

## COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR ESPORTIVO NO AMBIENTE VIRTUAL: UM ESTUDO DAS AÇÕES E PRÁTICAS DE MERCADO BRASILEIRO, ESPANHOL E PORTUGUÊS.

### RESUMO

Neste estudo buscou-se primeiramente descobrir como a rede social está sendo utilizada pelas empresas esportivas como uma ferramenta de marketing digital e quais as principais características do marketing digital na busca ou estreitamento da comunicação entre os clubes de futebol e seus consumidores. Para isso foi dividida em quatro partes esta pesquisa; sendo a primeira uma ampliação do referencial teórico em que buscamos compreender mais sobre todas as questões a serem pesquisadas. Em uma segunda parte fizemos um estudo a partir dos websites dos clubes de futebol integrantes da amostra para uma avaliação e análise das possíveis falhas ou melhorias a serem questionadas pelos consumidores. Em seguida foi realizada a coleta dos dados a partir de questionários digitais apresentados a torcedores e/ou simpatizantes dos clubes predefinidos para a amostra e por último foi feito a análise dos dados através do programa estatístico SPSS, resultando na obtenção dos resultados através dos testes de *Alpha de Cronbach*, *Levene* e *Tukey*. A partir das análises e resultado obtido chegou-se a uma conclusão do uso do meio virtual na busca de uma melhor percepção da satisfação dos consumidores esportivos.

**Palavras chave:** Estratégia de Marketing; Marketing Digital; Satisfação de Consumidor Esportivo.

## CONSUMER BEHAVIOR SPORT IN THE VIRTUAL ENVIRONMENT: A STUDY OF THE ACTIONS AND BRAZILIAN MARKET PRACTICES, SPANISH AND PORTUGUESE.

### ABSTRACT

In this study, we first sought to discover how the social network is being used by sports companies as a tool for digital marketing and what are the main characteristics of digital marketing search or narrowing of communication between the football clubs and their consumers. For it was divided into four parts this search; the first being an extension of the theoretical framework in which we seek to understand more about all the questions to be researched; in a second part we studied from the websites of the surveyed clubs soccer for a review and analysis of potential failures or improvements to be questioned by consumers; then collect data from digital questionnaires presented to fans and/or supporters of the predefined sample for clubs and finally was done to analyze the data using SPSS statistical program where results were obtained through the testing *Alpha Cronbach*, *Levene* and *Tukey*. From the analysis results and a conclusion was reached from the use of virtual environment in search of a better perception of the sport consumer satisfaction.

**Keywords:** Marketing Strategy; Digital Marketing; Consumer Satisfaction Sports.

**EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR EN EL ENTORNO VIRTUAL: UN ESTUDIO DE LAS ACCIONES Y PRÁCTICAS DEL MERCADO BRASILEÑO, ESPAÑOL Y PORTUGUÉS.**

**RESUMEN**

En este estudio hemos ha sido tratado de averiguar primero cómo las redes sociales estan siendo utilizadas por empresas de deportes como herramienta de marketing digital y cuáles son las principales características de búsqueda de marketing digital o estrechamiento de la comunicación entre los clubes de fútbol y sus consumidores. A esto le dividimos en cuatro partes; el primero que era una extensión del marco teórico en el que tratamos de entender más acerca de todas las cuestiones que se han investigar. En una segunda parte se estudió desde los sitios web de los miembros de la muestra de los clubes de fútbol para una revisión y análisis de los posibles fallas o mejoras a ser cuestionado por los consumidores. Entonces se recogieron los datos de los cuestionarios digitales presentados a los aficionados y/o simpatizantes de los clubes predefinidos para la muestra y el último se hizo para analizar los datos mediante el programa estadístico SPSS, lo que resulta en la obtención de resultados a través de las pruebas Alfa Cronbach, Levene y Tukey. A partir del análisis y el resultado obtenido se llegó a una conclusión de el uso del entorno virtual en busca de una mejor percepción de la satisfacción de los consumidores deportivos.

**Palabras clave:** Estrategia de marketing, marketing digital, Deportes satisfacción del consumidor.

Raquel Rodrigues de Amorim<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Doutoranda pela Universidad de Granada, Espanha – UGR. Espanha. E-mail: [raquelramorim@gmail.com](mailto:raquelramorim@gmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente o esporte opera em uma fase em que vivencia uma nova gestão, que pode assumir as mais variadas formas de intervenção. O esporte moderno está em uma fase de desagregação do modelo corporativo tradicional que não mais se ajusta somente ao meio esportivo. Assim, o cenário esportivo, torna-se mais interdependente dos conceitos e técnicas desenvolvidos por estudiosos da administração, bem como a administração passa a se referenciar em modelos de sucesso adotados por organizações e gestores esportivos (Pereira, 2011).

Para Azevêdo (2009), o que era simplesmente uma crescente adesão de praticantes e torcedores de algumas modalidades – principalmente do futebol-, tornou-se uma potência econômica nos dias atuais. Este é o esporte que passou a ser abordado como negócio em nossa sociedade atual.

Hoje vemos que o mercado está em crescente aceleração e desenvolvimento. Empresas, tanto de bens quanto de prestação de serviços, devem estar sempre conectadas com as novas exigências do mercado para estar em um nível mercadológico aceitável para assim gerar renda. Em outras palavras, as empresas precisam abandonar a percepção de segurança que haviam construído resultantes de anos de tentativa, acertos ou erro e adaptar-se ao novo, um ponto de inflexão estratégico (Kotler, 2000).

Com o crescimento e busca de novas oportunidades, empresas esportivas fazem investimentos na ampliação de seu mercado. Com isso, há também um alto investimento na produção de material esportivo, nas estratégias de marketing adotadas e em serviços gerais para acompanhar a demanda do mercado. Porém, muitas dessas empresas não conseguem reconhecer que as exigências de seus consumidores podem mudar de tempos em tempos. A estratégia vitoriosa do ano passado pode se tornar a estratégia fracassada de hoje. O panorama econômico atual é moldado por duas forças poderosas: *tecnologia* e *globalização*. Hoje, o cenário tecnológico está pontilhado de novos produtos, o que dá uma maior importância para as empresas possuírem um conjunto de administradores integrados permitindo que cada um atue em seu nível e em sua área de atividades (Kotler, 2000).

Algumas peculiaridades existentes no setor de serviços, associadas ao mercado esportivo cada vez mais competitivo e clientes cada vez mais exigentes, determinam um novo perfil do gestor, com a finalidade de manter a fidelidade do consumidor. Esse novo gestor deve estar atento aos sinais de mercado, utilizando as ferramentas de marketing que mais se adapte a sua finalidade (Lima et al., 2007).

O esporte de competição vem gerando novas formas de consumo esportivo, fato que pode ser explicado, em boa parte, pela competência na atuação

dos agentes de marketing, que souberam estimular o consumo dos produtos esportivos fazendo com que fosse adotado por praticantes esportivos não profissionais, havendo assim um aumento no consumo desses produtos ampliando para bilhões de consumidores o que inicialmente era apenas para atletas de alto rendimento (Azevêdo, 2009).

Sá & Sá (1999) em seu livro cita que Philip Kotler chama o Marketing Esportivo de ampliação do Marketing, por ser facilmente aplicado em outros domínios que não o estritamente empresarial. Kotler conceitua o marketing social e o marketing nas instituições sem fins lucrativos, porém o marketing esportivo perpassa essas definições, pois dentro de um contexto esportivo pode-se encontrar instituições sem fins lucrativos bem como empresas e prestadores de serviços.

O marketing esportivo promove ações voltadas à prática e à divulgação de modalidades esportivas, dos clubes ou associações, seja pela promoção de eventos ou pelo ato de patrocinar equipes (Sousa et al., 2005).

A partir destas definições, podemos perceber que o marketing esportivo vai além de um simples conceito, pois sua definição pode variar dependendo do contexto em que ele se insere. Entende-se marketing esportivo então, como um conjunto de ações e prestações, produzidas no sentido de satisfazer as necessidades, expectativas e preferências do consumidor (Sá & Sá, 1999).

O aumento da concorrência no mercado e nas relações comerciais vistas na atualidade exige das empresas maior excelência tanto nas relações interpessoais, entre os funcionários da empresa, quanto nas relações entre a empresa e sua rede de consumidores. Por isso, esses locais devem possuir uma gestão compromissada, para que estes sejam fortes concorrentes para as demais empresas que possuem similaridade de serviços (Kotler & Keller, 2000).

Pelo fato de os serviços serem baseados em pessoas e equipamentos, a capacidade de padronização torna-se reduzida. Portanto, com o propósito de reduzir essas variações percebidas pelos clientes, as empresas devem atentar para os processos de seleção de profissionais que se ajuste ao perfil desejado, especialmente aqueles que trabalham no contato direto com os clientes (Ramos & Grigoletto, 2012).

Segundo Azevêdo (2009), o ambiente esportivo exige uma competência e qualificação dos profissionais para que alcance o sucesso, assim como ocorre em qualquer outro tipo de negócio.

Atualmente o futebol ocupa um lugar destacado no cenário esportivo. O esporte é o único evento mundial que consegue mobilizar todos os continentes em um só lugar como, por exemplo, a *Copa do Mundo de Futebol*. Isso se dá ao fato de o esporte dar às pessoas uma identidade, criando um

sentimento de cidadão de um país, ou cidade. No futebol não é diferente. Um clube consegue representar milhares de pessoas com seu escudo, bandeira e cores.

Para Azevêdo & Suaiden (2002), com um sistema legal atualizado, o esporte profissional passa a ter exigências no modelo de sua administração. Antes a administração esportiva era muito mais voltada ao esporte amador, num sistema semelhante ao parlamentarista: os sócios elegiam o Conselho, que por sua vez elegia o presidente do clube. Hoje o futebol profissional deve possuir um sistema de gestão esportiva concreta, íntegro e transparente a fim de obter bons resultados dentro e fora dos gramados.

Além de uma gestão satisfatória, as propostas do clube devem estar interligadas com estratégias do marketing esportivo do clube, sendo consistentes no valor e missão da instituição, promovendo, produzindo e distribuindo produtos e serviços incorporados a uma postura ética e profissional verdadeira (Campestrini et al., 2010).

Um plano estratégico do marketing esportivo vem por meio de um processo decisório organizado por gestores, a fim atrair mais adeptos e consumidores do esporte (Barros & Tegani, 2008).

Os clubes esportivos de futebol profissional devem então ter a sua atenção centrada no cliente, seu torcedor, que são os maiores responsáveis pelo consumo, geração de trabalho, serviços e imagem do clube (Azevêdo & Suaiden, 2002).

### 1.1 Problema de Pesquisa e Objetivo

Devido a um grande investimento por parte de empresas esportivas na contratação de serviços para oferecer a seus consumidores, pode-se perceber que cada vez mais os gestores buscam personalizar suas empresas na tentativa de atingir um público específico que se ajuste ao seu perfil mercadológico. As estratégias de marketing usadas por essas empresas parecem ter dado certo a nível empresarial, porém em termos de satisfação e fidelização por parte desses consumidores o sucesso dessas estratégias só poderá ser afirmado com pesquisas e estudos de campo diretamente ligados a esse público consumidor.

O marketing digital tem sido cada vez mais um dos principais objetos de estudo de pesquisadores de diferentes áreas. Com isso há também o surgimento de novas hipóteses sobre sua atuação no mercado. Da mesma forma, as redes sociais virtuais estão despertando um maior interesse por parte de empresas de diversos setores como também usuários, isso porque nela há uma união de informações com interação social, tudo em uma única plataforma.

A partir disso, o objetivo do presente estudo é fazer uma análise do uso das estratégias de marketing digital adotada pelos gestores dos clubes de futebol e relacioná-las com a satisfação percebida pelos

consumidores e usuários da plataforma online disponibilizada por essas agremiações esportivas.

Portanto, este estudo parte do seguinte problema de pesquisa:

**“Qual a relação entre as ações estratégicas de marketing digital utilizada pelos clubes de futebol e a percepção de satisfação e fidelização dos seus consumidores?”**

### Objetivo geral

Analisar se a proposta de marketing digital utilizadas pelos clubes de futebol no meio virtual satisfazem e fidelizam os consumidores destes serviços esportivos.

### Objetivos específicos

- Analisar o uso das estratégias de marketing virtual na divulgação de ações de Responsabilidade Social Corporativa.
- Avaliar o modelo de estratégia de marketing digital utilizado pelos clubes de futebol Brasileiros, Portugueses e Espanhóis.
- Analisar quais métodos virtuais são utilizados pelos clubes para atrair novos consumidores.
- Identificar quais fatores interferem na percepção da satisfação de consumidores dos serviços oferecidos pelos clubes.
- Ponderar o que é oferecido para a permanência/fidelização do consumidor.
- Verificar se os serviços oferecidos pelos clubes estão condizendo com as reais necessidades dos seus consumidores.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para compreender as estratégias de ação do Marketing, faz-se necessário um aprofundamento teórico de conceitos e definições acerca da administração e as variáveis que regem essa aplicação.

Raman (2009) afirma que nas últimas três décadas, o mundo empresarial se transformou. Com a abertura da economia de nações em desenvolvimento, muitas empresas aprenderam a conviver com fatores emergentes: crescimento desenfreado de mercados, intensa concorrência e ambientes mais complexos que apresentam constantes mudanças (Silva, 2011).

Com o passar do tempo, os processos tiveram uma estagnação no que diz respeito a modificações, porém houve aperfeiçoamento tornando o processo rotineiro tornando possível uma economia de tempo e muitas vezes de dinheiro (Drucker, 2000).

A partir disso entende-se que administração é o processo de condução racional das atividades de uma organização, o planejamento das atividades, a direção e controle de todas as atividades previstas e a divisão do trabalho dentro dessa organização, sendo ela lucrativa ou não (Chiavenato, 2004).

A Era da Informação trouxe consigo não apenas grande quantidade de informação e aperfeiçoamento no campo técnico-científico, mas também, a diminuição das barreiras comerciais existentes entre os países, como observado no Mercosul e na Comunidade Europeia. A comercialização por meio do espaço virtual (Internet) faz com que as empresas tornem-se mais expostas à concorrência de mercado. Portanto, a organização de uma empresa, frente a essas mudanças sociais, deve estar em constante modificação, pois a gestão tradicional já não corresponde às exigências proclamadas por uma economia globalizada (Pereira, 2011).

Hoje existem bilhões de usuários conectados à rede. Só em 2012 foram registrados mais de 2,4 bilhões de usuários, cerca de um terço da população do planeta, o que faz da internet também o mais poderoso meio de interação, pois suas características tornam a primeira mídia em massa que permite a interação entre o cliente e a empresa com baixo custo e eficiência (Limeira, 2003).

As empresas, em um processo dinâmico evolutivo, devem buscar adaptar-se frente às exigências de mercado realizando constante adequação organizacional. Desenvolvem novos modelos de gestão, a fim de suprir as exigências da sociedade atual. Nesse contexto, a gestão estratégica busca estabelecer o equilíbrio entre as demandas dos ambientes interno e externo da empresa, bem como sua integração com o todo (Lobato, 2003).

Na atualidade o marketing tem como uma das suas principais funções contribuir com empresas a fim de estas perceberem a importância da mudança organizacional de um modelo centrado no produto para aquele centrado no mercado e em seus clientes. Porém, foram necessários muitos anos desde os primeiros estudos até que algumas empresas começassem a experimentar essa transformação no modo de pensar “de dentro para fora” para o modo “de fora para dentro” (Kotler, 2000).

Sendo assim se torna essencial para o desempenho superior de uma organização que elas se utilizem de estratégias de marketing, pois será por meio dessas estratégias que a empresa utilizará adequadamente seus recursos, otimizando as oportunidades e amenizando os problemas (Porter, 1999).

Portanto, para um bom desempenho de um serviço, a estratégia de marketing consiste na organização de uma série de atividades voltadas para a o cliente, como funcionários capacitados para

assegurar o valor do consumidor, através de um composto de marketing: Produto, Preço, Distribuição e Promoção. Nessa concepção será levada em conta por parte do consumidor final a percepção do ambiente do serviço, a forma com que o serviço é executado e ofertado aos clientes, além do grau de interação com o cliente e o ambiente (Barros & Tegani, 2008).

Kotler (2000) em seu livro de marketing para o século XXI prevê que as “Por maiores que tenham sido as mudanças na teoria do marketing até agora, as mudanças futuras, na teoria e na prática, serão ainda maiores. Atualmente, os estudiosos da área questionam o conceito central subjacente ao marketing, se deve ser de *troca* ou de *relacionamentos* ou *redes*. Muita coisa está mudando na teoria sobre marketing de serviços e marketing empresarial. Além disso, o maior impacto ainda está por vir, já que as forças da tecnologia e da globalização avançam em passo acelerado. Os computadores e a Internet causarão imensas mudanças comportamentais no processo de compra e venda”.

Segundo Torres (2009), o marketing digital é o conjunto de estratégias de publicidade e marketing que serão aplicadas à Internet juntamente com a análise do novo comportamento do consumidor quando está navegando. Assim o marketing digital faz com que os consumidores tenham conhecimento de seu negócio, confiem nele, e tomem a decisão de compra a seu favor.

Na atualidade os consumidores esportivos buscam serviços que maximizam a sua vivência esportiva, logo as organizações esportivas devem atentar para oferta de pacotes de serviços completos de lazer contendo essas exigências (Kearney, 2003).

Deve-se levar em conta que o comércio eletrônico não é somente o uso da tecnologia, e sim faz uso da mesma para melhorar as maneiras de realizar as atividades empresariais, de tal maneira que obtenha resultados satisfatórios. Sendo a plataforma Web um meio de comércio que oferece vantagens tanto para os usuários como para as empresas (Orra, 1997).

Ainda segundo o autor, a internet permite que os clientes provem interativamente os produtos e/ou serviços, o que proporciona satisfação imediata e estimula a aquisição, além de aumentar a disponibilidade e permitir um acesso a produtos que estão difíceis de encontrar no mercado, isso devido a um eficiente canal de comunicação.

Para Kotler (2000), a compra através do meio virtual apresenta três benefícios aos compradores, sendo eles, a conveniência: onde que os clientes têm acesso à loja 24 horas por dia, de qualquer lugar onde que estejam sem que tenham que se deslocar até um espaço físico; a informação: o comprador tem facilidade para encontrar dados comparativos acerca de um produto, as empresas que possuem o que ele necessita, concorrência de mercado, além da pesquisa de preço sem que ele se desloque até vários

estabelecimentos para fazer um estudo comparativo; e a comodidade: onde clientes não têm contato direto com os vendedores nem mesmo são atingidos por fatores emocionais e ou de persuasão acerca de um produto, além de não necessitar esperar em uma fila.

Com isso, o perfil do consumidor atual determina uma lógica de consumo na qual o uso de novas tecnologias, sobretudo da internet que está aliada ao crescimento de redes sociais, mudam os padrões de compra gerando alterações sociais, culturais e conseqüentemente no comportamento destes consumidores (Cachuté, 2013).

A importância que se dá ao modo de agir e pensar do consumidor acerca de um determinado produto ou serviço deve ser frequentemente estudada pelos gestores de marketing de determinada empresa, pois ela é parte fundamental para o processo de compra. Kotler (2000) afirma que a área designada a estudar o comportamento do consumidor deve examinar como pessoas, grupos e organizações determinam, compram, usam e descartam serviços, produtos, ideias e até mesmo experiências a fim de satisfazer seus desejos.

O consumidor esportivo é definido por Pitts et al. (2002) em três tipos de segmentos: (a) prática esportiva – que é oferecida ao consumidor como produto de participação e/ou entretenimento; (b) produtos esportivos – produtos e serviços, como equipamentos esportivos e serviços médicos, ofertados aos consumidores para a prática de esportes; e (c) promoção esportiva – produtos e serviços que são ofertados para promover o esporte, incluindo eventos, brindes e patrocínios, por exemplo. Em cada um dos segmentos o consumidor esportivo apresenta motivadores distintos, o que não ocorre na oferta de produtos e serviços prestados por outros setores.

Além dos artigos esportivos, existem conectores fundamentais para atrair torcedores ao esporte. Um desses conectores pode ser o “astro” que pode ser um jogador, uma equipe, uma competição, um estádio ou outro elemento que possa atrair torcedores, ou ainda ter uma conexão estabelecida pelo “local” em que há um relacionamento entre comunidade e torcedores. Existem elementos de conexão cujos elementos são de caráter social, sendo eles “família” levando o esporte ao ambiente familiar e sendo um fator de união, “utopia” que leva o torcedor a vivenciar experiências esportivas que representem o passado e a “moeda social” que trata o esporte como uma forma de compartilhamento de informações, incentivando a interação social (Kotler et al., 2008).

Identificando o que melhor se adapte a suas necessidades, o consumidor começa então a escolher os produtos com mais critérios sendo o que for mais atrativo poderá ser o de maior satisfação. Criando assim uma opinião acerca dos produtos adquiridos, sendo elas opiniões positivas ou negativas (Karsaklian, 2004).

A partir disso as empresas buscam identificar quais as necessidades e exigências de cada grupo consumidor, a fim de satisfazê-los na tentativa de fidelizar seus consumidores. Essa satisfação está ligada a sensação que o consumidor tem de contentar-se frente a sua necessidade, mesmo sendo algo de forma inconsciente (Cobra, 1997).

### 3 METODOLOGIA

Para a presente pesquisa foi realizado um estudo acerca da temática em questão a fim de obter um maior embasamento teórico para respaldar os resultados obtidos através da coleta de dados. Foram utilizados questionários de sondagem através do meio virtual, sendo feito um pré-teste com uma amostra selecionada por conveniência segundo o critério pré-determinado pelo pesquisador com o intuito de analisar os serviços oferecidos pelos clubes de futebol em suas paginas web com a atração, fidelização e satisfação percebida por esses consumidores. Ainda nesse sentido, visamos descobrir como a rede social é utilizada pelo departamento de marketing dos clubes de futebol como sendo uma ferramenta de marketing digital na busca de alcançar novos usuários e fidelizar os já existentes.

A pesquisa é caráter descritivo exploratório, pois a partir dela iremos observar, registrar, analisar e correlacionar fatos sem que haja manipulação e nem interferência por parte do pesquisador. Pois o referente se baseia no estudo de caso, onde a única finalidade é analisar um fenômeno nos seus aspectos e peculiaridades (Cervo & Bervian, 2004).

Para se compreender o comportamento humano, Günther (2003) define três principais formas para conduzir um estudo sendo elas, observar o comportamento que ocorre de forma natural; criar situações artificiais e observa-las; perguntar às pessoas sobre o que fazer e pensar. Com isso, o autor afirma que o ponto forte da observação é o realismo frente à situação estudada, onde o experimento possibilite tanto a randomização das características dos indivíduos quanto às inferências causais. Sendo o questionário o melhor instrumento utilizado, pois pode definir um conjunto de perguntas sobre um determinado tema que não teste a habilidade do respondente, mas sim medem a sua opinião, interesses, aspectos de personalidade e informação biográfica.

Com isso, a pesquisa terá uma análise de correlação entre variáveis utilizando-se de métodos estatísticos por ser um método utilizado para avaliar, estudar associações ou covariações numéricas existentes.

### Coleta de dados

O instrumento utilizado para a coleta de dados neste estudo foi avaliado por meio de um pré – teste com um grupo reduzido de simpatizantes por clubes de futebol onde as respostas foram analisadas para identificar divergências ou características salientes como a existência ou não de incoerências e erros que consideramos relevantes para a mensuração dos dados, proporcionando então um aprimoramento do instrumento de pesquisa. O questionário utilizado foi aplicado através do meio digital, na plataforma Google Drives que permite a criação e aplicação de testes além de colher informações.

Em contrapartida os critérios utilizados para a investigação nos websites dos clubes de futebol que pertenciam à população amostral da pesquisa, foi através da observação dos canais e links expostos na plataforma principal do clube. Onde as questões expostas passaram por uma análise em que pesquisador observava a presença ou não de determinadas ações a fim de identificar prováveis efeitos na aplicação dos resultados.

O questionário utilizado foi composto por 32 questões subdivididas em cinco temáticas, sendo elas: *Serviços* que possui 08 (oito) itens, *Rede Social* possui 5 (cinco) itens, *Compromisso* possui 6 (seis) itens, *Imagem* possui 5 (cinco) itens e *Satisfação* que possui 8 (oito) itens, onde para a avaliação das questões propostas foi utilizada a escala de *Likert* de 5 pontos, desde 1 “discordo totalmente” a 5 “concordo totalmente”, que para Günther (2003) é a mensuração mais utilizada nas ciências sociais especialmente em levantamento de atitudes, opiniões e avaliações. Sendo ainda coletado dados sócio demográficos nas três primeiras questões do questionário - gênero, faixa etária e clube ao qual o respondente é simpatizante, sendo estas perguntas conhecidas como “filtro” sendo excluídos os respondentes que não faziam parte da amostra.

Na análise dos resultados, os dados coletados foram comparados por meio de testes no programa estatístico SPSS Statistics 20, a fim de analisar uma forma simultânea das relações existentes nas análises de variáveis examinadas. Onde para Luz (2012), a vantagem de um procedimento estatístico é que permite testar modelos teóricos de variáveis que podem atuar de uma só vez com variáveis independentes e dependentes.

### População e amostra

Para esse estudo a população utilizada são usuários do meio digital que consomem produtos e

serviços dos clubes de futebol através do meio virtual, além disso foi feita uma análise das plataformas virtuais oficiais dos clubes de futebol brasileiros, espanhóis e portugueses.

Por se tratar de uma pesquisa com clubes de futebol e tendo em vista um grande número de equipes presente nos três países citados, o critério escolhido para a técnica de amostragem foi a opção de amostra não probabilística devido à sua simplicidade em execução e julgamento por parte dos pesquisadores. Sendo o método utilizado a pesquisa de amostragem por conveniência, por possuir uma maior facilidade no alcance de entrevistados dispostos para responder ao questionário. Por não serem amostras aleatórias, o estudo teve seguimento. Para Malhotra (2006), essa unidade amostral é a mais acessível devido à facilidade de medir e cooperação dos participantes.

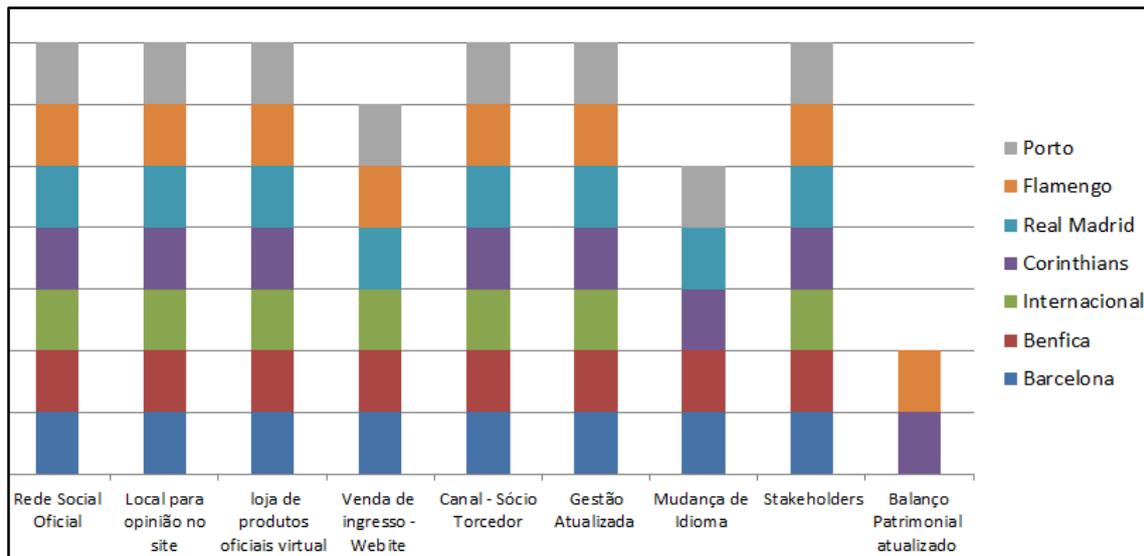
Por ser o país com maior dimensão geográfica, foram escolhidos três clubes brasileiros sendo eles divididos pelas três capitais com o maior número de torcedores, sendo eles: Internacional de Porto Alegre representando a região sul do Brasil, o clube com o maior número de sócios torcedores ativos na região, Corinthians representando a cidade de São Paulo por ser o clube com o maior número de torcedores nesta região e o Flamengo sendo o clube com maior número de torcedores e maior popularidade no estado do Rio de Janeiro.

Seguindo a mesma lógica de popularidade entre os torcedores, os clubes espanhóis escolhidos foram o Barcelona e o Real Madrid por ter uma grande representatividade a nível espanhol como também a nível mundial, já os dois clubes portugueses escolhidos foram o Benfica de Lisboa e o FC Porto da cidade do Porto, sendo esses também clubes com mais populares neste país.

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

### Caracterização da amostra – website dos clubes

A partir da delimitação da amostra do estudo, foi feita uma análise no website oficial de cada equipe na tentativa de encontrar fatores que possam ser relevantes para a percepção da satisfação dos usuários deste meio. Como mostra a gráfico 1 todos os 7 clubes analisados possuem uma rede social oficial com acesso direto de seu website oficial. Isso mostra que há uma preocupação por parte dos clubes a fim de obter uma relação social mais próxima de seus usuários.



**Gráfico 1 - Análise dos Websites dos Clubes de Futebol**

Podemos perceber também que todos os websites analisados possuíam um link de sua loja virtual de produtos oficiais, facilitando assim a aquisição de produtos e serviços do clube de forma mais acessível ao usuário.

A análise nos permitiu identificar que existem dois clubes brasileiros, Internacional e Flamengo, que não possuem em seu website a opção de mudança de idioma. Como visto anteriormente, as plataformas virtuais nos dias de hoje são utilizada por pessoas em todo o mundo onde nos faz entender ser de grande importância à opção de possuir um idioma que facilite a utilização da plataforma por parte do usuário.

Outra análise que acreditamos ser relevante para o resultado do estudo é existência em todos os websites avaliados terem uma área destinada a seus torcedores, aficionados, sócios ou simpatizantes ressaltando assim o compromisso do clube com aquele que contribuem para os projetos do mesmo. Além

disso, há em todos os websites analisados uma relação da diretoria e gestão atualizada do clube onde o usuário tem a informação de quem esta no comando da equipe naquela temporada.

#### Caracterização da amostra – Consumidor

Na avaliação dos questionários, foram recebidos 203 respostas ao final do período de recolha de dado, sendo 52 de língua espanhola e 151 de língua portuguesa, sendo englobado por respondentes brasileiros e portugueses. Os dados recolhidos validados para análise e estudo, foram respondidos por 79,8% do gênero masculino, 162 indivíduos, e 20,2% do sexo feminino, 41 respondentes.

Ao analisar o perfil dos entrevistados, pode-se dizer que eles apresentam em maior número entre 20 e 25 anos de idades, conforme apresentado pelo Tabela 1.

**Tabela 1 - Idade dos respondentes. Frequência absoluta e Frequência relativa.**

Idade	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Até 20 anos	40	19,80%
20 - 25 anos	86	42,60%
25 - 35 anos	46	22,80%
35 - 45 anos	14	6,90%
45 - 55 anos	7	3,50%
55 - 60 anos	6	3,00%
mais de 60 anos	3	1,50%
<b>Total</b>	<b>203</b>	<b>100,00%</b>

Como dito anteriormente, a amostra foi composta por 3 nacionalidades sendo 7 clubes elegidos como pertencentes a amostra, onde apresentou 78 respondentes portugueses (38,4%), 73 brasileiros (36,0%) e 52 espanhóis (25,6%). A Tabela

2 apresenta a distribuição dos respondentes em relação ao clube, em termos de frequência absoluta e frequência relativa.

**Tabela 2** - Clube dos respondentes. Frequência absoluta e Frequência relativa.

Clube	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Barcelona	15	7,40%
Benfica	36	17,70%
Corinthians	26	12,80%
FC Porto	42	20,70%
Flamengo	32	15,80%
Internacional	15	7,40%
Real Madrid	37	18,20%
<b>Total</b>	<b>203</b>	<b>100,00%</b>

Para análise da percepção dos consumidores esportivos no meio virtual e com os dados finais coletados, foi estimada a fiabilidade através do coeficiente de análise de consistência interna, *Alpha de Cronbach*. A Tabela 3 mostra que todas as questões obtiveram o valor mínimo aceitável para ter uma

consistência interna, que para Murphy & Davidsholder (1988) a fiabilidade moderado/elevado apresenta valores de 0,8 a 0,9. Isso que dizer que o Alpha Cronbach dos itens indica que o fator fiabilidade tem consistência interna (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

**Tabela 3** - Teste de Fiabilidade – Consistência Interna

Variáveis	Alpha de Cronbach	Número de Itens
Serviço	,844	8
Rede Social	,856	5
Imagem	,885	5
Compromisso	,879	6
Satisfação	,873	8

As análises foram realizadas utilizando o *IBM SPSS Statistics 20*, sendo o nível de significância de 5%. Diante das informações obtidas através da coleta de dados, foi realizado o *Levene Test* com o somatório de cada bloco de questões, nos casos de valor  $p < 0,05$  foi considerado então que as variâncias nesta questão são iguais, heterocedasticidade. Porém nos casos onde o valor  $p > 0,05$  foi considerado não significativo sendo, portanto estas questões homogêneas, podendo assim haver uma variância entre os resultados.

Porém podemos perceber na tabela 2 o número de respondentes espanhóis foi menor em quantidade do que os respondentes brasileiros e portugueses, os quais obtiveram resultados com menor homogeneidade para uma determinada questão, com isso foi feita também uma análise de homogeneidade em cada bloco de questões de forma separada.

Após conclusão dos testes de homogeneidade nas questões entre países por meio do *Levene Test*, o

procedimento seguinte foi o de ponderar a magnitude destas diferenças utilizando um teste de comparações múltiplas, ANOVA. Através desta aplicação de análise de variância, one-way ANOVA, podemos analisar se os resultados obtidos com base nas hipóteses do estudo são ou não apropriadas. O teste de ANOVA - *Tukey* foi utilizado neste estudo, pois permite avaliar qualquer contraste mesmo sendo em pequena proporção entre duas médias de tratamento a fim de encontrar diferenças significativas, a 5% de probabilidade.

A partir dos valores encontrados no teste de *Tukey* com o somatório das questões apresentadas, vimos que somente a questão imagem apresentava diferença significativa entre os países. Por isso, achamos de forma conveniente fazer uma análise mais minuciosa de cada bloco de questões. Sendo das 9 diferenças significativas encontradas, 5 delas referentes ao bloco de questões imagem, as quais

apresentam heterocedaticidade no teste de Levene. Almeida (2008) em seu estudo propõem identificar e remover os chamados zeros estruturais, visto que o procedimento de Levene pode apresentar falhas pois a presença desses zeros estruturais pode tornar o teste ineficiente para detectar desigualdade de variâncias principalmente quando o n é pequeno ou desigual.

Neste estudo avaliaremos as questões citadas na Tabela 5 que apresentam um valor significativo (S) inferior a 0,05 no teste de ANOVA entre pelo menos dois países, os quadros seguintes de múltiplas comparações apresentamos em por menor onde há esta diferença significativa entre os países, bem como a análise destas diferenças.

**Tabela 4 - ANOVA - Valor de significância.**

Questão	Descrição do item	F	P
5 - Serviço	Costumo comprar produtos oficiais através da loja virtual do clube.	4,960	0,008
6 - Serviço	A loja virtual de produtos oficiais oferece várias formas para realização de pagamento.	3,352	0,037
1 - Imagem	É um Clube respeitado.	7,158	0,001
2 - Imagem	O Clube tem uma organização de alta qualidade	8,980	0,000
3 - Imagem	O Clube é exemplo de como deve ser uma Organização Esportiva	14,850	0,000
4 - Imagem	É um Clube com propostas inovadoras.	4,312	0,015
5 - Imagem	No âmbito de Gestão Esportiva é um Clube exemplar.	3,609	0,029
6 - Satisfação	No âmbito da Gestão Econômica, estou satisfeito com meu clube.	7,917	0,000
7 - Satisfação	Considero a prestação de contas do clube satisfatória e atualizada.	6,419	0,002

Segundo a descrição da tabela 4, trataremos de forma mais minuciosa cada item descrito para uma melhor análise e compreensão de cada uma das relações.

#### Questões referentes à Serviço

A partir dos dados da tabela 4, pode-se observar na questão 5 do bloco de Serviço, há diferença significativa entre pelo menos dois países.

Sendo entre Brasil e os outros dois países do estudo. Observa-se também que o Brasil apresenta média superior em relação aos outros dois países como podemos ver na tabela 5. Podemos dizer que os respondentes dos clubes brasileiros costumam comprar mais produtos oficiais do seu clube na plataforma virtual do que os respondentes dos clubes portugueses e espanhóis.

**Tabela 5 - Serviço – Consumo na plataforma virtual**

	Méd. ± DP	F	P
Portugal	2,09 ± 1,175	4,960	0,008
Brasil	2,63 ± 1,219		
Espanha	2,06 ± 1,207		

	Portugal	Brasil	Espanha
<b>Portugal</b>		0,017	0,989
<b>Brasil</b>			0,026
<b>Espanha</b>			

Ainda segundo ao bloco de questões referente aos serviços, na questão 6 também há diferença significativa entre dois países. Como vemos na tabela

6, os dois países com significância para a questão são Portugal e Brasil podemos observar que a média de Portugal é superior à média do Brasil. Com isso pode-

se dizer que, segundo os torcedores dos clubes portugueses a loja virtual de produtos oficiais oferece uma maior possibilidade de pagamento aos seus

consumidores em relação à opinião dos torcedores dos clubes brasileiros.

**Tabela 6 - Serviço – Opções de pagamento na loja virtual**

	Méd. ± DP	F	P
Portugal	3,36 ± 0,805	3,352	0,037
Brasil	3,75 ± 0,952		
Espanha	3,58 ± 1,016		

	Portugal	Brasil	Espanha
<b>Portugal</b>		0,029	0,381
<b>Brasil</b>			0,569
<b>Espanha</b>			

Para Fonseca (2008), a satisfação é uma avaliação que o consumidor faz das características do produto ou serviço adquirido como fornecedor de necessidade de consumo, incluindo os níveis sub ou sobre preenchimento. Trata-se, portanto de uma avaliação da característica de um produto ou de um serviço indicando que com ele se atinja um determinado nível de prazer proporcionado pelo consumo. Ainda segundo a autora, a falha de ir ao encontro das necessidades ou expectativas é pressuposta como causadora de insatisfação com o produto ou serviço.

Imagem obtiverem diferença significativa entre pelo menos dois países em cada uma das questões. Na tabela 7 há diferença significativa entre a Espanha com os dois outros países citados. Porém na relação Portugal e Espanha o maior valor de média é dos respondentes portugueses, já na comparação entre Brasil e Espanha os valores do Brasil são os mais elevados nessa relação. Os valores de média entre Brasil e Portugal são estatisticamente iguais.

**Questões referentes à Imagem**

Portanto podemos dizer que na relação entre clubes portugueses e espanhóis os que mais veem seu clube como sendo respeitado são os torcedores portugueses. Já na relação Brasil e Espanha os torcedores dos clubes brasileiros são os que mais acreditam ser seu clube respeitado.

Ainda segundo o *Tukey* descrito na tabela 4, podemos observar que todas as questões referente à

**Tabela 7 - Imagem – Respeito do clube**

	Méd. ± DP	F	P
Portugal	4,65 ± 0,718	7,158	0,001
Brasil	4,56 ± 0,799		
Espanha	4,02 ± 1,448		

	Portugal	Brasil	Espanha
<b>Portugal</b>		0,833	0,001
<b>Brasil</b>			0,007
<b>Espanha</b>			

Em relação à imagem que o torcedor tem a respeito da organização do seu clube, podemos notar a tabela 8 que o Brasil tem diferença significativa com os outros dois países, sendo a relação Portugal e Brasil com maiores valores de médias dos clubes portugueses que acreditam que seu clube tem uma organização de alta qualidade, e na relação Brasil e Espanha os valores nos mostram que os clubes espanhóis creem que a organização de seu clube é de mais qualidade em relação a opinião dos torcedores dos clube brasileiros.

**Tabela 8 - Imagem – Organização de alta qualidade**

	Méd. ± DP	F	P
Portugal	4,37 ± 0,899	8,980	0,000
Brasil	3,68 ± 1,165		
Espanha	4,31 ± 1,164		

	Portugal	Brasil	Espanha
<b>Portugal</b>		0,000	0,940
<b>Brasil</b>			0,004
<b>Espanha</b>			

Já no que se diz respeito ao exemplo do clube de como dever ser uma organização esportiva, a tabela 9 mostra que na relação Portugal com Brasil vemos maiores valores de média dos clubes portugueses e na

relação dos clubes brasileiros com os clubes espanhóis esse valor é mais elevado nos resultados dos clubes espanhóis.

**Tabela 9 - Imagem – Exemplo de organização esportiva**

	Méd. ± DP	F	P		Portugal	Brasil	Espanha
Portugal	4,26 ± 0,992	14,850	0,000	Portugal		0,000	0,714
Brasil	3,27 ± 1,304			Brasil			0,000
Espanha	4,10 ± 1,192			Espanha			

Na tabela 10, há diferença significativa entre Portugal e Brasil. Sendo neste caso os clubes portugueses com maiores valores de média, e, portanto

acreditam que seus clubes possuem mais propostas inovadoras em relação à opinião dos torcedores dos clubes brasileiros.

**Tabela 10 - Imagem – Propostas Inovadoras**

	Méd. ± DP	F	P		Portugal	Brasil	Espanha
Portugal	4,09 ± 0,876	4,312	0,015	Portugal		0,010	0,454
Brasil	3,59 ± 1,103			Brasil			0,315
Espanha	3,87 ± 1,189			Espanha			

Por se tratar de uma análise da gestão dos clubes de futebol como um dos principais objetivos do trabalho é importante, portanto conhecer a opinião dos torcedores no âmbito da gestão esportiva do seu clube.

Na análise feita através dos dados obtidos entre os três países em questão, notamos na tabela 11

que há uma diferença significativa apenas entre Portugal e Brasil tendo os clubes portugueses maiores valores de média em relação aos clubes brasileiros. Com isso vemos que a visão dos torcedores portugueses é maior no que se diz ser seu clube exemplo no âmbito da gestão esportiva.

**Tabela 11 - Imagem – Exemplo de gestão esportiva**

	Méd. ± DP	F	P		Portugal	Brasil	Espanha
Portugal	4,00 ± 1,128	3,609	0,029	Portugal		0,022	0,616
Brasil	3,45 ± 1,313			Brasil			0,306
Espanha	3,79 ± 1,362			Espanha			

Para Saboia & Coppini (2012), a imagem está relacionada com os benefícios gerados pelo consumo bem como a relação com a qualidade. A partir da análise dos resultados obtidos, podemos perceber que a imagem que o clube tem para o torcedor difere em alguns aspectos quando observamos três diferentes países. Isso se dá pelo fato de se tratar de culturas e hábitos diferentes refletindo assim na importância dada a cada uma das questões que são relacionadas com a qualidade percebida por esses indivíduos.

Porém podemos dizer que a imagem é um fator que reflete na percepção satisfação do torcedor de uma equipe esportiva, pois cria ou reforça uma percepção do consumidor com a finalidade de construir um posicionamento frente a um produto ou serviço.

### Questões referentes à Satisfação

Como vimos anteriormente no decorrer do estudo, a satisfação nada mais é que a percepção frente a expectativas e anseios de um consumidor. A partir disso podemos perceber com os resultados do teste, que a os fatores a nível econômico foram os que obtiveram diferenças significativas quanto à satisfação do consumidor em relação a sua equipe de futebol.

Na tabela 12 vemos que há significância para a relação Portugal e Espanha como também Brasil com Espanha. Em ambas as relações os valores de média das equipes espanholas foi maior que as suas relacionadas, sendo, portanto os torcedores dos clubes espanhóis mais satisfeitos com a gestão econômica de seu clube.

**Tabela 12 - Satisfação – Gestão econômica**

	Méd. ± DP	F	P
Portugal	3,37 ± 1,082	7,917	0,000
Brasil	3,21 ± 1,352		
Espanha	4,04 ± 1,102		

	Portugal	Brasil	Espanha
<b>Portugal</b>		0,679	0,006
<b>Brasil</b>			0,000
<b>Espanha</b>			

No que diz respeito à prestação de contas dos clubes, houve diferença significativa entre os clubes portugueses e espanhóis, brasileiros e espanhóis. Nessas relações citadas, também observamos na tabela 13 que os valores de média de satisfação em relação a

aceitação e atualização da prestação de conta foram mais elevados nos clubes espanhóis.

O que nos leva a concluir que os torcedores das equipes espanholas estão satisfeitos a nível econômico com suas equipes.

**Tabela 13 - Satisfação – Prestação de contas**

	Méd. ± DP	F	P
Portugal	3,35 ± 1,017	6,419	0,002
Brasil	3,13 ± 1,210		
Espanha	3,85 ± 1,127		

	Portugal	Brasil	Espanha
<b>Portugal</b>		0,448	0,035
<b>Brasil</b>			0,001
<b>Espanha</b>			

## 5 CONCLUSÃO

Por se tratar de uma análise da gestão dos clubes de futebol como um dos principais objetivos do trabalho, é importante conhecer a opinião dos torcedores no âmbito da gestão esportiva do seu clube.

Perante os resultados encontrados e as análises de dados feitas, podemos dizer que por se tratar de uma temática recente e pouco estudada, a utilização dos meios virtuais, redes sociais, apresentam falha no que tange a relação das empresas esportivas com o seus público alvo. Levando assim pouca ou nenhuma utilização deste meio como forma de explanar suas ideias ou apresentar suas críticas frente à empresa por parte do usuário, ou por haver uma escassa opção de locais onde o usuário possa fazer seu comentário no meio virtual ou ainda por não obter resposta por parte da empresa. Com isso vemos que o meio virtual ainda é pouco utilizado e aproveitado como um agente facilitador a fim de explorar e conhecer a real necessidade dos seus consumidores, sendo essa uma ferramenta que pode auxiliar a empresa esportiva em suas melhorias como também aproximá-la de seu público consumidor.

Mesmo com falha nas propostas das redes sociais, os dados obtidos nesta pesquisa mostram que mesmo havendo barreira geográfica entre os clubes estudados, os resultados nos apontam que o comportamento do consumidor esportivo virtual bem

como a satisfação percepção por ele sobre sua equipe de futebol apresentam muitas semelhanças, como por exemplo, no que se diz respeito ao compromisso do torcedor perante a sua equipe. Mostrando assim que os torcedores são fieis e apoiadores de seu clube, nos levando a crer que essa fidelidade e compromisso podem ser ainda mais bem aproveitados pelos gestores se houver uma maior aproximação com o seu público.

Dentre as principais funções de um gestor esportivo, deve estar a de obter uma maior parceria não somente com o “torcer” pela equipe como também incentivar o usuário em apoiar e auxiliar na produção e execução de melhores e mais atrativos produtos e serviços que se adequem as suas reais necessidades. Criando assim uma forma de atrair novos consumidores como também fidelizar os já existentes.

## REFERÊNCIAS

- Akira, F., Cardoso, V., Monteiro, T. C., Souza, D., & Sueyoshi, A. (2008). *Marketing Digital: um estudo exploratório novas mídias na Internet - caso da empresa TECNISA*. São Paulo: FIAP.
- Almeida, A., Elian, S., & Nobre, J. (2008). Modificações e alternativas aos testes de Levene e de Brown e Forsythe para igualdade de variâncias e médias. *Revista Colombiana de Estadística*, 31(2), 241-260.
- Andrade, C. d. F. (2013). Comunicação Integrada de Marketing: um estudo de caso da linha Make B. da marca O Boticário.
- Arrebola, M. C. (2004). Responsabilidade Social Corporativa: competitividade e desenvolvimento social: a prática do setor supermercadista. *Seminários em administração*, 7., São Paulo, 2004. *Anais...* São Paulo: USP; FEA.
- Awad, E. M. (2007). *Manual fundamental de comercio electrónico*: Anaya Multimedia.
- Azevêdo, P. H. (2009). O Esporte como Negócio: uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais. *Revista Estudos*, 36.
- Azevêdo, P. H., & Suaiden, D. S. (2002). *A administração dos clubes de futebol profissional do Distrito Federal em face à nova legislação esportiva brasileira*. Dissertação (Mestrado em Administração). Coordenação de Pós-Graduação do Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília.
- Baroni, M. (2011). Comunicação 2.0: o virtual construindo pontes para o marketing digital. *Chamusca, Marcello; Carvalhal, Márcia. Comunicação e marketing digitais: conceitos, práticas, métricas e inovações*. Salvador, BA: Edições VNI, 44-82.
- Barros, C. S. H. N., & Bezerra, J. H. L. (2012). um estudo sobre as estratégias de marketing usadas pelas concessionárias de veículos da cidade de Picos- PI para atrair e fidelizar os seus clientes.
- Barros, J. T., & Tegani, B. A. G. (2008). Marketing aplicado na gestão de produtos esportivos: um estudo de caso da 71ª edição dos jogos abertos do interior.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2004). Administração: Construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1988. *Chiavenato, Idalberto. Administração em novos tempos*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Baterson, J. E., & Hoffman, K. D. (2003). Princípios de Marketing de Serviços: conceitos, estratégias e casos. *São Paulo, Thomson*.
- Bernardes, C. (1993). Teoria geral da administração: a análise integrada das organizações. *São Paulo: Atlas*.
- Bezerra, R. B. (2007). Responsabilidade social corporativa: uma proposta metodológica para orientação de iniciativas. Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Cachutê, L. C. (2013). Marketing digital como estratégia no varejo: um estudo de caso do Brasília Shopping.
- Campestrini, G. R. H., Luz, A. d. P. R. G., Moreno, V. M., & da Cunha, L. M. F. F. (2010). Análise da responsabilidade social corporativa no futebol: comparação entre clubes espanhóis, portugueses e brasileiros.
- Carlzon, J. (1991). El momento de la verdad:[7 claves para reflotar una compañía aérea]: Ediciones Díaz de Santos.
- Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (2004). Metodologia científica. *São Paulo: Pretence Hall*.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração*. (Vol. 7). São Paulo.
- Chiavenato, I. (2007). *Administração*: Elsevier Brasil.
- Chiavenato, I. (2009). *Iniciação à administração geral*: Manole.
- Cobra, M. (1997). *Marketing básico: uma abordagem brasileira*: Atlas.
- Costa, F., & Marinho, E. (2005). Fome de bola: o futebol no Brasil e os desafios da gestão esportiva. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 4 (1), 15.
- Dantas, E. B. (2009). Mídia eletrônica, novas mídias e sustentabilidade.
- Dominguez, S. V. (2000). O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes. *Caderno de pesquisas em administração*, São Paulo, 7(4), 53-64.
- Drucker, P. (2000). O futuro já chegou. *Revista Exame*, 22(03).

- Fagundes, A. F. A., Veigas, R. T., Sampaio, D. O., & Sousa, C. V. (2010). *Consumidor Esportivo: Fatores que influenciam a frequência nos estádios de futebol*. Comunicação apresentada em XIII SEMEAD - Seminários em Administração.
- Ferrell, O., & Hartline, M. D. (2006). *Estratégia de marketing*: Cengage Learning Editores.
- Fonseca, F. A. P. G. B. d. (2008). *A Relação da Qualidade do Serviço com a Satisfação do Consumidor nos Serviços de Transportes Públicos: O Caso do Metro do Porto*. Universidade Católica Portuguesa.
- Giardelli, G. (2010). disponível em <http://www.inovadoresespm.com.br/2010/11/6-cases-de-aco-es-inovadores-em-comunicacao-digital/>
- GRI, G. R. I. (2006). Global Reporting Initiative.
- Günther, H. (2003). Como elaborar um questionário (série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, nº 01). *Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental*.
- Kamlot, D., Dubeux, V. J. C., & de Carvalho, T. H. T. (2012). Comportamento do consumidor de artigos esportivos diante de acusações de atuação socialmente irresponsável contra uma empresa globalmente reconhecida. *Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão, 10(2)*, 99.
- Karsaklian, E. (2004). *Comportamento do consumidor*. (2 ed.).
- Kearney, A. (2003). O jogo está começando. *HSM Management, 39*, 37-46.
- Kotler, P. (2000). *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*: Futura.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2000). Administração de marketing. *São Paulo, 10*.
- Kotler, P., & Lee, N. R. (2010). *Marketing contra a pobreza: as ferramentas da mudança social para formuladores de políticas, empreendedores, ONGs, empresas e governos*. Porto Alegre: Bookman.
- Kotler, P., Rein, I., & Shields, B. (2008). *Marketing Esportivo: A reinvenção do esporte na busca de torcedores*: Bookman.
- Larousse, D. (2005). Português-Português/Francês Míni. *São Paulo: Larousse do Brasil*.
- Las Casas, A. L. (2006). Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. *São Paulo: Atlas, 528*.
- LIMA, M., SUSPIRO, A., Vilhena, J. B., & Gangana, M. (2007). Gestão de marketing. rev. e atual. *Rio de Janeiro: FGV*.
- Limeira, T. M. V. (2003). *E-marketing: o marketing na internet com casos brasileiros*: Saraiva.
- Lobato, D. M. (2003). Estratégia de Empresas. rev. *Rio de Janeiro: Editora FGV*.
- Luz, A. d. P. R. G. (2012). *Responsabilidad Social en los Clubs de Fútbol: Propuesta de Modelo*. Granada: Uniersidad de Granada. Relatório de Estágio apresentado a
- Madeira, C. (2011). Portugueses decidem "online" o que vão comprar naloja. *Economico*.
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação*: Grupo A.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). *Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?*Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Portugal.
- McCarthy, E. J., Perreault Jr, W. D., & Brandão, A. B. (1997). *Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global*.
- Nascimento, R. M. d. (2011). E-commerce no Brasil: perfil do mercado e do e-consumidor brasileiro.
- Neves, C. C. R. (2010). *A Importância da Comunicação na Responsabilidade Social Corporativa*. Rio de Janeiro: Universidade Candido Mendes.
- Orra, A. C. V., J.M.G.; Cantos, J.A.M. (1997). *Cómo hacer negocios en internet: La guía definitiva para dominar el comercio electrónico en la RED*. España.
- Pelissari, A. S., Fassarella, L., Gonzalez, I. V. D. P., Duque, W. S., & Setubal, F. M. R. (2011). Estratégias de Marketing Utilizadas na Obtenção de Vantagem Competitiva.
- Pereira, G. N. (2011). *A relação entre satisfação e permanência de clientes enquanto consumidores de serviços: um estudo em academias de*

- atividades físicas*. Brasília Universidade de Brasília - UnB.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2005). Análise de dados para ciências sociais-A complementariedade do SPSS (4ª Edição ed.): Lisboa: Edições Sílabo.
- Pires, G., Colaço, C. J. P., de Rebocho, J. P. S., & Marcelino, J. (2005). *Gestão do desporto: desenvolvimento organizacional*.
- Pitts, B. G., Stotlar, D. K., & Moriya, I. (2002). *Fundamentos de marketing esportivo*: Phorte.
- Porter, M. E. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*: Elsevier Brasil.
- Ramos, L. H. D., & Grigoletto, M. V. D. (2012). Gestão de serviços de saúde. *Curso de Especialização em Saúde da Família-UNA-SUS/ UNIFESP*.
- Recuero, R. d. C. (2009). Redes sociais na Internet: Considerações iniciais.
- RosdeT. (2012). Futebol Facebook Index 11/2012. disponível em <http://financefootball.wordpress.com/2012/11/18/futebol-facebook-index-112012/>
- Sá, C., & Sá, D. (1999). *Marketing para desporto: um jogo empresarial*: Edições IPAM.
- Saboia, J., & Coppini, D. (2012). Percepção do Consumidor em Relação à Imagem e Qualidade do Suco de Uva na Região do Vale dos Vinhedos.
- Sallowicz, M. (2013). Número de usuários do Facebook no Brasil aumenta 458% em dois anos. *Página consultada em, 12*.
- Santos, M. A. (2013). *Propuesta de un modelo de comportamiento del consumidor de eventos deportivos: el efecto de la transmisión de imagen em el patrocinio*. Universidad de Jaén.
- Silva, B. F. N., & Souza, F. d. C. S. (2013). E-Marketing teceno políticas estratégicas integradas por meio do estudi de novas ferramentas digitais. *Anais da Semana Ativa do Administrador da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA)*, 72.
- Silva, F. R., Angeloni, M. T., & Gonçalo, C. R. (2013). As redes sociais digitais em estratégias de marketing: um estudo de caso em uma indústria de alimentos. *Gestão Contemporânea*(13).
- Silva, G. L. (2011). Ajuste da Demanda da Produção em Empresa do Setor Automobilístico.
- Simoni, R. (2012). Diferenças entre perfil e Fanpage do Facebook. disponível em <http://www.brandweb.com.br/blog/facebook-ads/diferencas-entre-perfil-e-fanpage-do-facebook/>
- Simply Measured. (2012). 54% of Top Brands Now Active on Instagram [Study]. disponível em <http://simplymeasured.com/blog/2012/10/31/54-percent-of-top-brands-now-active-on-instagram/>
- Sociais, I. B. d. A., & Econômicas. (1999). *Plano: metas e diretrizes*: Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas.
- Solomon, M. R. (2002). Comportamento do Consumidor: Comprando. *Possuindo e Sendo*, 5.
- Sousa, P. D. B., de Mattos, L. L., & de Sousa, M. A. B. (2005). Marketing esportivo e sua relação com clubes e instituições ligadas ao esporte.
- Souza, M. G. e. a. (2010). *Dossiê consumidor 3.0: o neoconsumidor e os canais de venda*. Revista HSM Management.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración*: Pearson Educación.
- Strickland, J. (2012). Como funciona o Facebook. disponível em <http://informatica.hsw.uol.com.br/facebook.htm>
- Telles, A. (2010). A revolução das mídias sociais: Cases, Conceitos, Dicas e Ferramentas. *São Paulo: M. Books do Brasil*.
- Torres, C. (2009). A bíblia do marketing digital. *São Paulo: Novatec*.
- Urdan, A. T., & Rodrigues, A. R. (1999). O modelo do índice de satisfação do cliente norte-americano: um exame inicial no Brasil com equações estruturais. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(3), 109-130.
- Vergara, S. C. (2009). Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2000. *Métodos de coleta de dados no campo*. São Paulo: Atlas.
- Vieira, V. A. (2002). As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. *Revista Fae*, 5(1), 61-70.

Zunino, R. (2006). Comportamento de compra de torcedores de clubes de futebol: um estudo da

aquisição de produtos dos patrocinadores. *II Encontro de Marketing da ANPAD.*