

# O impacto do valor da marca nas intenções comportamentais de sócios e não sócios de equipas de futebol

## Autores

Yves de Holanda Batista de Miranda<sup>1</sup>; Marcos Antonio Barros Filho<sup>1</sup>; Carlos Augusto Mulatinho de Queiroz Pedroso<sup>1</sup>; Victor Henrique Rodrigues Silva<sup>1</sup>; José Pedro Sarmiento<sup>2</sup>; Rui Biscaia<sup>3</sup>; Amélia Brandão<sup>4</sup>

[miranda95y@gmail.com](mailto:miranda95y@gmail.com)

## Resumo

Atualmente as organizações desportivas são verdadeiras marcas e a gestão desse ativo deve ser feita de forma estratégica para atingir os benefícios de uma marca forte. As investigações nessa área tem priorizado os contextos europeu e norte americano, mas pouco se conhece de outras realidades. O presente estudo teve como objetivo analisar o impacto do valor da marca sobre as intenções comportamentais entre sócios e não sócios de equipas de futebol no Brasil. Por meio de um pré-teste com estudantes universitários, o Spectator-Based Brand Equity foi adaptado para o Brasil. Com uma coleta online em um segundo momento, a amostra foi composta por 420 adeptos do Campeonato Pernambucano de futebol - 2019. Utilizou-se uma Análise de Equações Estruturais multigrupo para responder ao objetivo. Os resultados demonstraram que os sócios percebem melhor a marca da equipa, principalmente nas dimensões “internalização” e “interação social”. Não houveram diferenças no impacto do valor da marca sobre as intenções comportamentais entre sócios e não sócios. Entretanto, a análise para a amostra completa indicou que as associações “interação social” e “gestão” e a “internalização” impactaram positivamente as intenções comportamentais dos adeptos. Como contribuição teórica, o presente estudo alarga o entendimento sobre o valor da marca ao validar um modelo de análise em um contexto até o momento não estudado. Do ponto de vista prático, os resultados indicam a necessidade de as equipas gerirem o relacionamento com os adeptos, sócios ou não, para atrair novos fãs e para que os já existentes continuem

<sup>1</sup> Grupo de Pesquisa em Esporte e Gestão - Universidade de Pernambuco (Brasil)

<sup>2</sup> CIF12D - Centro de Investigação, Formação, Inovação e Intervenção em Desporto, Universidade do Porto

<sup>3</sup> Centre for Business in Society - Coventry University (Reino Unido)

<sup>4</sup> Faculdade de Economia da Universidade do Porto

internalizando valores das equipas. Além disso, devem promover espaços de interação social e desenvolver uma gestão qualificada para impactar na lealdade dos adeptos.

*Palavras-chave:* Marketing; Futebol; Análise de Equações Estruturais; Comportamento do Consumidor

## **Introdução**

As organizações desportivas atualmente são consideradas verdadeiros empreendimentos e conseqüentemente verdadeiras marcas (Bodet & Séguin, 2021). Nessa lógica, o desenvolvimento de uma marca forte por parte das equipas desportivas profissionais pode ser considerado um fator de sucesso dentro e fora de campo (Bauer, Sauer, & Schmitt, 2005; Hattula, 2018), bem como um determinante da lealdade dos adeptos (Gladden, 2014). Apesar da importância dada ao estudo da marca no desporto (Ströbel & Germelmann, 2020), as investigações tem ocorrido de forma majoritária nos continentes europeu e norte americano.

No Brasil, onde o futebol é o maior fenômeno social do país (Guterman, 2009), as equipas de futebol podem desenvolver um forte valor da marca na mente de seus adeptos graças a forte conexão psicológica estabelecida com eles (Couvelaere & Richelieu, 2005). Entretanto, o valor da marca não tem se desenvolvido como um campo de investigação no país. Em comparação com outros contextos, o futebol brasileiro se diferencia principalmente pela existência dos “Campeonatos Estaduais”, (Gasparetto, Barajas, & Fernandez-Jardon, 2018), responsáveis pelo desenvolvimento do desporto no país, da ligação dos adeptos com as equipas e na criação de uma rivalidade local entre equipas (Holanda, 2014).

O relacionamento entre adeptos e equipas pode traduzir-se em consumidores ocasionais ou consistentes (Garbarino & Johnson, 1999). Principalmente no Brasil e na Europa, esse consumo consistente é materializado pelos programas de sócio das equipas (Cardoso & Silveira, 2014). No Brasil, além de ser uma maneira de aumentar a lealdade dos adeptos, tais programas são uma importante fonte de receita, pois entre 2014 e 2018 aumentaram em 42% o facturamento das equipas (Exame, 2019).

Apesar do exposto, existem poucas investigações sobre o valor da marca de equipas de futebol considerando a percepção de sócios e não sócios e a sua relação

com as intenções comportamentais. Observa-se um *gap* sobre a discussão dessa temática no contexto brasileiro, onde, além de lançar luz sobre essa realidade, essa investigação pode dar indicações sobre a generalização dos resultados observados nos estudos em Europa e Estados Unidos da América, por exemplo, além de auxiliar na tomada de decisões na gestão da marca. Assim, o presente estudo teve como objetivo analisar o impacto do valor da marca sobre as intenções comportamentais de sócios e não sócios de equipas de futebol no Brasil. Considerou-se a análise das seguintes hipóteses:

**H1:** Sócios apresentam níveis mais altos de perceção do valor da marca em comparação com os não sócios.

**H2:** O valor da marca impacta positivamente de maneira mais forte as intenções comportamentais de sócios em comparação aos não sócios.

## **Método**

### *Contexto de aplicação*

A investigação ocorreu com adeptos do Campeonato Pernambucano de futebol Série A1 2019, uma das 27 competições estaduais de futebol do Brasil que ocorrem entre janeiro e abril. O campeonato é disputado pelas equipas do Estado de Pernambuco, localizado na região Nordeste do país.

### *Adaptação e Pré-teste do SBBE*

Adaptou-se o *Spectator-Based Brand Equity* (SBBE) (Biscaia, Correia, Ross, Rosado, & Marôco, 2013), uma escala composta por 11 dimensões, divididas em dez associações (zonas de restauração, interação social, compromisso dos adeptos, história do clube, atributos organizacionais, sucesso da equipa, treinador, gestão, estádio e marca) e internalização. Cada dimensão foi operacionalizada por três itens e mensuradas em escala do tipo Likert de sete pontos.

Quatro investigadores da Gestão e do Marketing do desporto no Brasil adaptaram os itens do português de Portugal para o do Brasil e, em seguida, realizou-se um pré-teste, antes da competição, com 170 estudantes universitários. A maioria foram homens (70%) com idade entre 17 e 45 anos ( $M= 22,06 \pm 5,175$ ). Analisou-se a normalidade dos dados [*skewness* ( $\leq 3$ ) e *kurtosis* ( $\leq 10$ )] (Kline, 2016), Fiabilidade

Compósita (FC) (>.60) (Bagozzi & Yi, 1988) e os pesos fatoriais (>.50) (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2009). Analisou-se os dados no Amos 26.0.

#### *Validação do Modelo de Medida*

Após o refinamento, acrescentou-se três itens para a análise das intenções comportamentais. Uma nova coleta foi realizada de forma online, de janeiro a abril de 2019. A amostra foi composta por 420 adeptos, de maioria homens (78,1%), com idade entre 18 e 70 anos ( $M= 29,56 \pm 10,642$ ), com Ensino Médio (40,2%) e renda familiar mensal acima de € 2.283,00 (18,6%).

Utilizou-se uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e considerou-se os seguintes índices de ajustamento: Qui-quadrado ( $\chi^2$ ) e a sua divisão pelos graus de liberdade ( $\chi^2/gf$ ), *Goodness of Fit Index* (GFI), *Comparative Fit Index* (CFI), *Tucker-Lewis Index* (TLI), *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) e *Modified Expected Cross-Validation Index* (MECVI). A validade convergente foi analisada pela Variância Extraída Média (VEM) e a validade discriminante estabelecida quando as VEM dos fatores foram iguais ou superiores ao quadrado da correlação dos fatores (Fornell & Larcker, 1981).

#### *Análise Multigrupo e Modelo Estrutural*

A invariância do modelo entre sócios e não sócios foi analisada pela comparação do modelo livre (com os pesos fatoriais livres) com o modelo restrito (com os pesos fatoriais fixos) (Marôco, 2014). Considerou-se a diferença do CFI entre o modelo restrito e o modelo livre ( $\Delta CFI = CFI_R - CFI_L$ ) igual ou menor que .01 (Cheung & Rensvold, 2002) para atestar a invariância. Em sequência, observou-se a diferença das médias latentes dos fatores entre os dois grupos e o  $d$  de Cohen (1988) indicou o tamanho do efeito das diferenças. Por fim, aplicou-se uma Análise de Equações Estruturais (AEE) multigrupo para a mensuração do modelo estrutural entre sócios e não sócios. Após teste à invariância do modelo, os grupos foram unidos e o modelo estrutural calculado para toda a amostra ( $n=420$ ).

## Resultados

### *Adaptação e Pré-teste do SBBE*

Foram modificados 22 itens com a substituição de palavras com igual sentido para o português do Brasil. O *feedback* da amostra do pré-teste permitiu a modificação de mais um item. Os valores de *skewness* (-2.99 a 0.76) e *kurtoses* (-1.20 a 9.36) estiveram dentro do aceitável. A FC apresentou valores acima de .60 e pesos fatoriais acima de .50. Considerou-se suficientes as adaptações e deu-se continuidade ao processo de validação.

### *Validação do Modelo de Medida*

Os dados apresentaram normalidade e o ajustamento do modelo foi considerado aceitável [ $\chi^2(440) = 976.40$  ( $p < .001$ ),  $\chi^2/\text{gl} = 2.22$ , TLI = .92, CFI = .93, GFI = .87, RMSEA = .05, MECVI = 2.9]. Apesar do GFI abaixo do ideal, os outros índices atestaram um bom ajustamento (Marôco, 2014). Apenas a “marca” apresentou problemas na FC (.43), nos pesos fatoriais (.30 e .48) e VEM abaixo do mínimo requisitado (.21). Assim, essa variável foi retirada do modelo e uma nova AFC no modelo com dez dimensões apresentou melhor qualidade no ajustamento [ $\chi^2(360) = 812.44$  ( $p < .001$ ),  $\chi^2/\text{gl} = 2.25$ , TLI = .93, CFI = .94, GFI = .88, RMSEA = .05, MECVI = 2.4]. A validação cruzada foi observada na diminuição do MECVI entre o modelo com 11 dimensões (MECVI = 2.9) e o com dez (MECVI = 2.4) (Marôco, 2014). Os bons valores para fiabilidade, validade fatorial e convergente são demonstrados na Tabela 1. O Anexo 1 apresenta os resultados da validade discriminante.

**Tabela 1.** Pesos fatoriais para cada item, fiabilidade e validade convergente de cada fator.

| Item  | $\lambda$ | FC  | VEM |
|---|-----------|-----|-----|
| Zonas de Restauração (ZR)   |           | .87 | .69 |
| Existem tipos específicos de comida no Estádio que eu gosto de comer            | .785      |     |     |
| Eu gosto de comer no Estádio  | .795      |     |     |
| Eu gosto das comidas e bebidas vendidas no Estádio                              | .899      |     |     |
| Interação Social (IS)   |           | .84 | .64 |
| Ser torcedor do meu Clube é uma boa forma de conhecer outras pessoas            | .726      |     |     |
| Eu consigo encontrar amigos graças aos jogos do meu Clube                       | .806      |     |     |
| Os jogos do meu Clube são um bom local para conviver com amigos                 | .869      |     |     |
| Comprometimento dos Adeptos (CA)  |           | .75 | .50 |
| Um grande número de torcedores acompanha frequentemente o Clube                 | .616      |     |     |
| Os torcedores são fiéis ao Clube  | .729      |     |     |
| Os torcedores seguem o Clube há muito tempo                                     | .777      |     |     |
| História do Clube (HC)  |           | .89 | .74 |
| O meu Clube tem uma história de muitas vitórias                                 | .820      |     |     |
| O meu Clube tem uma história de conquistar títulos                              | .879      |     |     |
| O meu Clube tem uma história de sucesso   | .872      |     |     |
| Atributos Organizacionais (AO)  |           | .79 | .56 |
| O Clube é leal aos torcedores   | .754      |     |     |
| É óbvio que o Clube tem adoração pelos seus torcedores                          | .702      |     |     |
| O Clube é honesto com os torcedores   | .795      |     |     |
| Sucesso da Equipa (SE)  |           | .77 | .53 |
| O meu time possui jogadores muito bons  | .726      |     |     |
| O meu time é muito bom  | .710      |     |     |
| O meu time costuma jogar bem nas competições                                    | .741      |     |     |
| Técnico (TEC)   |           | .93 | .81 |
| O técnico do meu time faz um trabalho fantástico                                | .851      |     |     |
| O meu time tem um excelente técnico   | .952      |     |     |
| Eu gosto do técnico do meu time   | .897      |     |     |
| Gestão (GES)  |           | .92 | .79 |
| Os dirigentes do meu Clube fazem uma ótima gestão                               | .892      |     |     |
| Eu gosto dos dirigentes do meu Clube  | .924      |     |     |
| Os dirigentes do meu Clube se empenham para melhorar o time                     | .843      |     |     |
| Estádio (EST)   |           | .79 | .56 |
| O Estádio do meu Clube tem originalidade  | .637      |     |     |
| A arquitetura do Estádio do meu Clube é atrativa                                | .734      |     |     |
| O Estádio do meu Clube aumenta a satisfação em assistir aos jogos               | .855      |     |     |
| Internalização (INT)  |           | .90 | .75 |
| Ser torcedor do (nome do Clube) representa uma parte importante daquilo que sou | .859      |     |     |
| Eu "vivo e respiro" (nome do Clube)   | .841      |     |     |
| Eu gosto de pensar que tem "sangue do (nome do Clube)" correndo em minhas veias | .889      |     |     |

Nota.  $\lambda$ =Pesos fatoriais estandardizados; FC=Fiabilidade Compósita; VEM=Variância Extraída Média.

### *Análise Multigrupo e Modelo Estrutural*

O modelo validado apresentou bom ajustamento para sócios [ $\chi^2(360) = 516.88$  ( $p < .001$ ),  $\chi^2/gl = 1.43$ , TLI = .93, CFI = .94, GFI = .81, RMSEA = .06] e não sócios [ $\chi^2(360) = 690.11$  ( $p < .001$ ),  $\chi^2/gl = 1.91$ , TLI = .92, CFI = .93, GFI = .86, RMSEA = .06]. O Anexo 2 mostra a existência de consistência interna em ambos os modelos (FC >.70), bem como validade fatorial (>.50), convergente (VEM >.50) e discriminante.

À invariância do modelo demonstrou um bom ajustamento para o modelo livre [ $\chi^2(720) = 1207.39$  ( $p < .001$ ),  $\chi^2/\text{gl} = 1.67$ , TLI = .92, CFI = .94, GFI = .84, RMSEA = .04] e o com pesos fatoriais restritos [ $\chi^2(740) = 1272.50$  ( $p < .001$ ),  $\chi^2/\text{gl} = 1.72$ , TLI = .92, CFI = .93, GFI = .83, RMSEA = .04]. A invariância métrica entre os grupos foi atestada pelo valor  $\Delta\text{CFI} = .01$ . A comparação entre o modelo com pesos fatoriais restritos e o com pesos fatoriais e *intercepts* (médias) restritos [ $\chi^2(770) = 1412.11$  ( $p < .001$ ),  $\chi^2/\text{gl} = 1.83$ , TLI = .90, CFI = .92, RMSEA = .04] atestou a invariância escalar ( $\Delta\text{CFI} = .01$ ). Considerando o grupo dos não sócios como referência (médias fixas em 0), a Tabela 2 indica a diferença significativa entre as médias latentes de nove dimensões, suportando parcialmente H1. Os valores positivos do teste Z indicam melhor percepção dos sócios e o *d* de Cohen o nível de diferença entre as medias.

**Tabela 2.** Comparação das médias latentes das dimensões entre sócios e não sócios.

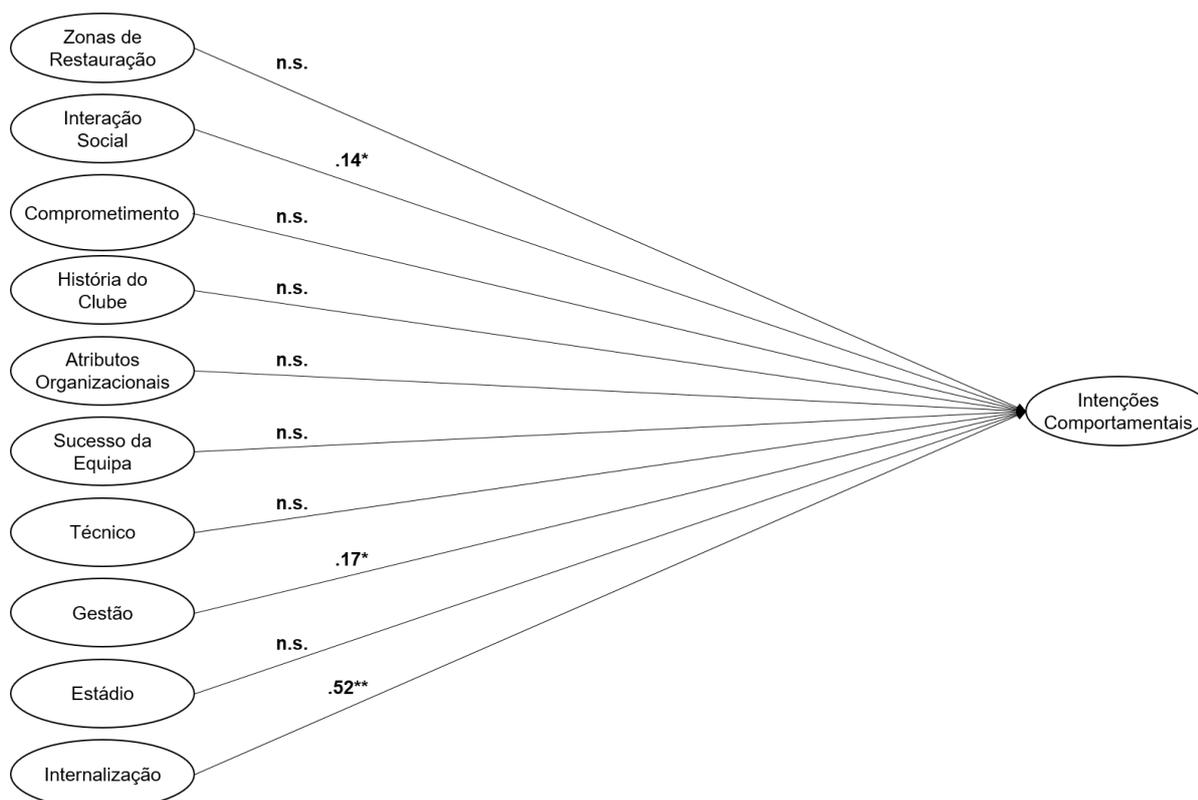
| Dimensão                    | $\Delta\text{ML}$ | Z    | p      | d   |
|-----------------------------|-------------------|------|--------|-----|
| Zonas de Restauração        | .51               | 2.93 | < .001 | .29 |
| Interação Social            | .89               | 5.95 | < .001 | .60 |
| Comprometimento dos Adeptos | .20               | 2.11 | < .05  | .16 |
| História do Clube           | .52               | 4.19 | < .001 | .43 |
| Atributos Organizacionais   | .32               | 2.35 | < .05  | .22 |
| Sucesso da Equipa           | .30               | 2.89 | < .001 | .27 |
| Técnico                     | .22               | 1.41 | n.s.   | -   |
| Gestão                      | .66               | 4.46 | < .001 | .47 |
| Estádio                     | .49               | 2.90 | < .001 | .32 |
| Internalização              | .98               | 6.10 | < .001 | .62 |

Nota.  $\Delta\text{ML}$ =Médias latentes; n.s.=não significativo.

O modelo causal com dez dimensões e intenções comportamentais indicou bom ajustamento para sócios [ $\chi^2(440) = 611.31$  ( $p < .001$ ),  $\chi^2/\text{gl} = 1.39$ , TLI = .93, CFI = .94, GFI = .80, RMSEA = .05] e não sócios [ $\chi^2(440) = 815.73$  ( $p < .001$ ),  $\chi^2/\text{gl} = 1.85$ , TLI = .92, CFI = .93, GFI = .85, RMSEA = .06]. A consistência interna das “intenções comportamentais” foi alcançada para sócios (FC = .87) e não sócios (FC = .83), e foi confirmada validade fatorial (Sócio = .83 - .83; Não sócio = .76 - .80), validade convergente (Sócio: VEM = .70; Não sócio: VEM = .62) e discriminante.

A análise da invariância do modelo causal demonstrou que tanto o modelo livre [ $\chi^2(880) = 1427.51$  ( $p < .001$ ),  $\chi^2/\text{gl} = 1.62$ , TLI = .92, CFI = .94, GFI = .83, RMSEA = .04] quanto com os pesos fatoriais e coeficientes estruturais fixos [ $\chi^2(912) = 1516.41$  ( $p < .001$ ),  $\chi^2/\text{gl} = 1.66$ , TLI = .92, CFI = .93, GFI = .82, RMSEA = .04] apresentaram

bom ajustamento. O modelo foi considerado invariante entre sócios e não sócios ( $\Delta CFI = .01$ ). Ou seja, não houve diferença do impacto do valor da marca entre sócios e não sócios. Por esse motivo, a H2 não foi suportada. Assim, o modelo causal foi analisado para os adeptos em geral ( $n = 420$ ). O modelo de medida e causal apresentaram valores idênticos [ $\chi^2(440) = 939.05$  ( $p < .001$ ),  $\chi^2/gl = 2.13$ , TLI = .93, CFI = .94, GFI = .88, RMSEA = .05]. Na Figura 1 observa-se as trajetórias do modelo. A análise mostra que as dimensões “internalização”, “interação social” e “gestão” exerceram um efeito significativo positivo sobre as intenções comportamentais dos adeptos e o modelo completo foi responsável por explicar 77% da variância das intenções comportamentais ( $R^2 = .77$ ).



**Figura 1.** Estimativas estandardizadas do modelo causal do valor da marca sobre as intenções comportamentais.

Nota. \* $p < .05$ ; \*\* $p < .001$ .

## Discussão

O objetivo da investigação foi analisar o impacto do valor da marca sobre as intenções comportamentais de sócios e não sócios de equipas de futebol no Brasil. O suporte parcial da H1 pode se justificar pois consumidores com alto nível de relacionamento percebem melhor a marca das equipas (McDonald, 2010). Maiores níveis de internalização entre sócios podem indicar que indivíduos que assumem para si valores da equipa traduzem esse sentimento em uma atitude financeira. Os sócios perceberam melhor a equipa como um espaço para a interação social, que para Biscaia et al. (2016) a experiência com outras pessoas é um benefício considerado na experiência de consumo. Inclusive, um forte relacionamento com a equipa pode estar relacionado com a necessidade psicológica de interação social (Funk & James, 2004).

No Brasil, sócios podem votar para a eleição da diretoria da equipa. Assim, é de se esperar que eles tenham a “gestão” mais presente na mente. Referente a “história do clube”, a dimensão foi destacada como uma associação no futebol anteriormente (Biscaia et al., 2013) e ressaltar histórias de sucesso das equipas pode se relacionar com o desejo dos adeptos em melhorarem a maneira como são percebidos (Cialdini et al., 1976). Avaliações superiores dos sócios para “estádio”, “zonas de restauração” e “atributos organizacionais” podem estar relacionados com uma maior presença nos jogos, enquanto o pequeno valor  $d$  para o “comprometimento dos adeptos” não indica uma diferença relevante.

Sobre a H2, não suportada por conta da invariância do modelo estrutural, isso indica a importância de uma gestão da marca que considere todos os adeptos, sócios ou não (Biscaia et al., 2016). O facto de a internalização ter sido o preditor mais forte indica a importância das equipas pensarem campanhas que facilitem a internalização de valores da equipa. É interessante a dimensão gestão também ser um preditor positivo, pois ela é de total controle das equipas. Isso pode indicar que indivíduos tem comportamentos positivos em relação a equipa por acreditarem que a gestão trabalha para suprir as necessidades dos adeptos (Filo, Funk, & Alexandris, 2008). Para o preditor “interação social”, ressalta-se a importância de as equipas promoverem constantemente espaços de socialização, tanto em dias de jogos como uma alternativa de lazer. Além disso, o facto de as dimensões do valor da marca explicarem 77% da variância das intenções comportamentais demonstra a relevância do modelo com um todo.

## **Contribuições Teóricas e Práticas**

Destaca-se a validação do SBBE para o contexto brasileiro, de forma que a retirada da dimensão “marca” pode indicar que os pensamentos sobre os elementos que identificam a marca (e.g. cores, logotipos, símbolo) não se consolidam como uma associação na mente dos adeptos brasileiros.

O facto de sócios perceberem melhor o valor da marca de suas equipas indica a necessidade de uma gestão do relacionamento com o sócio qualificada, para contribuir constantemente para as receitas das equipas. Ao considerar a importância dos departamentos de marketing (Du, McLeod, & James, 2020), no caso da internalização, ações como a entrega de produtos na residência do adepto por alguns atletas podem fortalecer a conexão psicológica entre equipa e adepto. Ademais, promover locais de interação entre os adeptos tanto pré quanto pós jogo pode potencializar a presença da marca na mente do fã, principalmente para sócios.

## **Limitações e Futuras Investigações**

Destaca-se a impossibilidade de generalização dos resultados, sendo necessária investigações em outras regiões do Brasil. Futuros estudos podem voltar a analisar a dimensão “marca” e utilizar outras dimensões já conceptualizadas (e.g. rivalidade). O baixo número de sócios (n=141) exige cautela na análise dos resultados. A terceira limitação refere-se a falta de controle sobre a existência de uma experiência concreta do adepto com a equipa na temporada investigada. Novas investigações devem considerar essa informação. Por fim, outras investigações devem considerar o relacionamento das marcas no ecossistema desportivo na análise do valor da marca (Kunkel & Biscaia, 2020).

## Conclusão

Desenvolver uma marca forte é uma oportunidade para as equipas de futebol no Brasil. Por isso, a validação do SBBE possibilitou perceber a importância da conexão das equipas com seus fãs, bem como o fortalecimento das equipas enquanto um espaço de interação social entre os adeptos. Tudo isso, unido a percepção de uma gestão qualificada, pode oferecer retorno financeiro para as equipas graças a sua influência nas intenções de comportamento dos fãs.

## Bibliografia

- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. doi:<https://doi.org/10.1177/009207038801600107>
- Bauer, H. H., Sauer, N. E., & Schmitt, P. (2005). Customer-based brand equity in the team sport industry. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 496-513. doi:<https://doi.org/10.1108/03090560510590683>
- Biscaia, R., Correia, A., Ross, S., Rosado, A., & Marôco, J. (2013). Spectator-based brand equity in professional soccer. *Sport Marketing Quarterly*, 22(1), 20-32.
- Biscaia, R., Ross, S., Yoshida, M., Correia, A., Rosado, A., & Marôco, J. (2016). Investigating the role of fan club membership on perceptions of team brand equity in football. *Sport Management Review*, 19(2), 157-170. doi:<https://doi.org/10.1016/j.smr.2015.02.001>
- Bodet, G., & Séguin, B. (2021). Team sports brand management. In S. Walzel & V. Römisch (Eds.), *Managing sports teams - Economics, strategy and practice*. Cham: Springer.
- Cardoso, M. V., & Silveira, M. P. (2014). A importância da adoção do sócio torcedor como estratégia de inovação para aumentar as receitas dos clubes de futebol no Brasil. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 3(3), 12-24. doi:<https://doi.org/10.5585/podium.v3i3.99>
- Cheung, G. W., & Rensvold, R. B. (2002). Evaluating Goodness-of-Fit Indexes for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 9(2), 233-255. doi:[https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0902\\_5](https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0902_5)

- Cialdini, R. B., Borden, R. J., Thorne, A., Walker, M. R., Freeman, S., & Sloan, L. R. (1976). Basking in reflected glory: Three (football) field studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(3), 366-375. doi:<https://doi.org/10.1037/0022-3514.34.3.366>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2<sup>a</sup> ed.). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Couvelaere, V., & Richelieu, A. (2005). Brand strategy in professional sports: The case of French soccer teams. *European Sport Management Quarterly*, 5(1), 23-46. doi:<https://doi.org/10.1080/16184740500089524>
- Du, J., McLeod, C., & James, J. (2020). Brand environments and the emergence and change of awareness for new sports teams: A two-wave examination. *Sport Marketing Quarterly*, 29(1), 18-32. doi:<http://doi.org/10.32731/SMQ.291.032020.02>
- Exame. (2019). Faturamento dos clubes com sócios-torcedores cresce 42% nos últimos 5 anos. *Negócios*. Retrieved from <https://exame.abril.com.br/negocios/faturamento-dos-clubes-com-socios-torcedores-cresce-42-nos-ultimos-5-anos/>
- Filo, K., Funk, D., & Alexandris, K. (2008). Exploring the role of brand trust in the relationship between brand associations and brand loyalty in sport and fitness. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 3(1/2), 39-57. doi:<https://doi.org/10.1504/IJSMM.2008.015960>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi:<https://doi.org/10.2307/3151312>
- Funk, D. C., & James, J. D. (2004). The Fan Attitude Network (FAN) Model: Exploring attitude formation and change among sport consumers. *Sport Management Review*, 7(1), 1-26. doi:[https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(04\)70043-1](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(04)70043-1)
- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87. doi:<https://doi.org/10.2307/1251946>
- Gasparetto, T., Barajas, A., & Fernandez-Jardon, C. M. (2018). Brand teams and distribution of wealth in Brazilian State Championships. *Sport, Business and*

- Management: An International Journal*, 8(1), 2-14.  
doi:<https://doi.org/10.1108/SBM-03-2017-0016>
- Gladden, J. M. (2014). Brand equity: Management and measurement in sport. In M. P. Pritchard & J. L. Stinson (Eds.), *Leveraging brands in sport business*. Abingdon: Routledge.
- Guterman, M. (2009). *O futebol explica o Brasil: Uma história da maior expressão popular do país*. São Paulo: Contexto.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis* (7<sup>a</sup> ed.). Harlow: Pearson.
- Hattula, S. (2018). The link between brand equity and on-field performance in professional sports: An exploratory study. *Sport Marketing Quarterly*, 27(2), 154-166.
- Holanda, B. B. B. (2014). The fan as actor: The popularization of soccer and Brazil's sports audience. *Soccer & Society*, 15(1), 8-18.  
doi:<https://doi.org/10.1080/14660970.2013.854529>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4<sup>a</sup> ed.). New York: The Guilford Press.
- Kunkel, T., & Biscaia, R. (2020). Sport brands: Brand relationships and consumer behavior. *Sport Marketing Quarterly*, 29(1), 3-17.  
doi:<http://doi.org/10.32731/SMQ.291.032020.01>
- Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, softwares & aplicações* (2<sup>a</sup> ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- McDonald, H. (2010). The factors influencing churn rates among season ticket holders: An empirical analysis. *Journal of Sport Management*, 24, 676-701.  
doi:<https://doi.org/10.1123/jsm.24.6.676>
- Ströbel, T., & Germelmann, C. C. (2020). Exploring new routes within brand research in sport management: Directions and methodological approaches. *European Sport Management Quarterly*, 20(1), 1-9.  
doi:<https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1706603>

# ANEXOS

**Anexo 1.** Validade discriminante do modelo de medida com dez dimensões, a partir da apresentação do quadrado das correlações.

|     | ZR  | IS  | CA  | HC  | AO  | SE  | TEC | GES | EST | INT |   |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|
| VEM | .69 | .64 | .50 | .74 | .56 | .53 | .81 | .79 | .56 | .75 |   |
| ZR  | .69 | 1   |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
| IS  | .64 | .25 | 1   |     |     |     |     |     |     |     |   |
| CA  | .50 | .06 | .19 | 1   |     |     |     |     |     |     |   |
| HC  | .74 | .02 | .08 | .29 | 1   |     |     |     |     |     |   |
| AO  | .56 | .16 | .24 | .21 | .06 | 1   |     |     |     |     |   |
| SE  | .53 | .19 | .26 | .28 | .29 | .41 | 1   |     |     |     |   |
| TEC | .81 | .04 | .06 | .04 | .00 | .15 | .20 | 1   |     |     |   |
| GES | .79 | .13 | .24 | .03 | .00 | .50 | .24 | .11 | 1   |     |   |
| EST | .56 | .22 | .41 | .18 | .06 | .41 | .26 | .06 | .33 | 1   |   |
| INT | .75 | .13 | .45 | .28 | .13 | .17 | .18 | .04 | .13 | .33 | 1 |

*Nota.* VEM=Variância Extraída Média; ZR=Zonas de Restauração; IS=Interação Social; CA=Comprometimento do Adepto; HC=História do Clube; AO=Atributos Organizacionais; SE=Sucesso da Equipa; TEC=Técnico; GES=Gestão; EST=Estádio; INT=Internalização.

**Anexo 2.** Dados sobre os pesos fatoriais, fiabilidade, validade convergente e o quadrado das correlações para indicar validade discriminante.

| Sócios (n = 141)             | M (DP)      | λ   | FC  | VEM | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  |   |
|------------------------------|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|
|                              |             |     |     |     | .70 | .68 | .54 | .74 | .62 | .54 | .79 | .82 | .54 | .69 |   |
| 1. Zonas de Restauração      | 3.77 (1.73) | .76 | .96 | .88 | .70 | 1   |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
| 2. Interação Social          | 5.59 (1.31) | .80 | .84 | .86 | .68 | .13 | 1   |     |     |     |     |     |     |     |   |
| 3. Comprometimento           | 5.89 (1.00) | .61 | .79 | .77 | .54 | .02 | .08 | 1   |     |     |     |     |     |     |   |
| 4. História do Clube         | 5.96 (1.13) | .81 | .92 | .89 | .74 | .00 | .01 | .28 | 1   |     |     |     |     |     |   |
| 5. Atributos Organizacionais | 4.58 (1.25) | .71 | .86 | .83 | .62 | .21 | .26 | .19 | .09 | 1   |     |     |     |     |   |
| 6. Sucesso da Equipa         | 4.36 (1.08) | .62 | .84 | .77 | .54 | .11 | .15 | .24 | .23 | .48 | 1   |     |     |     |   |
| 7. Técnico                   | 4.13 (1.47) | .86 | .93 | .92 | .79 | .00 | .00 | .03 | .01 | .05 | .21 | 1   |     |     |   |
| 8. Gestão                    | 4.43 (1.61) | .83 | .95 | .93 | .82 | .12 | .19 | .01 | .00 | .44 | .15 | .03 | 1   |     |   |
| 9. Estádio                   | 5.41 (1.32) | .54 | .88 | .77 | .54 | .22 | .25 | .09 | .00 | .47 | .18 | .00 | .30 | 1   |   |
| 10. Internalização           | 5.83 (1.38) | .74 | .89 | .87 | .69 | .11 | .28 | .27 | .05 | .15 | .12 | .01 | .08 | .23 | 1 |
| Não Sócios (n = 279)         | M (DP)      | λ   | FC  | VEM | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  |   |
|                              |             |     |     |     | .67 | .61 | .50 | .72 | .54 | .52 | .82 | .75 | .56 | .75 |   |
| 1. Zonas de Restauração      | 3.28 (1.62) | .79 | .85 | .86 | .67 | 1   |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
| 2. Interação Social          | 4.75 (1.51) | .69 | .87 | .82 | .61 | .26 | 1   |     |     |     |     |     |     |     |   |
| 3. Comprometimento           | 5.72 (1.10) | .62 | .75 | .75 | .50 | .07 | .23 | 1   |     |     |     |     |     |     |   |
| 4. História do Clube         | 5.43 (1.35) | .81 | .87 | .89 | .72 | .02 | .08 | .28 | 1   |     |     |     |     |     |   |
| 5. Atributos Organizacionais | 4.30 (1.31) | .70 | .75 | .78 | .54 | .12 | .21 | .20 | .03 | 1   |     |     |     |     |   |
| 6. Sucesso da Equipa         | 4.06 (1.13) | .69 | .74 | .77 | .52 | .24 | .28 | .29 | .29 | .35 | 1   |     |     |     |   |
| 7. Técnico                   | 3.89 (1.48) | .84 | .96 | .93 | .82 | .07 | .09 | .05 | .00 | .20 | .20 | 1   |     |     |   |
| 8. Gestão                    | 3.72 (1.43) | .84 | .89 | .90 | .75 | .12 | .21 | .03 | .00 | .53 | .28 | .16 | 1   |     |   |
| 9. Estádio                   | 4.97 (1.45) | .65 | .85 | .79 | .56 | .19 | .46 | .22 | .09 | .37 | .28 | .09 | .32 | 1   |   |
| 10. Internalização           | 4.82 (1.87) | .81 | .89 | .90 | .75 | .11 | .46 | .26 | .13 | .15 | .18 | .05 | .11 | .35 | 1 |

*Nota:* λ=Pesos fatoriais estandardizados; FC=Fiabilidade Compósita; VEM=Variância Extraída Média.