



**FACULDADE DE DESPORTO
UNIVERSIDADE DO PORTO**

**O impacto do valor da marca nas intenções comportamentais dos
adeptos de futebol**

Yves de Holanda Batista de Miranda

Porto - Portugal

2020



**FACULDADE DE DESPORTO
UNIVERSIDADE DO PORTO**

**O impacto do valor da marca nas intenções comportamentais dos
adeptos de futebol**

Dissertação apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, no âmbito do curso de 2º Ciclo de Estudos conducente ao grau de mestre em Gestão Desportiva, de acordo com o Decreto-Lei nº74/2006, de 24 de março.

Orientadora: Prof^ª Doutora Amélia Maria Pinto da Cunha Brandão

Coorientador: Prof^º Doutor Rui Biscaia

Yves de Holanda Batista de Miranda

Porto - Portugal

2020

FICHA DE CATALOGAÇÃO

Miranda, Y. H. B. (2020). *O impacto do valor da marca nas intenções comportamentais dos adeptos de futebol*. Porto: Y. Miranda. Dissertação de Mestrado para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Palavras-chave: VALOR DA MARCA, EQUIPAS DESPORTIVAS, FUTEBOL, BRASIL, SÓCIO.

“Foi quando sonhei tão alto que não podia alcançar. Vi meus pais criando asas
para me ensinar a voar. Aprenderam a abrir mão da segurança do chão,
ajudando a acender a chama de um sonhador.”

Bráulio Bessa – Poema: Todo filho é um professor.

Dedico este trabalho à Pierre (painho) e Lourdinha (mainha),
que desde cedo me ensinaram a voar.
Amo vocês.

AGRADECIMENTOS

Agradeço de maneira especial a minha orientadora, a Prof^a Amélia Brandão, pela receptividade, paciência, resiliência, conhecimento partilhado e incentivo nos momentos de correção. Levarei sempre comigo seu bom humor e confiança. De forma equivalente, agradeço também ao meu coorientador, o Prof^o Rui Biscaia, pela disponibilidade, desde o início, a me acompanhar mesmo de longe. Admiro sua humildade na partilha de conhecimento e atenção no contato comigo. Serei eternamente grato aos dois por me ajudarem a construir tudo isso.

Ao Prof^o Pedro Sarmiento, difícil encontrar palavras para descrever nossa parceria e amizade. Agradeço pelo seu acolhimento e ensinamentos sobre a gestão, mas principalmente sobre a vida. Nossas partidas de squash jamais serão esquecidas. Muito obrigado. Agradeço também à Prof^a Maria José Carvalho, pelo convívio partilhado no Gabinete de Gestão Desportiva e mais próximo em sala de aula.

À Beatriz Gondra, meu amor. Nos momentos mais difíceis, e nos mais gratificantes, você sempre esteve presente. Obrigado pela sua paciência, amor e caridade. Obrigado pelas vezes que me mostrou o lado positivo quando olhei apenas para as dificuldades. Obrigado pela sua coragem e exemplo para enfrentar as dificuldades. Obrigado por partilhar essa experiência comigo. Juntos sentimos saudades de casa e juntos voltaremos. Te amo!

Aos meus pais, agradeço por nunca colocarem dificuldades para que eu fizesse o mestrado. Ao contrário, por sempre me incentivarem em todos os meus projetos. Sem vocês eu não estaria aqui. Sem vocês eu não sei o que seria. Meu amor por vocês é eterno. Agradeço ao meu irmão, Enoo Miranda, por torcer por mim e dividir as preocupações de casa. De maneira geral, agradeço a toda a minha família, que por mensagens e ligações aqueceram meu coração em momentos especiais.

À Vera Samico, Carlos Mulatinho, Marcos Filho, Victor Rodrigues e Thiago Aguiar. É difícil descrever a importância de todos vocês em minha vida. Serei eternamente grato pela confiança em mim e pelo incentivo. Vocês me mostraram e construíram, junto comigo, o caminho que hoje estou percorrendo. Com vocês aprendi o valor da gratidão, à amizade, à vida. Obrigado por tudo.

Contem sempre comigo! Agradeço também a todos que fazem parte do Grupo de Pesquisa em Esporte e Gestão (GEquip – ESEF/UPE), por todo carinho apesar da distância.

Agradeço aos docentes e todos àqueles que fizeram parte da turma 2018/2020 no mestrado em Gestão Desportiva da FADEUP. Em especial aqueles que se tornaram mais próximos: Roberto Lopes, Renata Borges (e família), Duarte Martins, Camilla Gomes, Giovani Guillard, Arlan Liraneto (e Cynthia), Alan Ferreira (e família), Matheus Lara, Lúcia Paiva e Reiner Amaro. Vocês tornaram essa experiência inesquecível. Enquanto estiver longe, sentirei sempre saudades de todos. Ainda sobre amizade, agradeço à Marcella Monteiro, que junto com Victor, Camilla, Bia e eu, aprendemos tanto sobre amizade e paciência ao morarmos juntos.

Por fim, e nunca menos importante, agradeço a todos os membros da Comunidade dos Viventes. Vocês me mostraram o Sonho, uma vida verdadeira. Nos momentos de maiores dificuldades, vocês me lembraram que tudo passa, mas “Cristo, e só Ele, é verdadeiro Sentido”. Obrigado!

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE TABELAS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
ÍNDICE DE QUADROS	xvii
RESUMO.....	xix
ABSTRACT.....	xxi
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xxiii
CAPÍTULO I. INTRODUÇÃO À TEMÁTICA	25
CAPÍTULO II – METODOLOGIA GERAL.....	35
1. Objetivos e questão de investigação	37
2. Artigo de revisão.....	38
2.1 Procedimentos	38
3. Artigo empírico.....	38
3.1 Objeto de estudo.....	38
3.2 Procedimentos	40
4. Estrutura da dissertação	41
CAPÍTULO III. APRESENTAÇÃO DOS ESTUDOS REALIZADOS	43
Artigo 1: O valor da marca das equipas desportivas profissionais na perspetiva do espectador: Uma revisão integrativa	45
Artigo 2: O impacto do valor da marca nas intenções comportamentais de sócios e não sócios de equipas de futebol	69
CAPÍTULO III – DISCUSSÃO GERAL	94
CAPÍTULO IV - CONSIDERAÇÕES FINAIS	100
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Capítulo III

Artigo 1

Figura 1 - Representação de um esquema do suporte teórico para as investigações selecionadas..... 60

Artigo 2

Figura 1 - Estimativas estandardizadas do modelo causal do valor da marca sobre as intenções comportamentais..... 86

ÍNDICE DE TABELAS

Capítulo III

Artigo 1

Tabela 1 – Critérios de inclusão e exclusão na etapa de avaliação dos dados.	53
Tabela 2 - Categorias de análise para os estudos selecionados.	54
Tabela 3 - Abordagem utilizada pelas diferentes investigações selecionadas nesta revisão.	60
Tabela 4 - Dados sobre as categorias dimensões, coleta de dados e análise dos dados.	62

Artigo 2

Tabela 1 - Análise factorial confirmatória para os modelos de sócio e não sócio.	83
Tabela 2 - Comparação das médias latentes das dimensões entre sócios e não sócios.	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Capítulo III

Artigo 1

Gráfico 1 - Número de artigos de acordo com os anos de publicação. 55

Gráfico 2 - Número de artigos de acordo com o periódico académico 55

Gráfico 3 - Número de artigos de acordo com o país. 56

Gráfico 4 - Número de artigos de acordo com a modalidade desportiva. 56

ÍNDICE DE QUADROS

Capítulo III

Artigo 2

Quadro 1 - Pesos factoriais para cada item e fiabilidade e validade convergente de cada factor..... 81

Quadro 2 - Resultado da validade discriminante do modelo de medida com dez dimensões. 82

RESUMO

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. Para tal, o contexto escolhido foram as equipas de futebol do Campeonato Pernambucano de futebol – Série A1 (Brasil) de 2019. Com o intuito de responder o proposto, dois estudos foram construídos. No Artigo 1, realizou-se uma revisão integrativa para a análise dos estudos sobre o valor da marca de equipas desportivas na ótica do adepto, bem como identificar os diferentes modelos de análise da temática. Em seguida, no Artigo 2, para a análise do valor da marca, o modelo *Spectator-Based Brand Equity* foi inicialmente adaptado para o português do Brasil. Em seguida, por meio de uma coleta online ($n = 420$), os dados foram analisados com recurso a uma Análise de Equações Estruturais multigrupo. Após a validação do modelo de medida para o contexto aplicado, os resultados demonstraram, pela comparação das médias latentes das dimensões do valor da marca, que os sócios percebem melhor a marca da equipa, principalmente nas dimensões “internalização” e “interação social”. A invariância do modelo estrutural demonstrou que não houve diferença 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, bem como reafirma que a percepção desse valor se modifica entre diferentes realidades. 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 internalizando valores das equipas. Além disso, devem promover espaços de interação entre os adeptos e desenvolver uma gestão qualifica para impactar na lealdade dos adeptos.

Palavras-chave: VALOR DA MARCA, EQUIPAS DESPORTIVAS, FUTEBOL, BRASIL, SÓCIO.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the impact of brand value on behavioral intentions between members and non-members of fan club membership. To this end, the chosen context was the football teams of the Campeonato Pernambucano - Series A1 (Brazil) of 2019. In order to answer the proposal, two studies were built. In Article 1, an integrative review was carried out to analyze the studies about brand equity in sports teams from the fans' perspective, as well as to identify the different models of analysis of the theme. In Article 2, for the analysis of the brand equity, the Spectator-Based Brand Equity model was initially adapted for Brazilian Portuguese. Then, through an online collection (n = 420), the data were analyzed using a Multigroup Structural Equation Modeling. After validating the measurement model for the applied context, the results showed, by comparing the latent means of the dimensions of the brand equity, that the fan club membership perceives the team's brand better, especially in the dimensions "internalization" and "social interaction". The structural model's invariance demonstrated that there was no difference in the impact of brand equity on the behavioral intentions between members and non-members. However, the analysis for the complete sample indicated that the associations "social interaction" and "management" and "internalization" positively impacted the behavioral intentions of the fans. As a theoretical contribution, the present study broadens the understanding of the brand equity by validating an analysis model in a context that has not yet been studied, as well as reaffirming that the perception of this value changes between different realities. From a practical point of view, the results indicate the need for teams to manage the relationship with supporters, members or not, to attract new fans and for existing ones to continue internalizing the teams' values. In addition, they must promote spaces for interaction between supporters and develop qualified management to impact fans' loyalty.

Keywords: BRAND EQUITY, SPORT TEAMS, SOCCER, BRAZIL, FAN CLUB MEMBERSHIP.

LISTA DE ABREVIATURAS

<i>AEE</i>	Análise de Equações Estruturais
<i>AFC</i>	Análise Fatorial Confirmatória
<i>BETS</i>	<i>Brand Equity in Team Sport</i>
<i>CBBE</i>	<i>Customer-Based Brand Equity</i>
<i>CBF</i>	Confederação Brasileira de Futebol
<i>CFI</i>	<i>Comparative Fit Index</i>
<i>EUA</i>	Estados Unidos da América
<i>FIFA</i>	<i>Fédération Internationale de Football Association</i>
<i>FPF</i>	Federação Pernambucana de Futebol
<i>GFI</i>	<i>Goodness of Fit Index</i>
<i>IPL</i>	<i>Indian Premier League</i>
<i>NBA</i>	<i>National Basketball Association</i>
<i>MECVI</i>	<i>Maximum likelihood Expected Cross-Validation Index</i>
<i>NHL</i>	<i>National Hockey League</i>
<i>PIB</i>	Produto Interno Bruto
<i>RMSEA</i>	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
<i>SBBE</i>	<i>Spectator-Based Brand Equity</i>
<i>TAM</i>	<i>Team Association Model</i>
<i>TBAS</i>	<i>Team Brand Association Scale</i>
<i>TLI</i>	<i>Tucker-Lewis Index</i>
<i>VEM</i>	Variância Extraída Média

CAPÍTULO I. INTRODUÇÃO À TEMÁTICA

Em uma sociedade com um elevado número de informações e hiperconectada como na atualidade, as organizações de forma geral têm enfrentado importantes mudanças na gestão de suas marcas. A facilidade de acesso às informações e pessoas impulsionou o processo de cocriação de experiências entre marcas e seus *stakeholders*, bem como ampliou os limites geográficos e papéis sociais de tais marcas (Swaminathan et al., 2020). No desporto, tais características podem ser compreendidas a partir do relacionamento entre as diferentes marcas que compõem o seu ecossistema. O meio ambiente desportivo é constituído de diferentes marcas (e.g., Federações, Ligas, Clubes/Universidades, Equipas, Treinadores, Atletas, Gestores, Investidores/Proprietários, Eventos e Patrocinadores), cada uma com seu valor, mas que não atuam de forma isolada e se influenciam mutuamente (Kunkel & Biscaia, 2020; Kunkel et al., 2013).

Gerir organizações desportivas enquanto marcas é uma tendência apontada desde o início do século XXI (Gladden et al., 2001), principalmente no contexto norte americano do desporto enquanto negócio (Ross, 2006). Graças a sua influência no comportamento do consumidor, os gestores desportivos têm tido preocupações similares entre desenvolver e manter uma marca forte e o sucesso desportivo dentro de campo (Ströbel & Germelmann, 2020). Do ponto de vista da relevância para a gestão, clubes de futebol consideram a marca um importante ativo, que deve ser gerido por pessoas treinadas com um guia detalhado e atualizado, constantemente controlado (Manoli, 2020). Por exemplo, marcas fortes podem ser vistas em clubes como Barcelona, Real Madrid, Manchester United, Bayern de Munique e Paris Saint-Germain, organizações onde em torno de 49% da receita é adquirida por fontes comerciais (e.g., patrocinadores, *merchandising*, visitas aos estádios e outras operações) (Deloitte, 2020). Isso demonstra a força de tais organizações gerarem receita graças a sua marca, não dependendo maioritariamente de receitas de transmissão televisiva.

Assim, uma destacada importância tem sido dada por parte de académicos e profissionais da gestão e marketing do desporto para compreender o valor da marca, quais os elementos que o compõem e como mensurá-lo. Classicamente o valor da marca é considerado o “valor adicional com o qual uma marca dota um produto” (Farquhar, 1989, p. 24), normalmente

compreendido a partir da perspectiva financeira ou do ponto de vista do consumidor (Kapferer, 2008). Mediante a concepção adotada tal construto será compreendido de maneiras diferentes. Do ponto de vista financeiro, o valor da marca pode ser entendido como os fluxos de caixa incrementais derivados de um produto com marca, de forma que tais incrementos não seriam vistos nos fluxos de caixa de produtos sem marca (Simon & Sullivan, 1993).

De maneira geral, estimativas financeiras são dadas por empresas como *Forbes*, *Financial World* e BDO. Por exemplo, em estimativa realizada pela *Forbes*, o Dallas Cowboys (*National Football League*) é a equipa desportiva mais valiosa do mundo, com valor de \$5 bilhões, seguida pelo New York Yankees (*Major League Baseball*), com \$4.6 bilhões, e Real Madrid (Futebol), com \$4.24 bilhões (Forbes, 2019a). No caso específico dos clubes de futebol do Brasil, em relatório de 2018, a BDO calculou que o Flamengo é a marca mais valiosa, estimada em R\$1.952,1 milhões, seguida por Corinthians (R\$1.741,7 milhões) e Palmeiras (R\$1.529,4 milhões) (BDO Brazil, 2018). A relevância desses valores para a gestão se justifica pela sua utilização para processos de compras de tais organizações e a importância das mesmas nos mercados financeiros.

Por outro lado, o valor da marca na perspectiva do consumidor, que será foco da presente dissertação, é caracterizado por um ponto de vista cognitivo psicológico, originado inteiramente da relação entre o indivíduo e a marca (Baalbaki & Guzmán, 2016). Diferente da perspectiva financeira, a ótica do consumidor está diretamente relacionada com o conhecimento que o indivíduo tem em mente sobre uma determinada marca. Esse conhecimento fará com que o consumidor responda de uma forma diferente às campanhas de marketing, por exemplo, de produtos/serviços com marca em comparação a produtos sem marca (Keller, 1993). Assim, a escolha da marca está associada a uma dimensão emocional, que não pode ser explicada apenas pela utilidade de um produto/serviço (Kapferer, 2008). Do ponto de vista acadêmico, as teorias de Aaker (1991) e Keller (1993) se desenvolveram como as principais bases para os estudos do valor da marca na ótica do consumidor no desporto. Para Aaker (1991), esse valor consiste em um conjunto de ativos e passivos que são vinculados a uma marca, e podem adicionar ou subtrair do valor que é oferecido por um produto ou serviço. Esse construto seria então concetualizado por cinco

dimensões: notoriedade, qualidade percebida, lealdade, associações e outros ativos.

Em perspectiva similar, Keller (1993) conceptualizou o *Customer-Based Brand Equity* (CBBE), que define objetivamente o valor da marca enquanto uma resposta diferenciada que o consumidor terá às ações de marketing de uma marca, oriunda do conhecimento que o indivíduo tem sobre a marca. Com foco na presença da marca na mente do consumidor, e com elementos do modelo de Aaker (1991), o CBBE é composto por duas dimensões: a notoriedade e a imagem da marca. A primeira se refere a força da marca na mente do consumidor, a probabilidade e facilidade do seu nome ser lembrado, e é analisada pelo reconhecimento e recordação da marca. O reconhecimento é a capacidade de identificar uma marca graças ao conhecimento prévio do consumidor, enquanto a recordação está relacionada com a capacidade de relembrar uma marca quando é dada uma pista sobre ela, como a categoria do produto ou a necessidade que supre. No caso da imagem, é o produto final do conjunto de associações presentes na mente do consumidor sobre a marca, onde tais associações são o significado da marca para o indivíduo, divididas em atributos, benefícios e atitudes, e analisadas a partir da sua força, singularidade e favorabilidade (Keller, 1993). Apesar da grande influência dos dois modelos retratados, outros construtos também têm sido investigados sobre a marca, tais como a personalidade, relacionamento, comunidade, *self-brand connection*, experiência, confiança e amor à marca (Schmitt, 2012).

No desporto, o valor da marca na ótica do consumidor é compreendido como o valor adicional vinculado ao nome e logotipo de uma equipa (Gladden et al., 1998). De um ponto de vista prático, a relevância do valor da marca é justificada pelo seu impacto na satisfação dos adeptos, aumento na venda de produtos, bilhetes para jogos das equipas e cobertura televisiva, bem como na lealdade dos adeptos e mesmo no desempenho das equipas dentro de campo (Biscaia et al., 2013; Gladden, 2014; Hattula, 2018; Ross, 2006). Assim, todos esses elementos podem gerar melhores condições financeiras para as organizações gerirem o fenómeno desportivo, o que justifica os investimentos no *branding*. Do ponto de vista académico, as investigações sobre o valor da marca no desporto podem ser divididas em dois caminhos: unidimensional e multidimensional. Na ótica unidimensional, como o próprio nome diz, mensura

uma dimensão e seu impacto de forma isolada, com destaque para a análise da notoriedade e das diferentes associações a marca.

No desporto, é interessante observar que a análise do impacto da notoriedade de equipas estabelecidas no mercado, por meio do reconhecimento e recordação, pode não ser um bom indicador (Bauer, Sauer, & Schmitt, 2005). Entretanto, é relevante analisar tal dimensão no contexto de novas equipas (Du et al., 2020) e a presença de patrocínios desportivos na mente do consumidor (Biscaia et al., 2014; Biscaia & Rocha, 2018; Koo et al., 2006). Dessa maneira, tal compreensão pode demonstrar o impacto positivo que as campanhas de marketing podem gerar sobre o desenvolvimento da marca na mente do adepto, inclusive de forma a influenciar positivamente o seu comportamento, antes mesmo de uma experiência com o jogo propriamente dito (Du et al., 2020). Em paralelo, as associações a marca foram analisadas em contextos de novas marcas desportivas (Daniels et al., 2019; Kunkel et al., 2016), imagem dos atletas (Arai et al., 2013; Arai et al., 2014; Väättäinen & Dickenson, 2019), ligas desportivas (Kunkel et al., 2014) e também sobre países que sediaram eventos desportivos (Rocha & Wyse, 2020; Swart et al., 2019). Tal compreensão perpassa por analisar a presença de diferentes associações na mente do consumidor em relação às diferentes marcas do ecossistema desportivo, a influência do relacionamento entre elas, e para além disso, analisar o seu impacto nas intenções e comportamento de consumo dos adeptos (Kunkel et al., 2014; Kunkel et al., 2017).

Nessa perspetiva, Gladden e Funk (2002) e Ross et al. (2006) desenvolveram provavelmente as escalas mais utilizadas para a análise das associações no desporto (Walsh & Clavio, 2019). Gladden e Funk (2002), concetualizaram o *Team Association Model* (TAM) por meio de uma revisão de literatura e posterior *focus groups* com estudantes universitários. O modelo é composto por 16 dimensões, divididas em atributos (sucesso, jogadores estrela, treinador, gestão, design do logotipo, estádio/arena, entrega do produto, tradição), benefícios (identificação do fã, aceitação do grupo de pares, fuga, nostalgia, orgulho local) e atitudes (importância, conhecimento, afeto). Apesar da relevância do TAM, as associações foram desenvolvidas com base na literatura sobre as motivações individuais dos fãs, sem que haja evidências de que os construtos utilizados representem, de facto, associações à marca

(Biscaia et al., 2013). Por outro lado, Ross et al. (2006) desenvolveram o *Team Brand Association Scale* (TBAS), composta por 11 dimensões: pessoal não jogador, sucesso da equipa, história do clube, comunidade do estádio, características do jogo da equipa, marca, comprometimento, atributos organizacionais, zonas de restauração, interação social e rivalidade. Ambos os modelos foram utilizados em diferentes estudos sobre as associações a marca e, inclusive, servem de ferramenta para os estudos na perspetiva multidimensional, focada a seguir.

O olhar multidimensional busca mensurar o valor da marca de forma mais holística e pode indicar melhores implicações para a gestão da marca no contexto desportivo (Biscaia et al., 2013). Essa compreensão foi inicialmente discutida por Gladden et al. (1998) para o contexto do desporto universitário nos Estados Unidos, tendo em vista a força dessas organizações no gerenciamento do desporto enquanto um negócio. Desde então, um número crescente de académicos tem se preocupado em analisar o valor da marca nas equipas desportivas profissionais em diferentes contextos geográficos e modalidades desportivas, além de demonstrar o impacto das diferentes dimensões sobre a lealdade dos adeptos e o sucesso dessas organizações. Por exemplo, no contexto do futebol profissional na Alemanha, Bauer et al. (2005) utilizaram o CBBE e observaram que o valor da marca impactou positivamente o sucesso económico das equipas, fortalecendo a indicação de Gladden et al. (2001) sobre a importância de uma marca forte para o sucesso a longo prazo.

Entretanto, a medida que a compreensão sobre o fenómeno desportivo se aprofunda, nova luz é lançada sobre a análise do valor da marca. Apesar da relevância do CBBE e do modelo inicial de Aaker (1991) para o desporto, a validade desses modelos precisam ser analisadas com atenção, pois são projetados para o mercado de bens físicos, diferente das características intrínsecas do desporto, sustentadas sobre a dinâmica dos serviços (Ross, 2006). Foi nesse sentido que Ross (2006) idealizou o *Spectator-Based Brand Equity* (SBBE), a partir das considerações apontadas por Berry (2000) sobre as características singulares dos serviços. O modelo, testado empiricamente com uma amostra de fãs de uma equipa da *National Basketball Association* (NBA), estabelece a análise do valor da marca por meio da notoriedade e associações à marca e indica que uma marca forte pode impactar na exposição nos média,

venda de *merchandise*, presença no estádio, patrocinadores e na lealdade dos consumidores. No futebol, Biscaia et al. (2013) refinaram o SBBE para o contexto da modalidade em Portugal e observaram que o valor da marca impactou positivamente a satisfação e as intenções comportamentais dos adeptos das equipas.

Tendo em vista que os modelos de análise do valor da marca surgiram na ótica do adepto de equipas desportivas profissionais, será sobre essas organizações que a presente dissertação irá se debruçar. Dar continuidade aos estudos sobre as equipas poderá fortalecer e elucidar a temática em contextos ainda não explorados. As equipas desportivas podem ser consideradas objetos de estudos singulares, principalmente porque essas organizações têm a capacidade de potencializar o valor da marca graças a forte conexão psicológica estabelecida com os adeptos (Couvellaere & Richelieu, 2005). Tal conexão ocorre para satisfazer diferentes necessidades de si próprio (e.g., necessidade de pertencimento, aumento da autoestima), que podem gerar consequentes comportamentos em relação as equipas (Funk & James, 2004). Entretanto, ao observar o fenômeno desportivo, os adeptos estabelecem diferentes níveis de conexão psicológica (Funk & James, 2001). Mesmo assim, é importante compreender que existe sempre um relacionamento latente que pode ser ativado por ambas as partes (Grönroos, 1997).

Dentro de uma perspectiva do marketing relacional, a diferença de envolvimento entre consumidores e organizações também pode ser compreendida entre indivíduos que consomem serviços e produtos de uma organização de forma ocasional (i.e. baixo relacionamento) para aqueles consumidores consistentes (i.e. alto relacionamento) (Garbarino & Johnson, 1999). No desporto, esses níveis podem ser traduzidos entre indivíduos que usufruem esporadicamente um produto ou serviço relacionado a uma equipa desportiva (i.e. compra de bilhete para um jogo específico) e os fãs que pagam taxas regulares em troca de privilégios relacionados à equipa (i.e. preferência na compra de bilhetes, descontos em produtos) (Biscaia et al., 2016). Tais privilégios estão englobados dentro dos chamados programas de sócio das equipas desportivas, uma importante fonte de receita para clubes desportivos sem fins lucrativos (Feiler et al., 2019).

Programas de associação são uma realidade estabelecida em países da Europa e da América do Sul. No Brasil, o qual serviu de contexto para esta dissertação, os 20 clubes desportivos com maior número de associados, somados no ano de 2019, atingiram uma marca em torno de 1,044 milhão de sócios (Lance!, 2019). Financeiramente, observou-se um aumento de 42% no facturamento dos clubes da Série A do Campeonato Brasileiro de futebol com os programas de sócio, entre os anos de 2014 a 2018, onde em 2018 esse facturamento representou, em número absolutos, uma receita de R\$390 milhões para os clubes (Exame, 2019). Por mais que o sucesso desportivo seja importante para que os clubes desportivos consigam um número cada vez maior de sócios, nem sempre esse fator é suficiente para impactar positivamente na associação (Shaw & McDonald, 2005). Pelo contrário, as oscilações observadas nos facturamentos adquiridos com os programas de sócio dos clubes brasileiros parecem ser menos afetadas pelos resultados dentro de campo, quando comparado às receitas com a venda de bilhetes para os jogos (Cardoso & Silveira, 2014). A partir dessa importância dos programas de sócio, as equipas desportivas necessitam cada vez mais de informações acerca do que diferencia sócios e não sócios. Ou seja, tendo em vista que a conexão com as equipas desportivas ocorre em um carácter psicológico, e que pode se manifestar em diferentes níveis de relacionamento, o valor da marca das equipas pode ser avaliado e impactar de maneira diferente as intenções comportamentais entre sócios e não sócios.

Estudos sobre o valor da marca, como contextualizado anteriormente, tem se desenvolvido em grande número na academia. Em específico no futebol, as investigações estão essencialmente focadas na Europa, em países como Portugal (Biscaia et al., 2013; Biscaia et al., 2016), Alemanha (Bauer et al., 2005) e França (Chanavat & Bodet, 2009), um contexto ligeiramente diferente do encontrado na América do Sul. No Brasil, a temporada desportiva acompanha o calendário anual, começando em janeiro e terminando em dezembro, diferente do que é observado na Europa, onde geralmente a temporada inicia em agosto e finaliza em maio do ano seguinte. Além disso, devido a divisão territorial brasileira, cada temporada inicia com a realização dos chamados Campeonatos Estaduais, apenas encontrados no Brasil, onde equipas de diferentes divisões e com diferentes recursos financeiros, mas presentes em um mesmo distrito do

país se enfrentam, em um sistema de *playoffs* (Gasparetto et al., 2018). Tais campeonatos, por acontecerem em uma esfera local, muitas vezes com várias equipes do mesmo concelho, criam uma identificação nos adeptos, em certa medida alimentada pela rivalidade com equipes vizinhas. À semelhança da Europa, mas diferente de outras realidades, uma forte característica das equipes de futebol no Brasil são os programas de sócio e a contribuição financeira para essas organizações, como já destacado anteriormente. Por fim, por mais que na Europa estejam presentes as equipes de futebol com maiores arrecadações e público nos estádios, o Campeonato Brasileiro da Série A possui a maior média de comparecimento nos estádios, de 2013 a 2018, entre os países da América do Sul (Poli et al, 2019).

Nesse sentido, observa-se um *gap* na literatura sobre o valor da marca na ótica do adepto de equipes de futebol no contexto brasileiro. Mais especificamente sobre o impacto que o valor da marca pode ter sobre as intenções comportamentais entre sócios e não sócios. Até o momento, apenas o estudo de Biscaia et al. (2016) investigaram tal impacto entre esses diferentes adeptos, mas em Portugal. No Brasil, além da diferença no calendário e a existência dos Campeonatos Estaduais, essa temática é relevante devido a importância dos programas de sócios para as equipes, similar apenas na Europa. Do ponto de vista teórico, a utilização de um modelo de análise em uma realidade ainda não observada é um importante meio para o fortalecimento do conhecimento científico (Koçak et al., 2007). Do ponto de vista prático, a análise do impacto do valor da marca sobre as intenções comportamentais dos adeptos do futebol brasileiro pode indicar implicações importantes em um contexto onde a gestão e o marketing do desporto está a ser desenvolvido (Mazzei & Rocco Jr., 2017).

CAPÍTULO II – METODOLOGIA GERAL

Nesta secção serão abordados os objetivos do estudo e a questão de investigação, assim como os procedimentos gerais adotados para responder ao proposto. A tese apresenta-se sob a forma do designado modelo escandinavo, o que implica que a sua estrutura reflete uma “coleção” de artigos prontos para publicação (Conselho Científico - FADEUP, 2009). Nesse sentido, foram desenvolvidos dois artigos: o estudo de revisão (Artigo 1) para um conhecimento mais aprofundado da temática e estabelecer o modelo de análise; e o estudo principal (Artigo 2) para testar o modelo concetual e as hipóteses de investigação. Uma descrição geral da metodologia utilizada nos dois estudos será apresentada nesta secção, de forma que a mesma será detalhada em cada artigo. Por fim, para melhor entendimento, será mais bem explicitada a estrutura adotada na dissertação.

1. Objetivos e questão de investigação

O objetivo central desta dissertação é analisar o impacto que o valor da marca pode ter sobre as intenções comportamentais entre sócios e não sócios de equipas de futebol. Além disso, será possível observar se há diferença na perceção do valor da marca das equipas entre sócios e não sócios. Como já discutido na introdução à temática e coerente com o objetivo proposto, a análise do valor da marca será conduzida na perspetiva do consumidor.

A partir do que foi destacado na introdução à temática, existe um corpo de conhecimento consistente no que se trata da análise do valor da marca e o seu impacto sobre o adepto desportivo, em diferentes países. Entretanto, existe um *gap* na literatura sobre esse impacto nas intenções comportamentais dos adeptos de equipas de futebol no contexto brasileiro, mesmo que esse desporto seja considerado o maior fenómeno social do Brasil (Guterman, 2009). Tal *gap* é fortalecido pela falta de análises considerando a perceção de sócios e não sócios das equipas. Dessa maneira, duas questões de investigação podem ser estabelecidas para a presente dissertação: 1) o valor da marca é percebido de maneira diferente entre sócios e não sócios das equipas de futebol?; 2) de que forma o valor da marca impacta nas intenções comportamentais de sócios e não sócios das equipas de futebol?

2. Artigo de revisão

A fim de se aprofundar sobre como a percepção do valor da marca no âmbito das equipas desportivas profissionais tem sido investigada na literatura com o passar dos anos, foi conduzido um estudo de revisão integrativa.

2.1 Procedimentos

Com base nas diretrizes estabelecidas por Whitemore e Knafl (2005), utilizamos o método de revisão integrativa com o objetivo de descrever e revisar criticamente a literatura acerca do valor da marca das equipas desportivas profissionais na ótica do adepto. Para tal, uma busca sistematizada foi realizada nas bases de dados SCOPUS, Coleção Principal da *Web of Science*, *Academic Search Ultimate* (EBSCOhost) e *Business Source Ultimate* (EBSCOhost), com a combinação dos termos *brand equity* AND *sport**, para artigos publicados até setembro de 2019. Em complemento, conduziu-se uma busca proposital de artigos publicados no *Journal of Sport Management* (JSM), *Sport Management Review* (SMR), *European Sport Management Quarterly* (ESMQ), *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship* (IJSMS) e *Sport Marketing Quarterly* (SMQ). Por fim, o processo de *cross-manual reference* foi utilizado para a busca de novos artigos nas referências de artigos pré-selecionados nos passos anteriores. A partir desses procedimentos, o artigo de revisão selecionou e analisou 16 artigos para responder ao objetivo proposto.

3. Artigo empírico

Para responder ao objetivo principal da dissertação, com base nas questões de investigação previamente estabelecidas, o estudo empírico foi realizado tendo em consideração o objeto e procedimentos a seguir.

3.1 Objeto de estudo

O estudo empírico teve como objeto de investigação as equipas de futebol que disputaram o Campeonato Pernambucano de futebol - Série A1 2019. Para contextualizar o leitor, o Brasil é um país localizado na América do Sul, com uma população estimada em 211 milhões de habitantes (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2020b) e seu território é dividido em 26 Estados mais um

Distrito Federal, onde está localizada a capital do país, Brasília (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2020a).

Em uma estrutura global, a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) é a entidade responsável pela estruturação do futebol no Brasil, especificamente na gestão das seleções brasileiras e de 19 competições nacionais masculinas e femininas, seja profissional, de base ou mesmo de *games*, como é o caso do E-Brasileirão (Confederação Brasileira de Futebol, 2018). Em uma perspectiva local, cada Estado possui os Campeonatos Estaduais de futebol, competições organizadas pelas Federações desportivas estaduais logo após o fim do período de pré-temporada das equipas, com duração entre os meses de janeiro a abril. Tais competições tem um papel importante no cenário brasileiro, pois movimentam a economia local, servem às equipas como espaço de desenvolvimento tático e técnico no início da temporada e alimentam uma rivalidade desportiva local, que em determinada medida pode aumentar a conexão psicológica com as equipas.

O Campeonato Pernambucano de futebol é uma competição organizada pela Federação Pernambucana de Futebol (FPF), instituição responsável pela organização da prática profissional e não profissional do futebol em todo o estado de Pernambuco (Federação Pernambucana de Futebol, 2020). Entre tais responsabilidades está presente a realização do Campeonato Pernambucano de futebol - Série A1, competição iniciada em 1915 e que possui como maior vencedor o Sport Club do Recife, com 42 títulos, seguido pelo Santa Cruz Futebol Clube, com 29, e o Clube Náutico Capibaribe, com 22. Todas essas equipas estão localizadas na cidade do Recife. Na edição de 2019, a competição contou com a participação de dez equipas, espalhadas pelo estado. Foram elas: Sport Club do Recife, Clube Náutico Capibaribe, Santa Cruz Futebol Clube, Salgueiro Atlético Clube, Central Sport Club, Afogados da Ingazeira Futebol Clube, Petrolina Social Futebol Clube, América Futebol Clube, Flamengo Esporte Clube de Arcoverde e a Associação Acadêmica e Desportiva Vitória das Tabocas. Por fim, o Sport Club do Recife se sagrou campeão da competição.

Quanto os fãs das equipas, a edição de 2019 teve uma média de público pagante nos estádios de 2.547 pessoas por jogo, um número extremamente baixo, posicionando o campeonato como a 9ª maior média de público pagante entre todos os campeonatos estaduais do Brasil (Globoesporte, 2019).

Entretanto, não necessariamente esse valor retrata o número de adeptos que as equipas atraem. Analisando o cenário digital, os números combinados de seguidores nas redes sociais *Instagram*, *Facebook*, *Twitter* e *YouTube* chegam a cerca de 3.333 milhões de pessoas para o Sport Club do Recife, seguido pelo Santa Cruz Futebol Clube, com 1.095 milhão, e o Clube Náutico Capibaribe, com 491.116 mil seguidores (IBOPE Repucom, 2020). No que consiste o número de sócios, em informações disponíveis no site dos principais clubes do campeonato, o Sport apresenta em torno de 35 mil sócios, seguido pelo Náutico com 12 mil associados. Com número bem abaixo, o atual cenário do Santa Cruz apresenta cerca de 3 mil sócios (Superesportes, 2020).

Nesse sentido, analisar o impacto do valor da marca das equipas do Campeonato Pernambucano - Série A1 2019 nas intenções comportamentais dos sócios e não sócios pode oferecer informações relevantes para essas organizações. Tendo em vista o número de seguidores que essas organizações possuem no meio digital, por exemplo, em comparação com o baixo número de sócios, analisar o valor da marca pode revelar avaliações diferentes entre os sócios e não sócios. Isso pode conduzir a diferentes estratégias de marketing para atingir esses dois grupos de adeptos. Além disso, observar o impacto desse valor pode implicar na realização de ações focadas em dimensões que estabeleçam influência sobre as intenções comportamentais de sócios e não sócios.

3.2 Procedimentos

Para cumprir com o objetivo proposto, os dados foram coletados pela internet, na plataforma "OnlinePlataforma", por meio do *Spectator-Based Brand Equity*, modelo refinado para o contexto do futebol de Portugal por Biscaia et al. (2013). Inicialmente o instrumento foi adaptado para o português do Brasil por uma equipa de quatro investigadores de um grupo de pesquisa na área da Gestão e do Marketing do desporto no Brasil. Na escala, o valor da marca foi analisado por 11 dimensões (dez associações e internalização), cada uma operacionalizada por três itens, mensurados por meio de uma escala do tipo *Likert* de 7 pontos, de 1 (Discordo totalmente) a 7 (Concordo totalmente). Desse mesmo tipo, três itens foram incluídos no modelo para a análise das intenções comportamentais adeptos, bem como perguntas sobre o perfil sociodemográfico

do indivíduo. O período da coleta ocorreu entre os meses de janeiro a abril de 2019. Após um pré-teste do SBBE com estudantes universitários, os dados coletados por meio da internet foram analisados com recurso a uma Análise de Equações Estruturais multigrupo, por meio do *software* Amos 26.0.

4. Estrutura da dissertação

A partir da exposição de alguns elementos, a estrutura desta dissertação possui a seguinte sequência de capítulos: Capítulo I – Introdução à temática; Capítulo II – Metodologia geral; Capítulo III – Apresentação dos estudos realizados; Capítulo IV – Discussão Geral; e Capítulo V - Considerações Finais. O Capítulo I foi construído com o objetivo de oferecer ao leitor uma introdução à temática do valor da marca no contexto desportivo na ótica do consumidor, bem como o seu impacto sobre a lealdade dos adeptos e benefícios para as organizações.

No Capítulo II foi apresentada uma metodologia geral da dissertação. Como cada artigo no modelo escandinavo deve possuir em si a descrição do seu método, no Capítulo II optamos por informar ao leitor o objetivo da dissertação, as questões de investigação que guiaram o estudo e, de maneira introdutória, como os artigos foram construídos, pontuando os elementos mais importantes que serão aprofundados no capítulo a seguir. No Capítulo III serão apresentados os dois artigos construídos na dissertação. O primeiro artigo é intitulado “O valor da marca das equipas desportivas profissionais na perspetiva do espectador: Uma revisão integrativa”. O seu desenvolvimento foi fundamental para aprofundar os conhecimentos do valor da marca nas equipas desportivas e para a definição e justificativa do modelo de análise utilizado no estudo empírico. No segundo artigo, intitulado “A perceção de sócios e não sócios sobre o valor da marca no futebol a sua influência sobre as intenções comportamentais”, buscou-se analisar o impacto do valor da marca nas intenções comportamentais de sócios e não sócios das equipas do Campeonato Pernambucano de futebol – Série A1 2019.

Por fim, como estabelecido nas normas e dissertações da FADEUP (Conselho Científico – FADEUP, 2019), o Capítulo IV apresentou uma discussão geral sobre os dois estudos realizados, considerando a contribuição conjunta das

produções, e no Capítulo V foram apresentadas as considerações finais resultantes da realização da presente dissertação.

CAPÍTULO III. APRESENTAÇÃO DOS ESTUDOS REALIZADOS

Artigo 1: O valor da marca das equipas desportivas profissionais na perspectiva do espectador: Uma revisão integrativa

Autores:

Yves de Holanda Batista de Miranda^{1,3}, Carlos Augusto Mulatinho de Queiroz Pedroso^{2,3}, Marcos Antonio Barros Filho³, Victor Henrique Rodrigues Silva^{1,3}, José Pedro Sarmento de Rebocho Lopes^{1,3}, Rui Biscaia⁴, Amélia Maria Pinto da Cunha Brandão⁵.

¹ Faculdade de Desporto da Universidade do Porto - FADEUP;

² Escola Superior de Educação Física da Universidade de Pernambuco – ESEF/UPE;

³ Grupo de Pesquisa em Esporte e Gestão – GEquip ESEF/UPE;

⁴ Escola de Marketing e Gestão da Universidade de Coventry – UK;

⁵ Faculdade de Economia da Universidade do Porto – FEPUP.

INTRODUÇÃO

Considerando a crescente necessidade de sustentabilidade financeira das organizações desportivas, os gestores estão a geri-las mais frequentemente como uma marca (Gladden & Funk, 2002; Ross, 2006). Nessa perspetiva, o valor da marca tem se desenvolvido enquanto um fator de sucesso a longo prazo para as organizações desportivas (Gladden et al., 2001; Shuv-Ami et al., 2015), sem depender da imprevisibilidade do resultado desportivo (Mullin et al., 2014; Richelieu & Pons, 2009).

O ecossistema desportivo é composto por diferentes marcas que estão intimamente relacionadas entre si, dentro de um portfólio de marcas (Aaker & Joachimsthaler, 2000; Kunkel & Biscaia, 2020; Kunkel et al., 2013). As ligas, relacionadas com as federações, oferecem toda a estrutura para os clubes, por meio das equipas, realizarem o produto principal desportivo (i.e., o jogo). Tais clubes e equipas são compostas por atletas, treinadores e gestores, que por vezes se desenvolvem como uma marca própria e influenciam as próprias organizações das quais fazem parte. Por exemplo, o futebolista português Cristiano Ronaldo se tornou a primeira pessoa a ultrapassar a marca dos 200 milhões de seguidores no *Instagram* (Público, 2020), demonstrando a força da sua imagem, que implicou no aumento de 1,5 milhão de novos seguidores nas mídias sociais da Juventus logo após que sua transferência para o clube italiano foi confirmada (Forbes, 2018). Além disso, os eventos desportivos (e.g., Jogos Olímpicos), equipas representantes nacionais (e.g., seleção brasileira masculina de futebol) e patrocinadores (e.g., Nike) também podem influenciar em toda a relação anteriormente citada.

No contexto das equipas desportivas profissionais, o valor da marca tem sido considerado um dos ativos mais importantes (Bauer, Sauer, & Schmitt, 2005), tendo em vista sua capacidade de influenciar positivamente a satisfação e a lealdade do consumidor (Biscaia et al., 2013), proporcionando uma manutenção na receita financeira (Gladden & Funk, 2001). Devido a tal importância, estudos na perspetiva financeira (Boone et al., 1995) e do consumidor (Bauer et al., 2008; Gladden & Milne, 1999; Gladden et al., 1998; Ross, 2006; Ross et al., 2008) têm sido realizados para analisar, estabelecer e testar modelos e escalas de avaliação do valor da marca. Dentre elas, a

percepção do consumidor tem sido apontada como a mais adequada, graças a capacidade de as equipas desportivas construírem um forte valor da marca pelo fortalecimento da conexão psicológica com seus fãs (Couvelaere & Richelieu, 2005) e das dificuldades em se obter uma estimativa financeira objetiva (Dall'Olmo Riley, 2016).

O conhecimento na literatura académica que abrange o valor da marca das equipas desportivas profissionais apresenta um conjunto variado de dimensões de investigação, concetualizadas em diferentes modelos que, por vezes, não permite uma compreensão clara desses elementos. Apesar disso, nenhuma revisão da literatura se debruçou sobre tal análise até o momento. Nesta perspetiva, o estudo em questão objetivou descrever e revisar criticamente a literatura acerca do valor da marca das equipas desportivas profissionais na ótica do consumidor. Por mais que as marcas não atuem isoladamente no ecossistema desportivo, a forte relevância das equipas, utilizadas maioritariamente em investigações sobre a marca no desporto (Kunkel & Biscaia, 2020), ressalta a importância de elucidar as dimensões do valor da marca nessas organizações. Tais informações podem possibilitar aos gestores conhecerem sobre as variáveis a serem analisadas para uma melhor gestão da marca das equipas. Além disso, pode oferecer um quadro geral informativo sobre a temática, sobre o seu desenvolvimento com o passar do tempo, com indicações para futuras investigações considerando a atual relevância da área (Ströbel & Germelmann, 2020).

O VALOR DA MARCA

O valor da marca tem sido investigado de forma geral a partir de dois pontos de vista: a) financeiro; e b) baseado no consumidor (Christodoulides & De Chernatony, 2010). A primeira perspetiva se refere à medição do valor da marca por meio dos fluxos de caixa adicionais líquidos que são criados graças a marca, enquanto a segunda se concentra no relacionamento mantido pelo cliente com uma marca (Kapferer, 2008), onde o poder da marca reside na mente e coração do consumidor, resultado da sua experiência com a marca ao longo do tempo (Keller, 2013).

Sobre a perspetiva do consumidor, foco desta revisão, a compreensão da temática foi maioritariamente influenciada pelas concetualizações de Aaker

(1991) e Keller (1993) (Baalbaki & Guzmán, 2016). Aaker (1991) considera o valor da marca como um “conjunto de ativos (e passivos) vinculados ao nome e símbolo de uma marca que adiciona (ou subtrai) o valor fornecido por um produto ou serviço a uma empresa e/ou a seus clientes” (Aaker, 1991, pp. 7-8), que pode ser avaliado por um conjunto de cinco categorias: 1) lealdade; 2) qualidade percebida; 3) associações; 4) notoriedade; 5) outros ativos. Para Keller (1993), o valor da marca é o efeito diferencial estabelecido pelo facto de se conhecer uma marca, implicando em uma resposta diferenciada às campanhas de marketing dessa mesma marca. Tal conhecimento foi introduzido pelo autor no modelo *Customer-Based Brand Equity* (CBBE), constituído por duas dimensões: notoriedade e imagem da marca (Keller, 1993). A notoriedade consiste na probabilidade e facilidade com que uma marca vem à mente do consumidor em diferentes condições, assim como a imagem são as percepções estabelecidas sobre uma marca, refletidas pelas associações à marca criadas na mente do consumidor. Tais associações são os significados da marca na mente do consumidor e podem ser divididas em atributos, benefícios e atitudes de acordo com o seu nível de abstração (Keller, 1993)

De facto, não há concordância na literatura académica sobre uma melhor ou mais coerente estrutura concetual para a avaliação do valor da marca, tendo em vista as diferentes dimensões já utilizadas nas investigações (Ishaq & Di Maria, 2019). Além disso, é importante ressaltar que essas abordagens foram concetualizadas para o mercado de bens físicos, diferente da indústria do desporto, que necessita lidar com as características únicas dos serviços (*i.e.* intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perdurabilidade) (Lovelock & Gummesson, 2016). Tal diferença pode ser uma mais valia, já que marcas fortes aumentam a confiança dos clientes nesse contexto (Berry, 2000).

Tendo em vista que o valor da marca está presente na mente do consumidor, o desporto apresenta-se como um contexto importante para a análise de tal construto graças a conexão psicológica que os adeptos estabelecem com os objetos desportivos (*i.e.* clubes, ligas, atletas, etc.), levando à criação de uma identidade desportiva e lealdade (Funk & James, 2004).

O VALOR DA MARCA NO DESPORTO

Os estudos sobre a marca no desporto surgiram no fim do século XX com foco em seus atributos, como logotipos e nomes (Gladden, 2014). Assim, o valor da marca no desporto pode ser inicialmente compreendido pelo significado que é atribuído pelos consumidores ao nome e logotipo das equipas pelas quais torcem (Gladden et al., 1998). Com o passar dos anos, as investigações tem se desenvolvido de forma mais complexa, sobre diferentes dimensões e objetos desportivos, com foco nas associações (e.g. Filo et al., 2008; Kunkel et al., 2014), personalidade da marca (e.g. Papadimitriou et al., 2019; Ross, 2008; Stadler Blank et al., 2018), atletas enquanto marcas (e.g. Hasaan et al., 2019; Hasaan et al., 2018; Väättäinen & Dickenson, 2019), patrocinadores (e.g. Biscaia et al., 2014; Biscaia & Rocha, 2018), bem como o valor econômico das marcas (e.g. Forbes, 2019a; Scelles et al., 2016).

Recentemente, dentro do ecossistema desportivo, tem se desenvolvido a investigação do relacionamento entre as marcas desportivas que o compreende, tendo em vista que elas não atuam isoladamente no meio ambiente desportivo (Kunkel & Biscaia, 2020). Kunkel et al. (2017) observaram empiricamente que as associações que os adeptos têm em relação à liga influenciaram o comportamento deles em relação a equipa preferida. Recentemente, Su et al. (2020) analisaram a influência do relacionamento entre ligas, equipas e atletas no número de seguidores no *Instagram* e *Twitter* dos atletas que participaram do *Draft* da *National Football League* (NFL). Os autores constataram que atletas com alto número de seguidores que são escolhidos no primeiro *round* do evento, por equipas com maior número de seguidores, apresentaram um aumento maior no número de seguidores em comparação com os outros atletas do evento.

Apesar desse relacionamento, os estudos sobre o valor da marca se desenvolveram inicialmente de forma isolada. No caso das equipas desportivas profissionais, Boone et al. (1995) e Gladden e Milne (1999) desenvolveram os primeiros estudos sobre o valor da marca com foco no desporto profissional. Tal perspectiva foi fortalecida por Gladden et al. (2001), ao indicar a tendência da gestão estratégica da marca a longo prazo. Baseados na concetualização de Keller (1993), Gladden e Funk (2002) desenvolveram e testaram empiricamente a primeira escala de análise das associações à marca, o *Team Association*

Model (TAM), composto por 16 dimensões, que foca na determinação e análise das associações à marca nas equipas desportivas, divididas em três categorias: atributos, benefícios e atitudes. Tal modelo foi utilizado por Bauer, Sauer, & Schmitt (2005), juntamente com a análise da notoriedade da marca por meio do reconhecimento e recordação, na concetualização do *Brand Equity in Team Sport* (BETS). O modelo apresentou resultados positivos em prever a influência do valor da marca no sucesso económico das equipas de futebol na Alemanha.

Em sequência, Ross (2006) desenvolveu o *Spectator-Based Brand Equity* (SBBE), um modelo que estabelece a notoriedade e as associações como dimensões centrais do valor da marca, precedidas por antecedentes relacionados à organização, ao mercado e à experiência do consumidor com a marca. Tal modelo foi complementado pela *Team Brand Association Scale* (TBAS), modelo utilizado para a análise das associações à marca no SBBE e que definiu a existência de 11 associações, concetualizadas a partir de uma técnica de listagem de pensamento livre, juntamente com uma análise fatorial exploratória, revisão de experts e posterior análise fatorial confirmatória (Ross et al., 2006). Na análise empírica do SBBE, Ross et al. (2008) utilizaram a identificação e internalização como dimensões para a notoriedade da marca, focando nos aspetos psicológicos da conexão dos fãs com as equipas, juntamente com a TBAS, em consumidores de uma equipa da *National Basketball Association* (NBA). A análise apresentou resultados psicométricos positivos na análise das dimensões, mas os autores não analisaram o poder preditivo do modelo sobre os consequentes concetualizados por Ross (2006).

Assim, percebe-se que a notoriedade e as associações à marca das equipas desportivas têm sido operacionalizadas por várias subdimensões, o que tem criado dificuldade na compreensão geral desses elementos. Revisar tal problemática pode proporcionar um entendimento sobre as dimensões utilizadas com mais consistência na literatura, o que poderia favorecer o desenvolvimento de novas investigações, bem como indicar os elementos que os gestores desportivos devem analisar para potencializar o relacionamento das equipas com seus fãs e também com outras marcas no ecossistema desportivo.

MÉTODO

Optou-se pela utilização de uma revisão integrativa, a partir dos procedimentos preconizados por Whitemore e Knafl (2005), fundamentados em cinco passos a serem realizados de forma sequencial: 1. Identificação do problema; 2. Pesquisa da literatura; 3. Avaliação dos dados; 4. Análise dos dados; e 5. Apresentação dos resultados.

A utilização dessa proposta metodológica está alicerçada no facto da revisão integrativa permitir a inclusão de pesquisas experimentais e não experimentais, com o propósito de entender melhor e permitir a organização de novas estruturas e perspectivas sobre um tópico (Torraco, 2016). A importância desse método também foi destacada em outros âmbitos de investigação da gestão do desporto, como a Responsabilidade Social Corporativa (Walzel et al., 2018) e o desporto para o desenvolvimento (Schulenkorf et al., 2016). Os passos 2, 3 e 4 previamente estabelecidos, serão descritos nesta seção, tendo o passo 1, que compreende a identificação das variáveis de interesse e do quadro amostral apropriado, sido e descrito na seção introdutória. O passo 5 será apresentado e aprofundado nas seções ao método.

A busca da literatura decorreu a partir da combinação dos termos de busca *brand equity* AND *sport**, presentes no título, resumo e/ou palavras-chaves, em quatro bases de dados: SCOPUS, Coleção Principal da *Web of Science*, *Academic Search Ultimate* (EBSCOhost) e *Business Source Ultimate* (EBSCOhost). Os termos foram definidos por compreenderem de forma objetiva as variáveis de interesse da revisão, permitindo também variações semânticas no termo *sport*. Além disso, a escolha das duas primeiras bases de dados ocorreu tendo em vista a relevância das mesmas para a área da gestão desportiva, como já observada em outras revisões (e.g. Barros Filho et al., 2018; Dowling et al., 2018; Schulenkorf et al., 2016). O acréscimo das duas bases do sistema EBSCOhost está pautada na busca de incluir periódicos que não necessariamente possuem como escopo o desporto, mas que podem utilizá-lo como contexto de estudo. As buscas foram limitadas à artigos completos, empíricos ou conceptuais, publicados até setembro de 2019. Em paralelo a busca foi realizada a avaliação dos dados, que compreende a qualidade dos estudos em questão. Estabelecer critérios de qualidade é uma tarefa complexa,

tendo em vista a diversidade de fontes primárias oriundas desse método de revisão (Whittemore & Knafl, 2005). Para tanto, para garantir um critério de qualidade objetivo, foram incluídos apenas artigos publicados em jornais acadêmicos revisados por pares (*peer-reviewed*). A partir dos critérios adotados, a busca inicial resultou em 413 artigos (SCOPUS: 112; *Web of Science*: 115; *Academic Search Ultimate*: 51; *Business Search Ultimate*: 135).

Para se obter uma seleção objetiva dos artigos, foram incluídos estudos que analisaram o valor da marca como um construto multidimensional, não tendo sido considerado investigações que abordaram apenas uma dimensão (e.g., associações). Além disso, foram utilizados critérios de inclusão e exclusão, para melhor enquadrar os artigos a serem selecionados (Tabela 1).

Tabela 1 – Critérios de inclusão e exclusão na etapa de avaliação dos dados.

CRITÉRIOS DE INCLUSÃO	CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO
Artigos foram <i>incluídos</i> na revisão se investigaram a temática a partir dos tópicos elencados abaixo:	Artigos foram <i>excluídos</i> da revisão se investigaram a temática a partir de um ou mais tópicos elencados abaixo:
• A partir da perspectiva do consumidor/espectador; • Referente a equipas desportivas no contexto profissional; • De maneira central, não como antecedente ou consequente.	• Referente a patrocinadores desportivos; • Referente a atletas desportivos; • Empresas de produtos e serviços desportivos, tais como, mas não exclusivamente: ○ Nike; ○ Adidas. • Referente a organizações de ensino; • Referente a eventos desportivos. • Análise unidimensional do valor da marca.

Baseado nesses parâmetros, realizou-se a análise dos 413 artigos a partir da observação do título e resumo. Foram pré-selecionadas 12 investigações, já com a exclusão dos artigos repetidos nas diferentes bases de dados. A fim de saturar a literatura, foi realizada uma busca proposital em quatro periódicos na área da gestão desportiva em contexto mundial: *Journal of Sport Management* (JSM), *Sport Management Review* (SMR), *European Sport Management Quarterly* (ESMQ), *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship* (IJSMS) e *Sport Marketing Quarterly* (SMQ). A escolha desses cinco periódicos internacionais foi baseada na reconhecida relevância dos mesmos para o desenvolvimento enquanto área de investigação da gestão e do marketing do desporto. A partir da busca de todas as edições publicadas até setembro de

2019, nenhum estudo foi acrescentado aos 12 pré-selecionados, o que pode indicar a relevância das bases de dados escolhidas para as buscas.

Por fim, dando sequência ao passo de saturação, foi realizado o processo de *cross-manual reference*, uma busca nas referências dos 12 artigos até então selecionados. Essa etapa permitiu a inclusão de dois estudos. Em sequência, foi realizada uma busca nas referências desses dois artigos, para fortalecer essa etapa, o que permitiu o acréscimo de mais dois artigos. Dessa forma, as etapas de busca da literatura e avaliação dos dados resultaram na seleção de 16 artigos para compor a revisão em questão (busca nas bases de dados: 12; busca proposital: 0; busca nas referências: 4).

Em sequência, a etapa de análise dos dados foi conduzida por meio da adaptação de categorias já observadas em investigações anteriores na área da gestão do desporto com o mesmo método (e.g., Schulenkorf et al., 2016; Walzel et al., 2018), como pode ser analisada na Tabela 2. A categoria Dimensões foi incluída tendo em vista a relevância de mapeá-las. Por fim, o quinto passo do método foi concretizado na seção de resultados, vista a seguir.

Tabela 2 - Categorias de análise para os estudos selecionados.

Categoria	Descrição	Referência
Detalhes bibliográficos	Ano e a revista da publicação	Schulenkorf et al. (2016); Walzel et al. (2018)
País	País onde ocorreu a coleta dos dados ou o contexto no caso de estudos conceituais ou de revisão	Schulenkort et al. (2016); Walzel et al. (2018)
Modalidade desportiva	Qual desporto às organizações desportivas buscaram analisar	Schulenkort et al. (2016)
Abordagem	Observou-se a abordagem que conduziu a investigação (e. g. qualitativa, quantitativa, mista, conceitual)	Schulenkort et al. (2016); Walzel et al. (2018)
Suporte teórico	Base teórica utilizada para investigar as dimensões do valor da marca (e.g., Aaker, Keller)	Schulenkort et al. (2016); Walzel et al. (2018)
Dimensões	Dimensões utilizadas para a análise do valor da marca, seja em estudos empíricos ou propostas conceituais	Dos autores
Coleta de dados	Técnicas utilizadas para a coleta de dados (e.g., questionários/surveys, entrevistas, <i>focus groups</i>)	Schulenkort et al. (2016); Walzel et al. (2018)
Análise dos dados	Método utilizado para a análise dos dados (e.g., Análise de Equações Estruturais, Regressão Linear)	Schulenkort et al. (2016); Walzel et al. (2018)
Resultados	Os principais resultados dos estudos	Schulenkort et al. (2016)

RESULTADOS

Como abordado anteriormente, a construção desta secção foi conduzida a partir das categorias demonstradas na Tabela 2. A exposição das informações contidas nas mesmas foi realizada por meio de tabelas e gráficos, quando se julgou mais conveniente uma das duas formas. A seguir à secção dos resultados, será apresentada a discussão dos dados, seguida pelas contribuições teóricas e práticas, as limitações e indicações para novas investigações. Por fim, será apresentada a conclusão da revisão.

Categoria: Detalhes bibliográficos

Como consta no Gráfico 1, o primeiro estudo selecionado foi de 2005 e não foram registadas publicações nos anos de 2010, 2011, 2014 e 2015. É importante ressaltar que o ano de 2019 também não foi registado nenhum artigo, entretanto, a busca ocorreu até o mês de setembro. O ano de 2013 registou o maior número de investigações (três). No que consiste a revista na qual foram publicados, quatro periódicos foram identificados com o maior de número de publicações (SMQ, SMR, JSM e a *International Journal of Sport Management and Marketing* - IJSMM), tendo sido duas para cada (Gráfico 2).

Gráfico 1 - Número de artigos de acordo com os anos de publicação.

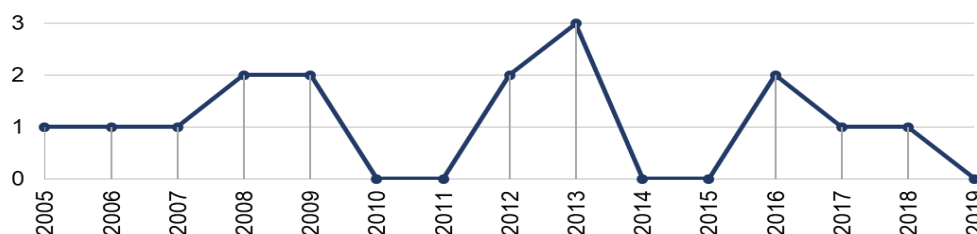


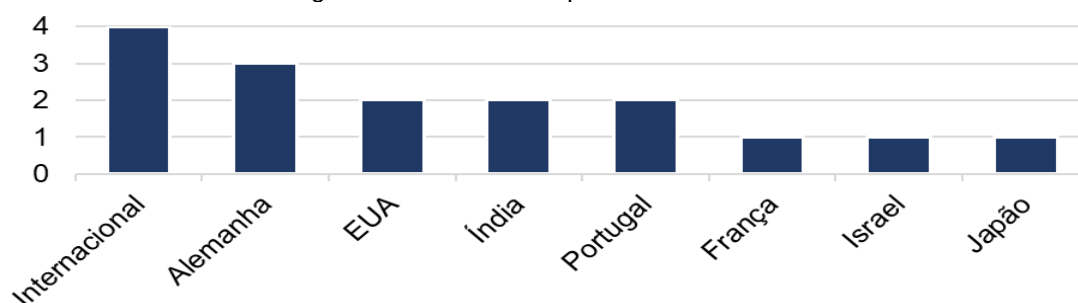
Gráfico 2 - Número de artigos de acordo com o periódico académico.



Categoria: País

Observou-se que a maioria das investigações objetivou discutir a temática em um contexto internacional, ao não especificar um país para abordar o valor da marca (Gráfico 3). Ao cruzar os dados, verificou-se que se trata de estudos conceituais. Destaca-se a maioria de estudos no continente europeu e um estudo para países fora da Europa.

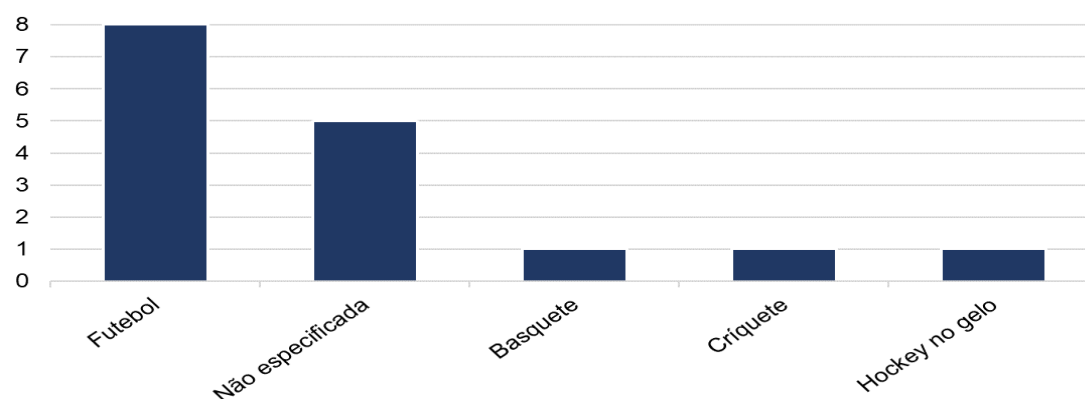
Gráfico 3 - Número de artigos de acordo com o país.



Categoria: Modalidade desportiva

O Gráfico 4 indica que o futebol foi a modalidade desportiva mais investigada no contexto profissional, tendo o basquete, críquete e hóquei no gelo sido referidos em um estudo cada. Destaca-se a quantidade de artigos que não especificaram uma modalidade.

Gráfico 4 - Número de artigos de acordo com a modalidade desportiva.



Categoria: Abordagem

Para a análise da abordagem metodológica utilizada pelos artigos, utilizou-se o referencial teórico de Skinner et al. (2014), que considera três abordagens distintas: quantitativa, qualitativa e método misto. A primeira é considerada um tipo de investigação com perguntas específicas e restritas, que

coleta dados quantificáveis e analisa-os por meio de procedimentos estatísticos, de maneira objetiva e imparcial. A abordagem qualitativa busca entender as experiências, percepções, motivações, intenções e comportamentos humanos por meio de uma abordagem interpretativa naturalista de um indivíduo e do contexto no qual está inserido. E o método misto é uma abordagem que adota procedimentos que são tipicamente aplicados nas duas abordagens referidas anteriormente. Além disso, os estudos que não coletaram dados foram considerados de natureza conceitual.

A tabela 3 demonstra um maior número de estudos que utilizaram a abordagem quantitativa, com um crescimento dessa abordagem nos últimos cinco anos. Em contrapartida, na primeira metade, a quantidade de estudos conceituais foi maior, o que pode estar relacionado com uma fundamentação teórica construída para dar base aos estudos quantitativos realizados na segunda metade. A abordagem qualitativa foi utilizada em duas investigações, o que pode confirmar a tendência na área da gestão do desporto na utilização da abordagem quantitativa.

Categoria: Suporte teórico

A figura 1 representa um esquema que permite compreender o suporte teórico dos artigos selecionados a partir de três publicações bases: Aaker (1991), Keller (1993) e Berry (2000). O mapa confirma a forte influência que as duas primeiras investigações possuem na análise do valor da marca nas equipas desportivas. Entretanto, é relevante destacar os seis artigos provenientes da perspectiva de Berry (2000).

Categoria: Dimensões

A Tabela 4 demonstra os dados das categorias referentes às dimensões, coleta de dados e análise dos dados dos estudos selecionados. Maioritariamente os estudos investigaram o valor da marca a partir de duas dimensões: notoriedade e imagem/associações. Os estudos conceituais se basearam nos modelos de Aaker (1991) (Kerr & Gladden, 2008; Villarejo-Ramos & Martín-Velicia, 2007) e Berry (2000) (Ross, 2006). A continuidade dos estudos de Keller fez com que outras investigações utilizassem novas conceitualizações do autor. Suckow (2009) e Naik e Gupta (2013a), a partir de estudos conceituais, buscaram agregar a pirâmide do valor da marca baseado no consumidor desenvolvida por

Keller (2001), com outras dimensões para além da notoriedade e associações. Em perspetiva semelhante, Shuv-Ami (2016) buscou analisar o valor da marca por meio do *mindset* dos consumidores, a partir do modelo estabelecido por Keller e Lehmann (2006).

O grande número de dimensões observadas pode ser justificado pelos estudos que operacionalizaram as associações da marca em estudos empíricos (Bauer, Sauer, & Schmitt, 2005; Biscaia et al., 2013; Biscaia et al., 2016; Naik & Gupta, 2012, 2013b; Ross et al., 2008; Yousaf et al., 2017). As dimensões Estádio, Comprometimento, Sucesso da Equipa, História do Clube, Atributos Organizacionais, Marca e Interação Social foram usadas com maior frequência. Outros estudos empíricos também analisaram as associações, ou a perceção do seu conjunto na dimensão imagem, entretanto a fizeram de forma geral, sem especificar quais as associações que podem vir a mente do consumidor (Chanavat & Bodet, 2009; Hattula, 2018; Shuv-Ami, 2016; Yoshida & Gordon, 2012).

A análise da notoriedade da marca também foi tratada de forma geral em alguns estudos empíricos (Chanavat & Bodet, 2009; Hattula, 2018; Shuv-Ami, 2016; Yoshida & Gordon, 2012). Entretanto, pode ser visto que a maioria dos estudos tentaram operacionalizar tal dimensão por meio do Reconhecimento e Familiaridade (Bauer, Sauer, & Exler, 2005), Identificação e Internalização (Naik & Gupta, 2012, 2013b; Ross et al., 2008) ou apenas pela Internalização (Biscaia et al., 2013; Biscaia et al., 2016).

Categoria: Coleta de dados

Para suportar as abordagens utilizadas, todos os artigos com metodologia quantitativa utilizaram questionário/*survey* para a coleta das informações, com exceção de Hattula (2018), que utilizou uma fonte secundária para obter os dados. Contudo, essas informações, oriundas da empresa *Sportfive*, foram coletadas por meio de um *survey* via telemóvel, mas não foi considerado para compor a tabela, pois não foi considerado como procedimento realizado pelo autor. Dentre esses métodos de coleta, cinco foram realizados por intermédio da internet, o que tem se tornado uma tendência para a coleta de dados quantitativos. Dentre as duas investigações qualitativas, ambas conduziram entrevistas. Todavia, Naik e Gupta (2013b) optaram pela utilização do *focus*

group, enquanto Chanavat e Bodet (2009) aplicaram uma entrevista semiestruturada em três seções.

Categoria: Análise dos dados

Todas as investigações que se utilizaram de questionário/*survey* para a coleta de dados, incluindo Hattula (2018), analisaram os dados sobre o valor da marca por meio de procedimentos estatísticos inferenciais. O procedimento mais adotado foi a análise de equações estruturais (Bauer, Sauer, & Schmitt, 2005; Biscaia et al., 2013; Biscaia et al., 2016; Naik & Gupta, 2012; Ross et al., 2008; Shuv-Ami, 2016; Yoshida & Gordon, 2012).

Dentre as duas investigações qualitativas, Chanavat e Bodet (2009) não indicaram uma análise mais precisa dos dados (e.g., análise de conteúdo) a não ser o uso de transcrição das entrevistas. Naik e Gupta (2013b) não especificaram nenhuma forma de análise para o *focus group*, pois as informações oriundas da coleta serviram de auxílio para a construção do modelo proposto pelos autores.

Categoria: Resultados

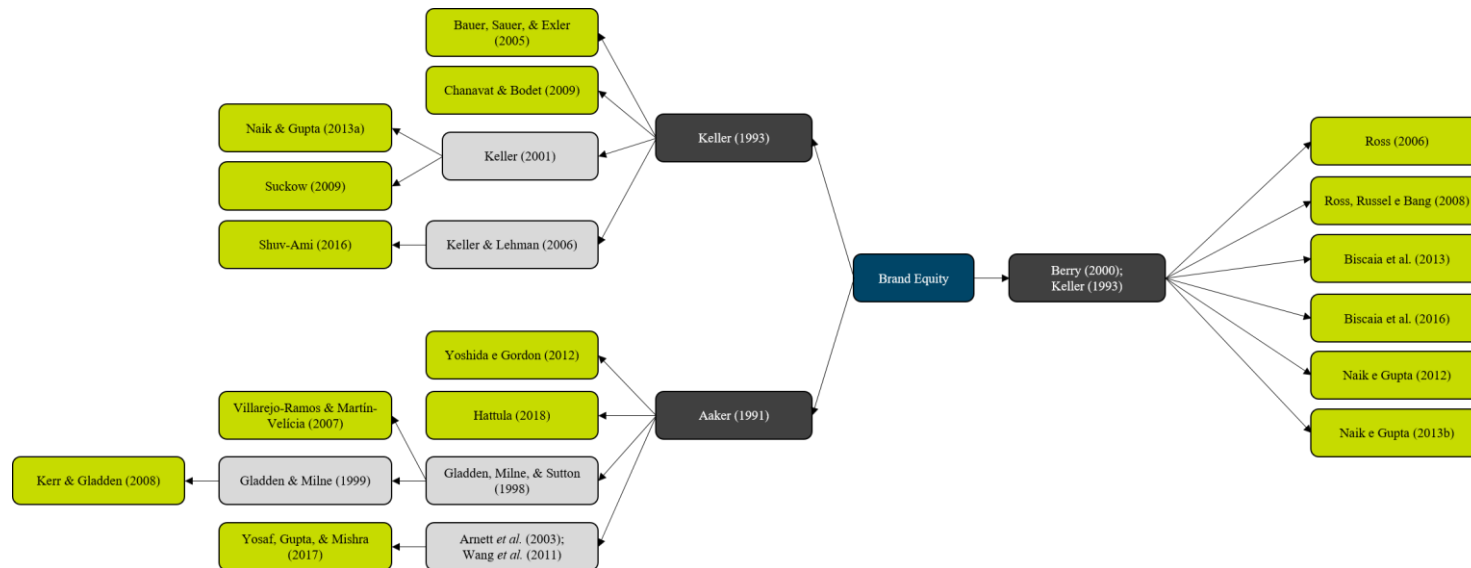
Para os estudos de abordagem concetual, foram considerados como resultados os elementos inéditos trazidos para a literatura acadêmica e possíveis consequências da construção de uma marca forte. Assim, oriundo dos estudos concetuais, observou-se a formulação de três modelos, para amostras específicas: o *Spectator-Based Brand Equity* (SBBE) (Ross, 2006), o *Fan Based Brand-Equity* (FBBE) (Naik & Gupta, 2013a) e o *Viewer-Based Brand Equity* (VBBE) (Naik & Gupta, 2013b). A diferença existente está contida entre os adeptos que acompanham jogos da equipa de forma presencial nos estádios ou apenas por plataformas online ou transmissão televisiva, respetivamente.

Em perspetiva diferente, Kerr e Gladden (2008) propuseram um modelo para a análise do valor da marca no contexto global, com foco nos “fãs satélite”, um termo estabelecido pelos autores para caracterizar os adeptos que, apesar de não residirem na mesma região geográfica, forjam um vínculo emocional com uma equipa estrangeira. Apenas Suckow (2009) indicou a compreensão do processo de construção de marca para um desporto em específico (hóquei no gelo). Villarejo-Ramos e Martín-Velicia (2007), por sua vez, não propuseram elementos inéditos na análise do valor da marca, tendo em vista que se basearam em um modelo já concetualizado anteriormente (Gladden et al., 1998).

Tabela 3 - Abordagem utilizada pelas diferentes investigações selecionadas nesta revisão.

Abordagem	2005	2006	2007	2008	2009	2012	2013	2016	2017	2018
Quantitativa	Bauer et al.	-	-	Ross et al.	-	Naik e Gupta; Yoshida e Gordon	Biscaia et al.	Biscaia et al.; Shuv-Ami	Yousaf et al.	Hattula
Qualitativa	-	-	-	-	Chanavat e Bodet	-	Naik e Gupta (b)	-	-	-
Concetual	-	Ross	Villarejo-Ramos e Martín-Velicia	Kerr e Gladden	Suckow	-	Naik e Gupta (a)	-	-	-

Figura 1 - Representação de um esquema do suporte teórico para as investigações selecionadas.



Nota: ■□ Suporte teórico dos artigos selecionados; ■ Artigos selecionados para a revisão.

Acerca das consequências da construção de uma marca forte, foi unânime o incremento de exposição e distribuição nas mídias nacionais e internacionais (Kerr & Gladden, 2008; Naik & Gupta, 2013a; Ross, 2006; Villarejo-Ramos & Martín-Velicia, 2007), além da venda de *merchandise* e de *tickets* para continuar a assistir a mais jogos da equipa (Kerr & Gladden, 2008; Naik & Gupta, 2013a; Ross, 2006; Villarejo-Ramos & Martín-Velicia, 2007). Ademais, lealdade para com a equipa (Naik & Gupta, 2013a; Ross, 2006), parceiros corporativos globais e patrocínios (Kerr & Gladden, 2008; Naik & Gupta, 2013a; Ross, 2006; Villarejo-Ramos & Martín-Velicia, 2007), criação de um ambiente favorável para a experiência dos fãs (Villarejo-Ramos & Martín-Velicia, 2007) e extensão da marca (Kerr & Gladden, 2008) foram consequentes elencados nos estudos concetuais.

No que consiste os estudos de natureza empírica, observou-se que o fortalecimento do valor da marca pode influenciar a performance dos atletas dentro de campo (Hattula, 2018), bem como apresentar um efeito alto e significativo no sucesso económico das equipas (Bauer, Sauer, & Schmitt, 2005; Shuv-Ami, 2016). O efeito preditivo positivo do valor da marca também foi observado em dimensões como a satisfação dos adeptos e as suas intenções comportamentais (Biscaia et al., 2013; Biscaia et al., 2016). Além disso, observou-se que diferentes níveis de avaliação do valor da marca podem estar relacionados a diferentes níveis de variáveis moderadoras, como as demográficas, psicológicas e relacionais (Biscaia et al., 2016; Yoshida & Gordon, 2012). Foi observado também que, para os fãs satélites, uma forte notoriedade das equipas é percebida quando jogadores da mesma nacionalidade desses adeptos possuem um desempenho destacado nessas equipas, como também a percepção de características similares entre os fãs satélites e os oriundos da região onde a equipa é originária (Chanavat & Bodet, 2009).

Tabela 4 - Dados sobre as categorias dimensões, coleta de dados e análise dos dados.

Investigações	Dimensões	Coleta de dados	Análise dos dados
Bauer, Sauer e Schmitt (2005)	Notoriedade (Reconhecimento, Familiaridade) e Imagem (Sucesso Atlético, Jogadores Estrela, Treinador, Gestão, Design do Logotipo, Estádio, Atmosfera do Estádio, Importância Regional, Identificação do Fã, Interesse da Família e Amigos, Nostalgia, Fulga)	Questionário/ <i>survey</i> online	Análise de Equações Estruturais
Ross (2006)	Notoriedade e Associações	Não se aplica	Não se aplica
Villarejo-Ramos e Martín-Velicia (2007)	Notoriedade, Imagem, Qualidade Percebida e Lealdade	Não se aplica	Não se aplica
Kerr e Gladden (2008)	Notoriedade, Imagem, Qualidade Percebida e Lealdade	Não se aplica	Não se aplica
Ross et al. (2008)	Notoriedade (Identificação, Internalização) e Associações (Marca, Rivalidade, Zonas de Restauração, Interação Social, Comprometimento, História do Clube, Atributos Organizacionais, Sucesso da Equipa, Características do Jogo da Equipa, Pessoal Não-Jogador, Estádio)	Questionário/ <i>survey</i> online	Análise de Equações Estruturais
Chanavat e Bodet (2009)	Notoriedade e Imagem	Entrevista semiestruturada	Não especificada
Suckow (2009)	Notoriedade, Imagem (Associações/Significado), Sentimentos/Envolvimento e Relacionamentos Consumidor-Marca	Não se aplica	Não se aplica
Naik e Gupta (2012)	Notoriedade (Identificação, Internalização) e Associações (Marca, História do Clube, Sucesso da Equipa, Rivalidade)	Questionário/ <i>survey</i>	Análise de Equações Estruturais
Yoshida e Gordon (2012)	Notoriedade, Imagem, Atitude e Lealdade	Questionário/ <i>survey</i>	Análise de Equações Estruturais
Biscaia et al. (2013)	Internalização e Associações (Marca, Gestão, Estádio, Zonas de Restauração, Interação Social, Treinador, Comprometimento, História do Clube, Atributos Organizacionais, Sucesso da Equipa)	Questionário/ <i>survey</i> online	Análise de Equações Estruturais

Naik e Gupta (2013b)	Notoriedade (Identificação, Internalização) e Associações (Marca, Interação Social, Rivalidade, Sucesso da Equipa, História do Clube, Comprometimento, Atributos Organizacionais, Pessoal Não-jogador, Imagem do Evento, Patrocinadores, Jogadores Celebridades)	<i>Focus group</i>	Não especificada
Naik e Gupta (2013a)	Identidade da Equipa (Notoriedade), Significado da Equipa (Performance, Imagem), Respostas dos Fãs (Julgamentos e Sentimentos) e Relacionamentos Fãs-Equipas	Não se aplica	Não se aplica
Biscaia et al. (2016)	Internalização e Associações (Marca, Gestão, Estádio, Zonas de Restauração, Interação Social, Treinador, Comprometimento, História do Clube, Atributos Organizacionais, Sucesso da Equipa)	Questionário/ <i>survey</i> online	Análise de Equações Estruturais
Shuv-Ami (2016)	Notoriedade, Imagem, Personalidade, Atitude Geral, Comprometimento	Questionário/ <i>survey</i> online	Análise de Equações Estruturais e Regressão Linear
Yousaf et al. (2017)	Notoriedade, Performance (Sucesso da Equipa, Rivalidade) Associações (História do Clube, Pessoal Não-jogador, Socialização) e Lealdade (Identificação, Internalização)	Questionário/ <i>survey</i>	Mínimos Quadrados Parciais
Hattula (2018)	Notoriedade e Associações	Fonte secundária*	Regressão Linear e não Linear

* Dados fornecidos pela empresa *Sportfive*.

DISCUSSÃO

A revisão em questão teve por objetivo descrever e revisar criticamente a literatura acerca do valor da marca no contexto das equipas desportivas profissionais. A principal contribuição dessa revisão foi compreender o desenvolvimento das investigações, sobretudo as dimensões utilizadas até então, na análise do valor da marca na perspetiva multidimensional. Tal perspetiva é fundamental pois nos permite compreender o valor da marca na sua generalidade, da forma como foi concetualizado inicialmente, oferecendo uma visão geral de diferentes aspetos que influenciam a gestão de uma marca forte. Mesmo com essa destacada importância, poucas investigações foram encontradas. Entretanto, se observa na atualidade uma tendência no foco da investigação desse ativo (Kunkel & Biscaia, 2020; Ströbel & Germelmann, 2020).

Enquanto implicações teóricas, a utilização de modelos de análise oriundos dos trabalhos de Aaker (1991), Keller (1993) e Berry (2000) demonstram a grande influência desses autores. O foco de investigações nas dimensões notoriedade e associações, entretanto, mostram que a qualidade percebida e a lealdade, presentes unicamente no modelo do Aaker (1993), podem não estar sendo entendidas como centrais na análise do valor da marca nas equipas desportivas. A qualidade percebida dos serviços tem sido analisada como uma área específica de investigação no desporto (e.g. Santos et al., 2016; Yoshida & James, 2011), bem como a lealdade compreendida como um consequente do valor da marca (e.g. Bauer, Sauer, & Schmitt, 2005; Kunkel et al., 2016). Além disso, novos modelos propostos por Keller (2001) e Keller e Lehmann (2006) necessitam de mais investigações para se tornarem mais compreensíveis no contexto desportivo.

Duas tendências centrais sobre a análise da notoriedade foram encontradas. Bauer, Sauer, & Schmitt (2005), apesar de utilizarem o reconhecimento e recordação da marca, destacaram que essas medidas não parecem ser um bom indicador em um contexto de forte envolvimento como o das equipas consolidadas. Por isso, em alternativa, Ross et al. (2008) utilizaram a identificação e a internalização com a equipa para a análise da conexão psicológica dos adeptos, tendo em vista que ela pode variar de um simples

conhecimento da existência da equipa até um comportamento leal (Funk & James, 2001), e mediar a habilidade de reconhecer e recordar uma marca. Na perspetiva de que a conexão psicológica seja um melhor indicador, operacionalizar a notoriedade por meio do seu reconhecimento e recordação é um bom indicador para a análise de novas equipas desportivas (e.g. Du et al., 2020), bem como dos patrocinadores das equipas (e.g. Biscaia et al., 2014). O patrocínio é um fator de sucesso para grandes empresas fortalecerem a sua marca no mercado e junto aos consumidores (Kim, 2020), por isso a importância do desenvolvimento de novas investigações com esse objetivo.

Levando em consideração que alguns estudos analisaram o contexto internacional, tal compreensão pode contradizer a afirmação de que a análise desse construto varia de acordo com o contexto cultural (Biscaia et al., 2013; Yoo & Donthu, 2002). Assim, parece-nos interessante o desenvolvimento de um modelo base de análise no mercado internacional, com as dimensões notoriedade e associações, adaptando-as para a não inclusão de dimensões que considerem a experiência presencial do torcedor com a equipa desportiva, pois estamos falando de fãs satélite (Kerr & Gladden, 2008).

Os resultados demonstraram uma tendência de análise do valor da marca no contexto europeu, bem como um foco na investigação do futebol. Tal orientação pode ser justificada tendo em conta os altos valores que movimentam a receita financeira dos clubes europeus. Durante a temporada 2018/2019, o *top five* clubes com maiores receitas atingiram juntos mais de €3.6 bilhões, sendo todos pertencentes de ligas europeias (Deloitte, 2020). É importante ressaltar que a maior parte da receita desses clubes, cerca de 49%, é por meio de fonte comercial (patrocinadores, *merchandising*, *tour* no estádio, etc.) (Deloitte, 2020), podendo estar relacionado com a força da marca desses clubes;

Assim, como implicações práticas, as associações identificadas nos estudos podem indicar para os gestores desportivos quais os elementos de marca a se gerir no relacionamento com o consumidor. Por exemplo, em 2017 a Juventus mudou radicalmente o seu logotipo, “capaz de representar não apenas um clube de futebol, mas uma identidade, um sentimento de pertencimento, uma filosofia” (Juventus, 2020). Tal posicionamento demonstra a importância da

marca como uma associação a ser fortalecida na mente dos adeptos, podendo outras equipas avaliarem a possibilidade de *rebranding* da marca. Nessa perspectiva, diferentes campanhas de marketing devem fortalecer também as associações relacionadas ao estádio, aos atributos organizacionais, comprometimento do fã, à interação social, ao sucesso atual e histórico de vitórias das equipas, tendo em vista a grande frequência que esses fatores aparecem nos estudos (Tabela 4) e a importância dos mesmos para a construção de uma marca forte.

Além disso, observar que o valor da marca foi investigado em uma perspectiva internacional, oferece aos gestores conhecer a forma como os fãs satélites se relacionam com as equipas. Com base nos resultados, os gestores podem pensar na contratação de jogadores oriundos de mercados exteriores que querem disseminar a marca (Chanavat & Bodet, 2009). Outra estratégia é a construção de campanhas de *marketing* de acordo com as diferentes características dos adeptos e o seu nível de relacionamento com a equipa. Tendo em vista o relacionamento entre as marcas (Kunkel & Biscaia, 2020), equipas podem produzir campanhas focadas em um atleta destaque para atingir os torcedores mais jovens, pois esses estão mais conectados com personalidades do que com equipas ou ligas (Nielsen Sports, 2019). Isso possibilitaria percepções positivas do atleta para a marca da equipa. Na questão relacional, os gestores podem valorizar os sócios das equipas por meio de ações específicas, como doação de *ticket* para levar um amigo a um jogo no estádio (Biscaia et al., 2016), bem como a entrega de produtos na casa dos adeptos com a presença de um atleta, a fim de potencializar relacionamento com o fã e ele continue leal à equipa.

O uso de diferentes dimensões não é restrito a área do desporto, como sumarizado por Ishaq e Di Maria (2019). Similar a outras áreas de investigação dentro do marketing do desporto, tal como a qualidade de serviço (e.g., Barros Filho et al., 2018), as diferentes dimensões do valor da marca foram concetualizadas em diferentes modelos. Contudo, ainda carecem de ser testados empiricamente um maior número de vezes. De forma geral, é evidente a necessidade de novas investigações, não necessariamente que indique um

novo modelo de análise, mas que preferencialmente utilize os já existentes, em diferentes realidades e modalidades desportivas. O facto do SBBE (Ross, 2006) ter sido testado mais vezes e ter obtido resultados psicométricos positivos pode significar um ponto de partida para o desenvolvimento de novas investigações.

Por fim, a utilização de análises preditivas nas investigações empíricas destacou a modelagem de equações estruturais como a técnica mais utilizada, graças a sua capacidade de testar e validar modelos teóricos que definem relações de causalidade entre variáveis (Marôco, 2014). Procedimentos dessa natureza, como também a regressão linear, são fundamentais para potencializar a contribuição das investigações na prática profissional, pois assim é possível perceber efetivamente quais os elementos do valor da marca estão diretamente relacionados com a lealdade do consumidor.

LIMITAÇÕES E FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Foram consideradas três limitações principais para esta revisão, que podem orientar a realização de novas investigações. Primeiramente, considerando o constante fluxo de publicações científicas na área do marketing e gestão do desporto em diferentes periódicos académicos, a utilização de dois descritores de busca e a escolha das bases de dados pode ter limitado a inclusão de estudos. Para futuras investigações, a utilização de outros termos (e.g., *brand*, *team*, *“team brand”*, *“team brand image”*, etc.) e de outras bases de dados (e.g., SPORTDiscus, ScienceDirect, ProQuest) podem aumentar o número de estudos analisados.

Segundo, levando em conta o ecossistema desportivo e o relacionamento no portfólio de marcas dentro dele (Kunkel & Biscaia, 2020; Kunkel et al., 2013), não consideramos a influência de outras marcas (e.g., Federações, ligas, atletas, patrocinadores, treinadores, etc) na análise do valor da marca das equipas desportivas profissionais. É sabido que as marcas não atuam isoladamente no ambiente desportivo e que esse relacionamento pode levar a diferentes respostas do consumidor (Su et al., 2020), por isso novas revisões devem incluir estudos que considerem esse relacionamento, a fim de proporcionar aos gestores informações sobre como gerir as equipas em um contexto relacionado e cooperativo com outras marcas e a consequente influência na lealdade do fã.

Por fim, a terceira limitação é referente a falta de análise dos antecedentes do valor da marca nesta revisão. Indicados nos estudos de natureza concetual, os antecedentes são fatores fundamentais para a construção e fortalecimento do valor da marca. Por isso, futuras investigações também devem analisar até que ponto diferentes antecedentes são mais ou menos fortes para uma marca, e assim oferecer informações relevantes para os gestores no planeamento das ações de marketing que podem impactar essa construção.

CONCLUSÃO

Com o passar dos anos, as investigações sobre o valor da marca das equipas desportivas profissionais evoluíram de uma perspectiva teórica, da concetualização de modelos, para a mensuração empírica e a sua relação preditiva sobre o comportamento do consumidor, a partir das diferentes características demográficas e psicológicas. Para seguir evoluindo, o valor da marca nas equipas precisa ser analisado em novos territórios e modalidades desportivas, bem como a sua relação com outras marcas no ecossistema desportivo, e como esse relacionamento influencia nos comportamentos e atitudes dos consumidores.

Artigo 2: 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^{1,3}, Carlos Augusto Mulatinho de Queiroz Pedroso^{2,3}, Marcos Antonio Barros Filho³, Victor Henrique Rodrigues Silva^{1,3}, José Pedro Sarmiento de Rebocho Lopes^{1,3}, Rui Biscaia⁴, Amélia Maria Pinto da Cunha Brandão⁵.

¹ Faculdade de Desporto da Universidade do Porto - FADEUP;

² Escola Superior de Educação Física da Universidade de Pernambuco – ESEF/UPE;

³ Grupo de Pesquisa em Esporte e Gestão – GEquip ESEF/UPE;

⁴ Escola de Marketing e Gestão da Universidade de Coventry – UK;

⁴ Faculdade de Economia da Universidade do Porto – FEPUP.

INTRODUÇÃO

O valor da marca tem se desenvolvido como um conceito fundamental para as organizações desportivas desde o início do século XXI (Gladden et al., 2001). Apesar de ser um paradigma enraizado na perspectiva norte americana do desporto enquanto um negócio (Ross, 2006), a importância do valor da marca é enquadrada globalmente na compreensão do ecossistema desportivo (Kunkel & Biscaia, 2020). No caso das equipas desportivas profissionais, um forte valor da marca tem sido apontado como um fator de sucesso, tanto dentro quanto fora de campo (Bauer, Sauer, & Schmitt, 2005; Hattula, 2018), bem como um determinante da lealdade dos adeptos (Gladden, 2014).

No futebol, as equipas mais valiosas e com maiores receitas do mundo estão concentradas nas ligas europeias (Deloitte, 2020; Forbes, 2019b). Entretanto, para além do valor financeiro, as equipas têm a capacidade de desenvolver o valor da marca na mente dos adeptos, graças a forte conexão psicológica que consegue estabelecer com eles (Couvellaere & Richelieu, 2005). Nessa perspectiva, as equipas de futebol do Brasil possuem uma forte capacidade de desenvolvimento do valor da marca na mente do consumidor, pois esse desporto é considerado o maior fenómeno social do país (Guterman, 2009). Apesar desse potencial, a compreensão e o impacto do valor da marca na ótica do adepto não tem se desenvolvido como um campo de investigação no contexto brasileiro. Similar em muitos aspetos ao cenário encontrado na Europa, o mercado do futebol brasileiro se diferencia ligeiramente pelo seu calendário de competições, de janeiro a dezembro, bem como a existência dos “Campeonatos Estaduais”, apenas encontrado no Brasil (Gasparetto et al., 2018). As competições estaduais foram responsáveis pelo desenvolvimento do futebol no Brasil, como também na criação de uma rivalidade local, muitas vezes do mesmo município (Holanda, 2014). Tal contexto pode inclusive ter potencializado a conexão do adepto com a equipa pela qual torce.

Assim, tendo em vista que o adepto desenvolve diferentes níveis de conexão psicológica com as equipas desportivas (Funk & James, 2001), esse relacionamento se traduz em consumidores ocasionais ou consistentes (Garbarino & Johnson, 1999). À semelhança da Europa, no Brasil esse consumo

consistente é realizado, em sua maioria, por meio dos programas de sócio. Ao aderir ao programa, os adeptos pagam quantias regulares em troca de benefícios associados à equipa, como prioridade na compra de bilhetes para jogos e desconto na compra de produtos (Cardoso & Silveira, 2014). No Brasil, os programas de sócio são uma importante fonte de receita para os clubes desportivos. Em 2018, os programas de sócio arrecadaram cerca de R\$390 milhões em números absolutos para as equipas de futebol do Campeonato Brasileiro – Série A (Exame, 2019). Mas além disso, tais programas são uma forma também de aumentar a lealdade junto às equipas (Pereira et al., 2014). Nesse sentido, se demonstra relevante analisar os sócios de equipas de futebol, tendo em vista a sua enorme contribuição para essas organizações.

Apesar da grande importância dada ao estudo da marca na atualidade (Ströbel & Germelmann, 2020), pouco tem se investigado sobre a percepção do valor da marca de equipas de futebol considerando diferentes tipos de adeptos (e.g. sócio e não sócio). Mais importante, o impacto dessa percepção sobre as intenções comportamentais desses consumidores. Observa-se um *gap* na academia sobre a discussão dessa temática no contexto brasileiro, mesmo que o futebol no Brasil apresente algumas particularidades, em relação a ligação com as equipas por meio dos campeonatos estaduais e a importância dos programas de sócio, visto de forma similar apenas na Europa. 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. Para tal, será analisada se há diferença na percepção do valor da marca entre esses dois tipos de adeptos, e consequente impacto nas intenções comportamentais. As informações geradas podem implicar em conhecimentos fundamentais para o desenvolvimento de campanhas de marketing segmentadas, bem como justificar os investimentos na gestão da marca, guiadas pelas dimensões da marca que estão relacionadas as intenções comportamentais dos adeptos.

O VALOR DA MARCA NO DESPORTO

O valor da marca pode ser considerado o valor adicional apropriado por um produto graças a sua marca (Farquhar, 1989). No caso do desporto, tal perspectiva se mantém, mas considera que ela pode ser fortalecida graças a forte

relação dos fãs com os nomes e símbolos das equipas pelas quais torcem (Gladden et al., 1998). Apesar da análise do valor da marca na perspetiva financeira ser fonte de importantes informações para o mercado desportivo (Scelles et al., 2016), é sobre o olhar do consumidor que esse ativo tem proporcionado informações relevantes da relação dos fãs com as equipas desportivas (Biscaia et al., 2013).

Por mais que se trate de um ativo entendido de forma subjetiva, a justificativa em se investir na gestão da marca das equipas decorre da sua influência na satisfação e intenções comportamentais dos indivíduos (Biscaia et al., 2013; Kunkel et al., 2017; Yoshida & Gordon, 2012), na lealdade (Bauer, Sauer, & Exler, 2005; Kunkel et al., 2016), no sucesso económico das equipas desportivas (Bauer, Sauer, & Schmitt, 2005) e até mesmo no desempenho dentro de campo (Hattula, 2018). Graças a essa relevância, os estudos sobre o valor da marca têm se desenvolvido entre académicos pelas perspetivas uni e multidimensionais. Entretanto, é nessa última abordagem que têm sido apontadas informações mais completas sobre a perceção do relacionamento do fã com as equipas desportivas (Aaker, 1991; Biscaia et al., 2013; Keller, 1993). Nessa perspetiva multidimensional, Ross (2006) desenvolveu um dos modelos mais utilizados para análise do valor da marca, o *Spectator-Based Brand Equity* (SBBE). O modelo, composto por 13 dimensões divididas entre associações e notoriedade à marca, apresentou boa validade psicométrica (Ross et al., 2008) e sua utilização tem apresentado resultados relevantes em diferentes contextos (Biscaia et al., 2016; Naik & Gupta, 2012).

Apesar da compreensão atual de que as marcas dentro do ecossistema desportivo estão relacionadas (i.e. a imagem do atleta influencia na imagem da equipa e vice-versa) (Kunkel & Biscaia, 2020; Kunkel et al., 2013; Su et al., 2020), analisar o valor da marca de forma isolada ainda permanece relevante para compreender esse ambiente. Do ponto de vista teórico, o facto do valor da marca se modificar com o contexto cultural (Yoo & Donthu, 2002), amplia a necessidade da utilização do SBBE em realidades ainda não exploradas. No caso do Brasil, onde o futebol tem uma forte influência na sociedade, a aplicação do modelo proporcionará uma compreensão do relacionamento dos fãs com as equipas

desportivas ainda não observada na literatura. Mais especificamente, tendo em vista que os programas de sócios são uma importante fonte de receita para as equipas, analisar a perceção de sócios e não sócios e o impacto sobre as intenções comportamentais implicará em importantes informações para a gestão estratégica da marca.

O SÓCIO DAS EQUIPAS DESPORTIVAS

Programas de associação são uma realidade estruturada nas equipas de futebol da Europa, do Brasil e algumas exceções em outros países. A partir de uma perspetiva do marketing relacional, todos os consumidores possuem um relacionamento latente que pode ser desenvolvido entre consumidores e organizações (Grönroos, 1997). A partir dos diferentes níveis de relacionamento que o consumidor estabelece, as equipas desportivas possuem tanto consumidores ocasionais quanto aqueles que pagam quantias recorrentes à organização (McDonald & Shaw, 2005). Apesar de ambos serem importantes para as equipas desportivas, os fãs que pagam quantias mensais, ou mesmo anuais, são uma fonte de receita fundamental para essas organizações, sejam eles membros dos programas de associação (i.e. sócio do clube) ou compradores de ingressos para a temporada. É importante ressaltar que existe diferença entre esses dois grupos. Enquanto os portadores de ingressos para a temporada adquirem um pacote para ter acesso aos jogos da equipa na temporada, os sócios pagam uma quantia regular para possuir benefícios que vão além da presença nos jogos, como promoção na compra de produtos e até direito a voto nas eleições dos clubes (Biscaia et al., 2016).

No Brasil, os programas de associação de adeptos são uma realidade alavancada mais fortemente a partir de 2010 e uma importante fonte de renda para os clubes desportivos brasileiros (Pereira et al., 2014). Do ponto de vista financeiro, entre 2014 e 2018, os clubes aumentaram o facturamento em 42% graças aos programas de associação (Exame, 2019). Por mais que esse facturamento seja influenciado muitas vezes pelo resultado desportivo, Cardoso e Silveira (2014) observaram que as receitas com a venda dos bilhetes para os jogos são mais afetadas do que os programas de associação em si. Na verdade, nem sempre o sucesso desportivo é suficiente para aumentar o número de

sócios das equipas desportivas (Shaw & McDonald, 2005). Nessa perspetiva, considerando que os indivíduos formam uma conexão psicológica com as equipas desportivas com o objetivo de satisfazer diferentes necessidades (Funk & James, 2004), analisar a perceção do valor da marca entre sócios e não sócios pode ser fundamental para compreender diferenças entre consumidores constantes e ocasionais. Além disso, é indicado que indivíduos com maior identificação com a equipa tendem a perceber melhor o valor da marca (Ross et al., 2008). Tais diferenças já foram indicadas por Biscaia et al. (2016) no contexto de futebol em Portugal, tendo sócios perceções mais elevadas do que não sócios. Entretanto, no Brasil, até o momento não foram encontradas investigações que analisaram essas perceções entre sócios e não sócios.

Complementarmente, ao considerarmos que quanto maior for o relacionamento com as equipas desportivas, aqui exemplificado na adesão aos programas de sócio, maior será a disposição de engajamento dos adeptos em comportamentos relacionados a equipa (Fisher & Wakefield, 1998), é possível que o valor da marca tenha um impacto superior sobre as intenções comportamentais dos sócios em relação aos não sócios. Nesse sentido, a partir do exposto até então, consideramos que a presente investigação possui duas hipóteses a serem analisadas, as quais são demonstradas a seguir:

Hipótese 1: Sócios apresentam níveis mais altos de perceção do valor da marca em comparação com os não sócios.

Hipótese 2: O valor da marca impacta positivamente de maneira mais forte as intenções comportamentais de sócios em comparação aos não sócios.

MÉTODO

Contexto de aplicação

O Campeonato Pernambucano é um dos campeonatos estaduais de futebol realizados no Brasil no período entre os meses de janeiro a abril. O Brasil é dividido em 26 Estados e mais um Distrito Federal, o que implica a ocorrência de 27 campeonatos estaduais no país. Esses torneios surgiram no início do século XX principalmente pela grande extensão territorial do Brasil e dificuldade

de realizar um campeonato nacional naquela época. Assim, os campeonatos estaduais se desenvolveram com a participação de equipes de todo o Estado, desde as que participam da divisão mais importante do futebol no país, o Campeonato Brasileiro Série A, contra as que não participam de nenhuma divisão (Gasparetto et al., 2018). No caso do Campeonato Pernambucano - Série A1, a edição de 2019 contou com a participação de dez equipes, distribuídas por todo o estado de Pernambuco.

Adaptação e Pré-teste do SBBE

Tendo em vista que o valor da marca pode mudar de acordo com o contexto cultural (Yoo & Donthu, 2002), no primeiro momento optou-se pela adaptação do modelo de análise para o contexto brasileiro. Para isso, utilizou-se o *Spectator-Based Brand Equity* (SBBE) refinado e validado por Biscaia et al. (2013) para o contexto do futebol em Portugal. A escala é composta por 11 dimensões, divididas em dez associações (zonas de restauração, interação social, compromisso dos adeptos, história do clube, atributos organizacionais, sucesso da equipe, treinador, gestão, estádio e marca) e mais a dimensão internalização. Cada dimensão foi analisada por três itens (total = 33 itens) e mensuradas por escala do tipo Likert de 7 pontos, de 1 (Discordo totalmente) a 7 (Concordo totalmente).

Tomando este modelo de base, adaptou-se o conteúdo da escala do português de Portugal para o português do Brasil, por uma equipe de quatro investigadores que compõem um grupo de pesquisa na área da Gestão e do Marketing esportivo no Brasil. A partir disso, realizou-se um estudo piloto presencial com uma amostra não-probabilística por conveniência de 170 estudantes ($n = 170$), divididos entre três universidades de Pernambuco. A maioria dos que responderam foram homens (70%), com idade entre 17 a 45 anos ($M = 22,06 \pm 5,175$). Foram analisadas a normalidade e fiabilidade dos dados a partir de valores absolutos de *skewness* (≤ 3) e *kurtosis* (≤ 10) (Kline, 2016), bem como da Fiabilidade Compósita ($\geq .60$) (Bagozzi & Yi, 1988), respetivamente. Além disso, a validade fatorial também foi observada, assumindo pesos fatoriais $\geq .50$. Os dados foram analisados no *software* Amos 26.0. Após esse momento, foi realizada uma nova adaptação de conteúdo a

partir do *feedback* dos indivíduos da amostra, a fim de corrigir algum item que não estivesse bem compreendido.

Validação do Modelo de Medida

A partir da etapa anterior, com os itens devidamente adaptados para o português do Brasil, uma nova coleta foi realizada. Foram acrescentados três itens para a análise das intenções comportamentais dos indivíduos, os mesmos utilizados por Biscaia et al. (2013), medidos com uma escala do tipo Likert de 7 pontos, de 1 (Pouco provável) a 7 (Muito provável). A escala foi disponibilizada online, de janeiro a abril de 2019, por meio da plataforma “OnlinePesquisa”, onde, após serem esclarecidos sobre os objetos da investigação, os participantes deveriam indicar a equipa pela qual torce e assim dar prosseguimento a resposta dos 36 itens. Por fim, foram acrescentadas questões sociodemográficas para obter informações relativamente ao sexo, idade, nível escolaridade completa, renda familiar mensal e se é sócio do clube pelo qual torce.

Após a conclusão da coleta, observou-se que 634 indivíduos deram início ao preenchimento do questionário. Foram adotados como critério de exclusão da amostra indivíduos menores de 18 anos, questionários com preenchimento incompleto e respostas contendo dez ou mais itens assinalados com o mesmo número em sequência. A partir disso, 420 respostas foram consideradas para compor a amostra do estudo ($n = 420$), uma taxa de 66,25% em relação aos que iniciaram o preenchimento. Assim como no pré-teste, a maioria dos respondentes foram homens (78,1%), com idade entre 18 e 70 anos ($M = 29,56 \pm 10,642$). Sobre a escolaridade completa, a maioria possui o Ensino Médio (40,2%), seguidos pelos que possuem o Ensino Superior (32,9%). Os dados sobre a renda familiar mensal indicaram que 18,6% possuem rendimento acima de R\$10.000, seguidos pelos 16,2% dos que recebem de R\$1.001 a R\$2.000. Além disso, 61,7% disseram ser sócios da equipa que torce.

Para a análise do ajustamento do modelo de medida, utilizou-se a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), com recurso ao Método da Máxima Verossimilhança (ML), por meio do *software* Amos 26.0. Para observar a qualidade do ajustamento, foram considerados os seguintes índices: o Qui-quadrado (χ^2) e a

sua divisão pelos graus de liberdade (gl), *Goodness of Fit Index* (GFI), *Comparative Fit Index* (CFI), *Tucker-Lewis Index* (TLI), o *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) e o *Modified Expected Cross-Validation Index* (MECVI). A consistência interna dos dados para cada dimensão foi analisada por meio da fiabilidade compósita (Hair et al., 2009). No que consiste a validade da escala, observou-se a validade fatorial pelos pesos fatoriais estandardizados, bem como a validade convergente pela variância extraída média (VEM) e a validade discriminante estabelecida quando as VEM dos fatores foram iguais ou superiores que o quadrado da correlação entre esses fatores (Fornell & Larcker, 1981; Marôco, 2014).

Análise Multigrupo e Modelo Estrutural

Na última etapa, a partir da validação do modelo de medida e utilizando a mesma amostra ($n = 420$), a invariância do modelo de medida para sócio e não sócio foi avaliada por meio do SPSS Amos 26.0. Em um primeiro momento, ajustou-se o modelo de medida individualmente para cada grupo. Em sequência, a invariância do modelo entre os grupos foi avaliada pela comparação do modelo livre (com os pesos fatoriais livres entre ambos os grupos) com o modelo restrito (com os pesos fatoriais fixos em ambos os grupos) (Marôco, 2014). Para a análise estatística da invariância, observou-se a diferença do CFI entre o modelo restrito e o modelo livre ($\Delta CFI = CFI_R - CFI_L$). A medida do CFI foi considerada como uma alternativa à estatística do $\Delta\chi^2$, pois esta última tem sido questionada pela sua sensibilidade ao tamanho e ou diferença das amostras, como para diferentes níveis de qualidade de ajustamento (Marôco, 2014). Para ΔCFI , considerou-se a invariância do modelo para um valor igual ou menor que .01 (Cheung & Rensvold, 2002). Após a observação da invariância do modelo, as médias latentes dos fatores entre os dois grupos foram comparadas e o d de Cohen (1988) calculado para determinar o tamanho do efeito das diferenças entre as médias. Por fim, aplicou-se uma análise de equações estruturais (AEE) multigrupo para a mensuração do modelo estrutural entre sócios e não sócios. Após o teste para a invariância do modelo nessa última etapa, os dois grupos foram unidos e o modelo estrutural foi calculado para toda a amostra ($n = 420$).

RESULTADOS

Adaptação e Pré-teste do SBBE

Para a fase de adaptação, 22 itens da escala foram modificados pela substituição de palavras com igual sentido para o português do Brasil. Essa primeira etapa permitiu a condução do pré-teste. Após essa coleta, o *feedback* da amostra permitiu a modificação de mais um item. Os dados apresentaram normalidade multivariada, pois os valores de *skewness* variaram de -2.99 a .76 e de *kurtoses* de -1.20 a 9.36 (Kline, 2016). Os dados apresentaram consistência interna pois os valores para fiabilidade compósita foram acima do ponto de corte estabelecido ($\geq .60$), variando entre .63 (interação social, atributos organizacionais) e .86 (gestão). Por fim, todos os pesos fatoriais também estiveram acima do ponto de corte estabelecido ($\geq .50$) (Hair et al., 2009), variando de .51 a .87. Partindo dessa análise inicial, considerou-se que as adaptações realizadas foram suficientes para dar continuidade no processo de validação do SBBE para o contexto brasileiro.

Validação do Modelo de Medida

Os resultados da AFC para a amostra de 420 adeptos ($n = 420$) demonstraram um bom ajuste dos dados ao modelo. O pressuposto da normalidade multivariada foi estabelecido por valores absolutos de *skewness* variando de -2.62 a .38 e *kurtosis* de -1.29 a 5.98 (Kline, 2016). Além disso, os valores para a análise da qualidade do ajustamento do modelo foram considerados aceitáveis [$\chi^2(440) = 976.40$ ($p < .001$), $\chi^2/\text{gl} = 2.22$, TLI = .92, CFI = .93, GFI = .87, RMSEA = .05, MECVI = 2.9]. Por mais que o valor do χ^2 tenha sido estatisticamente significativo, analisar a estimação do modelo apenas por esse teste pode não ser indicado devido a sua sensibilidade ao aumento no tamanho da amostra e nas variáveis observáveis (Hair et al., 2009). Em auxílio aos índices de ajustamento, apenas o GFI apresentou um valor abaixo do ideal. Entretanto, os bons valores apresentados nos outros índices (χ^2/gl , TLI, CFI, RMSEA) permitem observar um bom ajustamento do modelo (Hair et al., 2009; Marôco, 2014).

Bons valores de fiabilidade foram observados para dez das 11 dimensões analisadas. Valores acima do ponto de corte variaram de .75 (comprometimento dos adeptos) a .93 (técnico). Entretanto, a dimensão “marca” apresentou valor para a fiabilidade compósita de .43, abaixo do ponto de corte estabelecido. Além disso, com exceção da “marca”, foi obtida validade fatorial nas outras dez dimensões, variando de .615 a .952, bem como validade convergente com valores de VEM variando de .51 a .81. Na dimensão “marca”, dois dos três itens apresentaram pesos fatoriais abaixo do ponto de corte (.30, .48), e validade convergente bem abaixo do mínimo requisitado (VEM = .21). A validade discriminante foi atingida entre todas as dimensões, com exceção da correlação entre “marca” com as “zonas de alimentação”, “interação social”, “compromisso dos adeptos”, “atributos organizacionais”, “sucesso da equipa”, “estádio” e “internalização”. Por conta dos baixos índices estatísticos associados a variável “marca”, a dimensão foi retirada do modelo. O facto das médias dos itens dessa dimensão terem sido altas [Item 1: “Eu gosto do escudo/símbolo do meu Clube” – $M(DP) = 6.79(.54)$; Item 2: “Os uniformes dos jogadores do meu Clube são atrativos” – $M(DP) = 5.55(1.50)$; Item 3: “O escudo/símbolo do meu Clube tem características particulares” – $M(DP) = 6.25(1.20)$] indica a importância individual dos mesmos, mas que não se consolidou como uma importância em conjunto que caracterizaria uma dimensão chamada “marca”.

Após uma nova AFC, o modelo com 10 dimensões, sem a dimensão “marca”, apresentou uma melhor qualidade no ajustamento [$\chi^2(360) = 812.44$ ($p < .001$), $\chi^2/gl = 2.25$, TLI = .93, CFI = .94, GFI = .88, RMSEA = .05, MECVI = 2.4]. Devido a impossibilidade de uma segunda coleta de dados, a validação cruzada foi demonstrada pela diminuição no valor do MECVI entre o modelo com 11 dimensões (MECVI = 2.9) e o com dez (MECVI = 2.4) (Marôco, 2014). Além disso, foram obtidos bons valores para fiabilidade, validade fatorial e convergente, como demonstrado no Quadro - 1. Em específico, no Quadro – 2 é possível observar os resultados da validade discriminante para todas as dimensões.

Quadro 1 - Pesos fatoriais para cada item e fiabilidade e validade convergente de cada fator.

ITEM	λ	FC	VEM
<i>Zonas de Restauração (ZR)</i>		.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		
<i>Interação Social (IS)</i>		.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		
<i>Comprometimento dos Adeptos (CA)</i>		.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		
<i>História do Clube (HC)</i>		.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		
<i>Atributos Organizacionais (AO)</i>		.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		
<i>Sucesso da Equipa (SE)</i>		.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		
<i>Técnico (TEC)</i>		.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		
<i>Gestão (GES)</i>		.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		
<i>Estádio (EST)</i>		.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		
<i>Internalização (INT)</i>		.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: λ =Pesos fatoriais estandardizados; FC=Fiabilidade Compósita; VEM=Variância Extraída Média.

Quadro 2 - Resultado da 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
	AVE	.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: 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.

Análise Multigrupo e Modelo Estrutural

Após a validação do modelo, a análise multigrupo decorreu a partir de uma AFC para observar as propriedades psicométricas do modelo entre sócios e não sócios, separadamente. Tanto o modelo para sócio [$\chi^2(360) = 516.88$ ($p < .001$), $\chi^2/gf = 1.43$, TLI = .93, CFI = .94, GFI = .81, RMSEA = .06] quanto para não sócio [$\chi^2(360) = 690.11$ ($p < .001$), $\chi^2/gf = 1.91$, TLI = .92, CFI = .93, GFI = .86, RMSEA = .06] apresentaram boa qualidade de ajustamento. Apesar dos valores abaixo do recomendado de .90 no GFI, em ambos os modelos, optou-se por continuar a análise levando em consideração a boa estimativa dos outros índices (Hair et al., 2009). Como pode ser visto na Tabela – 1 a consistência interna, em ambos os modelos, apresentaram valores acima de .70, variando de .75 a .93. Valores acima de .50 também indicaram validade fatorial para os modelos, variando de .54 a .96, bem como a VEM determinou a validade convergente para ambos, com valores variando de .50 a .82. Por fim, todas as dimensões apresentaram validade discriminante nos dois modelos, com valores de VEM acima do quadrado da correlação entre as dimensões.

Tabela 1 - Análise fatorial confirmatória para os modelos de sócio e não sócio.

Sócio (n = 141)				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	λ	FC	VEM	.70	.68	.54	.74	.62	.54	.79	.82	.54	.69
1. Zonas de Restauração	.76 - .96	.88	.70	1.00									
2. Interação Social	.80 - .84	.86	.68	.13	1.00								
3. Comprometimento dos Adeptos	.61 - .79	.77	.54	.02	.08	1.00							
4. História do Clube	.81 - .92	.89	.74	.00	.01	.28	1.00						
5. Atributos Organizacionais	.71 - .86	.83	.62	.21	.26	.19	.09	1.00					
6. Sucesso da Equipa	.62 - .84	.77	.54	.11	.15	.24	.23	.48	1.00				
7. Técnico	.86 - .93	.92	.79	.00	.00	.03	.01	.05	.21	1.00			
8. Gestão	.83 - .95	.93	.82	.12	.19	.01	.00	.44	.15	.03	1.00		
9. Estádio	.54 - .88	.77	.54	.22	.25	.09	.00	.47	.18	.00	.30	1.00	
10. Internalização	.74 - .89	.87	.69	.11	.28	.27	.05	.15	.12	.01	.08	.23	1.00
Não sócio (n = 279)				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	λ	FC	VEM	.67	.61	.50	.72	.54	.52	.82	.75	.56	.75
1. Zonas de Restauração	.79 - .85	.86	.67	1.00									
2. Interação Social	.69 - .87	.82	.61	.26	1.00								
3. Comprometimento dos Adeptos	.62 - .75	.75	.50	.07	.23	1.00							
4. História do Clube	.81 - .87	.89	.72	.02	.08	.28	1.00						
5. Atributos Organizacionais	.70 - .75	.78	.54	.12	.21	.20	.03	1.00					
6. Sucesso da Equipa	.69 - .74	.77	.52	.24	.28	.29	.29	.35	1.00				
7. Técnico	.84 - .96	.93	.82	.07	.09	.05	.00	.20	.20	1.00			
8. Gestão	.84 - .89	.90	.75	.12	.21	.03	.00	.53	.28	.16	1.00		
9. Estádio	.65 - .85	.79	.56	.19	.46	.22	.09	.37	.28	.09	.32	1.00	
10. Internalização	.81 - .89	.90	.75	.11	.46	.26	.13	.15	.18	.05	.11	.35	1.00

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

A partir do bom ajustamento para ambos os modelos, a fim de responder ao abordado na Hipótese 1, se prosseguiu com o teste à invariância do modelo entre sócios e não sócios e posterior comparação entre médias latentes. Os resultados observados por meio da AFC demonstraram um bom ajustamento tanto 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] quanto para o modelo 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 estatística do χ^2 não demonstrou a invariância do modelo entre os dois grupos [$\Delta \chi^2(20) = 65.11$, $p < .001$]. Em contrapartida, a invariância completa do modelo é improvável de acontecer na prática (Milfont & Fischer, 2010). Como alternativa, a invariância parcial pode ser utilizada, seja quando medidas são invariantes em alguns, mas não em todos os grupos, ou quando nem todos os parâmetros são invariantes em todos os grupos (Vandenberg &

Lance, 2000). A partir disso, a diminuição no valor do CFI foi igual a .01 ($\Delta\text{CFI} = .01$), atestando, assim, a invariância métrica entre os grupos. Com o objetivo de comparar as médias latentes, a invariância escalar entre os modelos também foi averiguada. Assim, a comparação entre o modelo com pesos fatoriais restritos e o modelo com pesos fatoriais e *intercepts* (médias) restritos¹ [$\chi^2(770) = 1412.11$ ($p < .001$), $\chi^2/\text{gl} = 1.83$, TLI = .90, CFI = .92, RMSEA = .04], demonstrou também a invariância escalar do modelo ($\Delta\text{CFI} = .01$).

As médias latentes foram calculadas considerando os não sócios como grupo de referência, com médias fixadas em 0, enquanto no grupo de sócios as médias variaram livremente. Como mostra a Tabela – 2, houve diferença estatisticamente significativa em nove das dez dimensões comparadas, com exceção da dimensão “técnico”. Além disso, os valores positivos do teste Z demonstram as estimativas maiores para os grupos dos sócios em comparação aos não sócios. Em complemento, os valores do *d* de Cohen demonstraram que “internalização” ($d = .62$) e “interação social” ($d = .60$) apresentaram as diferenças mais acentuadas entre as médias. Nesse sentido, a Hipótese 1 foi suportada parcialmente, pois dentre as dez dimensões, uma não apresentou diferenças significativas entre sócios e não sócios. Além disso, é importante ter cautela na interpretação do resultado, haja vista que amostra dos sócios foi relativamente pequena ($n = 141$) para o número de itens no questionário.

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

Dimensão	ΔML	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: ΔML = Diferença das Médias latentes; n.s. = não significativo.

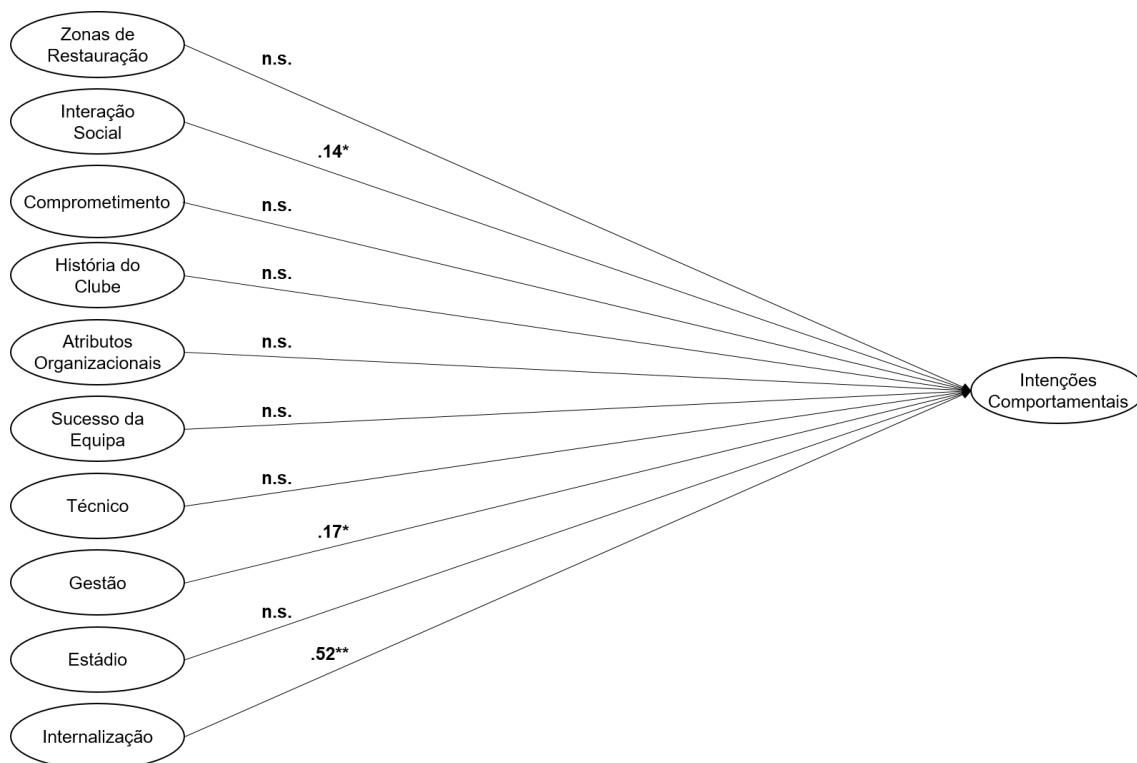
¹ Até a versão 26.0 do Amos, o *software* não reporta as estimativas para o GFI quando as médias e *intercepts* são mensurados. Para mais informações ver <https://www.ibm.com/support/pages/why-doesnt-amos-report-gfi-pgfi-agfi-and-rmr>

Dando sequência para a análise do modelo causal, e futuro teste a Hipótese 2, procedeu-se com a AEE multigrupo para o modelo de sócios e não sócios. Para tal, uma AFC multigrupo incluindo as dez dimensões do modelo e as intenções comportamentais foi realizada, separadamente para cada grupo. Os resultados demonstraram que tanto o modelo para sócios [$\chi^2(440) = 611.31$ ($p < .001$), $\chi^2/\text{gl} = 1.39$, TLI = .93, CFI = .94, GFI = .80, RMSEA = .05] quanto para os não sócios [$\chi^2(440) = 815.73$ ($p < .001$), $\chi^2/\text{gl} = 1.85$, TLI = .92, CFI = .93, GFI = .85, RMSEA = .06] apresentaram uma boa qualidade do ajustamento. Por mais que os valores para o GFI tenham permanecido abaixo do ponto de corte, é importante ressaltar que os outros índices apresentaram bons valores, além do facto de que o GFI tende a aumentar com o aumento da dimensão da amostra, o que pode ser percebido pelo seu aumento entre o modelo de sócio ($n = 141$, GFI = .80) e não sócio ($n = 279$, GFI = .85) (Hair et al., 2009; Marôco, 2014). Acerca da consistência interna da dimensão “intenções comportamentais”, os resultados demonstraram bons valores para o modelo de sócio (FC = .87) e não sócio (FC = .83). Além disso, foi observada evidência de validade fatorial em ambos os modelos (Sócio = .83 - .83; Não sócio = .76 - .80), bem como validade convergente (Sócio: VEM = .70; Não sócio: VEM = .62). Por fim, a evidência de validade discriminante para as “intenções comportamentais” foi observada em relação a todos os outras dimensões, pela comparação da VEM desses fatores pelo quadrado das suas correlações (Marôco, 2014).

Por fim, 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 ($\Delta\text{CFI} = .01$). Ou seja, não houve diferença do impacto do valor da marca nas intenções comportamentais entre sócios e não sócios. Por esse motivo, a Hipótese 2 não foi suportada. Nesse sentido, o modelo causal foi analisado considerando toda a amostra ($n = 420$), a fim de analisar o impacto do valor da marca nas intenções comportamentais do adepto no contexto do futebol brasileiro.

A análise do modelo de medida e do modelo causal apresentaram valores idênticos, demonstrando um bom ajustamento [$\chi^2(440) = 939.05$ ($p < .001$), $\chi^2/gf = 2.13$, TLI = .93, CFI = .94, GFI = .88, RMSEA = .05]. Na Figura 1 é possível observar as trajetórias do modelo causal. A análise dessas trajetórias revelou que as dimensões “interação social” ($\beta = .14$; $p < .05$), “gestão” ($\beta = .17$; $p < .05$) e “internalização” ($\beta = .52$; $p < .001$) exerceram um efeito positivo sobre as intenções comportamentais dos indivíduos. Em contrapartida, as restantes dimensões do modelo não foram capazes de prever as intenções comportamentais de maneira significativa. Por fim, é importante ressaltar que as dimensões do valor da marca foram responsáveis por explicar 77% da variância total 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 presente investigação foi analisar o impacto do valor da marca sobre as intenções comportamentais de sócios e não sócios de equipas

de futebol no Brasil. A partir dos resultados expostos, podemos discutir as hipóteses de investigação por dois pontos.

Primeiramente, no que consiste a Hipótese 1, a partir da invariância do modelo para os dois grupos, observou-se que houve diferença na percepção entre sócios e não sócios sobre o valor da marca do clube. O facto de as médias latentes terem apresentado valores mais altos para os sócios confirma indicações anteriores de que consumidores com alto nível de relacionamento percebem melhor a marca das equipas (Biscaia et al., 2016; McDonald, 2010). Para além disso, no que consiste a análise de cada dimensão em específico, as maiores diferenças nas médias latentes foram observadas nas dimensões “internalização” ($d = .62$) e “interação social” ($d = .60$). No caso de maiores níveis de internalização entre sócios, isso pode indicar que indivíduos que assumem para si valores da equipa traduzem esse sentimento também em uma atitude financeira. Essa informação está relacionada com a ideia de que a medida que o relacionamento com a equipa se fortalece, o significado da associação com a organização influencia na construção da própria personalidade do fã. A medida que isso acontece, é provável que mais informações sobre a equipa venha à mente e que isso se transforme em comportamentos consistentes (Funk & James, 2001).

No que se refere à interação social, uma melhor percepção do sócio pode indicar que a medida que relacionamentos mais fortes com as equipas são estabelecidos, a organização serve como um ambiente de encontro com amigos ou outros adeptos da equipa, mais do que para consumidores ocasionais. Apesar de não ter sido uma dimensão de destaque no estudo de Ross et al. (2008), Biscaia et al. (2016) destacaram que a experiência com outras pessoas é um benefício considerado na experiência de consumo desportivo. Inclusive, a literatura aponta que um forte relacionamento com a equipa pode estar relacionado com a necessidade psicológica de interação social (Funk & James, 2004). Para além das dimensões já citadas, um tamanho do efeito médio entre as diferenças das médias latentes foi observado para “gestão” ($d = .47$), “história do clube” ($d = .43$), “estádio” ($d = .32$), “zonas de restauração” ($d = .29$), “sucesso da equipa” ($d = .27$) e “atributos organizacionais” ($d = .22$).

No Brasil, a depender do programa de sócio que o consumidor paga, o mesmo tem direito a votar para a eleição da diretoria da equipa. Por esse motivo, é de se esperar que os sócios considerem a gestão do clube de maneira mais forte na mente. Por outro lado, referente a “história do clube”, a mesma dimensão já foi destacada como forte preditor das associações no contexto da *National Basketball Association* (NBA) (Ross et al., 2008), na Primeira Liga de futebol em Portugal (Biscaia et al., 2013) e nos telespectadores da *Indian Premier League* (IPL) (Naik & Gupta, 2012). Assumindo que a conexão psicológica com a equipa é maior nos sócios, a valorização dessa associação pode estar relacionada ao facto dos indivíduos se unirem à equipas com histórico de sucesso a fim de melhorar a maneira como elas são percebidas (Cialdini et al., 1976), suprimindo necessidades de alto-estima (Funk & James, 2004). Avaliações superiores dos sócios para “estádio”, “zonas de restauração” e “atributos organizacionais” muito pode estar relacionado com uma presença mais constante nos jogos da equipa. Além disso, apesar da diferença significativa na percepção do “comprometimento dos adeptos”, que pode estar relacionado também com um contato mais próximo do sócio com a equipa, um pequeno valor no tamanho do efeito ($d = .16$) não indica uma forte relevância nessa diferença. É importante ressaltar que, apesar das últimas quatro dimensões citadas não obterem altos valores na diferença entre os grupos, a utilização das mesmas é fundamental para a análise do valor da marca (Bauer, Sauer, & Schmitt, 2005; Biscaia et al., 2013; Biscaia et al., 2016; Gladden & Funk, 2002; Ross et al., 2008).

Por fim, a segunda consideração se refere ao exposto na Hipótese 2, sobre o impacto de diferentes dimensões do valor da marca sobre as intenções comportamentais de sócios e não sócios. Resultado similar também foi observado por Biscaia et al. (2016) no futebol de Portugal. Assim, a invariância do modelo estrutural ressalta a importância de uma gestão que considere todos os adeptos, sócios ou não, para o fortalecimento da marca (Biscaia et al., 2016). Além disso, é importante ressaltar que o impacto do valor da marca sobre as intenções comportamentais dos adeptos foi suportado em investigações que não compararam sócios e não sócios, mas consideraram um único grupo de adeptos (Biscaia et al., 2013; Filo et al., 2008; Gladden & Funk, 2001; Kunkel et al., 2016;

Kunkel et al., 2017). A partir disso, a fim de contribuir para o conhecimento da área no contexto brasileiro, o modelo estrutural no presente estudo foi analisado considerando a amostra completa dos adeptos ($n = 420$). O facto de a internalização ter sido o preditor mais forte ($\beta = .52$; $p < .001$) indica a importância das equipas manterem um forte relacionamento com os adeptos, para que a internalização de valores da equipa se traduza em comportamentos leais. Um facto interessante é a dimensão gestão também ser um preditor positivo das intenções comportamentais ($\beta = .17$; $p < .05$), tendo em vista que tal dimensão é de total controle das equipas. Isso pode indicar que os indivíduos permanecem tendo comportamentos positivos em relação a marca por acreditarem que a gestão da equipa trabalha para suprir as necessidades dos adeptos (Filo et al., 2008). Por fim, tendo em conta que a “interação social” também se apresentou como um preditor das intenções, ressalta-se a importância das equipas promoverem constantemente espaços de socialização entre os adeptos, não só no que se refere a presença nos jogos, como também como uma alternativa de lazer. Apesar da significância estatística em torno apenas das três dimensões anteriormente citadas, é importante ressaltar que as dimensões do valor da marca foram responsáveis por explicar 77% da variância das intenções comportamentais ($R^2 = .77$). Isso demonstra a relevância de se considerar também as outras dimensões, apesar de não terem sido preditores significativos.

CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

No que se refere as contribuições teóricas da presente investigação, destaca-se a validação do *Spectator-Based Brand Equity* como modelo de análise nas equipas de futebol em um contexto nunca antes estudado, o Brasil. Tendo em vista que o valor da marca pode se modificar de acordo com o contexto cultural investigado (Yoo & Donthu, 2002), a retirada da dimensão “marca” do modelo 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. Esse resultado pode estar relacionado ao facto de no Brasil, onde os clubes possuem um destaque sociocultural pela sua importância no desenvolvimento do desporto nacional (DaCosta, 2004), a marca das equipas não estarem sendo utilizadas como objetos de campanhas de

marketing. Por serem marcas estabelecidas por longos anos, seus elementos parecem ter se tornado apenas um símbolo de identificação das equipas, não dotado de significado para os adeptos.

CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

No que consiste as contribuições práticas para a gestão e marketing do desporto no contexto brasileiro, o facto de sócios perceberem melhor diferentes dimensões do valor da marca de suas equipas, indica a importância de uma gestão do relacionamento com o sócio qualificada, a fim de que isso contribua constantemente para as receitas das equipas. De forma geral, os departamentos de marketing são peças fundamentais para desenvolver e fortalecer a marca na mente do adepto (Du et al., 2020; Kunkel et al., 2016), com ênfase na internalização e interação social proporcionada pela equipa. No caso da internalização, a criação de um mural com fotos dos sócios (Biscaia et al., 2016) ou a entrega de produtos na residência do sócio por alguns atletas, podem fortalecer a conexão psicológica entre equipa e adepto. Além disso, apoiar causas sociais reconhecidamente importantes, por exemplo, pode fortalecer a internalização de valores do clube não só entre sócios, mas também entre os não sócios, tendo em vista a relevância de consumidores pontuais na receita das equipas. Além disso, como a interação social foi uma forte associação na mente dos sócios, 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. No caso das três principais equipas de Pernambuco, essa ação pode ser potencializada graças aos espaços existentes na sede das organizações, que não contém apenas o estádio, mas sim todas as instalações referentes à administração, desportos amadores e de formação, e opções de lazer aos associados.

Por último, como não houve diferença no impacto do valor da marca sobre as intenções comportamentais entre sócios e não sócios, as equipas também precisam desenvolver campanhas de marketing que considerem todos os adeptos, independente do nível de relacionamento com a equipa. Juntamente com o fortalecimento das associações citadas anteriormente, o desenvolvimento de uma gestão qualificada, que é percebida de tal forma pelos adeptos,

influencia diretamente na lealdade dos consumidores. Essa informação é particularmente relevante para as equipas, pois uma gestão qualificada não depende do resultado desportivo.

LIMITAÇÕES E FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Apesar dos importantes resultados apresentados, podemos destacar algumas potenciais limitações no processo de investigação desenvolvido, a fim de que possam ser consideradas em futuras investigações. No que consiste os dados, a primeira limitação é referente a impossibilidade de generalização dos resultados para toda a realidade brasileira. Um dos países com maior extensão territorial do mundo, a sua divisão em estados faz com que ocorra 27 campeonatos estaduais de futebol no início de cada ano (Gasparetto et al., 2018). Devido a essa diversidade, apenas a análise dos adeptos do Campeonato Pernambucano não é suficiente para generalizar um modelo de análise do valor da marca no Brasil, sendo necessária novas investigações em outras regiões do país. Inclusive, outros estudos podem considerar a inclusão da dimensão “marca” na análise, para confirmar ou refutar a não existência dessa associação na mente do adepto brasileiro, bem como a utilização de outras dimensões já concetualizadas em outras investigações (e.g. rivalidade, jogador estrela).

A segunda limitação se refere ao desequilíbrio na composição da amostra em relação ao sexo dos respondentes, à representatividade dos adeptos de todos os clubes e ao equilíbrio entre sócios e não sócios. Coletas de dados online, apesar de serem uma tendência por diminuir os custos e atingir um maior número de pessoas, dificulta no equilíbrio entre as diferentes características da amostra (Biscaia et al., 2013). Na presente investigação, não foi possível obter dados de adeptos de todas as equipas participantes do Campeonato Pernambucano – Série A1, o que limitou a percepção do valor da marca e seu impacto nas intenções comportamentais. Um número maior de homens na amostra talvez tenha induzido os resultados, tendo em vista as diferenças nas percepções entre diferentes sexos (Yoshida & Gordon, 2012). Além disso, a não realização de uma análise estatística para verificar se o baixo número de sócios (n = 141) foi suficiente para as devidas comparações, requer cautela na análise dos resultados. Assim, futuras investigadores devem estar atentos a esse

equilíbrio e quantidade na amostra, para que não haja erros de interpretação por conta dos resultados apresentados. Ao considerar a experiência do consumidor como aspecto fundamental para a análise do valor da marca (Ross, 2006), a terceira limitação se refere a falta de controle sobre a existência de uma experiência concreta do adepto com a equipa (e.g. ir a um jogo da equipa) na temporada investigada. Apesar da escolha deliberada por uma equipa desportiva no questionário poder indicar a existência de uma experiência, não foi considerado na análise esse requisito. Por isso, novas investigações devem considerar essa informação junto ao adepto para que não haja dúvidas acerca desse aspecto.

Por fim, a quarta limitação do estudo se refere a não observação da influência de outras marcas sobre a percepção dos adeptos acerca das equipas desportivas. Apesar da literatura crescente sobre o relacionamento das marcas no ecossistema desportivo e a influência mútua entre elas (Kunkel & Biscaia, 2020; Kunkel et al., 2017; Kunkel et al., 2013), optou-se na presente investigação pela análise isolada do valor da marca das equipas desportivas. Por isso, novas investigações devem considerar a influência de outras marcas (e.g. atletas, ligas, patrocinadores) na percepção do fã. No Brasil, a nível estadual, tal estrutura pode ser investigada analisando a influência da marca das diferentes ligas nacionais na percepção do valor da marca das equipas desportivas. Isso pode ser considerado tendo em vista que no Campeonato Pernambucano, por exemplo, existem equipas que disputam a liga nacional mais importante (i.e. Campeonato Brasileiro – Série A) e as que disputam a última liga (i.e. Campeonato Brasileiro – Série D).

CONCLUSÃO

Em um país apaixonado pelo futebol como o Brasil, o desenvolvimento de uma marca forte por parte das equipas desportivas é fundamental para obter sucesso a longo prazo. Por isso, a validação do SBBE no presente estudo 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 importância que os adeptos

dão à essas informações. Além disso, o facto de os sócios percecionarem melhor a marca das equipas evidencia a necessidade de uma gestão qualificada do relacionamento com esse adepto, considerando as diferenças apresentadas nesse estudo.

CAPÍTULO III – DISCUSSÃO GERAL

A presente dissertação teve como objetivo central analisar o impacto do valor da marca sobre as intenções comportamentais entre sócios e não sócios de equipas de futebol. Para isso, o contexto escolhido foi o Campeonato Pernambucano – Série A1 2019. Seguindo a estrutura do modelo escandinavo, inicialmente, no Artigo 1, a produção académica sobre o valor da marca das equipas desportivas na perspetiva multidimensional foi revisada. Em seguida, no Artigo 2, inicialmente foi possível testar e validar o *Spectator-Based Brand Equity* (SBBE) no Brasil, uma realidade até então não analisada e comparar a perceção da marca entre sócios e não sócios. Por fim, uma AEE multigrupo demonstrou que não houve diferença do impacto do valor da marca nas intenções comportamentais entre sócios e não sócios, por isso uma análise foi feita considerando a amostra conjunta. Os resultados obtidos indicam reflexões e implicações importantes para a gestão de uma marca forte, principalmente para o contexto brasileiro, onde a gestão do desporto ainda é uma área a se desenvolver (Mazzei & Rocco Jr., 2017). A fim de não repetir os elementos discutidos nos dois artigos dessa dissertação, a presente secção trará elementos que conecte e discuta elementos envolvendo as duas investigações.

As investigações selecionadas no Artigo 1 apontam o variado número de modelos utilizados na análise do valor da marca. Isso indica que a falta de consenso sobre essa análise, observada na gestão de empresas (Dall'Olmo Riley, 2016), também está presente na mensuração no contexto das equipas desportivas. Não obstante, Ross (2006), na concetualização do SBBE, foi o único a relacionar a estrutura do desporto com as características únicas dos serviços (Berry, 2000), destacando a experiência do fã desportivo como elemento fundamental para a análise do valor da marca. É nesse sentido que se justifica a utilização desse modelo no Artigo 2. Além disso, contrariamente à mensuração da dimensão notoriedade da marca com base nos modelos clássicos (Aaker, 1991; Keller, 1993), Ross et al. (2008) diferenciaram-se ao operacionalizar tal dimensão por meio de aspetos psicológicos, como a identificação e internalização. A análise da conexão psicológica por meio dessas dimensões demonstrou ser um componente importante na mensuração do valor a marca (Biscaia et al., 2013; Biscaia et al., 2016; Naik & Gupta, 2012). Inclusive, a

relevância da dimensão “internalização” observada no Artigo 2 desta dissertação, confirma tal importância. Nesse sentido, equipas desportivas já estabelecidas necessitam fortalecer o seu relacionamento com os adeptos constantemente, devido a importância desse fator na avaliação do valor da marca.

De facto, a análise multidimensional do valor da marca proporciona uma perspetiva mais ampla sobre esse ativo. Entretanto, é importante ressaltar que, a medida que o número de dimensões aumenta, se torna mais difícil de analisar o valor da marca em um contexto internacional. Tal questionamento é importante pois duas investigações selecionadas no Artigo 1 (Chanavat & Bodet, 2009; Kerr & Gladden, 2008) discutiram acerca da percepção do valor da marca nos “fãs satélites”. No Artigo 2, a retirada inesperada da dimensão “marca” do modelo acentua ainda mais essa discussão. Ou seja, se a percepção da marca muda de acordo com o contexto (Yoo & Donthu, 2002), como verificado por Bauer, Sauer, & Exler (2005), Biscaia et al. (2013) e também na presente dissertação, tanto investigadores quanto gestores necessitam ter precaução ao abordar essa questão. É nesse sentido que a replicação do SBBE em novos contextos, ou de um outro modelo qualquer, necessita levar em consideração sempre o refinamento para a realidade a ser observada.

Outra contribuição do Artigo 2 referente ao já observado na literatura, foi a confirmação de que níveis diferentes de relacionamento do adepto com a marca faz com que a percepção sobre o seu valor também se modifique (Garbarino & Johnson, 1999). Assim como observado por Biscaia et al. (2016), os sócios perceberam a marca com níveis mais altos quando comparados aos não sócios. Isso fortalece a necessidade de se considerar diferentes fatores que podem influenciar a percepção da marca, como o sexo, idade e, no caso dessa dissertação, ser ou não sócio da equipa desportiva (Yoshida & Gordon, 2012). Em termos práticos, fortalecemos a indicação da necessidade de as equipas desportivas manterem e fortalecerem, de forma constante, o relacionamento com os seus sócios, mas sem descartar os não sócios, que também são importantes para a receita dessas organizações e potenciais novos sócios. Tendo em vista que apenas a média da dimensão “técnico” não foi diferente entre

sócios e não sócios, ações que considerem todas as outras dimensões do SBBE beneficiarão as equipes na sua relação com os sócios. No caso da “internalização”, que apresentou a maior diferença, os departamentos de marketing podem criar campanhas que ressaltem a importância dos adeptos para as equipes, premiando com bilhetes para os jogos, escolhendo um sócio para acompanhar a equipe em jogos fora da cidade, ou mesmo presentear um sócio por mês com uma camisa da equipe autografada por todos os jogadores. Todas essas são ações de baixo custo, mas que quando exploradas, fortalecem o relacionamento com o adepto.

Por fim, no que se refere o objetivo da presente dissertação, não foi possível observar uma diferença do impacto do valor da marca nas intenções comportamentais entre sócios e não sócios. Isso pode indicar que níveis mais altos de relacionamento com a equipe, materializados aqui pela presença em planos de sócio, não configuram necessariamente maior impacto nas intenções de comportamento dos adeptos. Nesse sentido, as equipes precisam sempre considerar todos os adeptos. A materialização desse ponto ocorrerá pela utilização de campanhas de marketing segmentadas. Entretanto, após a análise com a amostra completa, confirmando o já apontado no Artigo 1 e em outras investigações na área (Du et al., 2020; Filo et al., 2008; Gladden & Funk, 2001; Kunkel et al., 2016; Kunkel et al., 2017), foi possível observar que o valor da marca impacta nas intenções comportamentais dos fãs. Na presente investigação, onde as dimensões “internalização”, “interação social” e “gestão” foram preditores significativos das intenções comportamentais dos adeptos, tais informações justificam, indiscutivelmente, a importância dos investimentos na gestão da marca. Ou seja, no Brasil, a medida que os adeptos tem boas percepções sobre os valores que as equipes possuem, de que o relacionamento com essas organizações representa uma oportunidade de interagir com outros adeptos e amigos, e de que a gestão é feita de forma qualificada, maior será a possibilidade dos adeptos assistirem a mais jogos e recomendá-los para outras pessoas, e comprarem produtos e serviços das equipes. Assim, as equipes devem ressaltar, junto aos fãs, essas informações, para potencializar suas intenções comportamentais em relação a essas organizações.

No que consiste o apontamento das limitações e indicação de futuras investigações, acreditamos que, para novas dissertações, os elementos apontados no Artigo 1 e Artigo 2 sejam suficientes.

CAPÍTULO IV - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em uma sociedade onde as pessoas costumam incorporar significados simbólicos de uma marca na construção do conceito de si próprio (Escalas & Bettman, 2017), provavelmente a gestão da marca nunca foi tão importante. No contexto do desporto, mesmo que essa tendência já tenha sido apontada por Gladden et al. (2001) no início do século, é atual considerar a influência da marca no relacionamento com os fãs desportivos (Kunkel & Biscaia, 2020; Ströbel & Germelmann, 2020). Na presente dissertação, foi possível observar que adeptos com relacionamentos mais fortes com as equipas (i.e. sócios), tem percepções mais fortes sobre a marca dessas organizações em comparação aos não sócios. Entretanto, essas percepções não indicaram que haja uma diferença do impacto do valor da marca nas intenções comportamentais entre sócios e não sócios.

Por meio de uma perspectiva multidimensional, validar o SBBE no Brasil é uma porta de entrada para a análise do valor da marca em um país onde o futebol é um fenómeno social (Guterman, 2009). A importância de analisar tal modelo no contexto brasileiro foi destacada pela retirada da dimensão “marca”, o que indica a mudança do valor da marca na perspectiva do consumidor de acordo com a cultura. Isso implica novas reflexões se essa associação, consensual em outras investigações, em outros países e modalidades, ainda precisa ser desenvolvida pelas equipas desportivas de futebol do Brasil.

Apesar do desporto no Brasil não ter se desenvolvido na perspectiva do negócio, gerir organizações desportivas enquanto uma marca parece ser uma tendência a ser seguida mundialmente para equipas profissionais, principalmente pelas grandes quantias financeiras que movimentam e a necessidade de estabelecer uma base leal de fãs. A partir dos estudos revisados e dos resultados apresentados nessa dissertação, fica mais evidente o quanto uma marca forte influencia o comportamento do adepto em relação a sua equipa. Na realidade investigada, o Campeonato Pernambucano de futebol – Série A1, tal indicação é fundamental, tendo em vista a necessidade financeira das equipas e a baixa média de adeptos nos jogos das equipas. Além disso, a compreensão sobre o impacto do valor da marca nos consumidores pode ser potencializada pelo entendimento de todo o ecossistema desportivo, e da maneira com que a imagem de outros agentes (e.g. ligas, atletas,

patrocinadores) influenciam na percepção dos adeptos sobre o valor da marca das equipas desportivas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity*. New York: Free Press.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). The brand relationship spectrum: The key to the brand architecture challenge.pdf>. *California Management Review*, 42(4), 8-23.
- Arai, A., Ko, Y. J., & Kaplanidou, K. (2013). Athlete brand image: Scale development and model test. *European Sport Management Quarterly*, 13(4), 383-403.
- Arai, A., Ko, Y. J., & Ross, S. (2014). Branding athletes: Exploration and conceptualization of athlete brand image. *Sport Management Review*, 17(2), 97-106.
- Baalbaki, S., & Guzmán, F. (2016). Consumer-based brand equity. In F. Dall'Olmo Riley, J. Singh & C. Blankson (Eds.), *The Routledge companion to contemporary brand management*. New York: Routledge.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Barros Filho, M. A., Pedroso, C. A. M. Q., Miranda, Y. H. B., Sarmiento, J. P., Rodrigues Silva, V. H., Corte-Real, N., Fonseca, A. M., & Dias, C. (2018). Qualidade de serviços e satisfação de espectadores de eventos esportivos: Uma revisão sistemática. *Movimento (ESEFID/UFRGS)*, 24(4).
- Bauer, H. H., Sauer, N. E., & Exler, S. (2005). The loyalty of German soccer fans: Does a team's brand image matter? *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 7(1), 8-16.
- Bauer, H. H., Sauer, N. E., & Exler, S. (2008). Brand image and fan loyalty in professional team sport: A refined model and empirical assessment. *Journal of Sport Management*, 22, 205-226.
- 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.
- BDO Brazil. (2018). 11º valor das marcas dos clubes brasileiros: Finanças dos clubes. *Business: 11º Valor das marcas dos clubes brasileiros*. Consult. 16 de abril de 2020, disponível em <https://www.bdo.com.br/pt->

br/publicacoes/noticias-em-destaque/11%C2%BA-valor-das-marcas-dos-clubes-brasileiros

- Berry, L. L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 128-137.
- Biscaia, R., Correia, A., Ross, S., & Rosado, A. (2014). Sponsorship effectiveness in professional sport: An examination of recall and recognition among football fans. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 16(1), 2-18.
- 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., & Rocha, C. (2018). Sponsorship of the 2016 Rio Olympic Games: An empirical examination of the reactions to local sponsors and rival brands. *Sport Marketing Quarterly*, 27, 180-196.
- 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.
- Boone, L. E., Kochunny, C. M., & Wilkins, D. (1995). Applying the brand equity concept to Major League Baseball. *Sport Marketing Quarterly*, 4(3), 33-42.
- 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.
- Chanavat, N., & Bodet, G. (2009). Internationalization and sport branding strategy: A French perception of the Big Four brands. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 12(4), 460-481.
- 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.
- Christodoulides, G., & De Chernatony, L. (2010). Consumer-based brand equity: Conceptualization and measurement. *International Journal of Market Research*, 52(1), 43-66.

- 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.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2^a ed.). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Confederação Brasileira de Futebol. (2018). Sobre a CBF. *Site da Confederação Brasileira de Futebol*. Consult. 25 de abril de 2020, disponível em <https://www.cbf.com.br/a-cbf/institucional/index/a-cbf>
- Conselho Científico - FADEUP. (2009). Normas e orientações para a redação e apresentação de dissertações e relatórios. Biblioteca 3^a. Consult. 25 de maio de 2020, disponível em https://biblioteca.fade.up.pt/wp-content/uploads/sites/161/2019/05/normas_fadeupEDITADO-3.pdf
- Couvellaere, V., & Richelieu, A. (2005). Brand strategy in professional sports: The case of French soccer teams. *European Sport Management Quarterly*, 5(1), 23-46.
- DaCosta, L. (2004). Clubes esportivos e recreativos. In L. DaCosta (Ed.), *Atlas do esporte no Brasil: Atlas do esporte, educação física e atividades físicas de saúde e lazer no Brasil*.
- Dall'Olmo Riley, F. (2016). Brand definitions and conceptualizations: The debate. In F. Dall'Olmo Riley, J. Singh & C. Blankson (Eds.), *The Routledge companion to contemporary brand management*. New York: Routledge.
- Daniels, J., Kunkel, T., & Karg, A. (2019). New brands: Contextual differences and development of brand associations over time. *Journal of Sport Management*, 33(2), 133-147.
- Deloitte. (2020). Deloitte Football Money League 2020. *Deloitte*. Consult. 06 de abril de 2020, disponível em <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html#>
- Dowling, M., Leopkey, B., & Smith, L. (2018). Governance in sport: A scoping review. *Journal of Sport Management*, 32(5), 438-451.

- 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.
- Escalas, J. E., & Bettman, J. R. (2017). Connecting with celebrities: How consumers appropriate celebrity meanings for a sense of belonging. *Journal of Advertising*, 46(2), 297-308.
- Exame. (2019). Faturamento dos clubes com sócios-torcedores cresce 42% nos últimos 5 anos. *Negócios* Consult. 24 de abril de 2020, disponível em <https://exame.abril.com.br/negocios/faturamento-dos-clubes-com-socios-torcedores-cresce-42-nos-ultimos-5-anos/>
- Farquhar, P. H. (1989). Managing brand equity. *Marketing Research*, 1(3), 24-33.
- Federação Pernambucana de Futebol. (2020). A Federação. *Federação Pernambucana de Futebol* Consult. 25 de abril de 2020, disponível em <https://fpf-pe.com.br/pt/conteudo/?q=6&sc=11>
- Feiler, S., Wicker, P., & Breuer, C. (2019). Nonprofit pricing: Determinants of membership fee levels in nonprofit sports clubs in Germany. *International Journal of Sport Finance*, 14(4), 262-277.
- 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.
- Fisher, R. J., & Wakefield, K. (1998). Factors leading to group identification: A field study of winners and losers. *Psychology & Marketing*, 15(1), 23-40.
- Forbes. (2018). Juventus have sold \$60 million of Ronaldo jerseys in 24 Hours [Infographic]. *Forbes* Consult. 27 de março de 2020, disponível em <https://www.forbes.com/sites/niallmccarthy/2018/07/20/juventus-have-sold-60-million-of-ronaldo-jerseys-in-24-hours-infographic/#6e8d47ea392b>
- Forbes. (2019a). The world's 50 most valuable sports teams 2019. *Forbes* Consult. 27 de fevereiro de 2020, disponível em

<https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2019/07/22/the-worlds-50-most-valuable-sports-teams-2019/#96e6a0e283da>

- Forbes. (2019b). The world's most valuable soccer teams 2019: Real Madrid is back on top, at \$4.24 Billion. *Forbes*. Consult. 09 de maio de 2020, disponível em <https://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2019/05/29/the-worlds-most-valuable-soccer-teams-2019/#23b0442740d6>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Funk, D. C., & James, J. (2001). The Psychological Continuum Model: A conceptual framework for understanding an individual's psychological connection to sport. *Sport Management Review*, 4(2), 119-150.
- 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.
- Funk, D. C., & James, J. D. (2006). Consumer loyalty: The meaning of attachment in the development of sport team allegiance. *Journal of Sport Management*, 20(2), 189-217.
- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87.
- 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.
- Gladden, J. M., & Funk, D. C. (2001). Understanding brand loyalty in professional sport: Examining the link between brand associations and brand loyalty. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 3(1), 54-81.
- Gladden, J. M., & Funk, D. C. (2002). Developing an understanding of brand associations in team sport: Empirical Evidence from Consumers of Professional Sport. *Journal of Sport Management*, 16(1), 54-81.

- Gladden, J. M., Irwin, R. L., & Sutton, W. A. (2001). Managing North American major professional sport teams in the new millennium: A focus on building brand equity. *Journal of Sport Management*, 15(4), 297-317.
- Gladden, J. M., & Milne, G. R. (1999). Examining the importance of brand equity in professional sport. *Sport Marketing Quarterly*, 8(1), 21-29.
- Gladden, J. M., Milne, G. R., & Sutton, W. A. (1998). A conceptual framework for assessing brand equity in division I college athletics. *Journal of Sport Management*, 12(1), 1-19.
- Globoesporte. (2019). Paulistão tem a maior média de público entre os estaduais, e Carioca é o segundo. Confira a lista. *Numerólogos - Globoesporte*. Consult. 25 de abril de 2019, disponível em <https://globoesporte.globo.com/numerologos/noticia/paulistao-tem-a-maior-media-de-publico-entre-os-estaduais-e-carioca-e-o-segundo-confira-a-lista.ghtml>
- Grönroos, C. (1997). Value-driven relational marketing: From products to resources and competencies. *Journal of Marketing Management*, 13(5), 407-419.
- 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^a ed.). Harlow: Pearson.
- Hasaan, A., Biscaia, R., & Ross, S. (2019). Understanding athlete brand life cycle. *Sport in Society*, 1-42.
- Hasaan, A., Kerem, K., Biscaia, R., & Agyemang, K. (2018). A conceptual framework to understand the creation of athlete brand and its implications. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 18(3), 169-198.
- 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.

- IBOPE Repucom. (2020). Ranking digital dos clubes brasileiros – Abr/2020. *IBOPE | REPUCOM* Consult. 25 de abril de 2020, disponível em <http://www.iboperepucom.com/br/rankings/ranking-digital-dos-clubes-brasileiros-abr-2020/>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2020a). Cidades. *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística* Consult. 25 de abril de 2020, disponível em <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/panorama>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2020b). Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação. *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística* Consult. 25 de abril de 2020, disponível em <https://www.ibge.gov.br/apps//populacao/projecao/>
- Ishaq, M. I., & Di Maria, E. (2019). Sustainability countenance in brand equity: A critical review and future research directions. *Journal of Brand Management*, 27(1), 15-34.
- Juventus. (2020). Black and white and more. *Juventus Official Website* Consult. 06 de abril de 2020, disponível em <https://www.juventus.com/en/black-and-white-and-more.php>
- Kapferer, J.-N. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term* (4^a ed.). Londres e Philadelphia: Kogan Page.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57, 1-22.
- Keller, K. L. (2001). *Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands*: Marketing Science Institute Cambridge, MA.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (4^a ed.). Harlow: Pearson.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759.
- Kerr, A. K., & Gladden, J. M. (2008). Extending the understanding of professional team brand equity to the global marketplace. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 3(1/2), 58-77.

- Kim, M. (2020). How Phil Knight made Nike a leader in the sport industry: Examining the success factors. *Sport in Society*, 1-12.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4^a ed.). New York: The Guilford Press.
- Koçak, A., Abimbola, T., & Özer, A. (2007). Consumer brand equity in a cross-cultural replication: An evaluation of a scale. *Journal of Marketing Management*, 23(1-2), 157-173.
- Koo, G.-Y., Quarterman, J., & Jackson, E. N. (2006). The effect of perceived image fit on brand awareness: 2002 Korea-Japan World Cup. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 7(3), 28-39.
- Kunkel, T., & Biscaia, R. (2020). Sport brands: Brand relationships and consumer behavior. *Sport Marketing Quarterly*, 29(1), 3-17.
- Kunkel, T., Doyle, J. P., Funk, D. C., Du, J., & McDonald, H. (2016). The development and change of brand associations and their influence on team loyalty over time. *Journal of Sport Management*, 30(2), 117-134.
- Kunkel, T., Funk, D., & King, C. (2014). Developing a conceptual understanding of consumer-based league brand associations. *Journal of Sport Management*, 28(1), 49-67.
- Kunkel, T., Funk, D. C., & Lock, D. (2017). The effect of league brand on the relationship between the team brand and behavioral intentions: A formative approach examining brand associations and brand relationships. *Journal of Sport Management*, 31(4), 317-332.
- Kunkel, T., Hill, B., & Funk, D. (2013). Brand architecture, drivers of consumer involvement and brand loyalty with professional sport leagues and teams. *Journal of Sport Management*, 27(3), 177-192.
- Lance! (2019). Vasco líder! Veja o ranking dos 20 clubes com mais sócios-torcedores no Brasil. *Lance!* Consult. 24 de abril de 2020, disponível em <https://www.lance.com.br/galerias/vasco-lider-veja-o-ranking-dos-20-clubes-com-mais-socios-torcedores-no-brasil/#foto=21>
- Lovelock, C., & Gummesson, E. (2016). Whither services marketing? *Journal of Service Research*, 7(1), 20-41.

- Manoli, A. E. (2020). Brand capabilities in English Premier League clubs. *European Sport Management Quarterly*, 20(1), 30-46.
- Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, softwares & aplicações* (2ª ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Mazzei, L. C., & Rocco Jr., A. J. (2017). Um ensaio sobre a gestão do esporte: Um momento para a sua afirmação no Brasil. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte*, 2(1), 96-109.
- McDonald, H. (2010). The factors influencing churn rates among season ticket holders: An empirical analysis. *Journal of Sport Management*, 24, 676-701.
- McDonald, H., & Shaw, R. N. (2005). Satisfaction as a predictor of football club members' intentions. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 7(1), 75-81.
- Milfont, T. L., & Fischer, R. (2010). Testing measurement invariance across groups: Applications in cross-cultural research. *International Journal of Psychological Research*, 3(1), 111-121.
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2014). *Sports Marketing* (4ª ed.). Champaign: Human Kinetics.
- Naik, A. Y., & Gupta, A. (2012). Indian Premier League and team brand building: Validating the Spectator-Based Brand Equity Model in context of television viewers. *Metamorphosis*, 11(1), 36-51.
- Naik, A. Y., & Gupta, A. (2013a). Branding of sport teams: Re-conceptualizing the fan based brand-equity model. *International Journal of Marketing & Business Communication*, 2(3), 31-40.
- Naik, A. Y., & Gupta, A. (2013b). Illuminating viewer-based brand equity in sports. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 4(2), 160-172.
- Nielsen Sports. (2019). Game changer: Rethinking sports experiences for generation Z. *Nielsen Consult*. 11 de fevereiro de 2020, disponível em <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/12/game-changer-gen-z-sports-report-2019.pdf>

- Papadimitriou, D., Kaplanidou, K., Alexandris, K., & Theodorakis, N. (2019). The brand personality of professional football teams: A refined model based on the Greek professional football league. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 9(5), 443-459.
- Pereira, L. F., Pessôa, L. A. G. P., Ferreira, J. B., & Giovannini, C. J. (2014). *O torcedor-consumidor: Identificação com os clubes e barreiras para a adoção do programa sócio torcedor*. Comunicação apresentada em XXXVIII Encontro da ANPAD.
- Poli, R., Ravenel, L., & Besson, R. (2019). Attendances in football stadia (2003-2018). CIES Football Observatory Monthly Report nº 44 - April 2019, disponível em <https://football-observatory.com/IMG/pdf/mr44en.pdf>
- Público. (2020). CR7 quebra mais um recorde do mundo - agora, no Instagram. *Público* Consult. 27 de maio de 2020, disponível em <https://www.publico.pt/2020/01/30/impar/noticia/cr7-quebra-recorde-mundo-instagram-1902292>
- Richelieu, A., & Pons, F. (2009). If brand equity matters, where is the brand strategy. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5(1/2), 162-182.
- Rocha, C., & Wyse, F. (2020). Host country brand image and political consumerism: The case of Russia 2018 FIFA World Cup. *Sport Marketing Quarterly*, 29(1), 62-76.
- Ross, S. (2006). Conceptual framework for understanding spectator-based brand equity. *Journal of Sport Management*, 20(1), 22-38.
- Ross, S. (2008). Assessing the use of the brand personality scale in team sport. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 3, 23-38.
- Ross, S., James, J. D., & Vargas, P. (2006). Development of a scale to measure Team Brand Associations in professional sport. *Journal of Sport Management*, 20, 260-279.
- Ross, S., Russell, K. C., & Bang, H. (2008). An empirical assessment of spectator-based brand equity. *Journal of Sport Management*, 22(3), 322-337.

- Santos, T. O., Correia, A., Biscaia, R., Araújo, C., Pedroso, C. A. M. Q., Stinghen, F. M., Azevêdo, P. H., Molleta, S. R., Costa, V. T., & Menezes, V. G. (2016). A qualidade da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014 nas cidades-sede. *2016*, 22(2), 611-624.
- Scelles, N., Helleu, B., Durand, C., & Bonnal, L. (2016). Professional sports firm values: Bringing new determinants to the foreground? A study of European soccer, 2005-2013. *Journal of Sports Economics*, 17(7), 688-715.
- Schmitt, B. (2012). The consumer psychology of brands. *Journal of Consumer Psychology*, 22(1), 7-17.
- Schulenkorf, N., Sherry, E., & Rowe, K. (2016). Sport for development: An integrated literature review. *Journal of Sport Management*, 30(1), 22-39.
- Shaw, R. N., & McDonald, H. (2005). Relating on-field performance to paid football club membership. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 7(1), 62-68.
- Shuv-Ami, A. (2016). Brand equity for football club organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(4), 706-724.
- Shuv-Ami, A., Thrassou, A., & Vrontis, D. (2015). Contemporary sports club branding: Empirical findings on basketball and value-based conceptual constructs. *The Marketing Review*, 15(4), 503-524.
- Simon, C. J., & Sullivan, M. W. (1993). The measurement and determinants of brand equity: A financial approach. *Marketing Science*, 12(1), 28-52.
- Skinner, J., Edwards, A., & Corbett, B. (2014). *Research methods for sport management* (1^a ed.). New York: Routledge.
- Stadler Blank, A., Koenigstorfer, J., & Baumgartner, H. (2018). Sport team personality: It's not all about winning! *Sport Management Review*, 21(2), 114-132.
- 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.
- Su, Y., Baker, B., Doyle, J., & Kunkel, T. (2020). The rise of an athlete brand: Factors influencing the social media following of athletes. *Sport Marketing Quarterly*, 29(1), 33-46.

- Suckow, C. (2009). Literature review on brand equity in professional team sport: A German perspective on ice hockey. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5(1/2), 211-225.
- Superesportes. (2020). Em meio à crise, Santa Cruz perde 2 mil sócios e tem queda de R\$100 mil líquido em receita. *Superesportes - Santa Cruz* Consult. 25 de abril de 2020, disponível em https://www.pe.superesportes.com.br/app/noticias/futebol/santa-cruz/2020/04/03/noticia_santa_cruz,59885/em-meio-a-crise-santa-cruz-perde-2-mil-socios-e-tem-queda-de-r-100-mi.shtml
- Swaminathan, V., Sorescu, A., Steenkamp, J.-B., O'Guinn, T. C. G., & Schmitt, B. (2020). Branding in a hyperconnected world: Refocusing theories and rethinking boundaries. *Journal of Marketing*, 84(2), 24-46.
- Swart, K., Moyo, L. G., & Hattingh, C. (2019). Brand image legacies of the 2010 FIFA World Cup: A long-term assessment. *Sport in Society*, 22(11), 1848-1863.
- Torraco, R. J. (2016). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367.
- Väätäinen, M., & Dickenson, P. (2019). (Re)examining the effects of athlete brand image (ABI) on psychological commitment: an empirical investigation using structural equation modelling (SEM) and fuzzy set qualitative comparative analysis (fsQCA). *European Sport Management Quarterly*, 19(2), 244-264.
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. L. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods*, 3(1), 4-70.
- Villarejo-Ramos, Á. F., & Martín-Velicia, F. A. (2007). A proposed model for measuring the brand equity in sports organizations. *Esic Market* (127), 65-85.
- Walsh, P., & Clavio, G. (2019). Examining the effectiveness of measuring team brand association networks with textual analysis software. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 19(5/6), 293-312.

- Walzel, S., Robertson, J., & Anagnostopoulos, C. (2018). Corporate Social Responsibility in professional team sports organizations: An integrative review. *Journal of Sport Management*, 32(6), 511-530.
- Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: Updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546-553.
- Yoo, B., & Donthu, N. (2002). Testing cross-cultural invariance of the brand equity creation process. *Journal of Product & Brand Management*, 11(6), 380-398.
- Yoshida, M., & Gordon, B. (2012). Who is more influenced by customer equity drivers? A moderator analysis in a professional soccer context. *Sport Management Review*, 15(4), 389-403.
- Yoshida, M., & James, J. D. (2011). Service quality at sporting events: Is aesthetic quality a missing dimension? *Sport Management Review*, 14(1), 13-24.
- Yousaf, A., Gupta, A., & Mishra, A. (2017). Sport team brand-equity index: A new measurement. *Journal of Indian Business Research*, 9(2), 169-188.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.