

Análise dos Determinantes da Lealdade às Lojas Temáticas de Torcedores do Atlético e Cruzeiro

Autoria: Wendel Alex Castro Silva, Martis do Nascimento Silva, José Edson Lara, Sidney Lino de Oliveira

RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo principal 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 no modelo de Müssnich (2004) para identificar os atributos de lealdade, foi desenvolvida esta investigação com 300 torcedores-clientes, cujos dados foram submetidos a análises uni e multivariadas. Os resultados, obtidos por meio da modelagem de equações estruturais, confirmam, na visão dos clientes, que a oferta de produtos e serviços impacta de forma positiva o investimento, o sentimento de dependência e a confiança. Verificou-se, ainda, que quanto maior o investimento no relacionamento comercial por parte da organização que vende os produtos oficiais, maior o sentimento de dependência do cliente; quanto mais intensa a troca de informações entre cliente e empresa, maior o sentimento de confiança e o investimento no relacionamento comercial; quanto maiores a dependência e a confiança do cliente em relação à organização, maior o comprometimento do cliente no relacionamento comercial; e quanto maior o comprometimento do cliente no relacionamento comercial, maior a lealdade dos clientes à empresa. Na revisão da literatura, buscaram-se subsídios para, a partir do modelo proposto por Müssnich 2004, ampliar e adaptar este modelo ao segmento esportivo estudado. Entretanto, esta ampliação foi possível e devidamente testada, baseando-se também nos estudos de Melo Neto (2003). Depois de aplicados os questionários, divididos proporcionalmente entre atleticanos e cruzeirenses, obtiveram-se subsídios para analisar as variáveis dos diversos construtos, bem como sua força de associação entre si e dos construtos entre as 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, via método *Partial Least Squares*. Assim, identificaram-se alguns atributos e determinantes de lealdade da pesquisa como, a qualidade dos produtos oferecidos, o atendimento personalizado das lojas temáticas facilitando a troca de informações, a variedade de produtos disponibilizados, a confiança nas lojas temáticas e a lealdade ao clube de futebol profissional. O modelo de Equações Estruturais mostrou que as escalas utilizadas para mensurar as variáveis do marketing de relacionamento apresentaram confiabilidade. Observou-se ainda por este 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 destes com suas variáveis manifestas, sendo que 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, estes resultados foram considerados satisfatórios, por conseguirem explicar mais da metade da variabilidade das variáveis avaliadas.

1 INTRODUÇÃO

As diversas mudanças econômicas no mundo têm trazido um grau de competição que conduz as organizações a se desenvolverem e aprimorarem sua gestão a cada dia. Percebe-se também que as organizações esportivas estão gradativamente se inserindo neste 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.

Apesar dos principais focos de atenção, quando se trata de economia no Brasil, 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 negócios. Os números mostram que o esporte, considerando o aspecto econômico, vem crescendo num 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 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, 2009). Somoggi (2009a) analisa que aproximadamente em 5 anos o mercado de clubes de futebol do 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. Pesquisa realizada pela Federação Nacional das Agências de Propaganda (FENAPRO) concluiu que na Copa do Mundo da África do Sul de 2010 só com a venda de direitos de transmissão as cifras chegaram a US\$ 4 bilhões, considerando 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 forma direta e indireta, quer seja mediante a compra de ingressos para os eventos esportivos, a aquisição de camisetas e bandeiras de clubes e o consumo de itens diversos, como uma garrafa de água. Além disso, movimentam vários tipos de profissionais, como atletas, treinadores, vendedores ambulantes, jornalistas, médicos e policiais. Mas, 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 encontra-se endividados, 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 buscar melhorar a administração dos bens e serviços aí envolvidos e de explorar os conhecimentos sobre a lealdade e 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 este esporte, como agrupamentos esportivos, clubes, ligas, confederações, fabricantes de uniformes e equipamentos esportivos dentre 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, na origem, e de grupo). Por sua vez, o clube busca a transformação desse convívio com o torcedor em um relacionamento explorável comercialmente. Melo Neto (2000) 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, é que podem assegurar o desenvolvimento sustentável de uma indústria local de futebol. Restarão, conseqüentemente, poucos centros de viabilidade do futebol enquanto negócio, tendo como principais candidatas Inglaterra, Espanha, Itália, França, Alemanha, Brasil e Argentina.

Atualmente, novos centros de fomento ao futebol têm surgido em alguns países, como Emirados Árabes, Coréia 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 ao dos principais clubes ingleses, que negociam no mercado de ações, potencial este 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 ao 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. Mas essa lealdade pressupõe algumas variáveis, que nem sempre estão implícitas ou visíveis ao 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?

Uma vez delineado, o problema de pesquisa constitui-se no fio condutor da investigação científica. As bases teóricas deste estudo fundamentam-se na sociologia, na psicologia social e no marketing, visando alcançar os objetivos da pesquisa, para explicar a lealdade dos torcedores atleticanos e cruzeirenses aos produtos dessas equipes profissionais de futebol, proporcionando rentabilidade aos clubes. Como este campo é ainda pouco explorado em termos da 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 de futebol brasileiro.

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 (2001) 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 no 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 a criação de valor para o cliente, Engel, Blackwell e Miniard (2000) sustentam que os valores dão uma explicação de 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 os fazem ser aplicados para as situações de compra, incluindo a escolha de produto ou da marca e 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 (2001), são padrões interiores que os clientes aplicam para julgar a qualidade de um serviço. Para ele, 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 (2001) enunciam sendo 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, Parasuramam 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. Porém, afirmam que a percepção de valor para o cliente é situacional, depende do contexto de troca 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 intrínsecos, ou seja, as características do produto, quanto os extrínsecos, do sacrifício e da qualidade percebida. Singh e Sirdeshmukh (2000) comentam que o comportamento de lealdade de um consumidor, em relação 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, retenção e lealdade de clientes configuram um assunto de significância nacional e internacional, as medições destes quesitos foram evoluindo ao longo do tempo. Segundo Johnson et al. (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 americano, e o norueguês. Um novo modelo surgiu em 1996: o modelo de índice de satisfação do cliente europeu. Esta pesquisa apóia-se no modelo de marketing de relacionamento proposto por Müssnich (2004) e Melo Neto (2003), no qual são avaliados os influenciadores da qualidade na busca da lealdade, visto que este 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.

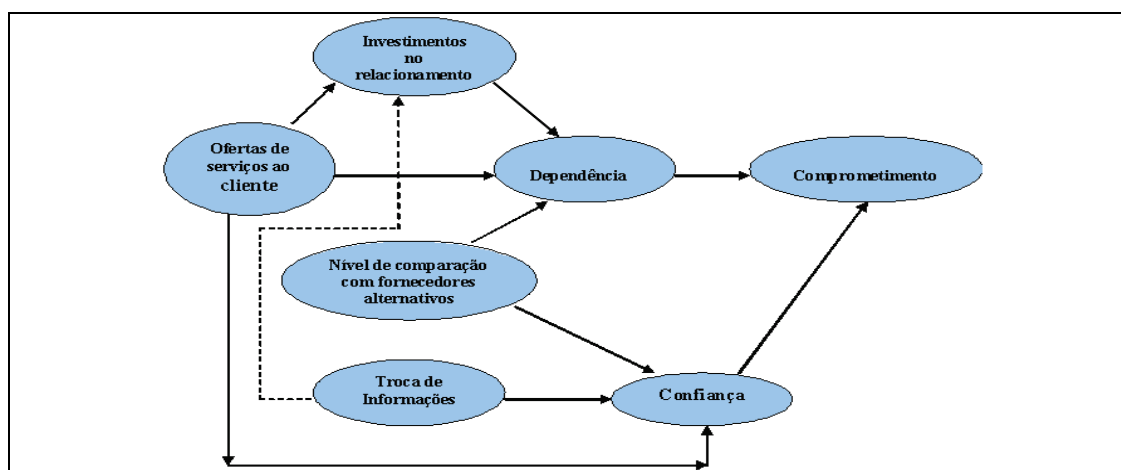


Figura 1 – Modelo final sobre serviços ao cliente e marketing de relacionamento proposto por Müssnich
Fonte Müssnich, 2004

Nota: Após 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.

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).

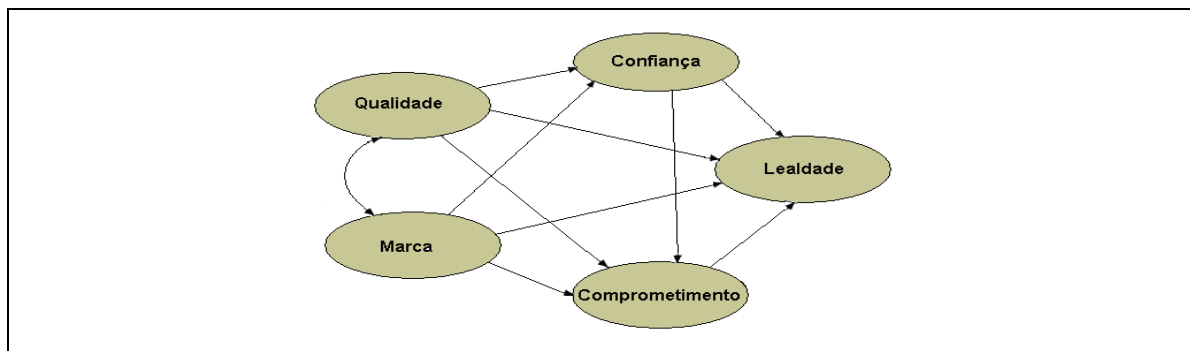


Figura 2 – Modelo para se entender o relacionamento entre aluno e instituição de ensino

Fonte: Melo Neto, 2003

Nota: a seta curvada que liga Qualidade à Marca trata-se de uma associação sem relação de causa e efeito.

Autores como Geyskens et al. (1996), Geyskens, Steenkamp e Kumar (1998), Mathieu e Zajac (1990) e Strandvik e Liljander (1994) 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 fortalecer a relação ou caracterizado pela coerção, chamado “comprometimento calculado” ou “comprometimento planejado”. Neste caso, a empresa e o consumidor se relacionam porque precisam um do outro. Estudos de Tinto, Russo e Kadel (1994), Tinto, Goodsell-Love e Russo (1993; 1996), Hennig-Thurau, Langer e Hansen (2001) comprovam que o comprometimento com os próprios objetivos, como ascensão social ou economia, são capazes de influenciar na lealdade.

Hennig-Thurau, Langer e Hansen (2001) e Garbarino e Johnson (1999) identificaram que o comprometimento influencia positivamente a lealdade. Também estudo de Pritchard, Havitz e Howard (1999) identificou que o comprometimento está fortemente correlacionado com a lealdade do consumidor. Morgan e Hunt (1994) analisam também 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 ser fundamentais para o Marketing de Relacionamento e também como 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 em relação 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 construtos intercambiados, estabelecendo que a confiança media 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, onde os serviços básicos diferem pouco, a comunicação pode ser um importante diferencial estratégico da empresa, uma vez que a comunicação 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 a recompra somente para clientes de alto conhecimento, contrariamente à satisfação, que afeta a lealdade em consumidores de

baixo conhecimento. Isto mostra que a confiança gerada entre as pessoas que se relacionam e, por consequência, na empresa, entre consumidores de alto conhecimento são mais dotados de sensibilidade se comparado 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 desenvolvido por Müssnich (2004) 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 proposto abaixo, ampliando o modelo proposto por Müssnich (2004), agregando a variável lealdade.

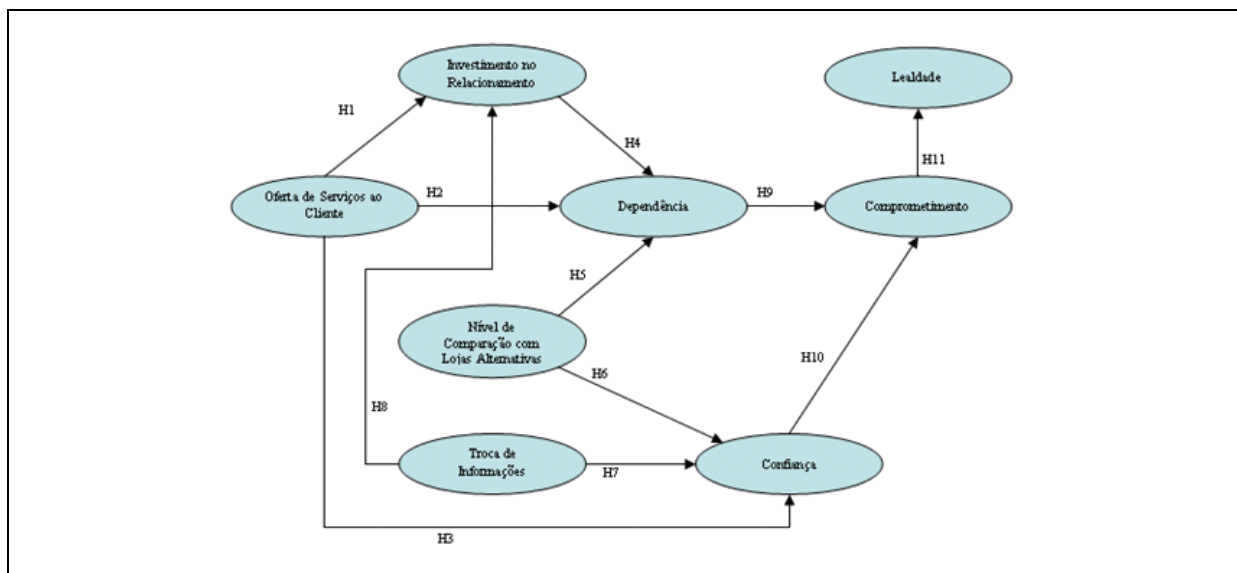


Figura 3 – Modelo sobre serviços ao cliente e marketing de relacionamento proposto por Müssnich
Fonte Müssnich, 2004

Oferta de serviços ao cliente – Lovelock e Wright (2001) afirmam que, quanto mais valioso o serviço, maior será o esforço que as organizações e as pessoas estarão dispostas a empregar para obtê-lo.

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 o sentimento de dependência em relação ao fornecedor.

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. Ou seja, quanto maior a oferta de serviços ao cliente, maior o sentimento de dependência do comprador em relação ao fornecedor.

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 as alternativas de comparação do comprador.

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 oferecerem maior valor agregado às transações e esforços, refletindo na qualidade dos serviços e produtos, 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.

Comprometimento – Müssnich (2004), Morgan e Hunt (1994) 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.

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 o sentimento de confiança.

Lealdade – Grönroos (2000), Morgan e Hunt (1994) argumentam que a lealdade ocorre quando o consumidor resolve de maneira contínua, adquirir produtos de uma mesma empresa, e esta frequência e postura está ligada à estratégia de relacionamento da organização. Logo, quanto maior o investimento no relacionamento, maior a propensão à lealdade dos consumidores.

2.1 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 o investimento no relacionamento comercial;*

H2 – *Quanto maior a oferta de produtos e serviços, maior o sentimento de dependência do cliente para com as lojas;*

H3 – *Quanto maior a oferta de produtos e serviços da loja, maior o sentimento de confiança do cliente;*

H4 – *Quanto maior o investimento no relacionamento comercial, maior o sentimento de dependência do cliente em relação à loja;*

H5 – *Quanto mais vantagens oferecidas pela loja, maior o sentimento de dependência do cliente em relação a ela;*

H6 – *Quanto mais vantagens oferecidas pela loja, maior o sentimento de confiança do cliente;*

H7 – *Quanto mais intensa a troca de informações entre cliente e loja, maior o sentimento de confiança do cliente em relação a ela;*

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

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

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

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

3 METODOLOGIA

O objetivo básico desta pesquisa consiste em identificar e analisar as variáveis determinantes da lealdade dos torcedores atleticanos e cruzeirenses em Belo Horizonte, tendo em vista o consumo dos produtos dessas equipes, adotando-se o modelo proposto por Müssnich (2004), e Melo Neto (2000) 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 Belo Horizonte em relação ao consumo dos produtos disponibilizados nas lojas oficiais destes clubes no contexto do marketing de relacionamento, realizou-se um estudo transversal de caráter descritivo, visando responder aos objetivos da pesquisa.

Inicialmente, foram levantadas as hipóteses de pesquisa (Item 2.1), com base nas diversas variáveis determinantes do marketing de relacionamento e serviços ao cliente, tomados como referência os modelos propostos por Müssnich (2004) e Melo Neto (2003), adaptado aos objetivos e ao contexto desta 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 Müssnich (2004) e por Melo Neto (2003), 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 deste 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 contém respostas na escala *Likert* de 5 pontos, variando entre “Discordo totalmente”, 1, a “Concordo totalmente”, 5, exceto as questões referentes à oferta de serviços ao cliente, que também contém 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 é composta por 300 clientes dessas lojas esportivas, que se propuseram responder à entrevista no ato da conclusão da compra. O tamanho da amostra satisfaz o critério empírico apresentado por Hair *et al.* (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 seja fiel à população de estudo, os 300 respondentes foram divididos em proporções iguais para as lojas dos dois clubes. Salienta-se que a coleta apoiou-se 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 dos softwares *SPSS (Statistical Package for the Social Science) versão 15.0* e *SmartPLS, versão 2.0* com o intuito de elaborar o tratamento estatístico para responder às questões levantadas pela pesquisa. O exame dos dados iniciou-se com a utilização de técnicas de análise descritiva e tabelas contendo as 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 descritas no corpo do texto.

A comparação dos resultados obtidos por atleticanos e cruzeirenses em termos de frequência e valor médio anual de compra e lealdade, realizar-se-á através do teste não paramétrico de comparação de dois grupos independentes de Mann-Whitney. A utilização deste teste se deve à não normalidade dos dados na maioria dos itens utilizados para comparação dos grupos e tendo em vista que a eficiência deste teste é bem próxima a dos testes paramétricos. Procedeu-se à análise exploratória dos dados, em que foram identificados outliers, que são 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 digitalização dos dados, de forma a manter a importância dessas informações no conjunto de respostas obtidas. No caso da existência de missings, para a construção do modelo estrutural, esta informação foi substituída pela média das respostas obtidas para os outros candidatos na mesma questão, a fim de minimizar o efeito desta perda sem reduzir o tamanho da amostra.

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 que 0,6, segundo Hair Júnior et al. (2009).

Entretanto, autores como Brown (2006), Vehkalahtin; Puntanen e Tarkkonen (2006) e Chin (1998 p. 320) recomendam o uso da confiabilidade composta do construto, que considera como aceitáveis 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 uma conexão (comprometimento => lealdade), realizou-se a análise de equações estruturais para o desenvolvimento do modelo. A estimação do modelo proposto foi feita por meio do método PLS (Partial Least Squares), por ser mais robusto em termos de suposições e tamanho da amostra, tendo em vista que este não requer normalidade multivariada, além do menor tamanho de amostra exigido.

O método PLS é descrito por dois modelos: 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 nesses autores, o modelo deste estudo se caracteriza por ser reflexivo, tendo em vista que cada uma das variáveis manifestas é utilizada para refletir somente uma variável latente. De acordo com Tenenhaus, Amato e Vinci (2004), 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 8 variáveis utilizadas para sua construção, 3 são exógenas, a saber, oferta de serviços ao cliente, nível de comparação com lojas alternativas e a 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. Elas podem 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 Tenenhuau, Amato e Vinzi (2004), consistindo em um índice de adequação do modelo (*Goodness of Fit*, GoF), que, basicamente, é 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 diferença cuja probabilidade de significância do teste, p-valor, é menor ou igual a 0,05.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Modelo revisado e ajustado

Nesta seção, propõe-se descrever o modelo de equações estruturais final. O modelo de mensuração permanece como o 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. A seguir, apresentam-se os resultados do modelo estrutural modificado com a exclusão da variável nível de comparação com lojas alternativas. A Figura 4, descrita a seguir apresenta os resultados do modelo estimado via PLS, bem como a significância das relações, estimada via *bootstrap*.

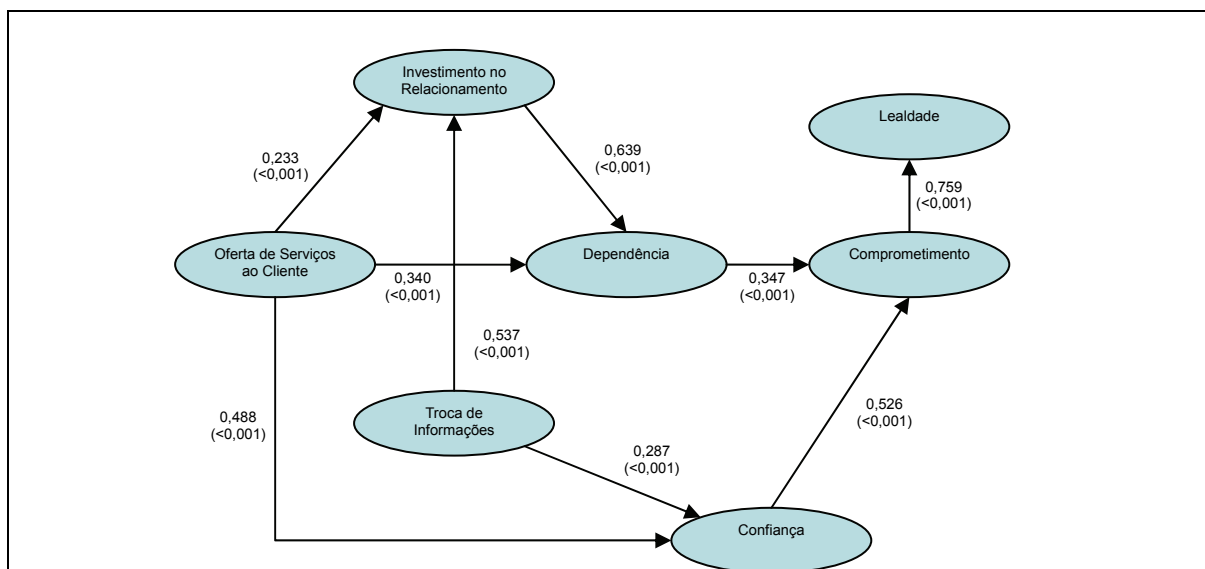


Figura 4 – Modelo estrutural revisado.

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

Percebe-se que, em relação às diversas associações avaliadas, existe impacto positivo para todas as relações propostas pelo modelo final, sendo este impacto significativo em todos os casos, pois o p-valor obtido a partir do teste t de significância dos coeficientes apresentou valores menores que 0,001 em todas as relações estimadas. As medidas de qualidade do modelo estrutural estimado, variância média extraída, coeficiente de

determinação estimado para cada um dos construtos endógenos do modelo e confiabilidade composta para cada um dos construtos, são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1
Medidas de qualidade do modelo estrutural, revisado

Construtos	AVE	R2	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

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: Estimativas obtidas pelo software *SmartPLS*

Para a avaliação da validade convergente, utilizou-se a variância média extraída (AVE), que é uma medida de qualidade do modelo de mensuração, a qual mostra quanto as variáveis manifestas explicam dos construtos. A análise da Tabela 1 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 estas duas variáveis latentes explicam 42,3% da variabilidade da oferta de produtos e serviços e 40,7% da variabilidade da lealdade. Estes 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 níveis acima de 0,7, como na seção 5.7. Percebe-se, a partir da análise da Tabela 1 que, para todos os 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 na seção 5.7, mediante a comparação das cargas fatoriais de cada indicador com sua variável latente e as outras variáveis latentes, verificou-se que, em geral, este fato ocorre, com exceção da variável nível de comparação com lojas alternativas, excluída do modelo final, comprovando 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, Amato e Vinzi (2004), que considera a média geométrica entre o R^2 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 tem 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 1).

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 neste construto (Figura 4). Assim, quanto maiores a troca de informações e a

oferta de produtos e serviços, maior a confiança. A partir do modelo estimado, é possível observar que 47,0% da variabilidade do construto confiança pode ser explicado por estas duas variáveis (Tabela 1).

Já os construtos oferta de serviços ao cliente e investimento no relacionamento impactam de forma significativa e direta o construto dependência da loja, sendo que quanto maior o escore destas variáveis, maior será a dependência dos clientes à loja, segundo os repondentes (Figura 4). Isso significa que, quanto maiores a oferta de produtos e serviços e o investimento no relacionamento, maior será a dependência do cliente com esta loja. Nota-se que 57,2% da variabilidade do construto dependência da loja foi explicada por estes dois construtos (Tabela 1). 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 será 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 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. A seguir, apresenta-se um quadro geral com o resumo das hipóteses levantadas, bem como as decisões tomadas em relação às hipóteses a partir do modelo estimado (Tabela 2).

Tabela 2 – Sumário dos resultados obtidos a partir do modelo revisado.

Hipótese	Relação Avaliada	Coef	P-valor	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 a loja, maior o comprometimento do cliente no relacionamento comercial.	0,347	< 0,001	Não rejeitada
H10	Quanto maior a confiança do cliente em relação a 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 às lojas.	0,759	< 0,001	Não rejeitada

Fonte: Dados coletados da pesquisa

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, 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 através do modelo de mensuração da análise do Modelo PLS.

Assim, construiu-se a Tabela 3, que 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, p-valor.

Tabela 3 – Comparação dos Itens de lealdade entre atleticanos e cruzeirenses.

Questões	Nota Média		P-valor
	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

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Observa-se, a partir da análise da Tabela 3, que em geral os atleticanos apresentam escores de lealdade maiores que os 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, etc, mesmo quando há desvantagem de preço e qualidade) e Q45, (Existe grande variedade de produtos), os cruzeirenses apresentaram pontuação um pouco mais elevada. Porém, as diferenças observadas não são significantes, sendo o p-valor maior 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 em relação aos produtos e às lojas temáticas dos clubes, não existindo diferenças significantes entre os mesmos em relação a todos os itens utilizados para mensurar a lealdade.

A seguir, a comparação entre os torcedores em relação à lealdade geral, medida alcançada através da utilização dos escores obtidos para mensurar esta característica. Para cada torcedor avaliado, a nota atribuída a cada questão foi multiplicada pelo peso do respectivo item. O resultado final obtido será a soma de todas os produtos obtidos entre as respostas e os respectivos pesos. A Tabela 4, descrita a seguir mostra estes resultados.

Tabela 4 – Comparação dos torcedores atleticanos e cruzeirenses em relação à lealdade.

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

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Observa-se que assim como foi analisado para os itens de forma específica, para a lealdade de forma geral os atleticanos apresentam escores mais elevados, tanto em média quanto em mediana. O desvio padrão dos escores para os dois grupos são similares, mostrando que estes apresentam variabilidade muito próxima. Porém, o Teste de Mann-Whitney mostra que não existe diferença significativa entre os grupos em relação a lealdade à

loja e aos produtos do clube, sendo a probabilidade de significância do teste, p-valor igual a 0,442, valor acima do nível de significância utilizado no estudo que é de 0,05.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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 buscou-se pesquisar na literatura contribuições 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, buscou-se subsídios para, a partir do modelo proposto por Müssnich (2004), ampliar e adaptar este modelo ao segmento esportivo estudado. Entretanto, esta ampliação foi possível e devidamente testada, baseando-se 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 sua força de associação entre si e dos construtos entre as 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, via método PLS (*Partial Least Squares*).

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 nenhum transtorno 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 este 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 destes com suas variáveis manifestas, sendo que 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, considerou-se estes resultados como satisfatórios, por se conseguir explicar mais da metade da variabilidade das variáveis avaliadas.

Os resultados obtidos a partir do modelo revisado, analisados pelo coeficiente e seu p-valor, permitiu aceitar 9 das 11 hipóteses, sendo que a hipótese 5, “Quanto mais vantagens oferecidas pela loja, maior o sentimento de dependência do cliente em relação a ela” e a 6, “Quanto mais vantagens oferecidas pela loja, maior 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 e elas foram excluídas do estudo, juntamente com suas relações com outras variáveis. O construto lealdade, que foi agregado ao modelo de Müssnich 2004, teve resultado satisfatório, o que comprova que o modelo desenvolvido e testado nesta pesquisa mostrou-se adequado. Portanto, percebe-se como uma importante ferramenta para aplicação no marketing de relacionamento, direcionada para o segmento esportivo de produtos oficiais de clubes de futebol profissional. Observou-se que os consumidores atleticanos têm maior propensão à lealdade aos produtos do time em relação aos cruzeirenses, entretanto essa propensão não é bastante significativa, podendo considerá-las semelhantes. 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 desta 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. Também sugere-se para estudos futuros, analisar se as equipes de futebol profissional sabem otimizar a rentabilidade financeira com seus torcedores, ao mesmo tempo que lhes proporcionam satisfação e entretenimento.

REFERÊNCIAS

- BALL, Dwayne; COELHO, Pedro S.; MACHÁS, Alexandra. The Role of Communication and Trust in Explaining Customer Loyalty: an extension to the ECSI model. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 9/10; Brandford: 2004.
- BOURDIEU, P. **Questões de sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983. 208 p.
- BROWN, J. D. Can we use spearman-brown prophecy formula to defend low reliability? Shiken: **JALT Testing & Evaluation Sig Newsletter**, v. 4, n. 3, p.7-9, Jan. 2001. Disponível em: <http://www.jalt.org/test/bro_13.htm>. Acesso em: 28 jan. 2010.
- CHIN, W. W. The partial least squares approach to structural equation modeling. In: MARCOULIDES, G. A. Ed. **Modern methods for business research**. USA: Lawrence Erlbaum Associates, 1998. p. 295-336.
- CHIOU, Jyh-Shen; DROGE, Cornelia; HANVANICH, Sangphet, Does Customer Knowledge Affect how loyalty is Formed? **Journal of Service Research**, v. 5 v. 2; 2002.
- CHURCHILL JÚNIOR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000. 626 p
- DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 265 p.
- DINIZ, E.; CESAR, L. **A dinâmica da indústria do futebol**. 2006. Disponível em: <<http://www.ifd.com.br/blog>>. Acesso em: 14 Jan. 2010.
- ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **Comportamento do consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000. 641 p
- GARBARINO, E.; JOHNSON, M. The Different Roles of Satisfaction, trust and Commitment in Customer Relationships. **Journal of Marketing**, v. 63, Apr., p. 70-87, 1999.
- GEYSKENS, I., *et al.* The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-atlantic study. **International Journal of Research in Marketing**, v.13, 1996.
- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.; KUMAR, N., Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis. **International Journal of Research in Marketing**, v. 15, p. 223-248, 1998.
- GRÖNROOS, C. **Marketing – Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 338 p.
- HAIR JÚNIOR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. 9.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 593 p.
- HENNIG-THURAU, T.; LANGER, M.; HANSEN, U. Modeling and managing student loyalty: an approach based on the concept of relationship quality. **Journal of Service Research**, v. 3, n. 4, p. 331-344, May. 2001.
- IBGE-Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 10 abr. 2009.
- JOHNSON, Michael D. et al. The Evolution and future of National Customer Satisfaction Index Models. **Journal of Economic Psychology**, v. 22, n. 2, abr. 2001.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. São Paulo Atlas, 2000.
- LEONCINI, M. P. **Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol**. 2001. 174 f. Tese. Doutorado em Engenharia da Produção – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2001
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo:

- Saraiva, 2006. 416 p.
- MATHIEU, J.; ZAJAC, D. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, 1990.
- MELO NETO, Francisco Paulo. **Marketing de patrocínio**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Sprint, 2003
- MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, July, 1994, p. 20-38.
- MOWEN, J. C.; MINOR, M. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: PrenticeHall, 2003.
- MÜSSNICH, Rafael. Serviços ao cliente e marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre. In: SLONGO, Luiz Antonio; LIBERALI, Guilherme; D'ANGELO, André Cauduro Orgs **Marketing de relacionamento: estudos, cases e preposições de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004. 162 p.
- OLIVER, Richard L. Whence Consumer Loyalty? **Journal of Marketing**, v. 63, n. 4, special issue, p. 33-44, October, 1999.
- PARASURAMAN, A.; GREWAL, Dhruv. The impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A research agenda. **Journal Academy of Marketing Science**. v. 28, n. 1; Greenvale: Winter 2000.
- PRITCHARD, M.; HAVITZ, M.; HOWARD, D. Analyzing the commitment-loyalty link in service context. **Journal of the Academy of Marketing Science**, n. 27, p. 333-348, 1999.
- ROCCO JÚNIOR, Ary José. Clubes esportivos. São Paulo, **GV Executivo**, v. 6, n. 3, maio/jun. 2007. Especial Esporte e Gestão. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/redirect.cfm?ID=4891>>. Acesso em: 5 jan. 2010.
- SINGH, Jagdip; SIRDESHMUKH, Deepak. Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgements. **Journal Academy of Marketing Science**. v. 28, n. 1; Greenvale: Winter 2000.
- SOMOGGI, A. **Futebol brasileiro: um produto movido pela paixão**. Disponível em: <<http://www.sportsmagazine.com.br/11futebolBrasil.htm>>. Acesso em: 10 abr. 2009a.
- SOMOGGI, Amir. **As características singulares do esporte como produto de marketing**. Disponível em: <<http://www.arenasports.com.br>>. Acesso em: 10 abr. 2009b.
- STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998. 197 p.
- STRANDVIK, T.; LILJANDER, V. Relationship strength in bank services. In: RESEARCH CONFERENCE ON RELATIONSHIP MARKETING, 2., 1994. Atlanta. **Proceedings...** Atlanta: Emory University, 1994. p. 11-13
- TAYLOR, R. As dimensões sociais do relacionamento comercial entre os clubes de futebol e suas comunidades. In: CONGRESSO INTERNACIONAL EAESP DE GESTÃO DE ESPORTES, 1., 1998. São Paulo. **Anais...** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- TENENHAUS, M.; AMATO, S.; VINZI, V.E. A global goodness-of-Fit index for PLS structural equation modeling. In: ATTI DELLA RIUNIONE SCIENTIFICA DELLA SOCIETÀ ITALIANA DI STATISTICA, 62., 2004. Roma. **Proceedings...** Roma: SIS, 2004. Disponível em: <<http://www.sis-statistica.it/files/pdf/atti/>>. Acesso em: 10 abr. 2009.
- TINTO, V.; GOODSSELL-LOVE, A.; RUSSO, P. Building community. **Liberal Education**, v. 79, n. 4, p. 16-21, 1993.
- TINTO, V.; RUSSO, P.; KADEL, S. Constructing educational communities in challenging circumstances. **Community College Journal**, v. 64, n. 4, p. 26-30, 1994.
- TRIOLA, Mario F. **Introdução a estatística**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005. 656 p.
- VEHKALAHTIN, K.; PUNTANEN, S.; TARKKONEN, L. Estimation of reliability: a better alternative for Cronbach's alpha. **Reports in Mathematics**. Finland: University of Helsinki, 2006. Disponível em: <<http://mathstat.helsinki.fi/reports>>. Acesso em: 15 mar. 2010.
- ZEITHAML, V. Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing** v. 52, n. 3, 1988.