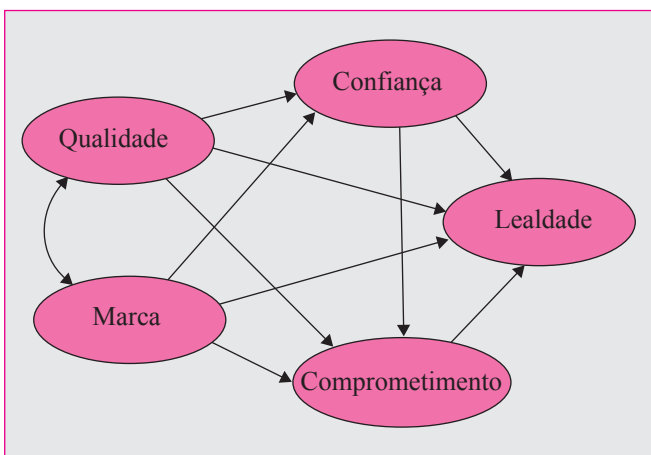




Nota: Após ter apresentado o modelo final, rejeitando a hipótese H3, Müssnich (2004) detectou que a troca de informações atua como antecedente dos construtos investimento no relacionamento e confiança.

Fonte: Müssnich (2004).

**Figura 1: Modelo Final sobre Serviços ao Cliente e Marketing de Relacionamento Proposto por Müssnich (2004)**



Nota: A seta curvada que liga a qualidade à marca é uma associação sem relação de causa e efeito.

Fonte: Adaptado de Melo Neto (2003).

**Figura 2: Modelo para se Entender o Relacionamento entre Cliente e Organização**

construtos intercambiados, estabelecendo que a confiança medeia os demais construtos, elevando os níveis de lealdade. Ball, Coelho e Machás (2004) também pesquisaram sobre o construto confiança e identificaram, no setor bancário, que a comunicação tem maior influência na lealdade em comparação com a confiança, por ser um setor fortemente regulamentado e visto como honesto e possuidor de crédito, por força do governo. Dessa forma, em um mercado regulamentado, em que os serviços básicos diferem pouco, a comunicação pode ser um importante diferencial estratégico da empresa, uma vez que é um antecedente da confiança e da lealdade.

Chiou, Droge e Hanvanich (2002) comentam que nem todos os clientes têm a mesma orientação para relacionamentos longos e sustentados e analisam se o conhecimento dos consumidores afeta a forma como a lealdade é sustentada. Os resultados mostraram que a confiança afeta positivamente a lealdade no que tange à recompra somente para clientes de alto conhecimento, contrariamente à satisfação, que afeta a lealdade em consumidores de baixo conhecimento. Em termos práticos, significaria dizer que os consumidores de alto

conhecimento seriam mais dotados de sensibilidade, às ações do *marketing* de relacionamento, em comparação aos clientes de baixo conhecimento.

Assim, Morgan e Hunt (1994) comentam que a relação entre confiança e lealdade se embasa em uma reciprocidade. Dessa forma, quando uma empresa tem ações no sentido de construir confiança no consumidor, o risco percebido com essa empresa é provavelmente reduzido, permitindo a esse consumidor fazer prognósticos confiáveis em relação a essa organização. Ao contrário, quando não há valorização do relacionamento, há uma desconfiança que poderá diminuir o comprometimento, uma vez que as partes procuram parceiros confiáveis. Com base no modelo proposto por Müssnich (2004), tendo como referência as escalas de mensuração previamente apresentadas por Wilson e Vlosky (1997), e na constatação de Melo Neto (2003) de que a variável **comprometimento**, dentre as demais apresentadas no modelo, afeta diretamente a lealdade dos clientes, desenvolveu-se e testou-se o modelo final para esta pesquisa, ampliando-o em relação aos citados anteriormente, ao agregar a variável **lealdade**.

### 2.1. Oferta de serviços ao cliente

Lovelock e Wright (2006) afirmam que, quanto mais valioso o serviço, maior será o esforço que as organizações e as pessoas estarão dispostas a empregar para obtê-lo. Mowen e Minor (2003) observam que uma perspectiva relacional deve ser atribuída, inicialmente, pelo cliente ao seu interesse em relação à aquisição de produtos, serviços ou ideia de uma empresa. No caso do produto futebol, sua exploração torna-se mais eficaz quando os clubes promovem maior diversificação, existindo, inclusive, uma segmentação dos tipos de torcedor-cliente (Leoncini, 2001). Tal aspecto tende a promover maior confiança nas relações entre as partes devido ao conhecimento das preferências, das expectativas e do comportamento desse torcedor.

### 2.2. Investimento no relacionamento

Müssnich (2004) revela que os investimentos feitos no relacionamento ocasionam maiores custos de substituição do parceiro, tornando a manutenção do relacionamento mais importante para alcançar os objetivos. Logo, quanto maior a aplicação de recursos do comprador no relacionamento comercial, maior é o sentimento de dependência em relação ao fornecedor. Para o produto futebol, os investimentos estão relacionados à elaboração de uma infraestrutura adequada para alcançar sucesso em campo (i.e. investimentos em centros de treinamentos, estádios etc.). No entanto, o investimento no relacionamento é quesito de complementariedade a esses investimentos (e.g. cartão fidelidade torcedor etc.), pois, a partir deles, ajuda a reforçar a identidade, a imagem e a lealdade do torcedor-cliente aos produtos licenciados pelos times de futebol.

### 2.3. Dependência

Müssnich (2004) ilustra como percepção do cliente a dificuldade de substituir o atual fornecedor sem causar impactos originados do decréscimo do valor de uma transação. Em outras palavras, quanto maior a oferta de serviços ao cliente, maior é o sentimento de dependência do comprador em relação ao fornecedor. Apesar de o produto futebol, com todos os seus aspectos de entretenimento, ser tratado como o elemento principal da marca de um clube, pois é ele que dá origem a diversos produtos licenciados e serviços de atendimento ao torcedor-cliente, são esses que exercem papel primordial na promoção de maior dependência nas relações de consumo.

### 2.4. Nível de comparação com fornecedores alternativos

Grönroos (1995) explica que os serviços ao cliente aumentam o valor ou diferenciam os serviços daqueles criados pelos concorrentes. Assim, quanto maior a oferta de serviços do fornecedor, maiores e mais vantajosas são as alternativas de comparação do comprador. É importante observar que tal aspecto se aplica aos produtos licenciados das marcas dos times de futebol, pois o grau de relação de confiança e de dependência está ligado ao imaginário afetivo do torcedor-cliente em relação à compra, geralmente produzido por um sistema de garantias de autenticidade e um conjunto de facilidades oferecido (e.g. instalações adequadas, qualidade no atendimento, sistema de crédito, serviço de pós-venda etc.).

### 2.5. Confiança

Müssnich (2004) comenta que o nível de comparação do atual parceiro com os demais disponíveis no mercado tende a ser positivo para aqueles que oferecem maior valor agregado às transações e aos esforços, refletindo na qualidade dos serviços e produtos e, por conseguinte, na confiança desenvolvida entre as partes. Dessa forma, quanto mais vantajoso for o fornecedor para o comprador, maior será o sentimento de confiança. Em outras palavras, no caso dos clubes de futebol, estes deverão, além planejar e gerir o departamento de futebol na direção da valorização da marca e do patrimônio, destinar especial atenção em disponibilizar produtos e serviços de alta qualidade ao torcedor-cliente e dar garantias na prestação de serviço que reforcem a identidade do clube.

### 2.6. Comprometimento

Morgan e Hunt (1994) e Müssnich (2004) afirmam que os relacionamentos evidenciados na confiança são tão valorizados que as empresas desejarão obrigar-se com eles, ficando claro que a confiança é o principal determinante do comprometimento do relacionamento. Assim, quanto maior a confiança do comprador no fornecedor, maior o comprometimento com

o relacionamento comercial. Em outras palavras, o comprometimento acontece quando não há divergências, em longo prazo, entre os anseios do cliente e a habilidade de satisfazê-los.

### 2.7. Troca de informações

Müssnich (2004) ensina que o comportamento das partes, em relação à circulação de informações, é um indicador-chave para a avaliação da vitalidade da interação entre as partes no relacionamento comercial. Dessa forma, quanto maior a troca de informações entre comprador e fornecedor, maior é o sentimento de confiança. Em síntese, é relevante para a compreensão não só o processamento da informação, mas também o gerenciamento de uma variedade de quesitos relativos ao consumidor, no caso o torcedor-cliente, podendo ajudar a compreender a formação e a alteração de atitudes para a aquisição de produtos e a valorização da marca (Mowen & Minor, 2003).

### 2.8. Lealdade

Morgan e Hunt (1994) e Grönroos (1995) argumentam que a lealdade ocorre quando o consumidor resolve, de maneira contínua, adquirir produtos de uma mesma empresa, e essas frequência e postura estão ligadas à estratégia de relacionamento da organização. Logo, quanto maior o investimento no relacionamento, maior é a propensão à lealdade dos consumidores. Assim, finalmente, considera-se que o tamanho da torcida não é o único fator relevante para a concretização do potencial de receita de um clube de futebol, mas também, sobretudo, os investimentos no relacionamento com o torcedor-cliente.

### 2.9. Hipóteses de estudo

Para a estimação do modelo de equações estruturais, em princípio é necessário levantar as hipóteses de pesquisa. A seguir, apresentam-se as hipóteses deste estudo.

- H1** – Quanto maior a oferta de produtos e serviços, maior é o investimento no relacionamento comercial.
- H2** – Quanto maior a oferta de produtos e serviços, maior é o sentimento de dependência do cliente para com as lojas.
- H3** – Quanto maior a oferta de produtos e serviços da loja, maior é o sentimento de confiança do cliente.
- H4** – Quanto maior o investimento no relacionamento comercial, maior é o sentimento de dependência do cliente em relação à loja.
- H5** – Quanto mais vantagens oferecidas pela loja, maior é o sentimento de dependência do cliente em relação a ela.
- H6** – Quanto mais vantagens oferecidas pela loja, maior é o sentimento de confiança do cliente.
- H7** – Quanto mais intensa a troca de informações entre cliente e loja, maior é o sentimento de confiança do cliente em relação a ela.

**H8** – Quanto mais intensa a troca de informações entre cliente e loja, maior é o investimento no relacionamento.

**H9** – Quanto maior a dependência do cliente em relação à loja, maior é o comprometimento do cliente no relacionamento comercial.

**H10** – Quanto maior a confiança do cliente em relação ao fornecedor, maior é o comprometimento do cliente no relacionamento comercial.

**H11** – Quanto maior o comprometimento do cliente no relacionamento comercial, maior é a lealdade do cliente à loja.

## 3. METODOLOGIA

O objetivo básico na pesquisa foi identificar e analisar as variáveis determinantes da lealdade dos torcedores atleticanos e cruzeirenses em Belo Horizonte, tendo em vista o consumo dos produtos de suas equipes, adotando-se o modelo proposto por Melo Neto (2003) e Müssnich (2004) sobre *marketing* de relacionamento. Para sua realização, foram selecionadas as lojas oficiais do Clube Atlético Mineiro e do Cruzeiro Esporte Clube, em Belo Horizonte. Visando identificar e analisar as variáveis que influenciam o processo de lealdade dos torcedores atleticanos e cruzeirenses em relação ao consumo dos produtos disponibilizados nas lojas oficiais desses clubes no contexto do *marketing* de relacionamento, realizou-se um estudo transversal de caráter descritivo, para responder aos objetivos da pesquisa.

Inicialmente, foram levantadas as hipóteses de estudo (item 2.9), com base nas diversas variáveis determinantes do *marketing* de relacionamento e de serviços ao cliente, tomando-se como referência os modelos propostos por Melo Neto (2003) e Müssnich (2004), adaptados aos objetivos e ao contexto da pesquisa. A partir dessas hipóteses, criou-se um modelo de relações múltiplas para respondê-las. Como instrumento de coleta de dados, foram utilizados questionários estruturados, baseando-se nas escalas utilizadas por Melo Neto (2003) e por Müssnich (2004), com o objetivo de mensurar os determinantes de *marketing* de relacionamento entre lojas e consumidores, além dos serviços ao cliente e de suas inter-relações. O questionário criado foi submetido ao julgamento de profissionais especializados da área, além de pré-teste aplicado a 30 clientes. A partir desse processo, o instrumento foi avaliado segundo a validade de conteúdo e o entendimento das questões propostas pelos respondentes, a redundância e a confiabilidade das escalas utilizadas. Após a conclusão desse processo, criou-se a versão final, com 80 questões, divididas em três grupos: de caracterização sociodemográfica dos clientes; de identificação do *marketing* de relacionamento; de serviços ao cliente.

A primeira parte do questionário contém 12 questões relativas à descrição dos respondentes; a segunda, questões referentes à forma de relacionamento entre a loja e o cliente, sob o ponto de vista do *marketing* de relacionamento, divididas em dependência da loja (Q1 a Q5), comparação com lojas alternativas (Q6 a Q9), investimento da loja no relacionamento com os

clientes (Q10 a Q16), troca de informações entre as partes (Q17 a Q19), confiança (Q20 a Q26), comprometimento (Q27 a Q33), lealdade dos clientes em relação à loja (Q34 a Q45) e oferta de serviços ao cliente (Q46 a Q68). As questões referentes ao relacionamento da loja com os clientes contêm respostas na escala *Likert* de 5 pontos, variando de **discordo totalmente** (1) a **concordo totalmente** (5), exceto as questões referentes à oferta de serviços ao cliente, que também contêm respostas na escala *Likert* de 5 pontos, porém com descrições variando de **não existe ênfase** (1) a **existe grande ênfase** (5).

A população de estudo constituiu-se dos clientes das lojas oficiais do Clube Atlético Mineiro e do Cruzeiro Esporte Clube, situadas na cidade de Belo Horizonte. A amostra foi composta por 300 clientes dessas lojas esportivas, que se propuseram a responder à entrevista no ato da conclusão da compra. O tamanho da amostra satisfaz o critério empírico apresentado por Hair Júnior, Black, Babin, Anderson e Tathan (2009), segundo o qual, para modelos que apresentam comunalidades moderadas — ou seja, as variáveis manifestas explicam de forma moderada a variação dos construtos —, caso algum dos construtos apresente menos de três itens a amostra mínima exigida será de 200. A coleta dos dados baseou-se no método *survey*, por meio de entrevistas individuais. Para que a amostra coletada fosse fiel à população do estudo, os 300 respondentes foram divididos em proporções iguais para as lojas dos dois clubes. Salienta-se que a coleta se apoiou no critério de aceitação dos clientes em participar da pesquisa.

Os dados coletados foram tabulados e submetidos a análises uni e multivariadas, com o auxílio do *software Statistical Package for the Social Science* (SPSS), versão 15.0, e do *SmartPLS*, versão 2.0, com o intuito de elaborar o tratamento estatístico para responder às questões levantadas na pesquisa. O exame dos dados iniciou-se com a utilização de técnicas de análise descritiva e tabelas contendo frequências, absoluta e relativa, e métodos estatísticos, como média, mediana e desvio padrão, para a identificação das principais características sociodemográficas dos clientes. Segundo Triola (2005), esses métodos são utilizados para descrever características importantes de um conjunto de dados. Os outros aspectos avaliados, como inovação, troca de informações e preservação do meio ambiente, foram descritos no corpo do texto.

A comparação dos resultados obtidos de atletas mineiros e cruzeirenses, em termos de frequência e valor médio anual de compra e lealdade, realizou-se por meio do teste não paramétrico de comparação de dois grupos independentes de Mann-Whitney. A utilização desse teste deve-se à não normalidade dos dados na maioria dos itens utilizados para comparação dos grupos, tendo em vista que a sua eficiência é bem próxima à dos testes paramétricos. Procedeu-se à análise exploratória dos dados, em que foram identificados *outliers*, definidos como observações que apresentam grande afastamento das restantes ou são inconsistentes com elas, também chamados de **pontos anormais**. Esses pontos não foram excluídos da amostra, tendo em vista o pequeno número encontrado e o fato de não

terem sido identificados erros na coleta e na digitalização dos dados, de forma a manter a importância dessas informações no conjunto de respostas obtidas.

A partir da análise de *missings*, identificou-se que nenhuma das variáveis apresentou mais do que 5% de dados faltantes. Assim, para a construção do modelo estrutural, essa informação foi substituída pela média das respostas obtidas para os outros candidatos na mesma questão, a fim de minimizar o efeito dessa perda sem reduzir o tamanho da amostra. Segundo Hair Júnior *et al.* (2009), esse método tem a vantagem da fácil implementação e provê, assim, todos os casos com informação completa. Uma desvantagem seria o risco de subestimar a variância, mas só nos casos em que os *missings* representam percentuais muito elevados.

Para atender aos objetivos da pesquisa, utilizou-se a modelagem de equações estruturais, cuja técnica geral possibilita a análise das múltiplas relações de dependência entre os construtos avaliados, bem como as relações entre as variáveis latentes e suas indicadoras (Hair Júnior *et al.*, 2009). Para avaliar a confiabilidade interna das escalas empregadas no questionário, utilizou-se como análise preliminar o alfa de Cronbach, cujo valor mínimo obtido deve ser maior do que 0,6, segundo Hair Júnior *et al.* (2009).

Entretanto, autores como Chin (1998), Brown (2001) e Vehkalahti, Puntanen e Tarkkonen (2006) recomendam o uso da confiabilidade composta do construto, que considera como aceitáveis os níveis acima de 0,7. Dessa forma, optou-se pela confiabilidade composta como parâmetro de análise da confiabilidade interna das escalas deste estudo. Para o problema em questão, tendo em vista o objetivo de aprimorar o modelo proposto com o acréscimo de uma variável (lealdade) e de uma conexão (comprometimento  $\Rightarrow$  lealdade), realizou-se a análise de equações estruturais para o desenvolvimento do modelo. A estimação do modelo proposto foi feita por meio do método *Partial Least Squares* (PLS), por ser mais robusto em termos de suposições e tamanho da amostra, uma vez que não requer normalidade multivariada, além do menor tamanho de amostra exigido (Hair Júnior *et al.*, 2009).

O método PLS é descrito por dois modelos: o de mensuração, que descreve a relação entre as variáveis manifestas e as variáveis latentes, e o estrutural, que descreve a relação entre as variáveis latentes (Tenenhaus, Amato, & Vinzi, 2004). Ainda com base em Tenenhaus *et al.* (2004), o modelo deste estudo caracteriza-se por ser reflexivo, já que cada uma das variáveis manifestas é utilizada para refletir somente uma variável latente. De acordo com os autores, uma variável latente que em nenhuma das relações aparece como variável dependente — ou seja, não é explicada por outra variável latente — é chamada de **variável exógena**. Caso contrário, é chamada de **variável endógena**.

Em relação às variáveis do modelo, observa-se que, das oito variáveis utilizadas para sua construção, três são exógenas, a saber, oferta de serviços ao cliente, nível de comparação com lojas alternativas e troca de informações, as quais não podem ser explicadas pelo modelo estrutural. As demais variáveis —



investimento no relacionamento, dependência, confiança, comprometimento e lealdade — caracterizam-se por serem endógenas, podendo ser explicadas pelo modelo proposto. Tanto para a avaliação do modelo de mensuração, que utiliza as variáveis indicadoras para explicar as variáveis latentes, quanto para o modelo estrutural, que descreve a relação entre essas variáveis latentes, utilizou-se o método PLS. A significância delas foi obtida por meio do método de reamostragem *bootstrap*.

A proporção da variabilidade dos construtos propostos explicada pelo modelo foi obtida por meio do coeficiente de determinação ( $R^2$ ), que é uma medida de adequação do modelo estrutural. Já a variabilidade média extraída (AVE) foi utilizada para avaliar a adequação do modelo de mensuração, ou seja, a variabilidade dos construtos explicada pelas variáveis indicadoras. Além dessas características, determinaram-se a validade convergente, a validade discriminante e a confiabilidade das escalas de medidas. O critério de validade convergente foi avaliado segundo a AVE, por meio das cargas fatoriais do modelo, em que se descreveu a validade discriminante. A confiabilidade foi verificada por meio da confiabilidade composta. A avaliação geral do modelo PLS foi realizada com base na proposta de Tenenhaus *et al.* (2004), consistindo em um índice de adequação do modelo (*Goodness of Fit*—GoF), que, basicamente, é a média geométrica entre o  $R^2$  médio (adequação do modelo estrutural) e a AVE média (adequação do modelo de mensuração). Para determinar se as associações encontradas são estatisticamente significantes, utilizou-se o nível de significância de 5%. Assim,

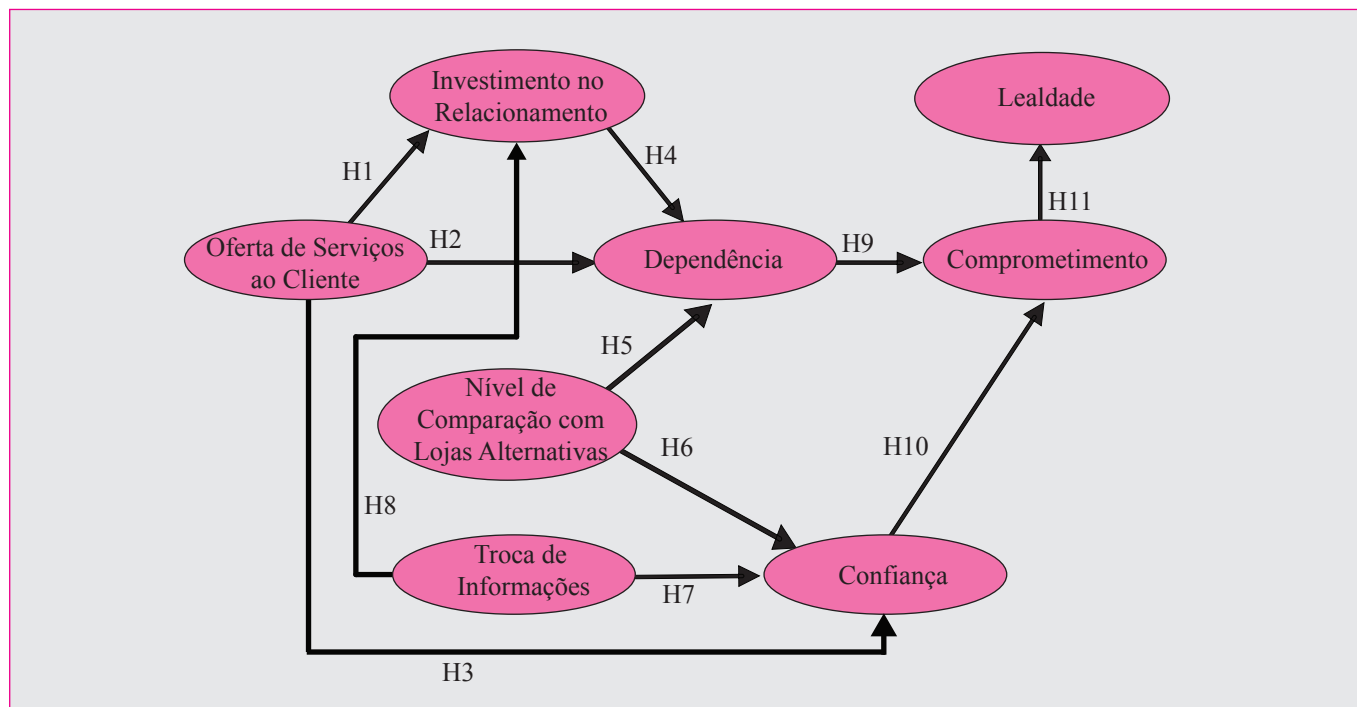
considera-se como significativa a diferença cuja probabilidade de significância do teste (valor  $p$ ) é menor ou igual a 0,05.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1. Modelo revisado e ajustado

Neste tópico, propõe-se descrever o modelo de equações estruturais final. Inicialmente, são descritos os resultados obtidos para o modelo de mensuração proposto. O modelo de mensuração avalia a relação entre as variáveis manifestas (itens do questionário) e os construtos estudados, indicando a magnitude dessa relação, bem como a tendência e a significância dela. As cargas fatoriais obtidas para cada uma das variáveis manifestas utilizadas para mensuração dos construtos apresentaram-se elevadas, acima de 0,6, e são significativas, tendo em vista o valor  $p$  menor do que 0,001. No entanto, as variáveis significativas referentes às questões Q46 (0,317), Q50 (0,563) e Q55 (0,523) apresentaram carga fatorial abaixo de 0,6, referente ao fator Oferta de Serviços ao Cliente, observando-se que, ao todo, eram 24 questões compostas pelo instrumento representando esse fator.

Quanto ao modelo de mensuração previsto, permanece conforme apresentado na Figura 3, mantendo-se as cargas fatoriais e a significância, com exceção do construto nível de comparação com lojas alternativas, excluído do modelo juntamente com suas variáveis manifestas (Tabela 1).



Fonte: Müssnich (2004).

**Figura 3: Modelo de Serviços ao Cliente e Marketing de Relacionamento Proposto por Müssnich (2004)**

Tabela 1

### Resultados do Construto Nível de Comparação com Lojas Alternativas

Questões	Carga Fatorial	Valor $p$
Q6	0,171	0,141
Q7	0,123	0,341
Q8	0,982	<0,001
Q9	-0,167	0,340

Nota: Estimativas obtidas pelo software SmartPLS.

Percebe-se que, em relação ao construto nível de comparação com lojas alternativas, somente a variável Q8 apresentou carga fatorial elevada e foi significativa ( $p < 0,001$ ), sendo que as outras apresentaram cargas abaixo de 0,2 e não foram significativas, pois o valor  $p$  é maior que 0,05. Uma explicação para esses resultados seria, talvez, a peculiaridade desses produtos, além do número reduzido de fornecedores relacionados a eles e da impossibilidade de indissociação do cliente e do torcedor.

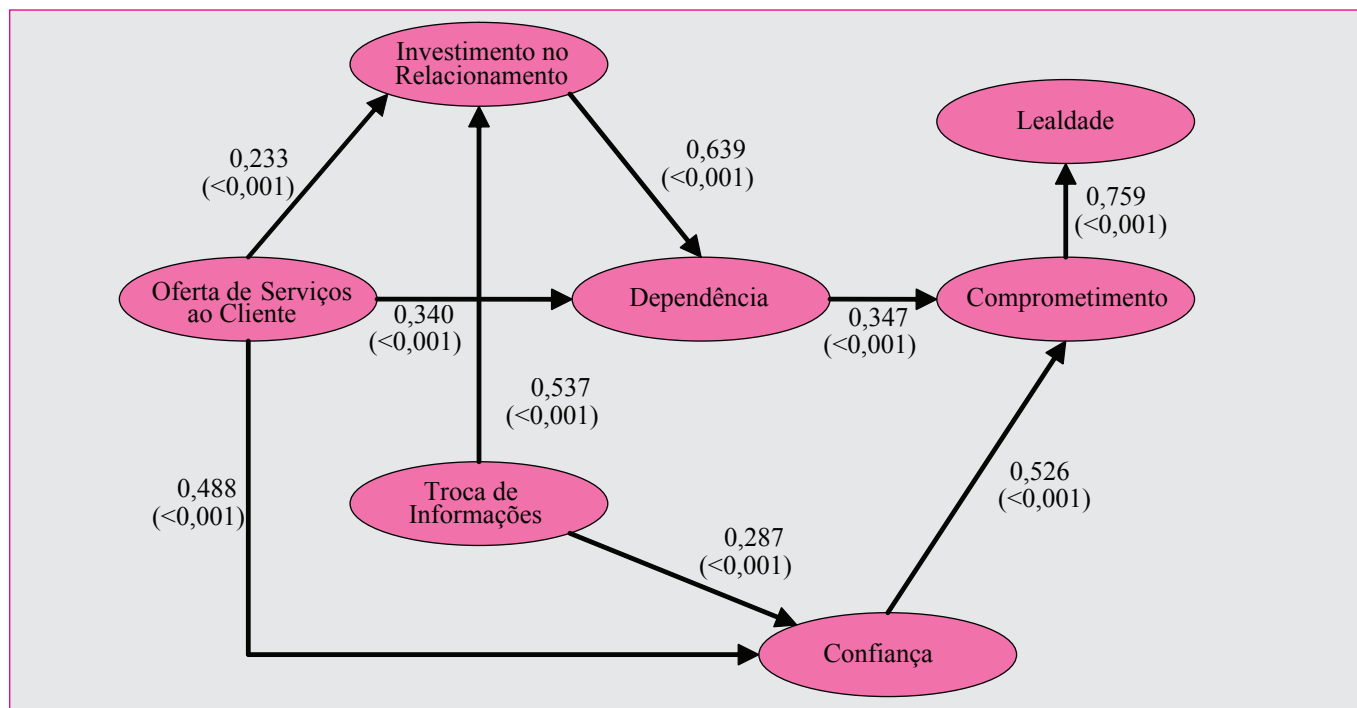
A seguir, apresentam-se os resultados do modelo estrutural modificado com a exclusão da variável nível de comparação com lojas alternativas. Na Figura 4 apresentam-se os resultados do modelo estimado via PLS, bem como a significância das relações, estimada via *bootstrap*.

Percebe-se que, em relação às diversas associações avaliadas, existe impacto positivo para todas as relações propostas pelo modelo final, sendo esse impacto significante em todos os

casos, pois o valor  $p$  obtido a partir do teste  $t$  de significância dos coeficientes apresentou valores menores do que 0,001 em todas as relações estimadas. As medidas de qualidade do modelo estrutural estimado, a variância média extraída, o coeficiente de determinação estimado para cada um dos construtos endógenos do modelo e a confiabilidade composta para cada um dos construtos são apresentados na Tabela 2.

Para a avaliação da validade convergente, utilizou-se a AVE, que é uma medida de qualidade do modelo de mensuração, a qual mostra o quanto as variáveis manifestas explicam os construtos. A análise da Tabela 2 revela que os construtos oferta de produtos e serviços e lealdade apresentam AVE iguais a 0,423 e 0,407, respectivamente, indicando que as variáveis manifestas referentes a essas duas variáveis latentes explicam 42,3% da variabilidade da oferta de produtos e serviços e 40,7% da variabilidade da lealdade. Esses valores observados estão abaixo de 50%, considerado como ponto de corte, ou seja, explicações acima de 50% são consideradas satisfatórias. Todos os outros construtos avaliados apresentam AVE acima de 50%. Porém, apesar do valor relativamente baixo da AVE, a relação entre os construtos e suas variáveis manifestas foi significativa em todos os casos, sendo, portanto, considerada também adequada. A partir dos resultados obtidos, pode-se concluir que 53,1% (AVE média) da variabilidade dos construtos pode ser explicada pelas variáveis manifestas.

A confiabilidade das escalas foi avaliada também segundo a confiabilidade composta do construto, que considera como aceitáveis os níveis acima de 0,7, como mencionado na seção 3. Percebe-se, a partir da análise da Tabela 2, que para todos os



Fonte: Coeficientes estimados pelo software SmartPLS (valor  $p$ ).

Figura 4: Modelo Estrutural Revisado

Tabela 2

## Medidas de Qualidade do Modelo Estrutural Revisado

Construtos	AVE	R <sup>2</sup>	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta
Oferta de produtos e serviços	0,423	–	0,936	0,943
Troca de informações	0,650	–	0,730	0,848
Investimento no relacionamento	0,559	0,475	0,867	0,898
Dependência	0,503	0,572	0,752	0,835
Confiança	0,562	0,470	0,863	0,897
Comprometimento	0,616	0,612	0,896	0,918
Lealdade	0,407	0,577	0,865	0,890

Nota: Estimativas obtidas pelo software SmartPLS. AVE = Variabilidade Média Extraída.

construtos avaliados a confiabilidade composta está acima de 0,7, indicando que existe confiabilidade das escalas utilizadas para o modelo final. A validade discriminante foi verificada mediante a comparação das cargas fatoriais de cada indicador com sua variável latente e as outras variáveis latentes. Desse modo, com exceção da variável nível de comparação com lojas alternativas, excluída do modelo final, todas contribuíram para a validade discriminante do modelo estrutural final.

A adequação geral do modelo foi avaliada segundo o índice de adequação do modelo (estatística GoF, proposta por Tenenhaus *et al.*, 2004), que considera a média geométrica entre o R<sup>2</sup> médio (adequação do modelo estrutural) e a AVE média (adequação do modelo de mensuração). Para o modelo estrutural final, o GoF estimado foi de 0,536, sendo considerado adequado, pois está acima de 0,5. Observa-se que os construtos oferta de serviços ao cliente e troca de informações têm impacto significativo e direto no construto investimento no relacionamento, sendo que, quanto maior a oferta de produtos e serviços, bem como a troca de informações, maior será o investimento no relacionamento (Figura 4). Essas variáveis conseguiram explicar 47,5% da variabilidade do construto investimento no relacionamento (Tabela 2).

Em relação ao construto confiança, percebe-se que tanto a variável troca de informações quanto a variável oferta de produtos e serviços têm impacto direto e significativo nesse construto (Figura 4). Assim, quanto maior a troca de informações e a oferta de produtos e serviços, maior é a confiança. A partir do modelo estimado, é possível observar que 47,0% da variabilidade do construto confiança podem ser explicados por essas duas variáveis (Tabela 2).

Já os construtos oferta de serviços ao cliente e investimento no relacionamento impactam de forma significativa e direta no construto dependência da loja, sendo que, quanto maior o escore dessas variáveis, maior é a dependência dos clientes em relação à loja, segundo os repondentes (Figura 4). Isso significa que, quanto maior a oferta de produtos e serviços e o investimento no relacionamento, maior é a dependência do cliente em relação a essa loja. Nota-se que 57,2% da variabilidade do construto dependência da loja foram explicados por esses dois construtos (Tabela 2). Nota-se

que tanto a variável dependência da loja quanto a variável confiança têm impacto direto e significativo no comprometimento dos clientes, indicando que, quanto maiores a dependência da loja e a confiança, maior é o comprometimento dos clientes. Essas duas variáveis (dependência e confiança) conseguiram explicar 61,2% da variabilidade do construto comprometimento.

Ao final, avaliou-se o impacto do comprometimento na lealdade. A partir do modelo estimado, percebe-se que existe um impacto direto e significativo do comprometimento na lealdade, sendo que quanto maior o comprometimento, maior é a lealdade dos clientes. O comprometimento conseguiu explicar 57,7% da variabilidade da lealdade dos clientes.

Além da associação direta entre os construtos, o modelo possibilitou a estimação do impacto indireto dos construtos segundo o modelo apresentado na Figura 4. Observou-se que existe um impacto direto e significativo para todas as associações avaliadas pelo modelo. Na Tabela 3, é apresentado o resumo das hipóteses levantadas, bem como as decisões tomadas em relação às hipóteses a partir do modelo estimado.

#### 4.2. Comparação entre atleticanos e cruzeirenses em relação à lealdade

A comparação dos torcedores atleticanos e cruzeirenses em relação à lealdade foi feita por meio da mediana, da medida descritiva e do teste não paramétrico de comparação de dois grupos independentes de Mann-Whitney. Inicialmente, tratar-se-á cada item específico e, logo após, a lealdade de forma geral, obtida por meio do modelo de mensuração da análise do modelo PLS.

Assim, construiu-se a Tabela 4, em que se descreve, para cada um dos itens que compõem a lealdade, a mediana obtida para os torcedores das duas equipes, bem como a probabilidade de significância do teste (valor *p*).

Observa-se, a partir da análise da Tabela 4, que, em geral, os atleticanos apresentam escores de lealdade maiores que os dos cruzeirenses para a grande maioria dos itens observados. Somente para os itens Q42 (De maneira geral, você mantém a preferência pelos produtos do clube: camisas, preservativo, leite

Tabela 3

## Sumário dos Resultados Obtidos a partir do Modelo Revisado

Hipótese	Relação Avaliada	Coefficiente	Valor p	Decisão
H1	Quanto maior a oferta de produtos e serviços, maior o investimento no relacionamento comercial	0,233	<0,001	Não rejeitada
H2	Quanto maior a oferta de produtos e serviços, maior o sentimento de dependência do cliente para com as lojas	0,340	<0,001	Não rejeitada
H3	Quanto maior a oferta de produtos e serviços da loja, maior o sentimento de confiança do cliente	0,488	<0,001	Não rejeitada
H4	Quanto maior o investimento no relacionamento comercial, maior o sentimento de dependência do cliente em relação à loja	0,639	<0,001	Não rejeitada
H5	Quanto mais vantagens oferecidas pela loja, maior o sentimento de dependência do cliente em relação a ela	–		Hipótese rejeitada
H6	Quanto mais vantagens oferecidas pela loja, maior o sentimento de confiança do cliente em relação a ela	–		Hipótese rejeitada
H7	Quanto mais intensa a troca de informações entre cliente e loja, maior o sentimento de confiança do cliente em relação a ela	0,287	<0,001	Não rejeitada
H8	Quanto mais intensa a troca de informações entre cliente e loja, maior o investimento no relacionamento	0,537	<0,001	Não rejeitada
H9	Quanto maior a dependência do cliente em relação à loja, maior o comprometimento do cliente no relacionamento comercial	0,347	<0,001	Não rejeitada
H10	Quanto maior a confiança do cliente em relação à loja, maior o comprometimento do cliente no relacionamento comercial	0,526	<0,001	Não rejeitada
H11	Quanto maior o comprometimento do cliente no relacionamento comercial, maior a lealdade do cliente à loja	0,759	<0,001	Não rejeitada

Tabela 4

## Comparação dos Itens de Lealdade entre Atleticanos e Cruzeirenses

Questões	Nota Média		Valor p
	Atleticano	Cruzeirense	
Q34	4,3	4,1	0,331
Q35	4,6	4,5	0,707
Q36	4,4	4,3	0,276
Q37	4,2	3,8	0,016
Q38	3,6	3,4	0,481
Q39	4,8	4,6	0,264
Q40	4,7	4,7	0,675
Q41	4,3	4,3	0,533
Q42	3,3	3,5	0,462
Q43	4,8	4,8	0,578
Q44	3,9	3,7	0,084
Q45	3,9	4,2	0,086

etc., mesmo quando há desvantagem de preço e qualidade?) e Q45 (Existe grande variedade de produtos?), os cruzeirenses apresentaram pontuação um pouco mais elevada. No entanto, as diferenças observadas não são significantes, sendo o valor *p* maior do que 0,05 para todos os itens utilizados para mensurar a lealdade dos torcedores. Assim, conclui-se que os torcedores atleticanos e cruzeirenses são bem similares no que diz respeito à lealdade aos produtos e às lojas temáticas dos clubes, não existindo diferenças significantes entre eles em relação a todos os itens utilizados para mensurar a lealdade.

A seguir, tem-se a comparação entre os torcedores em relação à lealdade geral, medida alcançada por meio da utilização dos escores obtidos para mensurar essa característica. Para cada torcedor avaliado, a nota atribuída a cada questão foi multiplicada pelo peso do respectivo item. O resultado final obtido é a soma de todos os produtos obtidos entre as respostas e os respectivos pesos. A Tabela 5 mostra esses resultados.

Assim como foi analisado para os itens de forma específica, quanto à lealdade, de forma geral, os atleticanos apresentaram escores mais elevados, tanto em média quanto em mediana. O desvio padrão dos escores para os dois gru-



Tabela 5

### Comparação dos Torcedores Atléticoanos e Cruzeiroenses em Relação à Lealdade

Equipe que Torce	Média	Mediana	Desvio Padrão	Valor p
Atlético	32,1	33,3	5,1	0,442
Cruzeiro	31,4	32,9	5,7	

pos é similar, mostrando que eles apresentam variabilidade muito próxima. No entanto, o teste de Mann-Whitney mostra que não existe diferença significativa entre os grupos em relação à lealdade à loja e aos produtos do clube, sendo a probabilidade de significância do teste igual a 0,442 (valor  $p$ ), valor acima do nível de significância utilizado no estudo, que é de 0,05.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, buscou-se testar o modelo proposto por Müssnich (2004), adaptado de Wilson e Vlosky (1997) e Melo Neto (2003), a partir das variáveis latentes que afetariam o relacionamento de consumo no segmento esportivo de marcas oficiais das lojas temáticas de clubes de futebol.

Assim, a partir da análise das variáveis que influenciam na propensão de lealdade dos torcedores cruzeirenses e atleticanos de Belo Horizonte, em relação ao consumo dos produtos oficiais dos dois clubes, inicialmente se buscou pesquisar contribuições na literatura para estruturar o tema abordado. Compõem o modelo proposto as variáveis oferta de serviços ao cliente, investimento no relacionamento, troca de informações, nível de comparação com lojas alternativas, dependência, confiança, comprometimento e lealdade. Com a revisão da literatura, buscaram-se subsídios para, a partir do modelo proposto por Müssnich (2004), ampliar e adaptar esse modelo ao segmento esportivo estudado. Contudo, essa ampliação foi possível e devidamente testada com base também nos estudos de Melo Neto (2003).

Depois de aplicados os questionários a 300 torcedores-clientes, divididos proporcionalmente entre atleticanos e cruzeirenses, obtiveram-se subsídios para analisar as variáveis dos diversos construtos, bem como a força de associação entre si e entre os construtos e suas variáveis. A confiabilidade foi avaliada inicialmente por meio do cálculo do alfa de Cronbach. Entretanto, com o objetivo de realizar uma análise mais profunda, optou-se pela modelagem de equações estruturais, pelo método PLS.

Observou-se que os clientes estão propensos a investir no bom relacionamento com o estabelecimento comercial que fornece os produtos. Entretanto, caso não haja correspondência por parte do fornecedor, não há transtorno algum em substituí-lo por outro.

A partir dos modelos propostos, foram criadas escalas adaptadas para a situação em questão. O modelo de equações estruturais mostrou que as escalas utilizadas para mensurar as variáveis do *marketing* de relacionamento apresentaram confiabilidade. Observou-se, ainda por esse modelo, a existência de validade convergente e validade discriminante. O modelo de equações estruturais proposto explicou 53,6% das inter-relações entre os construtos e deles com suas variáveis manifestas. O modelo de mensuração explicou 53,1% da variabilidade dos construtos e o modelo estrutural explicou 54,1% dessas mesmas variáveis. Tendo em vista que se trata de uma pesquisa social, em que o controle das respostas é mais restrito, consideraram-se esses resultados como satisfatórios, por explicarem mais da metade da variabilidade das variáveis avaliadas.

Os resultados obtidos a partir do modelo revisado, analisados pelo coeficiente e por seu valor  $p$ , permitiram aceitar 9 das 11 hipóteses. As hipóteses 5 (“Quanto mais vantagens oferecidas pela loja, maior é o sentimento de dependência do cliente em relação a ela”) e 6 (“Quanto mais vantagens oferecidas pela loja, maior é o sentimento de confiança do cliente em relação a ela”) foram rejeitadas, pois o modelo de mensuração não foi capaz de explicar a variável vantagens oferecidas pela loja, sendo excluídas do estudo, juntamente com suas relações com outras variáveis. O construto lealdade, que foi agregado aos modelos anteriores [Melo Neto (2003); Müssnich (2004)], teve resultado satisfatório, o que comprova que o modelo desenvolvido e testado na pesquisa mostrou-se adequado, contribuindo para o aprofundamento do estudo acadêmico do *marketing* esportivo. Portanto, trata-se de uma importante ferramenta para aplicação no *marketing* de relacionamento, direcionada para o segmento esportivo de produtos oficiais de clubes de futebol profissional, contribuindo para o contexto gerencial deles. Em relação à lealdade aos produtos do time, o teste de Mann-Whitney mostrou que não existe diferença significativa entre os grupos cruzeirenses e atleticanos. Observou-se também que há um aumento em torno de 30% na venda dos produtos oficiais quando as equipes têm um bom desempenho nos campeonatos de que participam.

Quanto às limitações, apresentaram-se como dificultadores da pesquisa a especificidade regional desse mercado para testar a propensão à lealdade e a análise discriminada dos dados, proporcionalmente aos respondentes de cada equipe, já que foram 50% atleticanos e 50% cruzeirenses, ficando como sugestão para pesquisas posteriores ampliar para outras regiões, considerando a proporção desses consumidores e a amplitude do mercado de clube esportivo. Sugere-se também, para estudos futuros, analisar se as equipes de futebol profissional sabem otimizar a rentabilidade financeira com seus torcedores, ao mesmo tempo em que lhes proporcionam satisfação e entretenimento. ♦

- Ball, D., Coelho, P. S., & Machás, A. (2004). The role of communication and trust in explaining customer loyalty: an extension to the ECSI model. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1272-1293. doi: 10.1108/03090560410548979
- Bourdieu, P. (1983). *Questões de sociologia*. Rio de Janeiro: Marco Zero.
- Brown, J. D. (2001). Can we use Spearman-Brown prophecy formula to defend low reliability? *Shiken: JALT Testing & Evaluation SIG Newsletter*, 4(3), 7-11. Recuperado em 28 janeiro, 2010, de [http://www.jalt.org/test/bro\\_13.htm](http://www.jalt.org/test/bro_13.htm)
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G.A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research*, pp. 295-336. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chiou, J. S., Droge, C., & Hanvanich, S. (2002). Does customer knowledge affect how loyalty is formed? *Journal of Service Research*, 5 (2), 113-124. doi: 10.1177/109467002237494
- Churchill Júnior, G. A., & Peter, J. P. (2000). *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva.
- Day, G. S. (2001). *A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos*. Porto Alegre: Bookman.
- Diniz, E., & César, L. (2006). *A dinâmica da indústria do futebol*. Recuperado em 14 janeiro, 2010, de <http://www.ifd.com.br/blog>
- Engel, J. F., Blackwell, R. D., & Miniard, P. W. (2000). *Comportamento do consumidor* (8a ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Federação Nacional das Agências de Propaganda (FENAPRO). (2010). *A Copa Multibilionária da FIFA*. Recuperado em 12 outubro, 2010, de <http://www.fenapro.org.br>
- Garbarino, E., & Johnson, M. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87.
- Geyskens, I., Steenkamp, J., & Kumar, N. (1998). Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis. *International Journal of Research in Marketing*, 15(3), 223-248. doi: 10.1016/S0167-8116(98)00002-0
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B., Scheer, L. K., & Kumar, N. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-Atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 303-317. doi: 10.1016/S0167-8116(96)00006-7
- Grönroos, C. (1995). *Marketing – gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus.
- Hair Júnior, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tathan, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (9a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hennig-Thurau, T., Langer, M., & Hansen, U. (2001). Modeling and managing student loyalty: an approach based on the concept of relationship quality. *Journal of Service Research*, 3(4), 331-344. doi: 10.1177/109467050134006
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (n.d.). Recuperado em 10 abril, 2009, de <http://www.ibge.gov.br>
- Johnson, M. D., Gustafsson, A., Andreassen, T. W., Lervik, L., Cha, J. (2001). The evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of Economic Psychology*, 22(2), 217-245.
- Las Casas, A. L. (2000). *Marketing de serviços*. São Paulo: Atlas.
- Leoncini, M. P. (2001). *Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol*. Tese de doutorado em Engenharia da Produção, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Lovelock, C., & Wright, L. (2006). *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. doi: 10.1037/0033-2909.108.2.171
- Melo Neto, F. P. (2003). *Marketing de patrocínio*. (2a ed.). Rio de Janeiro: Sprint
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38. doi: 10.2307/1252308
- Mowen, J. C., & Minor, M. (2003). *Comportamento do consumidor*. São Paulo: Prentice Hall.
- Müssnich, R. (2004). Serviços ao cliente e marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre. In L.A. Slongo, G. Liberali, & A. C. D'Angelo. (Orgs.). *Marketing de relacionamento: estudos, cases e preposições de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, pp. 33-65. doi: 10.2307/1252099
- Parasuraman, A., & Grewal, D. (2000). The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: a research agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 168-174. doi: 10.1177/0092070300281015
- Pritchard, M., Havitz, M., & Howard, D. (1999). Analyzing the commitment-loyalty link in service contexts. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (3), 333-348. doi: 10.1177/0092070399273004
- Rocco Júnior, A. J. (2007). Clubes esportivos. *GV Executivo*, 6 (3), 54-58.
- Singh, J., & Sirdeshmukh, D. (2000). Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 150-167. doi: 10.1177/0092070300281014
- Somoggi, A. (2009a). *Futebol brasileiro: um produto movido pela paixão*. Recuperado em 10 abril, 2009, de <http://www.sportsmagazine.com.br/11futebolBrasil.htm>
- Somoggi, A. (2009b). *As características singulares do esporte como produto de marketing*. Recuperado em 10 abril, 2009, de <http://www.arenasports.com.br>

## REFERÊNCIAS

- Stone, M., & Woodcock, N. (1998). *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Littera Mundi.
- Strandvik, T., & Liljander, V. (1994). Relationship strength in bank services. *Proceedings of the Research Conference on Relationship Marketing*, Atlanta, USA, 2 (pp. 11-13).
- Taylor, R. (1998). As dimensões sociais do relacionamento comercial entre os clubes de futebol e suas comunidades. *Anais do Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes*, São Paulo, SP, Brasil, 1.
- Tenenhaus, M., Amato, S., & Vinzi, V. E. (2004). A global goodness-of-Fit index for PLS structural equation modeling. *Proceedings of the Atti della Riunione Scientifica della Società Italiana di Statistica: Vol. 62*. Roma: SIS. Recuperado 10 abril, 2009, de <http://www.sis-statistica.it/files/pdf/atti/>
- Tinto, V., Goodsell-Love, A., & Russo, P. (1993). Building community. *Liberal Education*, 79(4), 16-21.
- Tinto, V., Russo, P., & Kadel, S. (1994). Constructing educational communities in challenging circumstances. *Community College Journal*, 64(4), 26-30.
- Triola, M. F. (2005). *Introdução à estatística* (9a ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Vehkalahtin, K., Puntanen, S., & Tarkkonen, L. (2006). Estimation of reliability: a better alternative for Cronbach's alpha. Reports in Mathematics. Finland: University of Helsinki. Recuperado em 15 março, 2010, de <http://mathstat.helsinki.fi/reports>
- Wilson, E., & Vlosky, R. (1997). Partnering relationship activities: building theory from case study research. *Journal of Business Research*, 39(1), 59-70. doi: 10.1016/S0148-2963(96)00149-X
- Zeithaml, V. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22. doi: 10.2307/1251446

## ABSTRACT

**Analysis of the determinants of Atlético and Cruzeiro fans' loyalty to the thematic shops**

This study aimed to identify and analyze the variables that influence the loyalty process of Atlético Mineiro and Cruzeiro's fans in Belo Horizonte, Brazil, in relation to the consumption of the official products of these teams. Structured on a theoretical model to identify loyalty attributes, this research was developed with 300 customers, whose data were subjected to univariate and multivariate analysis. The results, obtained by means of structural equation modeling, confirm that products and services supply positively impacts the investment, the dependence feeling and the reliance. It was found that the greater the investment in the business relationship, the greater the client's dependence feeling; the more intense the exchange of information, the greater the confidence feeling; the greater the dependence and the reliance, the greater the customer's commitment to the business relationship; and the greater the commitment, the greater the loyalty to the company. The proposed model explained 53.6% of the interrelationships between the constructs and the relationship of these with its manifest variables. The measurement model explained 53.1% of the constructs variability and the structural model explained 54.1% of these same variables. Since this is a social research, in which the control of the responses is more limited, these results were considered satisfactory, because they can explain more than half of the variability of the assessed variables.

**Keywords:** loyalty, customer relationship, structural equations, sporting goods stores.

## RESUMEN

**Análisis de los determinantes de la lealtad al Atlético y Cruzeiro fan tiendas temática**

Este estudio tuvo como objetivo identificar y analizar las variables que influyen el proceso de lealtad de los aficionados del Atlético y del Cruzeiro en Belo Horizonte, en relación al consumo de los productos oficiales de estos equipos. Estructurado en un modelo teórico para identificar los atributos de la lealtad, la presente investigación se desarrolló con 300 colaboradores, clientes y los datos fueron sometidos a análisis univariado y multivariado. Los resultados obtenidos por medio de modelos de ecuaciones estructurales confirman que la oferta de productos y servicios impacta de un modo positivo en la inversión, el sentimiento de dependencia y la confianza. Se verificó que cuanto mayor es la inversión en la relación comercial, mayor es el sentimiento de dependencia del cliente, cuanto más intenso el intercambio de informaciones, mayor es el sentimiento de confianza, cuanto mayor es la dependencia y la confianza, mayor es el compromiso del cliente en la relación comercial; y cuanto mayor es el compromiso, mayor es la lealtad a la empresa. El modelo propuesto explicó el 53,6% de las interrelaciones entre los constructos y de éstos con sus variables manifiestas, y el modelo de medición explicó el 53,1% de la variabilidad de los constructos y el modelo estructural explicó el 54,1% de esas mismas variables. Teniendo en cuenta que se trata de una investigación social, estos resultados fueron considerados satisfactorios, por lograr explicar más de la mitad de la variabilidad de las variables evaluadas.

**Palabras clave:** lealtad, relación con el cliente, ecuaciones estructurales, tiendas de artículos deportivos.