UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS PARA O DESEMPENHO SUPERIOR: UMA
ANÁLISE SOBRE OS FATORES DETERMINANTES PARA O AUMENTO DE
TORCIDA EM UM CLUBE DE FUTEBOL**

Rodolfo Ribeiro

Orientador: Prof. Dr. Edison Fernandes Polo

SÃO PAULO

2017

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

RODOLFO RIBEIRO

**DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS PARA O DESEMPENHO SUPERIOR: UMA
ANÁLISE SOBRE OS FATORES DETERMINANTES PARA O AUMENTO DE
TORCIDA EM UM CLUBE DE FUTEBOL**

Tese apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo como requisito
parcial para a obtenção do título de Doutor em
Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Edison Fernandes Polo

Versão Corrigida

(Versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2017

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Ribeiro, Rodolfo

Desenvolvimento de recursos para o desempenho superior: uma análise sobre os fatores determinantes para o aumento de torcida em um clube de futebol / Rodolfo Ribeiro. – São Paulo, 2016.

137 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2017.

Orientador: Edison Fernandes Polo.

1. Marketing esportivo 2. Visão baseada em recursos 3. Desenvolvimento de recursos 4. Torcida 5. Clubes de futebol I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

II. Título.

CDD – 338.43796

AGRADECIMENTOS

Quando leio uma tese, é inevitável passar pela seção de agradecimentos. Tenho a sensação de que ali reside um pouco mais sobre autor e a pesquisa realizada. Se alguém um dia passar por aqui, saiba que considero este trabalho um esforço conjunto. As pessoas aqui listadas foram aquelas que lembrei quando escrevi esse texto. Certamente existem outros. Perdão para esses últimos.

Vou começar pelos professores. Ao meu orientador, que incentivou minha criatividade e autonomia durante o curso e a elaboração da tese. Polo, muito obrigado. Outros professores também foram marcantes. O professor Mazzon foi essencial, assim como o professor Fávero. Considero esses professores co-orientadores deste trabalho.

Alguns colegas de curso também ajudaram. E muito. Gostaria de deixar aqui isso registrado. Luis Eduardo Pilli, meu oráculo de pesquisa. Greici, valeu também pelas dicas.

Alguns transcenderam a relação de colegas de curso e de trabalho. São, também, co-orientadores e amigos. Daniel Kusters, Alexander Homenko e Mauricio Camargo foram os que mais me ajudaram a refinar a pesquisa. Conversei tanto com eles sobre o trabalho (teoria, método, dilemas, etc) que tenho certeza que sem eles o trabalho não existiria. Tem também os amigos mais antigos, que ajudaram a formar meu caráter e personalidade. Amigos do tempo de colégio (Andu, Hc, Batata, Arthur, Ricardinho, Caren e mais um monte de gente). Alguns até como entrevistados na parte quali. Pessoal, valeu! E Chat, valeu por me aturar nos tempos finais de redação e análise.

Há a família, claro. Pai e mãe, valeu. Tem também meus avós. E o que seria de mim sem meus irmãos? Ru e Rô, valeu por tudo nessa vida. Até as surras que levei de vocês devem ter servido para alguma coisa. Não, acho que não.

E também um salve todo especial para os participantes da pesquisa como entrevistados, tanto na fase qualitativa como na fase quantitativa. Valeu!

Por fim, um agradecimento meio estranho. Apesar do trabalho ter a ajuda de um monte de gente, a parte escrita é solitária. Mas me acompanharam nos dilemas de texto e análise quantitativa: Rolling Stones, Beatles, Eric Clapton, Bob Dylan, The Sonics (durante a fase de coleta de dados secundários, quase infinita), Kinks, Chuck Berry, John Lee Hooker, Howlin' Wolf, Norah Jones, Bruce Springsteen e outros. Valeu por tornar essa parte menos penosa.

RESUMO

Esse trabalho se propôs a preencher uma das lacunas teóricas apontadas na Visão Baseada em Recursos (RBV): a origem dos recursos que garantem desempenho superior para as empresas conforme proposta de pesquisa de Barney, Ketchen e Wright (2011) e Maritan e Peteraf (2011). A RBV é uma teoria que sustenta que o desempenho superior obtido por algumas organizações é resultado da posse e exploração de recursos valiosos e imperfeitamente móveis, isto é, difíceis de serem adquiridos ou copiados pelos concorrentes. Há inúmeros trabalhos que testam e validam a causalidade entre a posse ou quantidade de um recurso específico com o desempenho organizacional. Conforme proposta metodológica de Rouse e Daellenbach (1999), de que pesquisas em RBV devem selecionar empresas que compartilham os mesmos fatores de produção e disputam mercados semelhantes, foi selecionada uma indústria específica para análise de como um recurso chave nessa indústria é desenvolvido. A seleção do recurso para estudo se baseou na proposta de Newbert (2007) sobre o enquadramento desse recurso nos pressupostos da RBV. A indústria escolhida foi a do futebol profissional. O recurso escolhido para compreensão foi a torcida de um clube. A partir dessa escolha, fundamentada em dados e premissas, foram formulados os seguintes objetivos de pesquisa: levantar quais fatores são relevantes na escolha do indivíduo por um clube de futebol para torcer, verificar a importância desses fatores na decisão do indivíduo e verificar qual a predominância dos fatores sob controle da organização na escolha do indivíduo. O primeiro objetivo foi cumprido com uma pesquisa qualitativa, cujo método empregado foi a teoria fundamentada. A partir do modelo proposto na fase qualitativa, os demais objetivos foram cumpridos com a utilização de modelos de regressão logística e análise discriminante. Nesses modelos, a variável dependente era categórica (time escolhido para torcer) e as variáveis independentes foram composição familiar, lealdade familiar – medida de acordo com o constructo de Funk e James (2001), personalidade de marca dos clubes, desempenho esportivo dos clubes, qualidade dos jogadores e exposição dos clubes. Mostraram-se mais relevantes as variáveis relacionadas à família do indivíduo, sendo o desempenho esportivo também uma variável capaz de influenciar a escolha do indivíduo. Os resultados do trabalho atestam a existência de limites de competição ex ante e ex post por esse recurso, evidenciando que clubes com posição inferior desse recurso devem aumentar consideravelmente seu desempenho esportivo para acumular quantidades desse recurso, devido ao efeito de massa existente.

Palavras-chave: marketing esportivo; visão baseada em recursos; acumulação de recursos; estratégia; torcida; futebol.

ABSTRACT

This thesis aimed at filling a literature gap indicated in Resource Based View: the development of resources that lead to superior performance. According to research propositions by Barney, Ketchen & Wright (2011) and Maritan & Peteraf (2011). RBV is a management theory that sustains that superior performance is due to ownership and use of valuable and imperfect mobile resources, that is, resources that cannot be acquired or imitated by competitors. There are several research papers testing and validating the causality between ownership or superior quantity of a specific resource and organizational performance. Following research design proposal by Rouse & Daellenbach (1999), in which RBV researches must select firms that share the same production factors and compete in similar markets, it was selected a specific industry to analyze how a key resource in this industry is developed. The resource selection for this research was based on Newbert's (2007) proposal about how a resource can be framed in RBV foundations. Chosen industry was professional football. The chosen resource was clubs's fans base. From this research choice, based on data and assumptions, research objectives were formulated: reveal which factors are relevant on individual's choice of a football club to be a fan, verify importance of this factors on individual's decision and examine preponderance of factors under organizational's control. First research objective was completed with a qualitative research, based on grounded theory method. From proposed model on qualitative phase, later objectives were accomplished using logistic regression and discriminant analysis models. On this models, dependent variable was nominal-qualitative (chosen football club to be a fan) and independent variable were family composition, family loyalty – measured with Funk & James (2001) construct, clubs's brand personality traits, sport performance, players quality and club media exposition. Most relevant factors were Family related variables, being sport performance also capable of influence fan choice. Research results indicate ex ante and ex post limits to competition, highlighting that clubs with an inferior resource position must considerably elevate its sport performance to accumulate more quantity of this resource, due to existent mass effect.

Keywords: sports marketing; resource-based view; resource accumulation; strategy; fan base; football.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	03
LISTA DE QUADROS.....	04
LISTA DE TABELAS.....	05
LISTA DE FIGURAS.....	06
1. INTRODUÇÃO.....	07
1.1 Visão Baseada em Recursos: Conceitos Fundamentais e Lacunas Teóricas.....	07
1.2 Escolha do Objeto de Estudo.....	09
1.3 Torcidas e Clubes de Futebol no Brasil.....	09
1.4 Torcidas e Arrecadação de Receitas nos Clubes.....	11
1.5 Problema e Objetivo de Pesquisa.....	12
1.6 Delimitações do Estudo.....	13
1.7 Justificativa e Relevância.....	13
1.8 Estrutura do Trabalho.....	15
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 Visão Baseada em Recursos.....	18
2.1.1 Origem da Teoria.....	18
2.1.2 Crescimento da Teoria.....	20
2.1.3 Maturidade da Teoria.....	24
2.2 Origem dos Recursos que Permitem Superioridade de Desempenho.....	28
2.2.1 Aquisição de Recursos.....	30
2.2.2 Desenvolvimento ou Acumulação de Recursos.....	31
3. O ESPORTE COMO OBJETO DE ESTUDO NA GESTÃO.....	35
3.1 Conceitos Fundamentais para a Pesquisa: Torcedores e Clubes.....	35
3.1.1 Torcedor e classificações de torcedores.....	35
3.1.2 Instrumentos de Medição na Análise de Torcedores.....	40
3.1.3 Clubes de Futebol.....	42
3.2 Gestão de Clubes de Futebol.....	44
4. TORCIDA COMO UM RECURSO.....	49
4.1 Torcida e Captação de Receita.....	51
4.2 Torcida e Bilheteria.....	53
4.3 Torcida e Compra de Produtos do Clube.....	55
4.4 Torcida e Patrocínio.....	56
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	57
5.1 Etapa Qualitativa.....	58
5.1.1 Por que Teoria Fundamentada?.....	58
5.1.2 Desenho Metodológico.....	58
5.1.3 Resultados da Etapa Qualitativa.....	61
5.1.3.1 Categorias, Propriedades e Dimensões Emergentes.....	61
5.1.3.2 Condições e Consequências Relacionadas aos Dados.....	68
5.2 Etapa Quantitativa.....	73
5.2.1 Escolha do Método.....	73
5.2.2 Operacionalização das Variáveis.....	75
5.2.3 Desenvolvimento de Hipóteses.....	78
5.3 Pré-Teste de Questionário de Pesquisa.....	80
6. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	81
6.1 Análise Descritiva dos Dados da Etapa Quantitativa.....	81

6.1.1 Análise Descritiva dos Dados Primários de Pesquisa.....	81
6.1.2 Análise Descritiva dos Dados Secundários de Pesquisa.....	85
6.2 Confrontação das Hipóteses da Pesquisa.....	90
6.2.1 Composição Familiar e Torcida.....	90
6.2.2 Lealdade Familiar e Torcida.....	92
6.2.3 Personalidade de Marca e Torcida.....	94
6.2.4 Desempenho Esportivo e Torcida.....	95
6.2.5 Qualidade dos Jogadores e Torcida.....	97
6.2.6 Exposição e Torcida.....	99
6.2.7 Desempenho, Jogadores, Exposição e Torcida.....	99
6.2.8 Modelo Final de Formação do Recurso Torcida.....	101
7. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	105
REFERÊNCIAS.....	110
APÊNDICE 1.....	122
APÊNDICE 2.....	137

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística

RBV – *Resource Based View*

SFM – *Strategic Factors Market*

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – O Modelo VRIO.....	21
Quadro 2 – Tipologias Dualísticas de Torcedores.....	36
Quadro 3 – Categorias da Teoria e suas Propriedades.....	67
Quadro 4 – Personalidade de Marca de Instituições Esportivas.....	76
Quadro 5 – Escala de Lealdade ao Clube.....	77
Quadro 6 – Versão final da Escala Utilizada.....	77
Quadro 7 – Variáveis do Modelo Quantitativo.....	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tamanho das torcidas dos clubes de futebol brasileiros.....	10
Tabela 2 – Valor de Marca dos Clubes Brasileiros.....	11
Tabela 3 – Proporção da População Brasileira que torce para cada clube.....	50
Tabela 4 – Proporção da População Paulista que torce para cada clube.....	50
Tabela 5 – Descrição dos Entrevistados na Etapa Qualitativa.....	60
Tabela 6 – Características da amostra.....	82
Tabela 7 – Estatísticas Descritivas da Idade de Escolha.....	82
Tabela 8 – Análise da Medida de Lealdade.....	83
Tabela 9 – Dimensões de Personalidade de Marca dos Clubes Pesquisados.....	84
Tabela 10 – Desempenho esportivo dos clubes - Títulos de 2000 à 2010.....	85
Tabela 11 – Títulos Conquistados por Temporada.....	86
Tabela 12 – Desempenho Esportivo - Ranking de Utilidade de Ribeiro et al (2014).....	86
Tabela 13 – Exposição dos Clubes em Jogos Televisados.....	87
Tabela 14 – Transmissões Realizadas por Redes de Televisão.....	88
Tabela 15 – Quantidade de jogadores que jogaram por seleções nacionais.....	89
Tabela 16 – Quantidade de jogadores premiados pela Bola de Prata.....	89
Tabela 17 – Modelo Multinomial – Composição Familiar.....	91
Tabela 18 – Classificações Corretas – Composição Familiar.....	91
Tabela 19 – Coeficientes do Modelo Multinomial – Lealdade Familiar.....	92
Tabela 20 – Classificações Corretas – Lealdade Familiar.....	93
Tabela 21 – Coeficientes do Modelo Multinomial – Personalidade de Marca.....	95
Tabela 22 – Coeficientes do Modelo Multinomial–Desempenho Esportivo dos Clubes...	96
Tabela 23 – Coeficientes do Modelo Logístico Binário – Desempenho dos Clubes.....	97
Tabela 24 – Coeficientes do Modelo Logístico Binário – Jogadores dos Clubes.....	98
Tabela 25 – Coeficientes do Modelo Logístico Binário – Exposição dos Clubes.....	99
Tabela 26 – Coeficientes do Modelo Logístico Binário – Variáveis dos Clubes.....	100
Tabela 27 – Teste de Igualdade de Médias de Grupo.....	103
Tabela 28 – Análise das Funções Discriminantes.....	103
Tabela 29 – Classificações Corretas do Modelo Final.....	104

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Árvore de Decisão para Recursos Negociáveis.....	22
Figura 2 – Árvore de Decisão para Recursos Inegociáveis.....	23
Figura 3 – Modelo Dinâmico de Administração de Recursos para Criação de Valor.....	26
Figura 4 – Conectando a Divisão entre SFM e Acumulação de Recursos.....	29
Figura 5 – Origem dos Recursos.....	32
Figura 6 – Processo de Decisão Gerencial Sob uma Perspectiva Baseada em Recursos...	33
Figura 7 – Taxonomia de Identidade de Torcedores.....	37
Figura 8 – Variáveis que Interferem no Comportamento do Torcedor.....	42
Figura 9 – A Equação do Lucro para os Clubes de Futebol	47
Figura 10 – Valor de Marca Baseado no Torcedor.....	52
Figura 11 – Modelo Teórico Proposto para o Processo de Escolha do Torcedor.....	68
Figura 12 – Modelo De Contínuo Psicológico.....	72
Figura 13 – Mapa de associação entre clube e traço de personalidade.....	85

1. Introdução

Neste capítulo introdutório estão expostos, de forma simplificada, teoria e objeto de pesquisa. Após essa exposição, estão delimitados o problema e objetivos de pesquisa, bem como suas justificativas e limitações.

1.1 Visão Baseada em Recursos: Conceitos Fundamentais e Lacunas Teóricas

Em estratégia, a principal pergunta que move os pesquisadores a desenvolverem teorias é: Por que algumas empresas obtêm desempenho melhor do que outras? (Barney, 2002). Para Ghemawat (2002), os estudos em estratégia evoluíram consistentemente durante o século XX, a partir de 1920, para explicar as razões de desempenho superior de algumas organizações, desempenho este baseado em estratégias elaboradas por seus dirigentes.

Uma das correntes teóricas que emergiu dos estudos em estratégia ficou conhecida como Visão Baseada em Recursos (RBV, do inglês resource-based view) ou teoria baseada em recursos (RBT, do inglês resource-based theory). A RBV pode ser creditada, dentre outros trabalhos relevantes, às propostas de Wernerfelt (1984) e Barney (1991). As propostas de Wernerfelt (1984) e Barney (1991) podem ser resumidas da seguinte forma:

- a) o desempenho superior das empresas é resultado de características específicas da organização, e não da configuração do setor na qual está inserida a empresa, como sugere Porter (1980);
- b) essas características específicas das organizações, denominadas recursos, podem ser ativos tangíveis ou intangíveis;
- c) para proporcionar desempenho superior, um recurso deve ter valor de mercado e ser imperfeitamente móvel. Isto é, não pode ser adquirido livremente no mercado e nem copiado pelos concorrentes. Portanto, há limitações de competição para a aquisição e exploração desse recurso;
- d) esse recurso deve permitir a implementação de estratégias que criem valor superior na organização.

Embora amplamente divulgada, a RBV apresenta algumas lacunas. Barney, Ketchen e Wright (2011), ao analisar a evolução dos estudos em RBV, sugerem que a teoria ainda carece de algumas comprovações empíricas. Dentre as recomendações dos autores, está o estudo da

origem e do desenvolvimento dos recursos que garantem desempenho superior. Os autores reconhecem que a pesquisa em RBV foi bastante produtiva na verificação de uma das premissas dessa corrente teórica: a posse (ou quantidade maior) de determinados recursos é causa de desempenho superior em relação aos concorrentes e há moderação de alguns tipos de recursos nessa relação. Evidências empíricas dessa constatação podem ser vistas em Miller e Shamsie (1996), Perin, Sampaio e Hooley (2007) e Mannor, Shamsie e Conlon (2016). Diversos outros trabalhos poderiam ser citados, pois esse tipo de medição tornou-se bastante difundido nas pesquisas em estratégia.

Em relação à construção das pesquisas responsáveis por essas constatações, Newbert (2007) afirmam que resultados mais robustos são averiguados quando a seleção dos recursos utilizados como variáveis explicativas do desempenho se enquadram nas premissas da RBV (recursos imperfeitamente móveis, valiosos e raros, além de utilizados pelas organizações). Outra constatação importante nas pesquisas relacionada a essa perspectiva teórica é que os estudos devem, quando são selecionadas organizações como unidades de análise, ser realizados em indústrias específicas, comparando empresas que compartilham os mesmo fatores de produção e disputam mercados semelhantes (Rouse & Daellenbach, 1999).

Assim, pode-se inferir que estudos que avaliem a origem e desenvolvimento de recursos devem partir dessa mesma premissa: a seleção de uma indústria específica para a exploração do processo de desenvolvimento ou aquisição de um recurso. Contudo, um recurso que se enquadre nos pressupostos da RBV só pode ser selecionado *a posteriori*, devido à necessidade prévia de constatação da influência desse recurso no desempenho organizacional.

Thomke e Kuemmerle (2002) haviam destacado a ausência de estudos que evidenciem o processo pelo qual uma empresa acumula ativos. Há alguns esforços recentes nessa direção. Wenerfelt (2011) realizou algumas proposições a serem testadas, como a de que o custo de aquisição ou o valor de um recurso criado a partir dele depende dos recursos já pertencentes à organização. A premissa é que há uma ordem nos recursos para que isso ocorra. Ou seja, há uma sequência de encadeamento de posse de recursos a ser respeitada, pois o inverso não garante desempenho superior.

Outras proposições relacionadas ao desenvolvimento ou aquisição envolvem a influência da concorrência no nível produto-mercado nos incentivos para desenvolvimento de recursos (Chatain, 2014) e os fatores que criam assimetria na competição por recursos (Schmidt & Keil, 2013).

Assim, o estudo para a compreensão de como recursos são adquiridos ou desenvolvidos internamente podem seguir alguns caminhos, segundo Maritan e Peteraf (2011): o estudo da

relação entre compra e desenvolvimento de recursos (comprar para desenvolver, desenvolver para comprar), a compreensão de fatores que influenciam em uma melhor avaliação de recursos valiosos (além da existência de informação superior entre os competidores por recursos) e analisar a aquisição de recursos numa perspectiva de processo. Essa última perspectiva pode ser focada em desvendar os processos organizacionais envolvidos na aquisição de recursos ou no mapeamento de padrões e percursos de desenvolvimento de recursos ao longo do tempo.

1.2 Escolha do Objeto de Estudo

As recomendações metodológicas para melhores pesquisas em RBV sugerem a escolha de um grupo específico de empresas para ser estudado (Rouse & Daellenbach, 1999) e a seleção de recursos que se enquadram nos pressupostos de causalidade para o desempenho superior (Newbert, 2007). Para que seja possível a compreensão de como recursos são adquiridos ou desenvolvidos internamente, ponto ainda a ser explorado na teoria em RBV (Maritan & Peteraf, 2011), é necessária a escolha de uma indústria específica e de um dos recursos responsáveis pelo desempenho superior nessa indústria. Este último passo, a constatação de que um recurso é causa de um desempenho superior, já seria uma pesquisa em RBV como as realizadas ao longo do desenvolvimento da teoria. Logo, a escolha de um recurso específico para estudo poderia ser realizada por meio de pesquisas anteriores e sua posterior extensão ou seguindo desde o princípio (constatação de causalidade entre recurso e desempenho para futura averiguação do desenvolvimento do recurso específico selecionado). Faz-se necessária, então, a definição de um recurso a ser pesquisado.

A indústria escolhida para condução da pesquisa é aquela composta pelos clubes de futebol do Brasil. A escolha é pautada pelo interesse do pesquisador e também pela existência prévia de estudos que relacionam um recurso específico ao desempenho nessa indústria. O recurso é a torcida do clube. Os itens 1.3 e 1.4 se dedicam a explicar, brevemente, a distribuição das torcidas pelo Brasil e a causalidade entre tamanho de torcida e desempenho financeiro nessas organizações.

1.3 Torcidas de Clubes de Futebol no Brasil

Um dos assuntos mais polêmicos relacionado ao futebol é o tamanho das torcidas dos clubes brasileiros. Qualquer pesquisa que tenha o objetivo de mensurar a quantidade de torcedores

sofre críticas e questionamentos sobre sua forma de medição e confiabilidade (Terra, 2012). As pesquisas mais conhecidas, divulgadas pelos institutos Datafolha e IBOPE, têm sua execução bastante similar. Sobre uma amostra aleatória, colhida em todo o Brasil, é estabelecida a proporção de torcedores de cada clube. A tabela 1 apresenta resultados dessas pesquisas em alguns períodos de tempo.

Tabela 1 - Tamanho das Torcidas dos Clubes de Futebol Brasileiros

Clube	1998	2001	2004	2010	2014
Flamengo – RJ	15,5%	16,3%	18,1%	17,2%	16,2%
Corinthians – SP	10,8%	11,1%	13,2%	13,4%	13,6%
São Paulo – SP	6,3%	5,9%	7,3%	8,7%	6,8%
Vasco – RJ	4,8%	5,5%	5,5%	4,1%	3,6%
Palmeiras – SP	5,5%	5,8%	6,5%	6,0%	5,3%
Grêmio – RS	2,8%	3,3%	3,5%	4,0%	3,0%
Internacional – RS	3,1%	2,7%	2,6%	2,5%	2,8%
Santos – SP	2,9%	3,0%	2,7%	2,7%	2,4%
Cruzeiro – MG	2,9%	3,4%	3,7%	3,5%	3,1%
Atlético – MG	1,7%	1,8%	2,0%	2,6%	3,5%
Não torce para nenhum clube	26,5%	-	21,4%	18,8%	23,4%

Fonte: IBOPE Lance! (98, 2003, 2014)

Apesar das críticas, as pesquisas apontam dados convergentes. Afinal, nota-se pouca variação entre os colocados.

Assume-se que o número de torcedores registra aumento quando o clube alcança um desempenho esportivo superior aos demais. Essa suposição é uma das premissas do modelo de gestão de clubes de futebol proposto por Leoncini e Silva (2005). O modelo sugere que o desempenho financeiro de um clube é resultado das receitas e despesas acumuladas pelo clube, dependentes da satisfação de seu público consumidor (torcedores) e dos custos associados à geração dessa satisfação. Torcedores têm sua satisfação aumentada, dentre outros fatores, pelo desempenho esportivo obtido pelo clube e também pelas demais relações estabelecidas entre o indivíduo e o clube, como as condições do estádio e de demais comerciais do clube com seu público.

Um dado que ressalta a importância do público torcedor para o desempenho financeiro dos clubes de futebol é o valor de marca dessas instituições. Em relatório que analisa o valor das marcas dos clubes de futebol brasileiros (BDO, 2014), os dez primeiros colocados são os exibidos na tabela 2.

Tabela 2 - Valor de Marca dos Clubes Brasileiros

Clube	Colocação	Valor da marca (R\$ milhões)
Corinthians	1º	1236,1
Flamengo	2º	1006,1
São Paulo	3º	879,1
Palmeiras	4º	576,1
Grêmio	5º	478,5
Internacional	6º	453,7
Santos	7º	416,0
Cruzeiro	8º	407,2
Atlético-MG	9º	357,6
Vasco da Gama	10º	339,6

Fonte: BDO (2014)

No material da BDO, apesar de metodologia de cálculo não ser clara, os dados utilizados para o cálculo do valor de marca são: dados financeiros dos clubes (receita, ativos, endividamento, etc), hábitos de consumo dos torcedores e dados sociais e econômicos do mercado em que atuam os clubes. Quando comparamos esses rankings (tamanho da torcida e valor de marca), notam-se algumas inversões de posições. Porém, ao verificar o coeficiente de correlação de postos para esses dados, obtemos um valor de 0,733; com significância de 0,016. Portanto, podemos assumir que há forte relação entre as posições ocupadas nos dois rankings.

1.4 Torcida e Arrecadação de Receitas nos Clubes

Além do modelo de Leoncini e Silva (2005), outros autores propõem relações semelhantes como Ross, Russel e Bang (2008) e Ross (2006).

A arrecadação de receita em clubes de futebol depende, fundamentalmente, do tamanho da torcida (Ross, Russel, & Bang, 2008). As principais fontes de receita dos clubes são: bilheteria dos jogos, direitos de TV (montante de dinheiro arrecadado com a transmissão dos jogos pela televisão), patrocínio, venda de jogadores e marketing (DELOITTE, 2013), sendo a receita de marketing dividida em patrocínio e demais operações comerciais do clube.

Com a exclusão da receita obtida pela venda de jogadores, todas as demais dependem do potencial de consumo dos torcedores ou interessados no clube. Afinal, emissoras de televisão tendem a transmitir jogos que possuam o maior número de possíveis telespectadores interessados.

A receita de bilheteria, obtida com a ocupação do estádio, também possui no número de torcedores um fator importante. Isso porque clubes com menos torcedores lidam com menos pessoas interessadas em assistir às suas partidas. Supondo uma elasticidade preço/demanda

igual entre os torcedores, é possível afirmar que clubes com mais torcedores podem cobrar mais por seus ingressos, aumentando sua arrecadação nessa fonte de receita.

Dentre as receitas de marketing, destaca-se a obtida com patrocínio. Como essa receita depende, dentre outros fatores, do volume de exposição da marca que o patrocinador irá obter (Mattar, 2013a), é coerente assumir que clubes com maior público torcedores possuam maior poder de captação de patrocínio. Finalmente, as demais receitas de marketing, que englobam o restante das operações comerciais do clube, também apresentam dependência de sua base de torcedores e fãs (DELOITTE, 2013).

Como resumem Gladden, Irwin e Sutton (2001), sem uma base grande de torcedores, emissoras de transmissão de jogos e patrocinadores não veem atratividade no clube como formas de alcançar torcedores e consumidores. Um aspecto particular na geração de receita em clubes de futebol é a diferença existente entre o consumo de torcedores quando comparados aos compradores de outros bens. Como exposto por Espatel, Muller Neto e Pompiani (2009):

Um consumidor que fica insatisfeito com um tipo de sabão em pó, ou tem uma experiência desastrosa com um restaurante, pode simplesmente trocar de marca. Outro consumidor que acha que não vale a pena comprar uma determinada marca de refrigerante, simplesmente não compra. Ou, ainda, outro consumidor que não confia em determinada companhia aérea, voa com outra. E o torcedor, quando está insatisfeito com o seu clube, desmotivado de ir ao estádio, descrente da possibilidade do time ter algum resultado positivo e lhe dar alegria, o que faz? Mantém-se leal ao seu time! (Espatel, Muller Neto, & Pompiani, 2009, p.60)

Consequentemente, a captura de novos consumidores torna-se emblemática. Isso porque a fidelidade de consumo inerente ao torcedor tende a gerar receitas por um longo período de tempo. Como destaca Damo (2001), na cultura da sociedade brasileira um indivíduo que troca de torcida tem seu caráter questionado, tamanha a fidelidade da escolha inicial.

1.5 Problema e Objetivo Pesquisa

Dado o cenário exposto nos itens anteriores, este trabalho formula a seguinte pergunta de pesquisa:

- Quais os fatores determinantes para a formação e aumento de um recurso imperfeitamente móvel em clubes de futebol?

Portanto, o objetivo deste trabalho é analisar quais fatores estão relacionados à formação e aumento de um recurso imperfeitamente móvel em clubes de futebol. Como o recurso

analisado é a torcida de um clube, podemos delimitar os seguintes objetivos específicos para a pesquisa:

- a) levantar quais fatores são relevantes na escolha do indivíduo por um clube de futebol para torcer;
- b) verificar a importância desses fatores na decisão do indivíduo;
- c) verificar qual a predominância dos fatores sob controle da organização na escolha do indivíduo;

O cumprimento desses objetivos oferece o preenchimento de uma das lacunas teóricas apontadas por Barney, Ketchen e Wright (2011): a origem e desenvolvimento de recursos que garantem o desempenho superior. Adota-se, portanto, as sugestões de Maritan e Peteraf (2011) de analisar a aquisição de recursos numa perspectiva de processo, identificando padrões no desenvolvimento de recursos ao longo do tempo.

1.6 Delimitações do Estudo

Ao escolher esse tema, algumas delimitações do objeto de estudo foram realizadas. Primeiramente, um escopo geográfico foi delimitado. Embora as pesquisas do IBOPE possuam abrangência nacional, analisar a escolha dentro de um universo de cerca de no mínimo vinte clubes representativos da realidade brasileira seria demasiadamente complexo. Portanto, dada a forte associação entre o tamanho da torcida e a região do clube (IBOPE, 2014), foi realizado um recorte municipal para a coleta e análise dos dados. Assim, a pesquisa analisará pessoas residentes no município de São Paulo, limitando-se a analisar a escolha entre os três principais clubes da cidade: Corinthians, Palmeiras e São Paulo. Esses clubes concentram, segundo o IBOPE (2014), 34% torcedores da região Sudeste. Descontando os torcedores que não torcem para nenhum clube, esse número sobe para 43%. Na cidade de São Paulo, estima-se que esses três clubes reúnam 92% das pessoas que torcem para algum clube (DATAFOLHA, 2012).

1.7 Justificativa e Relevância

A primeira justificativa para a realização desta pesquisa é o preenchimento de uma lacuna teórica importante na RBV, conforme sugerido por Barney, Ketchen e Wright (2011). Ao

invés de analisar relações de causalidade entre recursos e desempenho, como normalmente é feito em estudos em sobre estratégia e desempenho (Brito & Vasconcelos, 2004), esta pesquisa foca em fatores antecedentes ao desempenho. Assim, teoria e prática podem ser enriquecidas com os resultados deste estudo.

A compreensão da formação dos recursos pode ajudar gestores na elaboração de suas estratégias. Afinal, a estratégia ideal de uma organização depende das diferenças existentes entre seus recursos em relação aos competidores (Wernerfelt, 1984). Logo, ao compreender como um recurso primordial se desenvolve, um processo estratégico mais assertivo pode ser elaborado.

Como delimita Leoncini (2001):

O que capitaliza o valor no mercado esportivo é o poder da torcida. [...] quando se deixa de considerar essa ligação primária entre torcedor e clube, o poder da torcida pode perder a intensidade, acarretando uma perda do valor global do mercado futebolístico. (Leoncini, 2001, p.21)

Para Taylor (1998), a ligação entre torcedor e clube é a junção de dois fatores: a possibilidade de um clube dar ao indivíduo uma identidade e a conexão histórica de um clube com uma determinada localidade.

Outra justificativa pertinente é a compreensão de um importante traço cultural brasileiro. Apesar da pesquisa deste trabalho possuir uma abordagem vinculada à administração e à formulação de estratégias, o futebol representa um importante fator cultural nacional. Para Damo (2001, p.87), “o amor aos clubes é a mola propulsora dos esportes coletivos, especialmente do futebol”. Para Damatta (1994), a escolha do clube do coração é um marco na vida do indivíduo, pois este passa a fazer parte de um mundo mais amplo do que o composto por sua casa ou familiares. Logo, o pertencimento clubístico é uma máscara social, que permite ao indivíduo a expressão de sentimentos e pontos de vista que dificilmente seriam aceitos fora do ambiente do “torcer” (DAMO, 2001). Damatta (1994) ainda considera que o futebol brasileiro serve como um importante fator cultural nacional, representando uma série de suas características.

Nota-se um conflito de opiniões ao analisar como indivíduos formam sua relação com um determinado clube de futebol. Damatta (1994) e Damo (2008), por exemplo, apresentam argumentações bastante distintas:

Os pais determinam tudo: como dormir, como andar, como sentar, como vestir, como falar, como rezar, com quem casar, que carreira seguir e como votar. Mas o “torcer” é uma área

significativamente aberta, deixada ao sabor das preferências individuais. (DAMATTA, 1994, p.16).

A escolha de um clube não é propriamente racional, mas pressupõe sedução e cooptação, um proselitismo exercido sobre os neófitos pelos torcedores já engajados. Inculcar o pertencimento clubístico é competência da rede de sociabilidade primária, normalmente de um familiar ou amigo muito próximo. (DAMO, 2008, p.144).

Alguns estudos, como o de Leoncini e Silva (2005) e Aiken e Koch (2009), sugerem que o desempenho esportivo tem papel fundamental na formação de torcedores. Contudo, há fatores sociais que podem fragilizar essa relação, conforme a proposta de Damo (2008).

1.8 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho segue a seguinte estrutura:

- o primeiro capítulo apresenta a caracterização da pesquisa, com a concepção do problema e a declaração de seus objetivos;
- o segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica que dá suporte ao trabalho. Assim, é feita uma revisão dos principais conceitos da RBV e também dos estudos que analisaram o desenvolvimento e aquisição de recursos;
- o terceiro capítulo define e detalha os objetos de estudo desse trabalho. Portanto, define-se o que é um torcedor e é feita uma análise de como funcionam os clubes de futebol em relação à maximização de seus resultados;
- o quarto capítulo apresenta uma análise de como o recurso analisado neste trabalho se enquadra no modelo VRIO de Barney (2002);
- o quinto capítulo exhibe o desenho metodológico da fase qualitativa deste trabalho, assim como os resultados desta fase. No final deste capítulo é proposto o modelo a ser testado na etapa quantitativa da pesquisa;
- no capítulo 6 é exposto o cronograma de continuidade da pesquisa. A fase posterior planejada contém a coleta e análise dos dados para a redação do trabalho final.

2. Fundamentação Teórica

A fundamentação teórica deste trabalho está embasada na Visão Baseada em Recursos, explorada no primeiro item desta seção. Depois, é realizada uma análise sobre a origem e o desenvolvimento de recursos imperfeitamente móveis.

Cabe, primeiro, justificar a razão da fundamentação deste trabalho ser guiada pela RBV. Ghemawat (2002), ao analisar a evolução do pensamento em estratégia nas organizações, se refere à RBV como uma corrente de pensamento que dá ênfase às características intrínsecas que garantem dificuldade de imitação de recursos raros e valiosos. Portanto, trata-se de uma via de pensamento cuja contribuição reside na explicação de diferenças de desempenho entre organizações que competem entre si. Como os objetivos de pesquisa nesse trabalho estão relacionados à compreensão de como diferentes posições de recursos foram formadas pelas empresas de uma determinada atividade, a teoria mais aderente para sua condução é a RBV.

Primeiramente, convém definir o que é um recurso para a RBV. Em 2002, Barney (2002) definia recursos como:

todos os ativos, capacidades, competências, processos organizacionais, atributos da firma, informação, conhecimento, e também saídas que são controladas pela empresa e que permitem a concepção e implementação de estratégias desenhadas para melhorar sua eficiência e efetividade (Barney, 2002, p.155)

Em 2011, a definição é bastante similar:

recursos e capacidades são definidos como um pacote de ativos tangíveis e intangíveis, incluindo as habilidades de administração da organização, seus processos e rotinas organizacionais, e informação e conhecimento de controle de TI que podem ser usados pela empresa para ajudá-la a escolher e implementar estratégias” (Barney, Ketchen, & Wright, 2011, p.1300).

Embora Barney, Ketchen e Wright (2011) considerem capacidades como recursos, há uma visão diferente na literatura em estratégia. Helfat e Peteraf (2003) se referem aos recursos como ativos ou inputs para a produção (tangível ou intangível) que a organização possui, controla ou tem acesso. Já uma capacidade se refere à habilidade de uma organização de executar um conjunto coordenado de tarefas, utilizando recursos organizacionais com o objetivo de atingir um determinado resultado.

Portanto, um recurso que permita a implementação de estratégias pode assumir diferentes configurações de tangibilidade e operação dentro de uma organização. E, sua função final é

permitir que a organização implemente estratégias que a conduzam para um desempenho superior ao de seus concorrentes.

2.1 Visão Baseada em Recursos

A Visão Baseada em Recursos, ou Teoria Baseada em Recursos, seguiu um processo de desenvolvimento similar ao ciclo de vida do produto (Barney, Ketchen, & Wright, 2011). Portanto, houve uma fase de introdução da teoria, seguida de seu crescimento e, depois, a maturidade. Na visão dos autores, em vez de um declínio (fase posterior à maturidade no ciclo de vida do produto), as possibilidades de expansão levam a teoria para uma revitalização.

O ponto central da Visão Baseada em Recursos é explicar o desempenho superior de algumas empresas em relação aos seus concorrentes. Em muitos textos, como no de Besanko *et al* (2006), o termo “desempenho superior” é utilizado como sinônimo de vantagem competitiva. Ou seja, vantagem competitiva é a constatação de um desempenho superior. Uma outra definição, como a adotada por Barney (2002), conceitua vantagem competitiva como a implementação de uma estratégia de criação de valor que não pode ser implementada simultaneamente pelos competidores. Assim, nessa definição, a vantagem competitiva é a causa do desempenho superior, e não o desempenho em si. Apesar dessa divergência sobre o conceito na literatura em estratégia, a RBV tem servido como base conceitual importante para a explicação do desempenho organizacional.

2.1.1 Origem da Teoria

A origem da teoria geralmente é vinculada ao trabalho de Penrose (1959), que abordou a influência dos recursos no crescimento da organização. Dentre os trabalhos que compõem essa fase inicial da teoria estão as contribuições Lippman e Rumelt (1982), Wernerfelt (1984), Barney (1986), Dierickx e Cool (1989) e Barney (1991).

Nessa fase de introdução da teoria estão delineados conceitos chave para seu desenvolvimento posterior. Lippman e Rumelt (1982) desenvolveram explicações para a imitabilidade e a ambiguidade causal. Esses elementos são fundamentais para a RBV. A ambiguidade causal pode ser entendida como a dificuldade de compreender qual o papel dos fatores responsáveis para a acumulação de um recurso, mesmo do ponto de vista de quem o possui. A imitabilidade se refere à impossibilidade de um recurso ser copiado por um concorrente.

Wernerfelt (1984) forjou o termo “*resource-based view*” ao delinear que a estratégia pode ser entendida como o equilíbrio entre a exploração de recursos atuais e o desenvolvimento de novos, que permitam a sustentabilidade de desempenho elevado. A principal contribuição do autor foi focar em recursos e não nos produtos das organizações (Barney, Ketchen, & Wright, 2011).

Barney (1986), além de ter teorizado sobre como a cultura organizacional pode ser fonte de vantagem competitiva, explorou que o desenvolvimento e aquisição de recursos, fundamentais na implementação de estratégias que gerem vantagem competitiva, está vinculado à teoria dos mercados de fatores estratégicos. Assim, as empresas coletam informações para adquirir vantagem competitiva mediante aquisição e utilização de recursos. Caso as empresas fossem homogêneas, as organizações tomariam decisões idênticas, baseadas em um modo igual de busca e análise das informações necessárias para a estratégia. Dessa forma, a aquisição de informações jamais seria um processo que levasse implementação de estratégias vitoriosas.

Dierickx e Cool (1989) desenvolveram explicações para que um recurso possua mobilidade imperfeita e, conseqüentemente, seja fonte de ganhos superiores. A ambiguidade causal é uma das explicações, além de outros fatores, como as deseconomias de tempo e o efeito de massa de um ativo. As deseconomias de tempo ocorrem quando o tempo acumulado é fundamental no desenvolvimento de um recurso. Ou seja, há recursos que precisam de tempo e constante investimento para o desenvolvimento. Isso impede que ele seja imitado ou copiado pelos concorrentes. O efeito de massa ocorre quando há efeito positivo na posse de um recurso na sua acumulação incremental. Assim, quanto maior a quantidade acumulada de um recurso, menos custosa se torna sua obtenção incremental.

Barney (1991) delineou uma definição mais restrita de recursos e providenciou uma estrutura que explica as características gerais que tornam um recurso uma potencial fonte de vantagem competitiva. Essas características podem ser resumidas em valor, raridade, imitabilidade e insubstituibilidade. Assim, recursos que preenchem essas características criam oportunidades ou neutralizam ameaças (valor), não estão amplamente disponíveis no mercado (raridade), não podem ser copiados (imitabilidade) e tampouco substituídos por recursos equivalentes (insubstituibilidade).

2.1.2 Crescimento da Teoria

Todos os trabalhos citados na fase de origem da teoria possuíam um enfoque teórico, sem comprovações empíricas. Portanto, a partir de 1991 começam os testes empíricos da teoria. Nessa fase, os trabalhos marcantes ligam a RBV a outras teorias (Combs & Ketchen, 1999), delimitam com mais precisão suas fronteiras (Amit & Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993), apresentam testes empíricos das proposições da teoria (Miller & Shamsie, 1996) e desenvolvem conceitos a partir dos pressupostos da RBV (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Peteraf (1993) complementa o trabalho de Barney (1991), delineando as condições para que um recurso proporcione vantagem competitiva à organização. Além da mobilidade imperfeita e da heterogeneidade, a autora adiciona os elementos de limites de competição *ex ante* e *ex post*. Essas condições permitem que a busca por um recurso não seja custosa a ponto de eliminar seus ganhos superiores (*ex ante*) e que o bloqueio à competição impeça que os competidores tenham ganhos similares após a utilização do recurso (*ex post*). Deste modo, pode-se observar relações entre o trabalho de Peteraf (1993) e o de Dierickx e Cool (1989). Isso porque elementos delineados pelos autores, como o efeito de massa, contribui para os limites de competição *ex post*.

Amit e Schoemaker (1993) exploraram a formação da heterogeneidade dos recursos nas organizações. Os rendimentos proporcionados pelos recursos desenvolvidos dependem, em parte, das características particulares do recurso e de como ele se relaciona com as condições de fatores da indústria. Os autores fundamentam a origem da heterogeneidade na teoria da decisão comportamental e seus vieses. Assim, devido à incerteza, complexidade e conflitos existentes tanto dentro como fora da organização, empresas diferentes utilizarão conjuntos diferentes de recursos, sendo que provavelmente nenhum será perfeito e facilmente imitável.

Miller e Shamsie (1996) apresentam teste empírico marcante para a RBV. Afinal, seu artigo foi premiado como melhor artigo do ano pelo *Academy of Management Journal*. Além de proporcionar uma categorização para recursos (baseados em conhecimento ou propriedade), os autores testaram a relação da posse desses dois tipos de recurso em ambientes competitivos diferentes (estabilidade/previsíveis vs. incerteza). Evidências sugerem que, em um ambiente de incerteza, recursos baseados em conhecimento são mais eficientes na geração de desempenho superior.

Também com uma pesquisa empírica, Combs e Ketchen (1999) comparam a RBV com a economia organizacional. Para isso, analisaram os efeitos de cooperação entre empresas em seu desempenho. A RBV oferece a ótica de que empresas buscam desempenho por meio da

acumulação de recursos, e não minimizando custos de organização, como sugere a teoria da economia organizacional. Ao analisar empresas heterogêneas, os autores encontraram suporte de que empresas com diferentes recursos tendem a se comportar diferente, o que é benéfico para seu desempenho, apesar do aumento dos custos de organização.

Teece, Pisano e Shuen (1997), apesar de não apresentarem dados empíricos, desenvolvem o conceito de capacidades dinâmicas a partir dos conceitos da RBV. Para os autores, essas capacidades envolvem habilidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para tratar mudanças no ambiente. Assim, a aquisição de recursos é um ponto central da estratégia e só pode garantir vantagem competitiva se a organização desenvolver essas capacidades dinâmicas.

Dentre as contribuições gerenciais, destaca-se o modelo VRIO de Barney (2002), mas originalmente publicado em 1997. O modelo é uma ferramenta para gestores analisarem os recursos e capacidades que a empresa possui, identificando seu potencial de geração de vantagem competitiva. Assim, por meio de 4 questões-guia a serem respondidas com a análise de cada recurso, o gestor pode direcionar sua estratégia para utilizar os recursos com maior potencial. As quatro questões-guia são:

- questão do valor: o recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
- questão da raridade: o recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?
- questão da imitabilidade: as empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
- questão da organização: as outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

Por meio das respostas às perguntas, o seguinte quadro de possibilidades é gerado:

Quadro 1 - O Modelo VRIO

Um recurso ou capacidade é?				
Valioso?	Raro?	Custoso para Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações Competitivas
Não	-	-	Não ▲	Desvantagem Competitiva
Sim	Não	-	Sim ▼	Paridade Competitiva
Sim	Sim	Não		Vantagem Competitiva Temporária
Sim	Sim	Sim		Vantagem Competitiva Sustentável

Fonte: Barney e Hesterly (2007, p.80)

Black e Boal (1994) também propuseram um modelo para identificação de recursos chave para implementação de estratégias nas organizações. Assim, como no modelo VRIO, as autoras delimitaram as relações entre fatores que são necessárias para a criação das características dos recursos teorizadas na RBV (valor, raridade, não imitáveis e tampouco substituíveis). Para isso, dividem os recursos em contidos e sistêmicos, que se diferenciam pela complexidade de relacionamento entre si. Assim, recursos sistêmicos, que possuem relações complexas entre si, tem seu valor monetário extremamente difícil de ser calculado. Consequentemente, isso inviabiliza a troca ou venda desse recurso.

No modelo das autoras, desenvolvido para a identificação de recursos estratégicos que levam à vantagem competitiva sustentável, gestores avaliam recursos com algumas questões, similar ao modelo VRIO.

Portanto, a partir de uma rota de análise (similar às árvores de decisão), é possível a identificação de recursos estratégicos, conforme exibidos nas figuras 1 e figura 2.

Figura 1 - Árvore de decisão para recursos negociáveis.

Fonte: Black e Boal (1994, p.142)

Para Black e Boal (1994), recursos negociáveis (aqueles que podem ser trocados no mercado) podem ser fontes de ganhos superiores, desde que estejam em uma rede complexa de fatores. Já os recursos não negociáveis podem levar a vantagens sustentáveis mesmo sem fazer parte

de uma rede complexa de relacionamento de fatores. A principal diferença entre o modelo de Black e Boal (1994) e o modelo VRIO é que este último trata os recursos sem considerar o relacionamento que existe entre os diversos recursos de uma organização.

Figura 2 - Árvore de Decisão para Recursos Inegociáveis.

Fonte: Black e Boal (1994, p.143)

Portanto, podemos conjecturar duas utilidades principais para o modelo de Black e Boal (1994) e o modelo VRIO: a utilização em pesquisa e a utilização prática. Portanto, em testes empíricos de RBV, os modelos podem servir como um guia para uma seleção mais apurada de recursos a serem testados. Já na formulação de estratégias, o modelo pode guiar gestores para a seleção de recursos mais úteis na geração de valor.

Ao comparar os dois modelos, nota-se uma complexidade demasiada de aplicação do modelo de Black e Boal (1994). Isso porque as autoras adicionam algumas perguntas que tornam difícil a análise por parte de gestores e pesquisadores. O indivíduo que aplica esse modelo deve julgar se o recurso analisado se relaciona com outro fator na empresa e de que forma se dá esse relacionamento. Há três tipos de relacionamentos possíveis: compensatório, incremental e redução. Portanto, o julgamento se torna mais complexo, pois deve ser

analisado que tipo de relação a combinação de recursos utilizados pode gerar em outro recurso.

2.1.3 Maturidade da Teoria

Ao atingir a maturidade conquistada após evidências empíricas, a RBV começa a contribuir com outros campos de conhecimento e também a receber críticas. Nesse período, podemos atribuir contribuições importantes à Alvarez e Busenitz (2001), Wright, Dunford e Snell (2001), Foss e Foss (2005), Sirmon, Hitt e Ireland (2007), Srivastava, Fahey e Christensen (2001), Peng (2001) e Crook, Ketchen, Combs e Todd, (2008). As principais críticas couberam à Priem e Butler (2001) e Armstrong e Shimizu (2007).

Dentre as contribuições para outros campos da administração, o trabalho de Alvarez e Busenitz (2001) apresenta relações do pensamento empreendedor com os pressupostos da RBV. Na visão dos autores, a habilidade cognitiva dos empreendedores é o ponto inicial da criação de organizações heterogêneas. Essa visão é similar à de Amit e Schoemaker (1993). Assim, empreendedores formam empresas heterogêneas por diferenças no processo decisório. Para Wright, Dunford e Snell (2001) a RBV proporcionou uma ponte entre os campos de estratégia e a gestão estratégica de recursos humanos, devido à relevância nas pesquisas empíricas de recursos relacionados ao conhecimento, aprendizado e capacidades dinâmicas nas organizações.

Outra relação importante da RBV com mais uma teoria é a proposição de Foss e Foss (2005), na qual o valor dos recursos é influenciado pelos custos de transação de captura de seu valor, além de sua escassez e imitabilidade.

Peng (2001) destaca a relevância da RBV para a pesquisa em internacionalização de empresas ao verificar a crescente influência dos autores chave da RBV em artigos de internacionalização. Além disso, para Peng (2001, p.819), “a RBV tornou a pesquisa em negócios internacionais mais teoricamente rigorosa”.

Srivastava, Fahey e Christensen (2001) desenvolveram um *framework* de análise de recursos baseados no mercado, que contempla diversas atividades relacionadas à administração de marketing de uma empresa. Portanto, trata-se de mais uma contribuição da RBV a um dos campos de pesquisa de administração.

Crook *et al* (2008) resumem a importância de recursos estratégicos ao analisar sua significância na variabilidade da performance organizacional. Ao analisar uma série de publicações que testaram a relação entre recursos e desempenho organizacional, os autores

encontraram maior proporção de explicação na variabilidade do desempenho quando os recursos analisados se encaixam nos pressupostos da RBV. Consequentemente, para os autores, a identificação e desenvolvimento de recursos nesse perfil deveria ser a consideração primária dos interessados em desempenho empresarial (acadêmicos, profissionais de empresas e acionistas).

A crítica mais proeminente recebida pela RBV nesta fase de maturidade da teoria coube à Priem e Butler (2001). Os autores criticam alguns pontos chave da teoria, como se ela pode ser considerada mesmo uma teoria e sua utilidade para a administração estratégica. Nas palavras de Priem e Butler (2001, p.22) “como uma perspectiva para a administração estratégica, definições imprecisas obstruem prescrições e abordagens estáticas relegam a causalidade para uma “caixa-preta””. Os autores criticam que as definições teóricas da RBV não apresentam condições empiricamente testáveis. E a pouca utilidade prática da RBV se resume a dizer aos responsáveis pela elaboração de estratégia em organizações que estes deveriam desenvolver estratégias com base em recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis. Priem e Butler (2001, p.31) vão além ao dizer que “prescrições efetivas devem incluir também, no mínimo, critérios sobre cada alternativa de recurso deve ser julgada em cada característica do recurso”. Assim, na visão dos autores, há pouca utilidade prática na RBV.

Diante dessas críticas, Sirmon, Hitt e Ireland (2007) propõem o modelo exposto na figura 3. Nesse modelo, “a administração de recursos é dinâmica, com mudanças resultantes de adaptação para contingências do ambiente e da exploração de oportunidades criadas por essas contingências” (Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007, p.275). Para tornar o modelo mais útil às organizações, os autores ainda delimitam o conteúdo de cada atividade da administração dos recursos:

- estruturação: envolve as atividades de administração de recursos organizacionais, como aquisição, acumulação e liberação de recursos. A diferença entre aquisição e acumulação de recursos é que na acumulação os recursos são desenvolvidos internamente pela organização;
- empacotamento: compreende as atividades de combinação de recursos para a constituição ou alteração de capacidades. Essas atividades envolvem desde a melhoria incremental de capacidades organizacionais até a constituição de novas competências organizacionais;
- alavancagem: se refere à aplicação das capacidades organizacionais para a criação de valor para consumidores e proprietários da empresa. Portanto, envolve atividades de utilização das capacidades para a implementação da estratégia escolhida.

Figura 3 - Modelo Dinâmico de Administração de Recursos para Criação de Valor.

Fonte: Sirmon, Hitt e Ireland (2007, p.276).

É interessante a exploração do conceito de acumulação de recursos trazida pelos autores. Para os autores, a acumulação é necessária “porque mercado de fatores estratégicos (SFM) dificilmente fornecerão à empresa todos os recursos necessários, especialmente quando o ambiente é pouco generoso” (Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007, p.279). Portanto, o desenvolvimento de recursos internamente torna-se mais importante em empresas que operam em ambientes de constante instabilidade. Por fim, o modelo fornece um claro direcionador para gestores: a relação preço/utilidade proporcionada ao consumidor, que incide sobre a vantagem competitiva e, consequentemente, na riqueza gerada para o acionista.

Como guias de pesquisas futuras em RBV, os trabalhos de Armstrong e Shimizu (2007) e Newbert (2007) são importantes marcos na literatura. Ao analisar a produção empírica da teoria, esses trabalhos fornecem considerável referência para a continuidade da produção de pesquisas relacionadas à RBV. Newbert (2007) destaca que a maioria dos trabalhos empíricos utiliza recursos específicos como variáveis independentes e a maioria das hipóteses propostas (baseadas nos pressupostos da RBV) são confirmadas. Além disso, grande parte dos testes são focados na heterogeneidade (posse ou quantidades maiores de um determinado recurso) e o

nível geral de suporte é similar ao encontrado em outras teorias de administração estratégica. Os autores ainda pontuam que um nível maior de suporte às hipóteses é atingido quando as capacidades são utilizadas como variáveis independentes em relação ao desempenho. Isso porque as capacidades envolvem a integração, construção e reconfiguração de competências no uso dos recursos. Assim, a variável inclui não só heterogeneidade e raridade, mas também o emprego desses fatores na estratégia. Porém, um número menor de pesquisas utiliza esse enfoque devido à dificuldade de medição das capacidades (Newbert, 2007).

Armstrong e Shimizu (2007) apresentam um esforço considerável no sentido de fornecer desenhos metodológicos mais robustos quando um pesquisador possui uma pergunta vinculada à RBV. Na visão dos autores, “a não ser que o desenho empírico seja bem desenvolvido, não sabemos se resultados não significantes devem ser atribuídos à RBV ou a problemas de metodologia” (Armstrong & Shimizu, 2007, p.960). A partir de uma revisão de como as pesquisas em RBV foram desenhadas, os autores propõem abordagens que tornam as fronteiras da RBV mais nítidas. Talvez a grande contribuição do trabalho de Armstrong e Shimizu (2007) seja trazer para a discussão das pesquisas em RBV a operacionalização das variáveis independentes nos estudos. Normalmente, as variáveis independentes são os recursos organizacionais, devido ao desempenho organizacional tradicionalmente ser tratado como variável dependente nos constructos em RBV. Como formas de incrementar a qualidade dos constructos, os autores sugerem o desenvolvimento de medidas a partir de amplos estudos qualitativos, delimitados em uma indústria específica. Isso faz sentido porque os recursos são influenciados pelo contexto no qual as organizações que competem entre si estão inseridas. Essa crítica também foi realizada por Rouse e Daellenbach (1999), em um dos primeiros trabalhos a avaliar questões metodológicas em RBV.

Dado o desenvolvimento empírico da teoria e as diretrizes metodológicas apontadas por Newbert (2007) e Armstrong e Shimizu (2007), Barney, Ketchen e Wright (2011) colocam cinco grandes vias de pesquisa para a ampliação da RBV:

- ligações com outras perspectivas;
- processo de aquisição e desenvolvimento de recursos;
- sustentabilidade e RBV;
- princípios da RBV;
- aspectos de métodos e medição.

A próxima seção é dedicada à compreensão das contribuições realizadas às origens dos recursos (processo de aquisição e desenvolvimento de recursos), tema central deste trabalho.

2.2 Origem dos Recursos que Permitem Superioridade de Desempenho

Como apontado por Barney, Ketchen e Wright (2011), os trabalhos empíricos vinculados à RBV estão focados em estabelecer relacionamento entre a presença de um recurso e o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável. Os autores ainda reconhecem que há pouco esforço dos pesquisadores em compreender como ocorre o processo de aquisição e desenvolvimento de recursos. Essa lacuna já era percebida por Thomke e Kuemmerle (2002, p.619), ao expor que “embora a produção sobre a visão baseada em recursos tenha sido extensiva, o processo pelo qual uma empresa acumula ativos não foi explorado em detalhes”.

A origem de recursos possui duas explicações teóricas, como apontam Maritan e Peteraf (2011): a teoria dos mercados de fatores estratégicos e a teoria de acumulação de recursos. A primeira, vinculada ao trabalho de Barney (1986), procura explicar como organizações adquirem recursos disponíveis no mercado (esse mercado de recursos é denominado mercado de fatores estratégicos). A aquisição de recursos capazes de gerar ganhos superiores depende da capacidade superior da empresa em vislumbrar ganhos superiores com esse recurso antes de seus concorrentes. Dessa forma o recurso é adquirido antes que seu valor de mercado seja elevado e, conseqüentemente, deteriore o valor gerado a partir de sua utilização. A chave do tema, nessa perspectiva, é a competência superior de uma determinada organização em avaliar e adquirir o recurso. A perspectiva da acumulação está vinculada ao trabalho de Dierickx e Cool (1989). Na visão dos autores, recursos que garantem a sustentabilidade do desempenho são acumulados, e não adquiridos. Dessa forma, a imitabilidade dos recursos acumulados depende das características do processo de acumulação desses recursos. Dado que a posse de um recurso pode ocorrer pela aquisição ou pelo desenvolvimento do recurso pela própria empresa, esses dois processos são discutidos separadamente a seguir.

Para Maritan e Peteraf (2011), a junção das perspectivas de Barney (1986) e de Dierickx e Cool (1989) traz algumas oportunidades de pesquisa para a melhor compreensão desse processo, conforme exposto na figura 4.

Figura 4 - Conectando a Divisão entre SFM e Acumulação de Recursos.

Fonte: Maritan e Peteraf (2011, p.1385)

Portanto, as oportunidades de pesquisa para elucidação do processo de aquisição ou desenvolvimento de recursos envolvem três vias de estudo:

- os investimentos em recursos e capacidades, com a compreensão do relacionamento entre a construção e aquisição de recursos;
- os direcionares da heterogeneidade que vão além da informação superior na avaliação dos recursos. Portanto, essa linha envolve o entendimento da complementariedade de recursos, os

processos sociais e cognitivos de aquisição e o reconhecimento de oportunidades ligado ao empreendedorismo;

- analisar a aquisição e desenvolvimento com uma perspectiva de processo. Isso poderia ser feito com foco em processos organizacionais e o mapeamento de padrões de aquisição de recursos ao longo do tempo.

2.2.1 Aquisição de Recursos

Empresas adquirem recursos em um mercado de fatores estratégicos. A principal razão para a aquisição de recursos no mercado de fatores é que as organizações podem encontrar nesse mercado os recursos que são necessários para a competição, mas que não são passíveis de desenvolvimento interno (Chatain, 2014). Portanto, a aquisição de recursos é um dos fatores que leva a organização ao crescimento e renovação.

Para Wernerfelt (2011), o custo de aquisição ou o valor de um recurso criado a partir dele depende dos recursos já pertencentes à organização. Logo, essa condição gera assimetria de competição por recursos. Podemos ligar essa proposta aos limites de competição *ex ante*, delimitados como bases da RBV por Peteraf (1993). A principal premissa por trás dessa proposta é que em um par de recursos “ordenados”, a posse do primeiro (existente) reduz o custo de aquisição do segundo (desejado). Um exemplo seria o efeito de boa uma imagem corporativa (primeiro recurso) possui na ampliação da base de clientes. Nota-se que a ordem dos recursos é importante, pois o efeito inverso não é válido.

Chatain (2014) propõe que a concorrência na aquisição de recursos não pode ser separada da concorrência existente no nível de produto-mercado. Isso devido à influência da rivalidade no nível de produto-mercado gerar um impacto significativo na disposição dos recursos no mercado de fatores. Isso porque mudanças na rivalidade causam alterações nos incentivos para o desenvolvimento de recursos.

Schmidt e Keil (2013) também propuseram uma modelagem teórica para explicar as condições que tornam um recurso valioso antes de sua aquisição. Portanto, a contribuição dos autores se dá às condições que permitem a existência do fenômeno de limites de competição *ex ante* (Peteraf, 1993). Isso ocorre devido a quatro fatores específicos de uma determinada organização:

- a posição *ex ante* de mercado da empresa;
- a base de recursos *ex ante*, que permite complementariedades,

- a posição da organização em redes inter-organizacionais, pois isso permite o acesso à informação privilegiada;
- o conhecimento prévio e experiência dos gestores, que permitem um julgamento superior do potencial de criação de valor com a utilização do recurso.

Maritan e Peteraf (2011) ressaltam a complementariedade das idéias de Barney (1986) e de Dierickx e Cool (1989). Ou seja, a aquisição de recursos e a acumulação interna dos mesmos estão relacionados. Portanto, há recursos que se assemelham à commodities e são livremente adquiridos no mercado. Porém, a combinação desses recursos com competências organizacionais específicas pode formar uma rede complexa de recursos, fonte de ganhos superiores.

As proposições de Wernerfelt (2011), Schmidt e Keil (2013) e as de Chatain (2014) são teóricas. Os próprios autores reconhecem a carência de estudos relacionados ao tema e sugerem que as premissas sejam testadas empiricamente.

2.2.2 Desenvolvimento ou Acumulação de Recursos

Como a própria produção em RBV reconhece, há poucas pesquisas empíricas sobre o desenvolvimento de recursos. Capron, Dussauge, e Mitchell (1998) sugerem que fusões e aquisições podem servir como incrementadores de recursos. Os autores constatarem que, a partir de processos de fusões e aquisições, ocorre uma reorganização de recursos, que leva ao incremento de recursos organizacionais, como competências de marketing, recursos humanos e pesquisa e desenvolvimento. Portanto, não só ganhos de escala ou de participação de mercado estão relacionados às fusões organizacionais.

Talvez a contribuição empírica mais simbólica ao estudo do desenvolvimento de recursos seja a de Ahuja e Katila (2004). O nome do artigo é emblemático: “*Where do Resources Come From?*”, que em tradução livre seria “De onde vêm os recursos?”. Portanto, trata-se de um dos primeiros trabalhos a investigar o tema. O modelo proposto pelos autores, fundamentado com dados empíricos de empresas químicas, é que a base da heterogeneidade é a solução encontrada pela empresa para determinadas situações (*idiosyncratic situations*) enfrentadas pela organização em um determinado período. Logo, a heterogeneidade das organizações é dependente do seu passado e o desempenho é resultante da heterogeneidade acumulada, como exposto na figura 5. A constatação dos autores é aderente à proposta de Amit e Schoemaker (1993), na qual a heterogeneidade tem sua origem em decisões diferentes para as situações enfrentadas pelas organizações.

Figura 5 - Origem dos Recursos.

Thomke e Kuemmerle (2002) também apresentam contribuição importante para a área de desenvolvimento de recursos, explorando alguns conceitos ligados aos mecanismos de isolamento de forma empírica. Para Besanko *et al* (2006), mecanismos de isolamento são fatores que impedem que uma vantagem competitiva seja copiada ou neutralizada por outras empresas. Thomke e Kuemmerle (2002) constataam que a dificuldade em imitar um recurso específico depende de sua interdependência com outros recursos. Além disso, em cenários de rápida mudança tecnológica, a especificação dos fatores que afetam a imitação torna-se bastante improvável. Porém, a acumulação por si só não garante a impossibilidade de cópia do recurso. Knott, Bryce e Posen (2003) refutam a existência do efeito de massa de um ativo (Dierickx & Cool, 1989), mas validam a existência das deseconomias de tempo e escala e o grau de erosão dos ativos na acumulação de recursos de pesquisa e desenvolvimento.

Para Selove (2009), o desenvolvimento de recursos específicos ocorre devido à pequenas diferenças iniciais nas organizações que as levam escolher segmentos diferentes de consumidores. Assim, cada empresa foca seu investimento na dimensão cujo desempenho será melhor, causando pequenas diferenças que tendem a aumentar ao longo do tempo. Assim, “cada empresa se torna permanentemente focada no segmento que obteve melhor sorte inicial em relação ao seu concorrente” (Selove, 2009, p.6). Contudo, essa premissa é válida em produtos cuja inovação tecnológica é pouco relevante, dada a importância de fatores como reputação da marca e boca-a-boca de clientes.

Para Kunc e Morecroft (2010), a heterogeneidade de recursos surge da interação de dois processos durante decisões estratégicas: conceituação de recursos e desenvolvimento de recursos. A conceituação de recursos é definida como um processo gerencial resultante de diferenças nas expectativas sobre quais recursos devem ser construídos. Esse processo é pautado no processo cognitivo de escolha das informações sobre os recursos, na habilidade de aplicar técnicas de seleção e na habilidade de avaliar corretamente o efeito desses recursos no desempenho da organização. Já o desenvolvimento de recursos é o processo de implementação de estratégias por meio do acúmulo de recursos. O framework desenvolvido pelos autores é exibido na figura 6.

Figura 6 - Processo de Decisão Gerencial Sob uma Perspectiva Baseada em Recursos.

Fonte: Kunc e Morecroft (2010, p.1166)

Esse framework proposto pelos autores é validado empiricamente em um experimento de simulações de decisões, no qual grupos de gestores possuem as mesmas informações, mas tomam decisões diferentes ao longo do tempo. Isso resulta em uma configuração diferente de recursos nas empresas, que reflete em seu desempenho ao longo do tempo.

Danneels (2010) também contribui empiricamente para o tema, ao verificar que as capacidades de alteração da base de recursos de uma empresa (alavancagem, aquisição e abandono) são determinantes para o desempenho da organização.

Cai, Hughes e Yin (2014) separam o processo de acumulação de recursos das organizações em três vias alternativas: aquisição de recursos, atração de recursos e desenvolvimento interno de recursos. A atração de recursos ocorre quando:

empresas adquirem recursos alvo de fora da empresa indiretamente, por meios não financeiros. Atração inclui aquisição de recursos (como *know how*, recursos financeiros, empregados qualificados, ou produtos/serviços) por cooperação informal (redes) ou alianças formais (formalizadas em contrato). (Cai, Hughes, & Yin, 2014, p.368).

Os autores ainda ressaltam que as três formas de acumulação de recursos estão positivamente relacionadas com o desempenho organizacional. Para Costa, Cool e Dierickx (2013) a posse de recursos que se adequam ao modelo VRIO não é necessariamente associada ao desempenho superior. Isso porque pode haver perda de desempenho devido ao aumento da competição no mercado, gerada exatamente pelo desenvolvimento do recurso.

Para Sirmon, Hitt e Ireland (2007), o desenvolvimento de recursos aumenta a possibilidade de existirem mecanismos de isolamento à mobilidade do recurso, como a ambiguidade causal. Em ambientes nos quais a aquisição de recursos é difícil, a acumulação de recursos torna-se essencial para a competição futura da organização. Os autores ainda relacionam a acumulação ao aprendizado. Afinal, o desenvolvimento de ativos (especialmente os intangíveis) internamente é consequência do conhecimento da organização.

Pacheco-de-Almeida, Henderson e Cool (2008) analisam que o desenvolvimento de recursos está relacionado à escolha de comprometimento vs. flexibilidade. Ou seja, ao desenvolver

recursos para serem utilizados em estratégias, a organização enfrenta dilemas de comprometer uma parcela significativa de seus recursos financeiros ou esperar cenários mais claros para o investimento. No entanto, a espera pode fazer com que a competição destrua o valor que seria conseguido caso o comprometimento fosse realizado antes. Isso ocorre porque realizar comprometimentos irreversíveis pode assegurar uma posição futura de mercado, desencorajando os competidores de investirem. Os autores sustentam, com evidências empíricas, de que o comprometimento é adequado quando as empresas de um dado mercado enfrentam tempos maiores de desenvolvimento de recursos. Consequentemente, a compreensão do tempo de desenvolvimento de recursos específicos é fundamental na elaboração de estratégias (Pacheco-de-Almeida, Henderson, & Cool, 2008; Pacheco-de-Almeida & Zemsky, 2007).

3. O Esporte como Objeto de Estudo na Gestão

Esta seção está dividida em três partes. Na primeira, são delimitados conceitos fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho. Na segunda seção, é feita uma análise sobre a área de gestão de entidades esportivas, destacando suas peculiaridades. Finalmente, são analisadas as principais contribuições sobre a exploração da torcida no aumento do desempenho organizacional.

Assim como em outras áreas que podem ser vistas como objetos dentro da gestão, como hotéis e restaurantes, surgiram periódicos científicos voltados para o estudo do esporte do ponto de vista da gestão. Títulos como o *Journal of Sport Management*, *Sport Marketing Quarterly* e *Sport Management Review* são exemplos de publicações focadas em compreender a gestão de entidades esportivas nas áreas de marketing, governança, estratégia, finanças, comportamento do consumidor, etc. O único periódico nessa linha editoria listado no sistema Qualis da Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) em 2014 (última atualização disponível até 2016), no entanto, é o *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, com classificação B1.

3.1 Conceitos Fundamentais para a Pesquisa: Torcedores e Clubes

A definição de dois objetos é necessária neste trabalho: torcedor e clube de futebol. Afinal, a análise realizada na pesquisa envolve esses dois objetos.

2.1.1 Torcedor e classificações de torcedores

O Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (2013) define torcedor como “aquele que torce em competições esportivas”. No mesmo dicionário, o verbo torcer é explicado como “ansiar por” ou “manifestar predileção pela vitória de uma equipe desportiva”. A explicação para o uso da palavra torcedor, diferente do que ocorre em outros idiomas, é no mínimo, curiosa:

A palavra torcedor, oriunda do verbo torcer, era consignada pelos cronistas com base em uma observação pitoresca feita nos dias de jogo: em meio aos lances de indefinição e expectativa anteriores ao arremate de um gol, lenços eram torcidos e contorcidos na arquibancada por parte do público feminino presente que, conhecido pela contenção e pela moderação verbal, contrastantes com os gritos, os berros e os impropérios mais permissivos ao público masculino, exprimia de maneira sutil seu sofrimento com as tensões emanadas da partida. (Hollanda, 2009, p.133)

Para Hunt, Bristol e Barshaw (1999), um torcedor é um indivíduo que possui algum nível de ligação com uma equipe. Porém, não há um único comportamento relacionado ao ato de torcer.

Stewart, Smith e Nicholson (2003) apresentam uma revisão das tipologias de classificação de consumidores de esporte (muitas delas relacionadas a torcedores). Na visão dos autores, os modelos desenvolvidos se dividem em três tipos: dualísticos; em camadas ou multidimensionais. As tipologias dualísticas apresentam tipos antagônicos de torcedores, como exemplificados no quadro 2.

Quadro 2 - Tipologias Dualísticas de Torcedores

Torcedores Tipo 1	Torcedores Tipo 2
Velho	Novo
Genuíno	Corporativo
Tradicional	Moderno
Expressivo	Submisso
Irracional	Racional
Simbólico	Cívico
<i>Die-hard</i>	Menos leal

Fonte: Stewart, Smith e Nicholson (2003)

Nota-se uma variedade de classificações de confronto entre os tipos: antigo vs. novo, genuíno vs. corporativo, tradicional vs. moderno, etc. Assim, esses modelos apresentam reducionismo ao classificar de forma binária o torcedor, mas representam um ponto inicial de compreensão da complexidade do comportamento do torcedor (Stewart, Smith, & Nicholson, 2003). Como esses modelos apresentam uma limitação de classificação, outras tipologias mais elaboradas foram construídas.

Os modelos em camadas apresentam um ranqueamento dos comportamentos classificados como diferentes. Em comum esses modelos apresentam a identificação com o clube (ou a conexão emocional) como uma variável que influencia no comportamento. Assim, indivíduos com menor identificação consomem menos (vão a menos jogos, compram menos produtos, etc) enquanto aqueles com maior identificação possuem níveis maiores de consumo e comprometimento com o clube que suportam. Esses modelos demonstraram que “consumidores do esporte possuem relacionamentos diferentes com suas equipes favoritas e que eles abordam seu consumo em formas distintas” (Stewart, Smith, & Nicholson, 2003, p.209). As limitações desses modelos envolvem a falta de compreensão sobre o que faz um

consumidor mudar de nível de nessas classificações e da difícil classificação em cada nível de comportamento.

Os modelos multidimensionais classificam torcedores com a combinação de duas ou mais dimensões relacionadas à relação do indivíduo com o esporte ou o clube para a qual torce. Stewart, Smith e Nicholson (2003, p.209), ao analisarem esses modelos multidimensionais, concluem que eles “revelaram a multiplicidade de fatores sociais e psicológicos que formam o comportamento de consumidores do esporte”. Os autores concluem que, embora os modelos tenham mostrado evolução na compreensão do torcedor, é impossível descrever um torcedor de forma completa pela multiplicidade e interdependência de valores, atitudes e comportamentos a serem considerados. Contudo, é possível entender que o comportamento possui dimensões como motivações, ligação emocional, dispêndio monetário, papel do clube na formação da identidade, lealdade, foco da conexão entre indivíduo e o esporte, manifestações de pertencimento e frequência no acompanhamento dos jogos.

Um dos modelos multidimensionais mais referenciados é o proposto por Giulianotti (2002), que categoriza quatro perfis de torcedor em relação à sua ligação com o clube de futebol, exposta na figura 7. Esse modelo exemplifica a variedade de comportamentos possíveis de um torcedor e como essa variedade é construída.

Figura 7 - Taxonomia de Identidade de Torcedores.

Fonte: Giulianotti (2002, p.31).

A taxonomia de Giulianotti (2002) dispõe os torcedores com o cruzamento de duas dimensões. A dimensão horizontal, tradicional-consumidor, se refere à base do investimento do indivíduo no clube. Torcedores tradicionais são aqueles cuja ligação com o clube é mais longa, ligada à cultura popular. Já os torcedores consumidores têm uma relação voltada para o

consumo de produtos do clube. A dimensão vertical, quente-frio, representa os diferentes graus de centralidade do clube para a autoformação do indivíduo. Assim, quanto mais quente, mais intensa é a identificação e solidariedade com o clube. No nível frio ocorre o contrário: níveis menores de identificação com o clube. Assim, os tipos ideais propostos por Giulianotti (2002) são:

- quadrante tradicional/quente: fanáticos;
- quadrante tradicional/frio: seguidores;
- quadrante consumidor/quente: fãs;
- quadrante tradicional/quente: flâneurs.

O fanático apresenta uma relação com o clube que se assemelha à que possui com família e amigos, possuindo um contrato cultural com seus clubes. A relação comercial pode suplementar a relação deste torcedor com o clube, mas nunca suplantá-la. Assim, frequentam jogos com regularidade e o estádio do clube e conhecem o ambiente de forma muito familiar. A recompensa que o fanático enxerga em seu clube está em elementos como uma vitória em troca da fé depositada no clube e o estilo de jogo praticado pelos atletas que visualiza em seu clube. Assim, os fanáticos podem ser categorizados como uma subcultura e novas gerações de fanáticos são socializadas com os valores fundamentais já estabelecidos no grupo. Giulianotti (2002) ainda ressalta que esses torcedores frequentam os estádios mesmo em épocas de falta de sucesso dos clubes, não se tornando torcedores eventuais. Esses torcedores ainda se caracterizam por um profundo conhecimento de valores de outros clubes, principalmente aqueles de comunidades vizinhas. Para Giulianotti (2002, p.34), para os fanáticos “não é possível adquirir capital subcultural de forma meramente mercadológica, somente ao comprar os produtos mais recentes do clube”.

Os torcedores que Giulianotti (2002) define como seguidores aqueles que dão importância para os acontecimentos do clube e dos profissionais do futebol pelos quais mantêm interesse. O seguidor desenvolve sua identificação por meio de uma forma de comunicação substituta (não o próprio clube), como uma mídia eletrônica ou jornais. Esse torcedor pode praticar tanto uma forma densa quanto fina de solidariedade e as trocas envolvem, majoritariamente, elementos simbólicos não-econômicos. Como caracteriza Giulianotti (2002, p.36), “Com a proliferação do futebol na televisão nos dias de hoje, o telespectador deve se tornar seguidor de mais de um clube, para que possa manter o hábito tradicional de torcer por algum time”. Portanto, os seguidores se interessam pelo futebol e, apesar de manifestarem predileção por um determinado clube, seguem outros de acordo com circunstâncias pontuais.

O fã é o torcedor presente no quadrante consumidor/quente, se caracteriza por ser um fã de um clube ou de seus jogadores, estabelecendo uma relação de amor ou intimidade unidirecional com esses elementos. Portanto, a diferença entre o fã e o fanático está relacionada com a hipermercantilização do futebol, que separou jogadores e representantes dos clubes do público torcedor. Assim, o fã se vivencia o clube por meio de relações baseadas no mercado, autenticando sua relação com o clube com a compra de produtos relacionados. Consequentemente, esse nível de relacionamento alcança maior intensidade com clubes ricos. O fã “reconhece que, no esporte profissional contemporâneo, o mercado amoral é dominante, e que consequentemente a sobrevivência e o sucesso do clube dependem de contribuições financeiras mais significativas” (Giulianotti, 2002, p.37).

Por fim, o torcedor denominado flâneur forma sua identidade de torcedor com ações distantes de relacionamento (normalmente televisão e internet) orientadas para o mercado. Portanto, trata-se de um fenômeno pós-moderno, por ser tipicamente urbano e com poder de consumo. Giulianotti (2002, p.39) ainda caracteriza esse tipo de torcedor como aquele que “pertence apenas a uma comunidade virtual de andarilhos que olham os clubes como que em uma vitrine”. Assim, no ponto mais extremo de manifestação, a lealdade estará fundamentada no sucesso esportivo do clube ou na identificação com grandes celebridades do esporte.

Apesar de abstrata, a taxonomia de Giulianotti (2002) apresenta relação com diversos conceitos desenvolvidos na literatura relacionada à gestão de entidades esportivas. Hunt, Bristol e Bashaw (1999) apresentam uma classificação de cinco tipos de torcedores: temporários, locais, devotos, fanáticos e disfuncionais. A proposta dos autores é baseada em duas dimensões: motivação e comportamento. Logo, essas duas dimensões podem assumir características temporárias ou duradouras. Quando combinadas com a geografia, produzem os cinco tipos propostos. Quando comparada à tipologia de Giulianotti (2002), a proposta por Hunt, Bristol e Bashaw (1999) delimita o comportamento dos disfuncionais. Esse grupo de torcedores é formado por pessoas cujo pertencimento ao grupo de torcedores é a sua forma mais primária de auto-identificação, assumindo comportamentos antissociais e violentos. Portanto, do ponto de vista de gestão, o relacionamento com esse grupo envolve atitudes de torná-los menos fanáticos e obsessivos.

Para Pritchard, Stinson e Patton (2010), indivíduos desenvolvem maior identificação com um clube passando por um processo psicológico que envolve, majoritariamente, dois aspectos: afinidade e afiliação. A afinidade está relacionada com características que o indivíduo vê no clube que são projeções de qualidades que o indivíduo tem ou gostaria de ter. O desejo de afiliação ocorre quando o indivíduo acredita que o clube emula ou compartilha princípios e

valores do próprio indivíduo. Contudo, a escolha entre opções de clube não é abordada pelos autores.

Para Aiken e Koch (2009, p.83), “a complexidade de processos sociológicos e psicológicos que levam à preferência do torcedor é notável”. Os autores relatam que fatores como sucesso do clube, talento percebido dos jogadores, associação geográfica, necessidade de afiliação a grupos (incluindo família e outros círculos sociais) e tradição do clube estão relacionados ao processo de identificação do torcedor. Com a utilização de uma simulação de escolhas, os autores encontraram maior importância nas questões geográficas, desempenho e na afiliação social, havendo diferenças entre esses fatores em questões de gênero. Contudo, o contexto americano (local de realização do estudo dos autores) de esportes profissionais difere bastante do encontrado no futebol brasileiro. As organizações que compõem as ligas profissionais americanas não foram fundadas por associações civis, como são os clubes de futebol brasileiros. Nos Estados Unidos, as organizações são franquias, compradas por empresários interessados em levar uma time profissional para uma determinada cidade (Shropshire, 1995). Assim, são muito raras ocorrências de times profissionais de um mesmo esporte coexistindo em uma única cidade.

Assim, pode-se constatar que o torcedor exibe diferentes tipos de comportamentos, de acordo com seu perfil psicológico desenvolvido. E, dada a existência de múltiplas variáveis que delimitam seu comportamento, qualquer descrição que busque ser completa será demasiadamente ambiciosa. Logo, cada particularidade estudada no comportamento dos torcedores dependerá dos objetivos de pesquisadores e gestores.

3.1.2 Instrumentos de Medição na Análise de Torcedores

O desenvolvimento de modelos de representação de tipos de torcedores foi acompanhado da concepção de escalas de mensuração. Dessa forma, tornou-se possível a elaboração de pesquisas que verificam empiricamente como diferentes tipos de torcedores se comportam. Há dois tipos básicos de escalas relacionadas ao consumidor (ou torcedor) de esporte: aquelas relacionadas às motivações de consumo e as demais concentram instrumentos de medição relacionados à relação do indivíduo com um determinado clube.

Wann (1995) desenvolveu uma escala de mensuração das motivações dos fãs de esporte, a *Sport Fan Motivation Scale*. O autor identificou e desenvolveu instrumento de medição com vinte e três questões que avaliam dimensões como auto-estima, fuga da rotina, família, entretenimento, retorno econômico (baseado em apostas), estética do esporte, filiação a

grupos e excitação. Funk *et al* (2001) propuseram uma escala que abrange onze dimensões da motivação do indivíduo em acompanhar um clube. Além das variáveis presentes no modelo de Wann (1995), os autores adicionam o interesse por um determinado jogador e o papel dos jogadores em influenciar crianças de forma positiva.

Wann e Branscombe (1993) criaram um instrumento de medição do grau de identificação do torcedor com seu clube. A escala possui sete itens que avaliam a importância do clube para o indivíduo, assim como aspectos de dedicação do sujeito com a organização, como o seguimento de jogos. Um dos itens da escala avalia o quanto o indivíduo não gosta dos clubes rivais.

A escala de Mahony, Madrigal e Howard (2000) apresenta similaridade à de Wann e Branscombe (1993). Denominada *Psychological Commitment to Team*, a escala possui quatorze itens que avaliam o comprometimento psicológico do torcedor com o clube. A proposta da escala é avaliar a lealdade da pessoa ao clube. Funk e Pastore (2000) também apresentam instrumento para separar os consumidores de acordo com sua lealdade, sendo que a lealdade possui dois componentes: atitude e comportamento.

Funk, Ridinger e Moorman (2004) desenvolveram instrumento de medição para o envolvimento com o clube, com dimensões similares ao constructo de envolvimento com o produto. Heere e Dickson (2008), a partir da escala proposta por Mahony, Madrigal e Howard (2000), desenvolvem instrumento de medida relacionado à lealdade do torcedor com seu clube. Separando lealdade de comprometimento, os autores contribuem para a medição de lealdade com o clube de forma bastante simples, com uma escala de quatro itens.

Yoshida *et al* (2014) desenvolveram instrumento de medição do engajamento do torcedor. Na visão dos autores, o engajamento envolve comportamentos do indivíduo, não apenas atitudes. Portanto, a escala proposta pelos autores permite a separação dos torcedores em função de dois eixos de comportamentos. Há o eixo da transação (compra ou não compra de produtos ou serviços relacionados) e o eixo do foco central do comportamento (se é o próprio indivíduo ou se o comportamento é voltado para influenciar terceiros). Assim, o engajamento é formado pelas seguintes dimensões: cooperação com o corpo gerencial da organização, interação com outras pessoas e tolerância ao desempenho do clube.

Park, Mahony e Kim (2011) desenvolveram medida, ainda que parcialmente (os próprios autores recomendam um refinamento), para a curiosidade em acompanhar esporte dos indivíduos. Segundo os autores, trata-se de uma variável antecedente ao comportamento.

Dentre os estudos abordados nessa seção, os instrumentos de avaliação de atitudes e comportamentos de torcedores podem ser separados de acordo com o diagrama exposto na

figura 8. Há variáveis antecedentes ao comportamento, ou seja, fatores psicológicos que levam o indivíduo a acompanhar um esporte ou um clube, como curiosidade (Park, Mahony, & Kim, 2011) e motivação (Wann, 1995; Funk *et al*, 2001). Já o relacionamento do indivíduo com o clube pode ser compreendido com a identificação (Wann & Brascombe, 1993), o comprometimento psicológico (Mahony, Madrigal, & Howard, 2000), a lealdade (Funk & Pastore, 2000; Heere & Dickson, 2008), o envolvimento (Funk, Ridinger, & Moorman, 2004) e o engajamento (Yoshida *et al*, 2014).

Figura 8 - Variáveis que Interferem no Comportamento do Torcedor

Os testes empíricos com essas variáveis relacionam esses constructos com comportamentos como compra de produtos, frequência de comparecimento em jogos e divulgação ou defesa pública do clube. Contudo, dentre a bibliografia analisada, não se constatou o teste dessas variáveis sobre a influência na conversão de outros indivíduos para a torcida do clube.

3.1.3 Clubes de Futebol

Para evitar conflitos ou entendimentos duvidosos, definimos um clube de futebol como uma agremiação esportiva que possui o futebol como uma de suas atividades profissionais. Assim,

termos como “equipe” ou “time” se referem ao grupo de jogadores. Portanto, o torcedor torce para o clube, uma vez que o time sofre alterações ao longo do tempo. Na literatura internacional, o termo “time profissional” aparece como snômimo de clube, como nos trabalhos de Funk, Ridinger e Moorman (2004), Gladden, Irwin e Sutton (2001) e Bauer, Stokburger-Sauer e Exler (2008).

Embora a mercantilização do esporte tenha trazido um caráter de maximização de resultados em clubes de futebol (Mattar, 2013a), a origem dessas instituições se distancia bastante desse modelo. Os clubes brasileiros de futebol nasceram como associações de pessoas com um interesse sócio-recreativo (Leoncini, 2001). Portanto, longe da configuração empresarial que assumiram posteriormente.

Leoncini (2001) realizou uma análise sobre a origem e desenvolvimento do futebol no Brasil. Trazido pelo inglês Charles Miller ao Brasil, o futebol era um esporte elitista, praticado nos clubes da elite brasileira. Contudo, no início do século XX, o restante da sociedade se apropriou do esporte, praticando-o fora desses locais de elite. Para o autor, um símbolo dessa apropriação é a fundação do Sport Clube Corinthians Paulista em 1910, de origem popular, cuja participação nos torneios organizados pela Liga Oficial de Futebol em São Paulo foi bastante dificultada.

A partir de 1930 os clubes passam a contratar jogadores, independentemente da origem social deles. Portanto, inicia-se uma fase de busca pelo desempenho esportivo, deixando o aspecto recreativo para trás. Como uma forma de conter o êxodo dos melhores jogadores para clubes do exterior, os clubes criam uma estrutura de profissionalização, remunerando seus atletas.

A transformação dos clubes em organizações com gestão profissionalizada pode ser compreendida com a análise de Ekelund (1998) sobre a evolução das receitas dos clubes. O autor divide a atuação dos clubes em quatro eras:

- era do estádio: as receitas principais dos clubes eram obtidas com a cobrança de ingressos para o público assistir às partidas. Essa era durou até a década de 1950;
- era da TV comercial tradicional: os jogos eram transmitidos pela televisão, mas sem que houvesse o pagamento de valores aos clubes pelas transmissões. Essa característica deu origem aos patrocinadores. Esta fase durou até a década de 1970;
- era dos patrocinadores: após sua aparição, os patrocinadores passam a ser importantes para os clubes e também para as instituições organizadoras dos campeonatos. Este período compreendeu as décadas de 1970 e 1980;
- era da nova mídia: há diversos consumidores indiretos, como a televisão paga e a internet, que desembolsam valores bastante representativos para os clubes. Todos esses intermediários

obtem lucros com o interesse do público em acompanhar os clubes. Esta fase teve início na década de 80 e ainda persiste.

Na visão de Leoncini (2001), a estrutura profissionalizada dos clubes é resultado do relacionamento entre as diversas entidades interessadas no esporte. O capital envolvido nesse complexo relacionamento entre clubes, entidades de administração do esporte (federações), patrocinadores e veículos de comunicação transformou os clubes em organizações profissionais, com estruturas voltadas para a competição. Contudo, o autor reconhece que toda a estrutura profissionalizada está centrada no valor que o torcedor gera para o clube.

3.2 Gestão de Clubes de Futebol

A profissionalização do esporte e sua consolidação como uma indústria de entretenimento mudou a forma como as instituições que compõem esse setor são administradas, consolidando a profissionalização da gestão dessas organizações, com a adoção de modelos de gestão já estabelecidos. No Brasil este estágio de profissionalização ainda está atrasado em relação ao resto do mundo (Mattar, 2013a).

Megale (2013) destaca que há uma particularidade fundamental na gestão de entidades esportivas envolvidas em competições profissionais: não apenas a maximização do lucro é buscada, mas também uma maximização dos resultados esportivos. Assim, um dos temas de interesse de pesquisa relacionado às entidades esportivas tem sido a compreensão de seu desempenho, tanto esportivo como financeiro. Há diversos estudos que testam a relação entre esses dois tipos de performance, assim como os fatores que influenciam em ambos.

Smart e Wolfe (2000) analisaram o desempenho esportivo como uma consequência de recursos como tradição, relacionamentos, confiança e cultura organizacional desenvolvidos pelos treinadores. Portanto, o estudo identifica o papel gerencial como fundamental para o desempenho esportivo. Holcomb, Holmes Jr e Connelly (2009) têm contribuição semelhante. Os autores verificaram o papel da habilidade gerencial na produtividade dos recursos de equipes esportivas, encontrando relação positiva entre os fatores. Contudo, em níveis melhores de qualidade de recursos (jogadores), o papel da habilidade gerencial é menor. Ainda na análise do desempenho esportivo, Carmichael, Thomas e Ward (2000) realizaram estudo sobre os inputs do jogo (jogadas, em várias dimensões como chutes, passes, faltas, etc) e seus efeitos na produtividade esportiva das clubes (eficiência na geração de pontos acumulados no campeonato). A constatação dos autores traz uma discussão interessante: o

comportamento defensivo violento das equipes torna-se eficiente, fazendo a prática de faltas uma parte da estratégia de jogo.

Barros e Leach (2007) analisaram o desempenho esportivo de clubes ingleses de futebol, constatando que a eficiência dos clubes (desempenho esportivo/custo) está relacionada com fatores como o tamanho da torcida e habilidades gerenciais. É interessante a constatação de que, do ponto de vista da eficiência, os clubes com desempenho esportivo intermediário são os melhores. Portanto, nota-se que para estar entre os melhores (no âmbito esportivo) há perda de eficiência na utilização dos recursos financeiros.

González-Gómez e Picazo-Tadeo (2010) também defendem a idéia de que o desempenho esportivo sustenta o desempenho financeiro. Apesar da satisfação do consumidor ser definida como a emoção resultante entre expectativas e a entrega da organização (Kotler & Keller, 2012), os autores adotaram a satisfação com o desempenho do clube como a diferença entre o desempenho possível e o observado de um clube. Para validar essa premissa, o estudo averiguou a correlação entre os índices de eficiência obtidos pelos clubes e suas respectivas taxas de ocupação nos estádios, encontrando relação positiva entre as variáveis. Ribeiro *et al* (2014) apurou a influência do desempenho esportivo na satisfação do torcedor, constatando relação positiva entre níveis diferentes de desempenho na satisfação do torcedor. Assim, é possível inferir que o desempenho esportivo afeta a satisfação do torcedor e, conseqüentemente, pode produzir ganhos financeiros, mediante a comercialização de produtos e serviços do clube.

A visão de Sloane (1971) resume o conflito entre a maximização de lucros ou do resultado esportivo: a maximização está relacionada ao desempenho esportivo, balanceando questões orçamentárias. Outra particularidade relevante nessa indústria é que ela é movida pela competição. Ou seja, os clubes envolvidos competem entre si, mas não há busca por monopólio, pois este seria desastroso para a indústria.

Ainda que a gestão das entidades que compõem a indústria tenha sido profissionalizada, foram destacadas algumas peculiaridades desse ambiente de negócios, sendo desenvolvidos conceitos e modelos de gestão mais focados para a administração de organizações relacionadas à prática esportiva. Um desses modelos é o proposto por Leoncini e Silva (2005), fundamentado em pesquisa empírica com clubes de futebol. Nesse modelo, o desempenho financeiro de um clube de futebol é resultante das receitas acumuladas pelo clube (provenientes da satisfação do público consumidor com o desempenho esportivo do clube, das condições dos estádios e do relacionamento existente entre clube e consumidor) e das despesas associadas ao time profissional. (salários de jogadores e comissão técnica) e às

condições oferecidas aos consumidores (custos de manutenção dos estádios e de demais programas de relacionamento). Assim, as principais premissas do modelo são: o desempenho esportivo gera satisfação no público consumidor e o clube pode incrementar a satisfação com ações que estreitem o relacionamento com o consumidor.

Mattar e Mattar (2013) ainda destacam as fontes geradores de vantagem competitiva em instituições esportivas: operação, marketing, distribuição, habilidades, capacitação organizacional e tecnologia. Os fatores relacionados com operação se referem à eficiência na gestão dos recursos esportivos. O marketing se refere à criação de produtos adequados ao público torcedor e também ao fortalecimento da imagem de marca da instituição. A distribuição está relacionada à conveniência proporcionada aos torcedores, tanto para o comparecimento aos eventos esportivos como para a aquisição dos produtos do clube. A habilidade abrange a capacidade superior dos profissionais do clube, tanto atletas quanto de gestão. Portanto, envolve também a habilidade em encontrar e contratar os melhores atletas para o clube. A capacitação está relacionada com a habilidade e envolve a constante habilidade e flexibilidade de adaptação das ofertas do clube. Por fim, a tecnologia abrange as inovações em instalações para arenas esportivas, equipamentos e treinamento esportivo.

Independente dos autores analisados, nota-se uma convergência de pensamento que pode ser resumido da seguinte forma:

- a organização esportiva produz dois *outputs* principais: o desempenho esportivo e o desempenho financeiro. Essas organizações buscam a maximização do desempenho esportivo respeitando seus limites orçamentários;
- para a geração de desempenho esportivo é necessária a aplicação de recursos nessa atividade. Fatores como qualidade dos atletas, do corpo gerencial e da estrutura da instituição interferem no nível de desempenho provocado. Porém, o nível de excelência dos profissionais e da estrutura do clube afetam também os custos do clube. Nesse ponto é necessário o equilíbrio entre desempenho financeiro e desempenho esportivo;
- as atividades de captação de receita do clube giram em torno do público consumidor do clube, ou seja, sua torcida.

A figura 9, de Leoncini e Silva (2005), resume os conceitos abordados nesta seção, exibindo como ocorre a relação entre desempenho esportivo e financeiro em um clube de futebol.

Figura 9 - A Equação do lucro para os clubes de futebol.

Fonte: Leoncini e Silva (2005)

Nesse modelo, assim como defendido por outros autores abordados, fica exposto o papel do público torcedor no desempenho do clube, seja este desempenho conseguido por meio de ações de relacionamento com o torcedor ou pelo desempenho esportivo.

4. A Torcida como um Recurso

Nesse capítulo veremos porque a torcida deve ser considerada um recurso gerador de vantagem competitiva, levando em consideração os pressupostos da RBV. A arrecadação de receita em clubes de futebol depende, fundamentalmente, do tamanho da torcida (Ross, Russel, & Bang, 2008). Dessa forma, nesta seção pretende-se demonstrar como a torcida de um clube de futebol é um recurso valioso, raro e difícil de ser copiado ou imitado. A geração de desempenho financeiro em um clube dependerá, conseqüentemente, de como a empresa se organiza para a exploração desse recurso.

Primeiramente, convém classificar a torcida como um recurso, independentemente de sua capacidade de geração de valor superior. Barney (1991) define recurso como ativos utilizados para conceber e implementar estratégias. A definição mais atualizada de Barney, Ketchen e Wright (2011) também é similar à essa, mas delimita ainda que habilidades, processos e rotinas da organização podem ser considerados recursos. O relatório da BDO (2014) considera o tamanho estimado da torcida uma variável para calcular o valor de um clube. Portanto, trata-se de um ativo da organização, já que sua existência interfere em seu valor de mercado. Embora a RBV seja considerada uma escola de pensamento em estratégia que direcione seu foco para dentro da organização (GHEMAWAT, 2002), há autores que consideram a base de clientes um ativo/recurso organizacional, como Wernerfelt (2011).

Após a classificação da torcida como um recurso, a utilização do modelo VRIO (Barney & Hesterly, 2007) nos leva a aceitar a premissa de que a torcida de um clube é um recurso potencial para geração de desempenho superior. O modelo VRIO “diz respeito a quatro questões que você deve levantar sobre um recurso ou uma capacidade para determinar seu potencial competitivo” (Barney & Hesterly, 2007, p.66).

A questão do valor se refere à possibilidade do recurso permitir que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente. Portanto, para ter valor um recurso deve ser capaz aumentar receitas ou diminuir custos na organização. A capacidade de geração de receita de um clube depende do tamanho de sua torcida (Ross, Russel, & Bang, 2008; Gladden, Irwin, & Sutton, 2001). Deste modo, na questão do valor a torcida de um clube se enquadra.

A questão da raridade menciona a quantidade de concorrentes que possuem o recurso valioso. A geração de receita em um clube depende da quantidade acumulada do recurso torcida. Para Barney e Hesterly (2007):

contanto que o número de empresas que possuem determinado recurso ou capacidade valioso seja menor do que o número de empresas necessárias para criar uma dinâmica de concorrência perfeita em um setor, esse recurso ou capacidade pode ser considerado raro e uma fonte potencial de vantagem competitiva (Barney & Hesterly, 2007, p.73).

Assim, para que a torcida acumulada seja rara, deve haver desequilíbrio na distribuição desse recurso. Isto é, deve haver concentração de torcedores em algumas agremiações. As pesquisas realizadas no Brasil mostram exatamente esse efeito. A pesquisa Lance! Ibope (2015) demonstra a distribuição de torcedores exposta na tabela 3.

Tabela 3 - Proporção da População Brasileira que Torce para cada Clube

Clube	Parcela Estimada da População
Flamengo	16,2%
Corinthians	13,6%
São Paulo	6,8%
Palmeiras	5,3%
Vasco	3,6%
Atlético-MG	3,5%
Cruzeiro	3,1%
Grêmio	3,0%
Internacional	2,8%
Santos	2,4%

Fonte: Lance! Ibope (2015)

Portanto, em um cenário de competição nacional por torcedores, há um desequilíbrio marcante. No estado de São Paulo, também verifica-se uma concentração, conforme exposto na tabela 4.

Tabela 4 - Proporção da População Paulista que torce para cada clube.

Clube	Parcela Estimada da População Paulista
Corinthians	35,5%
São Paulo	17,8%
Palmeiras	13,5%
Santos	6,6%

Fonte: Lance! Ibope (2015)

Deste modo, constata-se a existência da raridade na acumulação deste recurso. Seguindo o modelo VRIO, a terceira questão se refere à imitabilidade. Para um recurso ser considerado inimitável (ou imperfeitamente imitável), as empresas que não o possuem enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo. Como defendido por Espartel, Muller Neto e Pompiani (2009), torcedores se mantêm fiéis aos seus clubes. Assim, clubes não podem adquirir ou

negociar parcelas da torcida de seus competidores. Esse raciocínio também é defendido por Mattar (2013b) e Costa, Rocha e Oliveira (2008). Portanto, uma vez realizada a escolha por parte do torcedor, este passa a fazer parte da torcida do clube, sem que seja possível que outro clube adquira esse torcedor. Consequentemente, o nível de torcida acumulado não pode ser facilmente imitado por um clube que detém nível menor deste recurso.

4.1 Torcida e Captação de Receita

O valor de um recurso está relacionado com a possibilidade de exploração de oportunidade no ambiente e/ou com a neutralização de ameaças (Barney & Hesterly, 2007). No contexto de clubes de futebol, pode-se entender que um recurso deve ser explorado para aumentar o desempenho esportivo ou o desempenho financeiro. Assim, a relação entre arrecadação de receita e tamanho da torcida (Ross, Russel, & Bang, 2008) já funciona como um indicador de que esse recurso é valioso.

Em sua análise setorial sobre a indústria do futebol, a Deloitte (2013) classifica as receitas dos clubes em quatro categorias: bilheteria, direitos de transmissão, venda de jogadores e marketing. As receitas de marketing, na classificação da Deloitte (2013), envolvem a venda de produtos e serviço do clube. Com exceção da venda de jogadores, cuja receita está relacionada à uma capacidade de desenvolvimento e contratação de atletas superiores (Mattar & Mattar, 2013), o potencial de arrecadação com as demais fontes apresenta relação com o tamanho da torcida.

Como Stewart, Smith e Nicholson (2003) observaram, a multiplicidade de variáveis que delimitam o comportamento de torcedores permite uma ampla variedade de formas de segmentação nesse mercado. Há diversos estudos empíricos que avaliam aspectos relacionados à captação de receita junto ao público torcedor.

Para Gladden, Irwin e Sutton (2001), as mudanças ocorridas no ambiente de negócios dos clubes de esportes ocorridas na década de 90 trouxeram para o século XXI um novo desafio para a administração dessas organizações: o foco no valor da marca. Para os autores, o aumento do valor da marca passa pela aquisição de ativos e pelo estreitamento das relações com o público torcedor. As ações de relacionamento promovidas pelo clube devem, na visão dos autores, promover o aumento de lealdade no longo prazo. Os meios para o alcance disso envolvem o entendimento profundo do torcedor, o aumento de interações entre o torcedor e a marca, o reforço e a recompensa pela lealdade e um esforço integrado de comunicação para reforçar associações positivas da marca. A lealdade ao clube é precedida do amor à marca

representada pela instituição (Santana & Sobrinho, 2008; Grohmann, Pinto, & Radons, 2012). Portanto, componentes do amor à marca, como o hedonismo, satisfação e auto-expressividade, podem ser utilizados para o incremento de lealdade dos torcedores.

Outro aspecto relacionado de forma positiva com a lealdade do torcedor é a imagem de marca do clube (Borges & Añaña, 2010). Como a imagem do clube é composta por itens gerenciáveis, como qualidade da equipe de jogadores, instalações e manifestações dos jogadores, pode-se concluir o aumento de lealdade pode ser atingido com ações que melhorem esses atributos do clube.

Ross (2006) propõe que o valor de marca de um clube de esporte pode ser explicado no modelo exibido na figura 10. No modelo do autor, os antecedentes do valor de marca gerado pelos torcedores são variáveis organizacionais (o mix de marketing da organização), a exposição do clube (via boca-a-boca ou publicidade) e a experiência do torcedor. Assim, a lembrança e associação de marca do público torcedor proporcionam uma série de consequências que contribuem para o aumento do valor de marca de um clube.

Figura 10 - Valor de Marca baseado no torcedor

Fonte: Rosse (2006, p.28)

Ross, Russell e Bang (2008) apresentam validação empírica do modelo exposto na figura 10. Os autores suportam hipóteses como a relação do desempenho esportivo do clube e da imagem de técnicos e jogadores (atributos da empresa) com a associação de marca. Assim, há comprovação de que o valor da marca é reforçado quando há congruência nas ações gerenciais com os atributos do clube. Conclusão semelhante é exposta por Bauer, Stokburger-

Sauer e Exler (2008), ao constatar que uma forte identidade de marca, construída com atributos não relacionados aos produtos, possui maior impacto na lealdade do torcedor.

Para Boyle e Magnusson (2007, p.515), “torcedores intensos são leais às piores, assim como às melhores, equipes. Portanto, há fatores acima do desempenho esportivo que mantém a fidelidade à marca de um clube”. Para os autores, a identidade social apresenta maior representatividade na lealdade ao clube do que fatores de marketing sob controle da administração. Porém, fatores como história da instituição, estádio, comunidade (vínculo da instituição com a cidade) e presença da torcida influenciam positivamente a identidade social do torcedor. Assim, ações de marketing que enfatizem a nostalgia e o pertencimento ao grupo podem funcionar como catalisadores da identificação individual com o clube. Outro aspecto relevante sobre a identificação do indivíduo com o clube é a constatação de que não se trata de algo imutável. Fink *et al* (2009) verificou a influência de comportamentos imorais de atletas da equipe na identificação do torcedor. Portanto, uma má gestão dos recursos do clube pode influenciar na identificação e, conseqüentemente, no consumo relacionado ao clube. A relação positiva entre lealdade e consumo também foi verificada por Fleury *et al* (2013), que também destacam a relevância de um trabalho de relacionamento para a manutenção da receita do torcedor no longo prazo. Assim, a lealdade ao clube gera receitas em diferentes fontes de captação, como bilheteria e compra de produtos licenciados.

A seguir, é feita uma análise das principais contribuições sobre o papel da torcida na captação de receita.

4.2 Torcida e Bilheteria

Outra fonte de receita, a bilheteria, também apresenta potencial de exploração relacionado à fatores do público torcedor. Primeiramente, pelo potencial de receita relacionado à ocupação do estádio e ao tamanho da torcida.

Para explorar esse raciocínio, comparemos dois clubes com estádio de igual capacidade, mas com tamanhos de torcida diferentes. A comparação está baseada nos conceitos de demanda expostos por Ferguson (1999). Supondo que não há diferenças relevantes entre as duas torcidas (como nível de renda e interesse dos torcedores pelo clube) e que a demanda de compra de ingressos de um torcedor possa ser expressa pela função $P = \alpha + \beta.Q$, onde “Q” é a quantidade demanda, “P” é o preço do ingresso, α é a constante da função (preço que gera quantidade demandada igual à zero) e β é o coeficiente que determina a intensidade da relação da demanda com o preço. Essa relação está exposta no gráfico 1.

Gráfico 1 - Curva de Demanda por Ingressos

Portanto, quanto menor o preço do ingresso, maior a quantidade adquirida por um torcedor. Dessa forma, caso dois clubes tenham torcidas de tamanhos distintos, por exemplo, o Clube A possui uma torcida que é o dobro do tamanho da torcida do Clube B, e que os estádios sejam de igual capacidade, haverá um ponto no qual o Clube A (com torcida maior) poderá cobrar mais de seu torcedor, mantendo a ocupação do estádio no mesmo nível do clube B. Isso porque a curva de demanda enfrentada pelo Clube A será igual à curva de demanda do Clube B multiplicada por 2, devido à demanda de mercado ser igual à soma das quantidades demandadas individualmente para um determinado nível de preço. Graficamente, teríamos a relação exposta no gráfico 2 quando os dois clubes são comparados. Assim, para um mesmo nível de preço, a quantidade demandada do clube com torcida duas vezes maior é sempre duas vezes maior do que o clube com torcida menor. Ou seja, para um preço igual à P_1 , a quantidade demandada de ingressos para o em um jogo do clube A seria igual à Q_A , que é igual a $Q_B \times 2$.

Gráfico 2 - Curva de Demanda por Ingressos com Torcidas de Tamanhos Diferentes

Outra vantagem associada ao tamanho da torcida e a possibilidade de obter maiores taxas de ocupação em seu estádio é a potencialização do chamado *home advantage* (a vantagem que um clube adquire ao jogar em seu estádio, obtendo maior aproveitamento de vitórias). O *home advantage* ocorre por inúmeras razões, como o apoio da torcida, a familiaridade com o campo e a fadiga do adversário pela viagem (Pollard & Pollard, 2005). Portanto, a ocupação do estádio pode ser uma variável utilizada para incrementar o desempenho esportivo de um clube.

Além do tamanho da torcida, características psicológicas do torcedor, como sua lealdade ao clube, favorecem o comparecimento aos jogos (Wakefield & Sloan, 1995). Assim, a compreensão da identificação do indivíduo com seu clube pode contribuir para o aumento das taxas de ocupação nos estádios e, conseqüentemente, da captura de receita (Giacomini & Almeida, 2013).

Outro ponto de vista é o entendimento do estádio como um local que interfere na experiência de consumo do torcedor. Assim, fatores do ambiente do estádio, como as facilidades oferecidas aos torcedores e a qualidade do serviço prestado, têm impacto positivo na intenção de comparecimento aos jogos (Wakefield & Sloan, 1995; Moura & Lucian, 2008). Porém, quando comparados com fatores sociais e emocionais do torcedor, estes últimos apresentam maior relevância na intenção de retorno ao estádio (Fagundes & Veiga, 2013).

4.3 Torcida e Compra de Produtos do Clube

Silva *et al* (2011) verificaram a influência das ofertas disponíveis aos torcedores e dos esforços de relacionamento do clube na aquisição de produtos em lojas próprias dos clubes, encontrando relação positiva entre essas variáveis. Portanto, a diversidade de produtos e ações de relacionamento tendem a gerar lealdade na compra de produtos em lojas temáticas dos clubes. Kwon, Trail e James (2007) atentam para a importância da qualidade percebida nos produtos licenciados para que a intenção de compra seja aumentada, mesmo em casos de alta identificação com o clube. Portanto, não basta apenas a exploração de torcedores mais identificados com a instituição, pois a intenção de compra também passa pelo valor percebido do produto. Assim, a utilização de parceiros comerciais com qualidade percebida como superior se tornam úteis no aumento dessa receita.

Ações que estimulem o engajamento do torcedor também podem gerar resultados positivos, conforme proposição de Yoshida *et al* (2014). Deste modo, caso o clube consiga agir sobre o

engajamento de seus torcedores, comportamentos de compra repetida podem ser atingidos. Alba e Lionello (2013) verificaram que torcedores devotos e fanáticos, de acordo com a tipologia de Hunt, Bristol e Bashaw (1999), gastam mais com o clube (tanto em produtos como indo nos jogos) e assumem um comportamento de disseminação do clube por meio de um boca-a-boca positivo. O comportamento do torcedor, como gasto com o clube e audiência nos jogos, também é influenciado pela intensidade de traços de personalidade de marca reconhecidos no clube (Carlson, Donavan & Cumiskey, 2009).

4.4 Torcida e Patrocínio

Outra receita captada pelos clubes é a relacionada ao patrocínio. Assim como ocorre com outros produtos, a lealdade ao clube afeta a intenção de compra de produtos de patrocinadores, desde que haja lembrança da marca patrocinadora e atitude positiva em relação ao patrocinador (Biscaia et al, 2013; Costa, Rocha, & Oliveira, 2008). Essa constatação mostra a importância do patrocinador ser atuante na exposição da marca junto ao público torcedor, além de evidenciar que ações que melhorem as atitudes dos torcedores em relação ao patrocinador trazem valor ao patrocínio. Uma questão a ser administrada pelos potenciais patrocinadores é o impacto negativo causado por patrocinar um rival (Torres & Andrade, 2012). Torcedores mais envolvidos com seus clubes apresentam menos atitudes positivas em relação aos patrocinadores dos adversários. E esse efeito na atitude interfere na intenção de compra, mesmo quando há ofertas atraentes.

5. Procedimentos Metodológicos

Dada a amplitude dos objetivos propostos neste trabalho, uma combinação de métodos qualitativos e quantitativos será utilizada.

Como esse estudo busca preencher uma lacuna na RBV, algumas recomendações de desenho metodológico foram adotadas. Na visão de Armstrong e Shimizu (2007), um importante desafio para os pesquisadores é o isolamento e a operacionalização dos constructos (recursos) para serem testados. Essa pesquisa começa com a delimitação do recurso: torcida de um clube. Conforme já apresentado, a torcida de um clube de futebol brasileiro se enquadra nos pressupostos da RBV.

A partir dessa definição, busca-se explorar a origem deste recurso. Armstrong e Shimizu (2007) aconselham a utilização de abordagens qualitativas na aplicação de pesquisas em RBV. Rouse e Daellenbach (1999) já haviam feito essa sugestão. Os autores argumentam que muitos dos estudos vinculados à RBV, como o de Rumelt (1991), Hansen e Wernerfelt (1989) e McGahan e Porter (1997), cujo desenho metodológico se baseia em decompor os fatores que explicam a variabilidade do desempenho organizacional, não indicam ou identificam os fatores específicos das organizações que contribuem para as maiores variações do desempenho. Assim, Rouse e Daellenbach (1999) aconselham o uso de amostras menores, com o uso de metodologias comparativas que elucidem as diferenças existentes nas organizações que busquem os mesmos recursos.

Assim, para o primeiro objetivo deste trabalho, que consiste em levantar quais fatores são relevantes na escolha do indivíduo por um clube de futebol para torcer, foi adotada uma pesquisa qualitativa. O método utilizado é o proposto por Strauss e Corbin (2008): a teoria fundamentada (*grounded theory*). Para os autores, o valor dessa metodologia está em sua competência de gerar teoria a partir dos dados coletados. A principal característica do método proposto é a fundamentação dos conceitos a partir dos dados coletados.

Os resultados oriundos permitiram a proposição de um modelo, testado de forma quantitativa na etapa posterior da pesquisa.

5.1 Etapa Qualitativa

Nesta seção estão descritos os procedimentos metodológicos da etapa qualitativa de pesquisa. Dividimos a seção na justificativa do método empregado, no desenho metodológico dessa etapa e na exposição dos resultados obtidos.

5.1.1 Por que teoria fundamentada?

A principal característica do método proposto é a fundamentação dos conceitos a partir dos dados coletados. Apesar de ser classificada como uma metodologia indutiva (Ichikawa & Santos, 2001), a teoria fundamentada apresenta uma característica interessante: o objetivo de desenvolver a teoria a partir dos dados coletados em campo, à medida que este avança. O início de um trabalho de teoria fundamentada ocorre com um modelo parcial de conceitos, que indicam aspectos principais da estrutura que será estudada (Ichikawa & Santos, 2001).

Assim, o modelo parcial do qual esta tese parte é a relação existente entre valor de marca de um clube e o tamanho de torcida. Assim, a coleta de dados para investigar a origem da torcida não se vincula a qualquer teoria existente. Essa é a principal diferença da teoria fundamentada: a coleta de dados não é delimitada por um modelo teórico acabado. Assim, apesar de ser posicionada como uma pesquisa vinculada à RBV, a coleta e análise de dados primária não limita aos paradigmas dessa vertente teórica.

5.1.2 Desenho Metodológico

Como sugerido na teoria fundamentada, não houve um pressuposto teórico que guiasse a coleta de dados. Assim, decidiu-se que a fonte primária para a coleta de dados seriam torcedores. Portanto, iniciou-se um processo de amostragem por conveniência que, a partir dos dados coletados, direcionou a coleta para diferentes perfis de torcedores. Essa busca por características diferentes nas fontes entrevistadas é o que Strauss e Corbin (2008) delimitam como amostragem teórica. Assim, na amostragem teórica o pesquisador busca fontes que elevam a possibilidade do descobrimento de variações entre os conceitos identificados.

A preocupação nessa fase foi de explicar como os torcedores fizeram sua escolha pelo clube que torcem. A partir da pergunta aberta “Como você escolheu o clube para torcer?” foi possível a identificação de alguns padrões de influência durante a fase de escolha. Formulada desta forma, a questão de pesquisa se enquadra no que é proposto por Strauss e Corbin

(2008). Para os autores, a questão de pesquisa em um estudo qualitativo identifica o fenômeno a ser estudado, permitindo que o pesquisador estreite a pesquisa durante o processo de coleta e análise dos dados. Consequentemente, a partir de uma pergunta ampla, a descoberta torna-se possível.

O roteiro de coleta de dados foi constantemente atualizado com os fatores identificados nas entrevistas. Portanto, inicialmente o trabalho contou com entrevistas abertas, gerando um instrumento de coleta de dados semi-estruturado, como geralmente ocorre nesse tipo de pesquisa (Vergara, 2008). Entrevistas com roteiros semi-estruturados permitem que o entrevistado possua liberdade e atue com espontaneidade no fornecimento de informações (Vergara, 2008). O roteiro surgiu a partir dos elementos comuns às entrevistas. Portanto, essa estruturação do instrumento de coleta foi baseada nas categorias que surgiram do trabalho de campo. Seguiu-se assim a recomendação de que “a análise que conduz a coleta de dados” (Strauss & Corbin, 2008, p.53).

As entrevistas ocorreram de janeiro à agosto de 2015. Todas foram gravadas e transcritas. A análise, conforme ocorre em pesquisas de teoria fundamentada, ocorreu de forma simultânea à coleta. Contudo, o processo de análise se concentrou em julho de 2015. No total, foram ouvidas 30 pessoas. A duração média das entrevistas foi de 12 minutos. Assim, o material coletado correspondeu a 6 horas de gravações. A tabela 5 apresenta uma breve descrição dos entrevistados. A intensidade da relação com o clube é como o próprio entrevistado se vê como torcedor.

Tabela 5 – Descrição dos Entrevistados na Etapa Qualitativa

#	Entrevistado	Clube que torce	Idade	Sexo	Intensidade da Relação com o clube
1	D.K.	Palmeiras	37	M	Forte
2	A.H.	Santos	42	M	Forte
3	M.T.	Corinthians	45	M	Forte
4	F.T.	São Paulo	36	M	Forte
5	R.Y.	São Paulo	36	M	Forte
6	A.D.	Palmeiras	37	M	Forte
7	R.P.	Corinthians	22	M	Forte
8	G.S.	Palmeiras	22	M	Forte
9	E.E.	Corinthians	36	M	Forte
10	D.A.	Corinthians	22	M	Forte
11	C.N.	São Paulo	34	F	Forte
12	D.C.	Santos	30	M	Forte
13	E.T.	Santos	31	M	Fraca
14	B.Y.	São Paulo	23	F	Forte
15	B.T.	Corinthians	23	M	Forte
16	F.G.	Portuguesa	52	M	Forte
17	S.G.	São Paulo	40	F	Forte
18	R.R.	Palmeiras	38	M	Fraca
19	R.R.	Flamengo/ Corinthians	40	M	Fraca
20	G.S.	preencher	30	F	Fraca
21	R.A.	São Paulo	36	M	Média
22	N.F.	Palmeiras	34	F	Fraca
23	B.F.	São Paulo	35	M	Forte
24	A.T.	São Paulo	36	M	Forte
25	D.G.	São Paulo	34	M	Média
26	L.R.	Corinthians	11	M	Forte
27	R.P.	Palmeiras	45	M	Média
28	J.R.	Palmeiras	40	F	Forte
29	R.B.	Corinthians	35	M	Fraca
30	G.G.	São Paulo	8	M	Forte

Para análise do material coletado, foram adotadas às sugestões de Strauss e Corbin (2008). A análise é fundamentada, principalmente, no processo de codificação dos dados. A codificação dos dados é, basicamente, um processo de microanálise dos dados. Para os autores, o processo de microanálise envolve a descoberta do “quanto está contido em pequenas quantidades de dados” (Strauss & Corbin, 2008, p.72). Para isso, pontos isolados dos dados coletados (parágrafos, fotos, frases e até mesmo palavras) são explorados a partir do significado desses dados para o problema de pesquisa.

Os significados existentes nos dados são revelados por perguntas teóricas que o pesquisador faz aos dados (comparação teórica), além da comparação incidente por incidente (dados comparados entre si para a identificação e classificação de suas propriedades). Essas questões estimulam a descoberta de propriedades, dimensões, condições e consequências relacionadas aos dados. Esse processo também envolve a comparação incidente por incidente (comparação entre os dados nos níveis de propriedades e dimensões), para que seja possível a classificação

em categorias (conceitos). A teoria gerada é resultado das relações propostas entre as categorias

Portanto, cada conceito identificado a partir dos dados coletados tem propriedades e dimensões. As propriedades são características do fenômeno que permitem sua compreensão. Quanto às dimensões, podem ser definidas como a amplitude de variação de uma propriedade. Ao processo de definição e validação das categorias é dado o nome de codificação aberta. A verificação de relação entre as categorias é denominada codificação axial.

Embora a teoria fundamentada não possua fundamentação estatística, Strauss e Corbin (2008) orientam os pesquisadores a buscar variações entre os casos analisados com o objetivo de aumentar o poder explanatório da proposta final de teoria. Assim, buscou-se variação nas características demográficas dos entrevistados (idade, sexo, renda, formação) e também naquelas relacionadas ao perfil psicográfico do indivíduo, principalmente fatores psicológicos relacionados ao interesse por futebol. A idade mínima dos entrevistados foi de 18 anos e a máxima foi de 40..

5.1.3 Resultados da Etapa Qualitativa

Os resultados obtidos na análise dos dados estão separados de acordo com a estrutura proposta pela teoria fundamentada. Portanto, primeiramente estão expostas as categorias e suas propriedades, bem como suas dimensões. As categorias “explicam ideias, eventos ou processos” (Charmaz, 2009, p.129) nos dados. Já as propriedades representam termos que tornam possíveis as comparações entre os dados e os conceitos desenvolvidos. Assim, as propriedades dão significado à categoria (Strauss & Corbin, 2008). As dimensões são definidas como o campo de variação das propriedades das categorias identificadas.

Posteriormente estão delineadas as condições e consequências relacionadas aos dados, com a proposição do modelo teórico.

5.1.3.1 Categorias, Propriedades e Dimensões Emergentes

A partir dos dados analisados foram identificadas cinco categorias proeminentes para esclarecer o processo de escolha do indivíduo. Cada uma das categorias está exposta a seguir, com os elementos que justificam sua existência. As categorias explicam os fatores que influenciam o indivíduo na escolha e também características particulares desse processo de escolha.

Influência Familiar

A primeira categoria identificada é a influência familiar exercida sobre o indivíduo em seu processo de escolha. Embora a figura familiar varie, nota-se que o círculo familiar exerce uma influência sobre o processo de escolha, muitas vezes direcionando-o. A influência familiar representa o nível de ações tomadas pelos indivíduos da família para converter o indivíduo para ser torcedor de um determinado clube.

“Como eu morava em prédio eu não tinha muito contato com outras pessoas que pudessem falar “Ah, esse time é melhor”. Então foi sempre baseado no meu pai. Sempre assisti os jogos com ele, ficava bastante em casa. Então a referência que eu tinha em casa, que era o time bom para se torcer, era o Corinthians”. (Entrevistado D.A.)

“Meu pai torcia para a Portuguesa. Não era fanático. Ele gostava de futebol. A gente foi ao estádio algumas vezes, ele tinha preocupação com essas coisas de segurança... Ele acompanhava, a gente via futebol em casa, não só futebol brasileiro. E ele era um torcedor assíduo, mas não fanático... ...Torço para o Corinthians. Eu acho que de alguma forma tive identidade com o time.” (Entrevistado E.E.)

“A missão dos torcedores de times menores de perpetuar sua torcida é duríssima. A minha foi ~~foda~~. Eu tive que inventar, mentir para os meus filhos pra cacete. O Santos estava na época do Robinho, Diego... Eu tinha mudado para um prédio com um monte de gente, amigos novos... E os caras santistas saíram tudo da cova, começaram a virar santistas de novo. E os caras queriam fazer meus filhos torcer para o Santos de qualquer jeito. Era Robinho na televisão o dia inteiro. Aí o que eu fazia? Eu levava os dois em jogo no Canindé com 2, 3 anos de idade e era Portuguesa e Rio Branco. O Rio Branco é preto e branco e eu dizia que era o Santos. Aí a Portuguesa ganhava e eles voltavam para casa achando que tinha ganhado do Santos. Eles não sabiam ler, ninguém entende um ~~caralho~~. Eles já jogavam vídeo-game e sabiam identificar lá o Manchester, de camisa vermelha. Camisa azul era o Chelsea. Aí ia jogar Portuguesa e Marília: era o Chelsea. Portuguesa e América era o Manchester. Eu levava para o estádio... Durante 1 aninho fazendo isso, a Portuguesa ganhava do Chelsea, do Manchester, do Santos, da Juventus, da Inter de Milão, de todo mundo... ~~Porra~~, eu vou torcer para esse time, lógico. Aí eles ficaram torcendo para a Portuguesa. Depois eles perceberam que eu era um mentiroso. Mas aí já era tarde.” (Entrevistado F.G.)

Essas ações tomadas pelos indivíduos se enquadram no que Funk e Pastore (2000) ou Mahony, Madrigal e Howard (2000) categorizam como lealdade ao clube. Contudo, essas evidências trazem a perspectiva de que pessoas com níveis de lealdade elevado podem influenciar indivíduos na escolha em um círculo social próximo.

A primeira propriedade da influência familiar, portanto, é a lealdade existente em relação a algum clube. Porém, conforme já identificado na literatura, há dois componentes de lealdade: atitudinal e comportamental (Mahony, Madrigal, & Howard, 2000). A dimensão comportamental da lealdade apresenta poder de influenciar outros indivíduos, pois o comportamento é percebido por pessoas na fase de escolha e, eventualmente, influencia na decisão. Como definido por Funk e James (2001) a lealdade comportamental envolve o comportamento em si (como ir aos jogos e comprar produtos do clube) e o comportamento que é expresso durante um contexto situacional (como assistir aos jogos do clube todo final de semana na televisão).

A outra propriedade da influência familiar é a composição da família. Nota-se que a composição familiar, independente da lealdade dos membros da família ao clube, é percebida pelo indivíduo.

“Meu pai não torcia tanto assim para o São Paulo, torcia mas não torcia tanto, mas é estranho porque é numa família inteira de palmeirense. E todos queriam que eu fosse palmeirense. Aí virou legal ser o “não-palmeirense”. (Entrevistado R.Y.)

Portanto, a influência familiar é composta dessas duas propriedades (lealdade ao clube e composição familiar), podendo exercer diferente intensidade sobre a escolha do indivíduo. Ambas propriedades podem assumir amplitudes distintas, e essa variação determinará o peso da influência familiar na escolha do indivíduo.

Clubes

Os indivíduos também sofrem influência dos clubes que ocupam seu nível de consciência das opções disponíveis. A categoria clube, portanto, abrange os estímulos que o indivíduo recebe das opções que considera em sua escolha. Há indivíduos que manifestam sua escolha devido à fatores relacionados à um clube específico em um determinado intervalo de tempo.

“Eu não sabia direito, se eu era ou não era. Mas aí a gente assistiu todos os jogos juntos. E eu me apaixonei. Era Raí, Palhinha Muller, Cafu, Leonardo...” (Entrevistada C.N.)

“Eu lembro de um jogo que o Maurício fez o gol. Acho que o Botafogo não ganhava a taça Guanabara há não sei quantos anos, acho que uns 20 anos. E foi uma comoção na cidade... .. Eu tinha acabado de entender o que era futebol. Acho que isso deve ter ajudado, porque tinha acabado de entender o que era futebol e teve um evento grande envolvendo o Botafogo” (Entrevistado A.D.)

Como propriedades dessa categoria, identificamos o desempenho do time e a presença de jogadores de destaque. Portanto, os times podem interferir na escolha do indivíduo a medida que atingem um desempenho percebido pelo indivíduo (títulos) e/ou possuam jogadores de destaque. Nota-se, nesse sentido, uma convergência com a proposta de Aiken e Koch (2009), na qual o desempenho esportivo interfere na escolha do indivíduo. Contudo, a presença de ídolos na equipe pode também contribuir para a escolha. Convém salientar, nessa propriedade, a necessidade de exposição do clube para que seu desempenho e seus atletas sejam percebidos pelo sujeito. Há pessoas que lembram de formar sua escolha em uma experiência vivida no estádio. Porém, há outras que acompanhavam os jogos pela televisão.

“Eu lembro bem de uma das primeiras vezes que eu fui num jogo. Foi no Morumbi: Corinthians e Santos, logo depois que o Corinthians tinha quebrado o tabu de perder para o Santos enquanto o Pelé jogava. Eu lembro que meu pai e meu tio falavam “agora acabou, agora a gente não perde mais”. Então eu lembro muito desse dia, de entrar no Morumbi, pela parte de baixo da arquibancada e ver o estádio assim... Foi emocionante” (Entrevistado M.T.)

“Eu não ia muito ao estádio, então os jogos que eu via era na televisão mesmo” (Entrevistado A.D.)

Logo, o clube pode exercer uma amplitude de influência na escolha que varia de acordo com sua exposição, desempenho e a presença de jogadores de destaque. Funk e James (2001) propõem que o interesse pelos jogadores é um dos fatores que estão relacionados ao aumento do interesse do indivíduo por um clube. Na visão dos autores, esse interesse antecede à lealdade comportamental. Hunt, Bristol e Bashaw (1999, p.441) também propõem algo semelhante, ao notar que “uma pessoa pode se tornar fã primeiro de um esporte, depois de um time e então de um jogador do time. Contudo, o oposto também é possível”.

Ambiente

Outra categoria presente é o ambiente no qual está inserida a pessoa na fase de escolha. Não se pode deixar de notar que o ambiente geográfico delimita as alternativas disponíveis para o sujeito. Os clubes residentes em uma determinada cidade parecem fornecer ao indivíduo um escopo inicial de escolha.

“Nasci em Santos. Tenho uma pressão natural para torcer para o time da cidade que é um time não necessariamente pequeno” (Entrevistado A.H.)

“Com 9, 10 anos eu torcia bastante. Apesar de não ter o título eu acompanhava bem. Na escola tinha bastante rixa entre os 3 principais: São Paulo, Corinthians e Palmeiras. Isso ajudava a acompanhar” (Entrevistado D.K.)

Além disso, em alguns casos a proximidade em relação ao estádio ou à sede do clube demonstra ser preponderante.

“Você se identifica e você acaba se apegando... ...Eu me identifiquei pelo lugar, pela região ali da Pompéia” (Entrevistado G.S.)

Assim sendo, o ambiente representa o conjunto de opções disponíveis para a pessoa. Como propriedades do ambiente, identificamos a cidade na qual a pessoa reside e também a proximidade em relação a algum clube ou estádio. Para Taylor (1998), esse laço entre os torcedores e os clubes vem de duas características. A primeira é a possibilidade de o futebol dar ao indivíduo uma identidade primária. Assim, imigrantes quando chegaram às cidades urbanizadas adotaram os clubes como uma maneira de formar suas novas identidades culturais. A segunda característica é que, nas primeiras décadas após o surgimento do futebol, não havia a possibilidade de comercialização dos clubes. Assim, essas instituições permaneceram nos seus locais de nascimento, criando uma conexão com o lugar. Assim, o ambiente pode exercer influência no indivíduo de acordo com a proximidade da instituição com a pessoa.

Imagem Percebida dos Clubes

A análise dos dados ainda permitiu a identificação de que a escolha do sujeito pode sofrer influência da percepção de características específicas vinculadas à cada opção de clube. Há, em alguns casos, uma associação de características aos clubes que compõem o universo de escolha do indivíduo. Essa associação pode fazer com que a pessoa escolha um determinado clube para torcer, de acordo com a percepção de adequação dessas características da instituição com os valores da própria pessoa.

“O corintiano é a paixão, a religião, aquela história de “só sabe quem é”. ~~Chato pra caralho.~~ O palmeirense é um pouco disso: a tradição, de estar no clube... O são paulino é a razão” (Entrevistado F.T.)

“Porque o Corinthians era fora de cogitação. Nunca gostei do Corinthians. Nossa, não sei. Mas eu nunca gostei. Nunca simpatizei.” (Entrevistada C.N.)

“Eu tendo a achar que palmeirense é uma torcida um pouco... Por não ter ganhado nada recentemente é uma torcida um pouco mais velha, pela galera que viu 99 e os anos 90, e é uma galera bem crítica assim. Palmeirense é muito chato. Esse ano está com um time bom e ainda pega muito no pé. Você vai no jogo e você vê que os caras pegam no pé o tempo inteiro, só reclamam, só reclamam. O cara faz gol e a torcida ainda xinga” (Entrevistado G.S.)

A comparação teórica pertinente nessa propriedade é a imagem de marca dos clubes. Para Funk e James (2001), indivíduos se tornam mais ligados aos clubes quando estes evocam respostas de memória que fortalecem ligações internas entre o clube, valores e crenças. Portanto, características relacionadas ao autoconceito do sujeito. Lee e Trail (2011) demonstraram empiricamente a relação entre valores do indivíduo e identificação com o clube. Contudo, as relações mais fortes são nos componentes atitudinais, e não no comportamento.

Deste modo, quando o indivíduo percebe congruência entre as características que valoriza e as do clube, a identificação ocorre com maior facilidade. Assim, as propriedades que compõem essa categoria são os componentes da imagem de marca dos clubes que compõem o universo de escolha da pessoa. Assim, o nível de congruência entre as características valorizadas do indivíduo e os atributos percebidos dos clubes determinam a variação dimensional desta categoria.

Consciência

Todas as categorias descritas acima se relacionam, interferindo na consciência do indivíduo sobre sua escolha. Para alguns entrevistados, há um processo reconhecido de escolha de um clube para se tornar torcedor. Para outros, há uma sensação de que não houveram alternativas para que a escolha fosse possível. Portanto, a consciência retrata a percepção do indivíduo sobre sua responsabilidade na tomada de decisão.

“Sempre fui são-paulino, no que eu me lembre. Óbvio que no DNA não. Eu lembro do São Paulo campeão paulista de 1987...() ()...eu me lembro que meu pai foi para o jogo, que era contra o Corinthians. O São Paulo ganhou e ele me trouxe a faixa” (Entrevistado F.T.)

“Quando eu tinha uns 12 ou 13 anos...() ()... Vim do Rio de Janeiro para cá e acho que rolou um pouco de identificação porque O Fluminense equivale ao São Paulo aqui. O Flamengo é o Corinthians. Sei lá, o Vasco é

a Portuguesa. E não ia ser corintiano nunca por causa do Flamengo, por causa das semelhanças. E são paulino (também não) por causa do Fluminense” (Entrevistado A.D.)

Com a comparação desses incidentes exemplificados, identifica-se duas propriedades: a amplitude de opções conhecidas e o tempo da escolha. Portanto, a consciência do indivíduo sobre sua escolha é caracterizada pelas opções conhecidas e pela idade que o indivíduo tinha quando a escolha foi realizada. O entrevistado F.T. possuía 6 anos quando se lembra de ser um torcedor do clube. Já o entrevistado A.D. escolheu seu clube após mudar de cidade, aos 12 anos de idade. Nota-se que para um deles não houve um universo de escolha. Já para o outro, sim. O quadro 3 exibe um resumo das categorias identificadas, assim como suas propriedades e variações dimensionais.

Quadro 3 - Categorias da Teoria e suas Propriedades

Categorias	Propriedades	Variação Dimensional
Influência familiar	- Lealdade ao clube - Composição familiar	Forte influência: presença de torcedores de um clube e comportamento da família em relação a esse clube interferem na escolha. Fracamente influência: não há comportamento familiar vinculado a um clube que seja percebido como um fator de influência na decisão do indivíduo.
Clubes	- Exposição - Desempenho - Jogadores	Exposição intensa e positiva: exposição numerosa (transmissão de jogos, reportagens, etc) e com conteúdo positivo (vitórias, jogadores de destaque, títulos, etc). Exposição discreta e negativa: baixa exposição (pouca transmissão de jogos e pouco espaço ocupado nos veículos de comunicação) e com conteúdo negativo (derrotas, jogadores ruins, falta de títulos, etc).
Ambiente	- Cidade na qual reside - Proximidade	Muitas opções disponíveis e distantes da residência do indivíduo: cidades com mais de um clube representativo ou até mesmo sem um clube representativo, fazendo com que as pessoas busquem clubes de outras cidades para torcer. Poucas opções disponíveis e próximas da residência do indivíduo: indivíduo reside muito próximo de um clube, interagindo com a instituição diretamente.
Imagem Percebida dos Clubes	-Características valorizadas pelo indivíduo - Atributos dos clubes do disponíveis no ambiente	Forte congruência com os atributos de um clube: indivíduo sente harmonia entre suas características e os atributos do clube. Consequentemente, se aproxima de um determinado clube. Fracamente congruência com os atributos de um clube: pessoa sente antipatia pela imagem de um determinado clube, desconsiderando-o em sua escolha.
Consciência	- Tempo da escolha - Amplitude de opções	Alta consciência: escolha com idade mais avançada e com conhecimento das opções. Baixa consciência: escolha sem conhecimento de opções e com tenra idade.

5.1.3.2 Condições e Consequências Relacionadas aos Dados

A categoria central identificada na construção desse trabalho é a consciência do torcedor sobre sua escolha. É nessa categoria que ocorre o relacionamento das demais categorias mapeadas. Assim, o modelo aqui proposto trata-se de uma teoria sobre a consciência dos indivíduos sobre sua escolha. O nível de consciência sobre a escolha é resultado das variações dimensionais percebidas pelo sujeito na fase de formação de preferência por um determinado clube. O modelo proposto está exposto na figura 11.

Figura 11 - Modelo Teórico Proposto para o Processo de Escolha de um Torcedor

Ambiente e Consciência

Ao se tornar torcedor de um determinado clube, os indivíduos podem realizar esse processo com diferentes níveis de consciência sobre sua escolha. O ambiente no qual está inserido o indivíduo fornece um conjunto de opções consideradas para a escolha. Esse conjunto de opções é reconhecido nos diversos grupos sociais com os quais uma pessoa interage. Há ambientes que fornecem mais de uma possibilidade ao indivíduo. Ao perceber que há opções, o indivíduo pode fazer uma escolha consciente.

“O São Paulo apareceu para jogar lá. Quando o São Paulo disputou um estadual que tinha grupo A e grupo B. Foi nesse ano. E aí o São Paulo caiu no grupo B e foi jogar em Marília. E aí eu forcei a barra para o meu pai. Era um time grande, eu queria ir ver. E eu fui. E lá de cima meu pai começou a me mostrar como que era o desenho tático do jogo. E aquilo me encantou porque dava para ver toda a movimentação. Essa é a primeira lembrança” (Entrevistada S.G.)

Porém, a escolha pode ser menos consciente se não há opções percebidas pelo indivíduo. Assim, em ambientes nos quais apenas um clube tenha importância histórica, haverá uma tendência de que o clube seja adotado pelo indivíduo para torcer.

“A parte da família que gosta de futebol fala “sou corintiano então meu filho vai ter que ser corintiano”. Então eu já fui para o lado do Corinthians. Quando eu comecei a entender o futebol, que você começa a assistir... Ah, tem outros times e tem a competição entre os 4 de São Paulo. Mas aí eu já tinha escolhido o Corinthians e acho que eu nunca pensei em mudar.” (Entrevistado B.T.)

Assim, o relacionamento entre ambiente e consciência pode ser exposto com as seguintes proposições:

P1: Há uma relação entre o ambiente no qual está inserido um indivíduo e sua consciência de escolha de um clube para se tornar torcedor.

P1a: em ambientes com mais opções de escolha percebidas pelo indivíduo, haverá maior possibilidade de escolha consciente de um clube;

P1b: em ambientes com opção restrita, haverá maior possibilidade de uma escolha sem o reconhecimento de opções;

P1c: caso o indivíduo resida próximo às instalações de um determinado clube, haverá maior possibilidade de escolha dessa organização;

Família e Consciência

A família tende a representar, de alguma forma, o conjunto de opções disponíveis em uma cidade. A distribuição dos familiares e a lealdade comportamental interferem no nível de consciência do indivíduo sobre sua escolha. Quando há maioria de torcedores de um determinado clube e estes apresentam comportamento leal, a escolha tende a ser menos consciente, pois o sujeito não chega a reconhecer outras opções disponíveis para escolha.

“Meu pai era corintiano, meu tio era corintiano, eu tinha um tio-avô que jogava bola e era corintiano fanático. Meu pai me levava em jogo, assistia jogo junto...” (Entrevistado M.T.)

Quando há pouca concentração dos familiares em um clube ou ainda menos lealdade comportamental em relação aos clubes que compõem o universo de escolha do ambiente, o nível de consciência do indivíduo sobre sua escolha aumenta.

“Eu nunca gostei de futebol. Meu pai sempre me influenciou a jogar basquete. Então eu curti basquete. E assistia futebol assim... Copa do Mundo ou seleção brasileira. ... Aí quando meus amigos de faculdade de Santos... A gente começou a se encontrar toda quarta-feira para assistir os jogos do Santos. E eu falei para eles que eu não torcia para nenhum time, que não tinha simpatia por nenhum time. A minha decisão, e isso acho que é legal, foi verdadeiramente emocional. Eu cheguei no estádio e me senti, sei lá, parte daquele negócio. Mais em casa do que em qualquer outro estádio” (Entrevistado E.T.)

Consequentemente, o relacionamento entre família e consciência pode ser representado com as seguintes proposições:

P2: o comportamento dos familiares em relação aos clubes do ambiente influencia na escolha do indivíduo de um clube para torcer;

P2a: famílias que apresentam concentração de torcedores de um determinado clube tendem a direcionar a escolha do indivíduo, tornando a escolha menos consciente;

P2b: famílias que não apresentam concentração de torcedores de um determinado clube tendem a não direcionar a escolha do indivíduo, tornando a escolha mais consciente;

P2c: caso haja na família algum torcedor que demonstre alta lealdade com um clube, a escolha tende a ser menos consciente;

P2d: caso não haja na família nenhum torcedor que demonstre lealdade com um clube, a escolha tende a ser mais consciente;

Clube e Consciência

Se for percebida mais de uma opção para se tornar torcedor, o indivíduo passará por um processo mais consciente de escolha, levando em consideração fatores pessoais e dos clubes que reconhece em seu universo de opções. Assim, o sujeito estará exposto a dois eixos que compõem as informações sobre os clubes: a quantidade de informações recebidas e a qualificação dessas informações. Portanto, a quantidade de informações veiculadas sobre um

clube pode ser fraca ou intensa. E esse conteúdo assumirá um caráter positivo ou negativo. Informações positivas a respeito do clube envolvem um desempenho esportivo notável, como vitórias marcantes, títulos conquistados e jogadores de bom desempenho técnico. Já o conteúdo negativo reúne derrotas, ausência de títulos e jogadores de baixo nível técnico.

“Mas a primeira memória que tenho do futebol, com quatro anos, é o título da Libertadores. Lembro de ter ficado feliz... Eu acho que foi a primeira vez que eu entendi futebol e que começou a fazer sentido a realização... O prazer do futebol...” (Entrevistado G.S.)

“O Santos veio da década de 90 mal. Fazia tempo que não ganhava campeonato nenhum. Tava na fila.” (Entrevistado D.C.)

Há ainda, o papel de fatores específicos do indivíduo quando há uma escolha consciente. A partir do conhecimento dos clubes, o sujeito em sua fase de escolha tende a reconhecer neles um conjunto de atributos. Quando há afinidade por esses atributos, ocorre uma identificação entre características valorizadas pelo indivíduo e esses atributos, direcionando uma escolha na qual o indivíduo se reconheça. Quando a pessoa reconhece características que não admira em um clube, ocorre um processo de preterição dessa alternativa.

“Quando eu perguntava para ele alguma coisa, a resposta dele era “Ah, é um time organizado financeiramente. Ah, é um time que não atrasa salário.” Tem histórico de racismo? “Não, não tem”. Ele tem histórico de não sei o quê? “Não, não tem”. Então acho que de alguma maneira, o fato de eu querer entender, querer saber e não ter aquela pegação no pé, as partes pejorativas como os outros times tinham, que os meus irmãos podiam zoar, fez uma certa diferença. Para uma criança faz... E ver o seu time ganhar logo depois, começar uma sequência de títulos que foi o que aconteceu.” (Entrevistado S.G.)

Portanto, formulam-se as seguintes proposições para explicar o relacionamento entre a consciência de escolha do torcedor e os clubes considerados para a escolha:

P3: quando há um nível de consciência elevado sobre opções para se tornar torcedor de um determinado clube, características que compõem a imagem dos clubes que abrangem o universo de escolha são considerados;

P3a: o clube com maior exposição em relação a aqueles que compõem o universo de escolha terá maior possibilidade de ser escolhido por indivíduos que estão escolhendo um clube para torcer;

P3b: o clube com melhor desempenho em relação a aqueles que compõem o universo de escolha do indivíduo terá maior possibilidade de ser escolhido por indivíduos que estão escolhendo um clube para torcer;

P3c: o clube com mais jogadores de destaque em relação a aqueles que compõem o universo de escolha do indivíduo terá maior possibilidade de ser escolhido por indivíduos que estão escolhendo um clube para torcer;

P3d: dentre os clubes que compõem o universo de escolha do indivíduo, o clube que apresentar características valorizadas pelo sujeito terá maior possibilidade de ser escolhido;

O modelo proposto difere em alguns aspectos de modelos relacionados. Funk e James (2001) propuseram o modelo exposto na figura 12, que busca explicar as mudanças de níveis de conexão de um indivíduo com um esporte ou com um clube específico. Na visão dos autores, há um processo sequencial de nível de conexão.

Figura 12 - Modelo de Contínuo Psicológico.

Fonte: Funk e James (2001, p.122)

O estágio inicial, o conhecimento, se refere à fase que o indivíduo “aprende que certos clubes existem, mas não possui uma favorita” (Funk & James, 2001, p.121). Para os autores, uma pessoa só muda do conhecimento para a atração em relação à um clube específico quando adquire consciência, normalmente na fase adolescente. Portanto, o modelo aqui proposto difere dessa suposição, ao propor que a escolha pode ter um nível bastante baixo de consciência, sem a consideração de opções alternativas (sejam essas alternativas disponíveis no ambiente ou nos círculos sociais). Contudo, há similaridade nos fatores indicados que fazem com que o indivíduo escolha um clube para torcer. Funk e James (2001) sugerem que os fatores psicológicos que interferem na escolha envolvem aceitação (criança passa a torcer para o mesmo clube do pai ou para o clube local) e/ou realização (indivíduo passa a torcer para clube que vence, se apropriando de suas vitórias).

5.2 Etapa Quantitativa

A etapa qualitativa permitiu a compreensão dos fatores que exercem influência na escolha dos indivíduos por um determinado clube para torcer. Assim, a partir do modelo gerado na etapa qualitativa, buscam-se o cumprimento dos demais objetivos desta pesquisa.

5.2.1 Escolha do Método

A etapa quantitativa de pesquisa envolve a verificação dos fatores levantados na etapa qualitativa na formação do recurso foco deste trabalho. Assim, assume-se que há uma dependência da formação de torcida (escolha do indivíduo) em relação aos fatores identificados. Portanto, é necessária uma metodologia que possibilite um tratamento causal, sendo a escolha do indivíduo a variável dependente. Os fatores mapeados comporão as variáveis independentes.

Notou-se que há um limitador sobre as escolhas do indivíduo, denominado ambiente. Este é o primeiro recorte fundamental da pesquisa: a definição de uma cidade para a coleta e análise dos dados, com as opções pertinentes desse ambiente. A pesquisa Ibope Lance! (2015) mostra que aproximadamente 67,2% dos torcedores da região metropolitana da cidade de São Paulo são torcedores de três clubes: Corinthians, Palmeiras e São Paulo. Portanto, a pesquisa abrangerá somente essas opções. A cidade de São Paulo foi escolhida como ambiente pela facilidade de coleta de dados e pela sua representatividade. Esses três clubes concentram, conjuntamente, 25,7% dos torcedores nacionais (Ibope Lance!, 2015).

Consequentemente, há três níveis da variável dependente, sendo esses níveis categóricos (Corinthians, Palmeiras e São Paulo). Como a variável dependente é qualitativa, o método utilizado será a regressão logística multinomial. Fávero (2015, p.130) destaca que esse método é adequado “quando a variável dependente que representa o fenômeno em estudo é qualitativa, porém oferece mais de duas possibilidades de resposta (categorias)”. Uma outra abordagem metodológica possível é a análise discriminante. Segundo Fávero *et al* (2009) essa técnica é apropriada quando a variável dependente é categórica e as variáveis independentes são métricas. Contudo, a análise discriminante apresenta maiores restrições à aplicação, devido ao difícil tratamento de variáveis não métricas em sua utilização. Portanto, a escolha entre as duas técnicas está restrita às condições de comportamento das variáveis explicativas. Deste modo, essas metodologias permitem que sejam estimadas uma probabilidade (na regressão logística) ou função de classificação (na análise discriminante) para cada evento (escolha por Corinthians, Palmeiras e São Paulo) para cada indivíduo. Consequentemente, será possível a verificação da importância dos fatores mapeados na escolha do indivíduo (segundo objetivo específico) e também da predominância ou não dos fatores sob controle da organização nessa escolha (terceiro objetivo específico). Como a variável dependente é a escolha, é necessária uma coleta de dados por meio de entrevistas estruturadas, com o uso de um questionário. Quanto às características dos entrevistados, há algumas propriedades necessárias. A primeira delas é a data de nascimento. Indivíduos nascidos a partir de 1996 atendem esse critério, pois o final da década de 1990 é marcado por uma deterioração no valor dado aos títulos estaduais. De forma simplificada, os clubes de primeira divisão disputam as seguintes competições: campeonato estadual, Campeonato Brasileiro e Copa do Brasil. Há ainda duas competições internacionais: a Copa Libertadores e a Copa Sulamericana, cuja participação depende do desempenho obtido no Campeonato Brasileiro e na Copa do Brasil. Diversos veículos de mídia que cobrem o futebol brasileiro manifestam a queda do valor dos campeonatos estaduais. O jornalista Juca Kfourir, por exemplo, cita constantemente o baixo público nesses campeonatos como um indicador de que há pouco interesse do público em acompanhar as partidas dos estaduais (Kfourir, 2015). Relatório da PLURI Consultoria sobre o público nos campeonatos disputados pelos clubes brasileiros também chega à conclusão semelhante (Pluri, 2014). Ribeiro *et al* (2014) verificou a utilidade de cada competição na satisfação dos torcedores, identificando a baixa representatividade do estadual. Portanto, para que o desempenho esportivo seja uma variável passível de mensuração, serão utilizados indivíduos que fizeram sua escolha após essa queda de valor do campeonato estadual. A segunda razão para que sejam utilizados indivíduos de uma determinada faixa etária é a

facilidade na coleta dos dados. Portanto, os dados serão coletados com estudantes de graduação, que se enquadram na faixa de idade proposta. Outra característica dos entrevistados é o nascimento e residência no município de São Paulo, para o controle da variável ambiente identificada na etapa qualitativa.

5.2.2 Operacionalização das Variáveis

Nessa seção apresentam-se as variáveis independentes da etapa quantitativa. A etapa qualitativa de pesquisa e a revisão teórica realizada direcionaram o tratamento das variáveis. Assim, podemos agrupar as variáveis independentes do estudo quantitativo de acordo com as categorias do modelo conceitual proposto na etapa qualitativa.

A categoria clube agrupa o desempenho dos clubes em um determinado ambiente, sua exposição e a qualidade de seus jogadores. Para o desempenho esportivo, há duas alternativas possíveis: tratar os títulos conquistados como variáveis *dummy* ou adotar um critério de utilidade para o desempenho obtido em cada competição. Portanto, na primeira alternativa cada clube teria cinco variáveis *dummy* (presença ou ausência de título no Campeonato Estadual, Campeonato Brasileiro, Copa do Brasil, Copa Sulamericana e Copa Libertadores). Na segunda alternativa, para cada competição seria atribuído um valor de utilidade ao desempenho alcançado. Os valores obtidos na pesquisa de Ribeiro *et al* (2014) poderiam ser adotados nessa alternativa. Quanto à exposição dos clubes, a quantidade de jogos televisionados a cada ano seria uma alternativa viável para essa variável. Para a qualidade técnica dos jogadores, há duas alternativas. A primeira seria a utilização da quantidade de jogadores convocados para selecionados nacionais. A segunda alternativa seria o emprego de um ranking de desempenho, como o fornecido por publicações esportivas especializadas. A revista Placar, tradicional periódico esportivo brasileiro, promove um ranking de notas para os jogadores que disputam o campeonato brasileiro. Esse ranking é composto por notas atribuídas a cada jogador para cada partida disputada. O júri é composto por jornalistas vinculados à revista. Uma terceira alternativa de mensuração da qualidade técnica dos jogadores seria um ranking de soma constante composto por especialistas. Assim, dentre os clubes que compõem as variáveis dependentes, seria obtido uma nota que refletisse a distância de qualidade entre os jogadores de cada clube em uma determinada temporada.

Os atributos organizacionais apresentam difícil medição. Porém, há escalas desenvolvidas que se propõem a medir a associação de marca de clubes/equipes esportivas, como as de Ross, Russel e Bang (2008), Gladden e Funk (2002) e Carlson, Donovan e Cumiskey (2009).

Optou-se pela utilização das dimensões de Personalidade de Marca, desenvolvida por Carlson, Donovan e Cumiskey (2009). Donovan, Carlson e Zimmerman (2005) verificaram a influência de traços de personalidade na identificação com uma determinada entidade esportiva. Uma marca permite ao indivíduo uma forma de expressar suas próprias características com a associação à personalidade da marca, sendo a personalidade de marca um conjunto de características humanas associadas à uma marca (Aaker, 1997). Carlson e Donovan (2009), adaptando a proposta de Aaker (1997), utilizaram dimensões da personalidade de marca aplicáveis à entidades esportivas. Assim, os autores chegaram à cinco traços de personalidade, relacionados a cada dimensão de personalidade proposta por Aaker (1997). Os traços aplicáveis às instituições esportivas estão expostos e explicados no quadro 4.

Quadro 4 – Personalidade de Marca de Instituições Esportivas

Dimensão	Descrição
Sólido	Representa uma característica de solidez de um clube, associada à valores de honestidade, sinceridade e confiabilidade.
Criativo	Simboliza uma característica de criatividade e imaginação, associada à agitação e excitação. No contexto esportivo, pode ser associada à uma forma de jogo de uma clube.
Vitorioso	Significa uma característica de histórico de vitórias. Esse traço de personalidade também é utilizado em escalas de imagem de marca, como a proposta por Ross, Russel e Bang (2008).
Encantador	Assim como o traço criativo, pode representar uma forma de jogo do clube e um clube proporcionar prazer à quem a vê jogar.
Raçudo	Em vez do termo firme, optou-se pela utilização do termo “raçudo”, por ser uma palavra usada constantemente para definir um clube. No futebol, o termo raça é utilizado para descrever times ou jogadores de extrema dedicação ao jogo.

Fonte: Carlson e Donovan (2009).

Para a categoria família, há uma complexidade inerente à pesquisa. A fase qualitativa mostrou que a figura paterna concentra a influência familiar primária. Porém, há evidências de que outras figuras exercem influência, como irmãos, mãe, avôs, tios, etc. É difícil, portanto, adotar um parâmetro de corte. Há duas variáveis vinculadas à essa categoria: a composição de torcedores na família e o comprometimento de cada um. Para facilitar a coleta e não tornar o questionário longo para o entrevistado, essas duas variáveis seriam colhidas apenas do núcleo familiar próximo da pessoa (pai, mãe e irmãos).

Para o comprometimento, a proposta é a utilização de uma escala já desenvolvida. Funk e Pastore (2000) propõem uma escala de comprometimento composta de cinco itens de medição de lealdade. Escalas como a de comprometimento psicológico (Mahony, Madrigal, &

Howard, 2000), que é composta por quatorze itens ou a de engajamento (Yoshida *et al*, 2014), composta de doze itens, medem aspectos similares das atitudes e comportamentos de um torcedor, possuindo até itens em comum entre essas escalas. Embora a lealdade possa ser dividida em componentes atitudinais e comportamentais, o componente comportamental pode ser espúrio. Backman e Crompton (1991) alegam que um torcedor pode não possuir uma atitude positiva e mesmo assim assistir jogos de forma frequente. Assim, como a escala de Funk e Pastore (2000) mostrou-se válida, possui menor complexidade de resposta pela quantidade de itens e concentra itens atitudinais, optou-se por sua utilização. Isso porque o respondente teria que avaliar cada membro de sua família na escala. Os itens dessa escala estão expostos no quadro 5.

Quadro 5 – Escala da Lealdade ao Clube.

Número	Item
1	Se pudesse escolher, eu passaria mais tempo seguindo (assistindo, lendo, indo à jogos) o <clube> durante a temporada
2	Eu assistiria o <clube> independente de contra qual time ele estivesse jogando
3	Eu sou um torcedor comprometido com o <clube>
4	Eu estou disposto a defender o <clube> em público, mesmo que isso crie problemas
5	Eu nunca trocaria a torcida pelo <clube> por outro time profissional

Fonte: Funk e Pastore (2000)

No questionário de pesquisa, essa escala sofreu uma pequena adaptação, para que o indivíduo julgasse a lealdade de seus parentes, e não a própria lealdade. O quadro 6 apresenta a versão final da escala utilizada.

Quadro 6 – Versão final da Escala Utilizada.

Número	Item
1	Se pudesse escolher, meu pai passaria mais tempo seguindo (assistindo, lendo, indo à jogos) o <clube> durante a temporada
2	Meu pai assistia o <clube> independente de contra qual time ele estivesse jogando
3	Meu pai era um torcedor comprometido com o <clube>
4	Meu pai estava disposto a defender o <clube> em público, mesmo que isso criasse problemas
5	Meu pai nunca trocaria a torcida dele por outro time profissional

Fonte: Adaptado de Funk e Pastore (2000)

Por fim, o quadro 7 apresenta a proposta de utilização das variáveis na fase quantitativa de pesquisa.

Quadro 7 - Variáveis do Modelo Quantitativo

Variável	Descrição	Proposta de Unidade de Medida
Clube	Clube que o indivíduo torce	Variável categórica com três níveis: Corinthians, Palmeiras e São Paulo
EXP	Exposição dos Clubes	Quantidade de jogos televisionados por ano para cada clube
DES	Desempenho esportivo dos clubes	Títulos conquistados no ano ou utilidade de cada desempenho obtido (Ribeiro <i>et al</i> , 2014) pelos clubes
JOG	Qualidade técnica dos jogadores dos clubes	Quantidade de jogadores convocados para seleções ou ranking Placar Bola de Prata
FAM	Composição familiar de torcedores	Distribuição percentual de torcedores de cada clube no núcleo familiar do indivíduo
LEAL	Lealdade de cada membro da família aos clubes presentes no ambiente de escolha	Escala de lealdade (Funk; Pastore, 2000) para cada membro da família torcedor de algum clube
PMC	Traço de Personalidade de Marca de Cada Clube	Traços de personalidade que o indivíduo associa a si mesmo e que aspira possuir, segundo proposta de Carlson e Donovan (2009).

5.2.3 Desenvolvimento das Hipóteses

Com o desenho metodológico sugerido, as seguintes hipóteses são propostas nesse estudo:

h1: a composição familiar de um indivíduo em um determinado ambiente interfere na probabilidade de um clube ser escolhido por um torcedor;

h2: a lealdade comportamental dos familiares de um indivíduo em relação à um clube interfere na probabilidade desse clube ser escolhido por um torcedor;

h3: o clube com a maior associação positiva de personalidade de marca apresenta maior probabilidade de ser escolhido pelo por um indivíduo;

h4: o desempenho esportivo de um clube em um determinado ambiente interfere na probabilidade desse clube ser escolhido por um torcedor;

h5: a qualidade técnica dos jogadores de um clube em um determinado ambiente interfere na probabilidade desse clube ser escolhido por um torcedor;

h6: o nível de exposição de um clube em um determinado ambiente interfere na probabilidade desse clube ser escolhido por um torcedor;

A eventual aceitação ou negação dessas hipóteses contribui da seguinte forma para a RBV:

h1: a hipótese 1 permitiria a verificação de existência do efeito de massa (Dierickx & Cool, 1989) de um recurso. Ou seja, uma quantidade maior de torcedores de um clube interfere na formação de novos torcedores para esse clube. Portanto, clubes com menor quantidade desse recurso (torcida) devem investir mais do que seus rivais para a conquista de novos torcedores

(caso *h4*, *h5* e *h6* sejam aceitas). Essa constatação permitiria a verificação da existência de um limite de competição *ex ante* (Peteraf, 1993), também criando um limite de competição *ex post*.

h2: quanto à lealdade da família influenciar na escolha do indivíduo, a eventual aceitação dessa hipótese traz uma nova perspectiva para a RBV, assim como ocorreria com a hipótese 4: há recursos cujo poder de gestão não compete apenas à empresa. Apesar de estudos demonstrarem que ações dos clubes podem aumentar a lealdade dos indivíduos, parte da influência fica sob controle de fatores não controlados pela organização.

h3: fatores idiossincráticos das organizações interferem na acumulação de recursos. Portanto, o aumento da base de recursos de uma organização estaria ligado, na indústria analisada, à distribuição de valores congruentes em uma determinada sociedade.

h4: caso o desempenho esportivo se mostre significativo para a ampliação da base de torcedores, ficará comprovada as relações propostas por Leoncini e Silva (2005) ou modelos similares. Além disso, ficaria confirmada a influência de competências internas de uma organização na geração de valor (isso porque um maior número de torcedores leva à maior valor de mercado dos clubes).

h5: aceitando que os atletas são recursos do clube e que os atletas de qualidade técnica maior influenciam na formação de novos torcedores, seria demonstrada uma relação de como quantidades maiores de um recurso interferem no acúmulo de outro recurso, como proposto por Wernerfelt (2011). Portanto, a ordem dos recursos acumulados interfere no valor final criado.

h6: caso não haja colinearidade entre exposição e desempenho, a influência da exposição de um clube sobre a escolha de novos torcedores leva à sugestão de que clubes, em uma forma de aumentar sua torcida, devem procurar maximizar sua exposição na mídia. Para isso, devem influenciar as empresas de mídia que estão inseridas na indústria. Essa hipótese se relaciona, principalmente, às proposições de Teece, Pisano e Shuen (1997). Ou seja, as organizações dependem de capacidades para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para tratar mudanças no ambiente para a maximização de desempenho em função de seus recursos;

As confirmações ou rejeições dessas hipóteses contribuem para a expansão da teoria em RBV. Como principal contribuição, ficaria a evidência empírica da proposição de Wernerfelt (2011), de que o estoque corrente de recursos de uma organização cria assimetrias na competição por aquisição de novos recursos. Ou seja, o custo de aquisição de um recurso

depende da posição de recursos de uma organização. Maritan e Peteraf (2011) sugerem que os modelos de aquisição de recursos serão enriquecidos caso investiguem importantes aspectos sociais que aparentemente existem nesse processo. Caso algumas das hipóteses dessa pesquisa sejam aceitas, os resultados estarão bastante alinhados com essa expectativa. Outra ampliação da teoria seria a contraposição das proposições iniciais de Barney (1986) sobre a aquisição de recursos. Na visão do autor, apenas a informação superior (ou melhor avaliação) sobre o valor de um recurso leva à vantagem competitiva. Contudo, no objeto de estudo dessa pesquisa, o valor do recurso é conhecido pelos competidores e a vantagem está na obtenção de quantidades maiores de recursos. Assim, espera-se a contribuição com a teoria com a compreensão dos fatores que levam à uma acumulação de quantidades maiores de um determinado recurso.

5.3 Pré-Teste de Questionário de Pesquisa

Para refinamento do instrumento de coleta de dados da etapa quantitativa de pesquisa foi realizado um pré-teste de questionário. O pré-teste é indicado para verificar problemas de compreensão das questões, fornecendo subsídios para sua modificação. Trinta pessoas participaram do pré-teste, realizada em janeiro de 2016. A principal observação realizada pelos participantes foi em relação ao preenchimento da escala de comprometimento quando a pessoa possuía mais de um irmão. Assim, na versão final, antes das questões da escala o respondente preenchia um campo com o nome de seu irmão. Esse texto (o nome do irmão) era então carregado para a escala, facilitando a compreensão. O questionário final de pesquisa encontra-se no apêndice 1 deste trabalho.

6. Análise dos Resultados

Os resultados da pesquisa realizada neste trabalho estão divididos em duas seções. Primeiramente, é feita uma análise descritiva de cada variável coletada na fase quantitativa, com a descrição das informações coletadas. Feito isso, são apresentados os testes relacionados às hipóteses levantadas nesta pesquisa. Foram obtidas 352 respostas válidas do questionário, de um total de 1560 pessoas que iniciaram a resposta. A diferença entre as respostas válidas para análise e os que responderam até o final o questionário (1122 respostas) se refere ao filtro de idade para que a pessoa passasse por todas as questões de pesquisa.

6.1 Análise Descritiva dos Dados da Etapa Quantitativa

Como já explicitado no capítulo metodológico, essa pesquisa combinou dados primários e secundários na fase quantitativa. Todas as variáveis de interesse da pesquisa estão descritas a seguir, divididas nas seções de informações primárias e secundárias.

6.1.1 Análise Descritiva dos Dados Primários de Pesquisa

A tabela 6 exibe as principais características da amostra utilizada, em relação às variáveis de interesse da pesquisa.

Como descrito no capítulo anterior, a análise se concentrou nos indivíduos nascidos entre 1996 e 2001. Assim, pessoas que não se enquadraram nesse critério foram descartadas da análise. Notou-se, entre os respondentes, porcentagem superior do sexo masculino (55,5% vs 45,5%). A distribuição do nascimento dos indivíduos permite que a idade média seja calculada em 18 anos (cálculo feito pela idade que a pessoa completaria em 2016). A pesquisa Ibope Lance! (2014) não apresenta a proporção de torcedores por faixa etária. Na região metropolitana de São Paulo, a pesquisa revela a seguinte proporção para os clubes de São Paulo (indivíduos que residem na região metropolitana do município): Corinthians (36,0%), Palmeiras (13,4%) e São Paulo (17,8%). Portanto, há proporção diferente entre os respondentes desta pesquisa, talvez pelos filtros aplicados (idade e residência combinados).

Tabela 6 – Características da amostra

Variável	Valor	Incidência (%)
Ano de Nascimento	1995 ou antes	57,7%
	1996	9,2%
	1997	9,4%
	1998	8,7%
	1999	4,3%
	2000	6,3%
	2001	3,7%
	2002 ou depois	0,7%
Sexo dos indivíduos (somente dos indivíduos nascidos entre 1996 e 2001)	Masculino	55,5%
	Feminino	44,5%
Clube de torcida (somente dos indivíduos nascidos entre 1996 e 2001) e que residiam em São Paulo até escolher um clube	Corinthians	37,2%
	Palmeiras	19,2%
	São Paulo	35,2%
	Nenhum	3,7%
	Outro	4,7%
Ano de escolha do clube que torce (somente aqueles que declaram torcer para Corinthians, Palmeiras e São Paulo)	2000	23,3%
	2001	6,8%
	2002	9,1%
	2003	10,8%
	2004	4,5%
	2005	21,6%
	2006	6,8%
	2007	8,0%
	2008	5,1%
	2009	2,3%
	2010	1,7%

Na etapa qualitativa de pesquisa observou-se que a escolha do clube ocorre, majoritariamente, em uma faixa de idade entre 4 e 8 anos, dependendo da consciência da escolha. Adotando o ano de nascimento como ano zero e projetando a escolha para o ano no qual a pessoa declara a escolha, os indivíduos participantes desta pesquisa declaram ter escolhido o clube para o qual torcem, em média, com 5,6 anos, conforme descrito na tabela 7. A idade de escolha apresentou comportamento de distribuição normal, conforme teste Shapiro-Francia.

Tabela 7 – Estatísticas Descritivas da Idade de Escolha

Variável	Média	1º Quartil	3º Quartil	p-normal
Idade de Escolha	5,6	4,0	8,0	0,5999

O questionário de pesquisa também coletou informações relacionadas à lealdade dos componentes da família com os clubes que cada um torcia. Essa informação foi colhida com a utilização da escala de Funk e Pastore (2000). A tabela 8 apresenta os dados relacionados à escala.

Tabela 8 – Análise da Medida de Lealdade

Item	Média	Desvio Padrão
Se pudesse escolher, meu/minha [familiar] passaria mais tempo seguindo (assistindo, lendo, indo à jogos) o [clube] durante a temporada	3,4890	2,24037
Meu/minha [familiar] assistia o [clube] independente de contra qual time ele estivesse jogando	4,1906	2,35439
Meu/minha [familiar] era um torcedor comprometido com o [clube]	3,3619	2,10091
Meu/minha [familiar] estava disposto a defender o [clube] em público, mesmo que isso criasse problemas	2,6934	2,01719
Meu/minha [familiar] nunca trocaria a torcida dele por outro time profissional	5,1105	2,30915
n = 724		

O item com maior valor foi o último da escala, que avalia a possibilidade de troca de torcida. Esse resultado corrobora o conceito de fidelidade ao clube mesmo em épocas de baixo desempenho ou ações do clube que geram sentimentos ruins por parte de seus torcedores, como já apontado por Espartel, Muller Neto e Pompiani (2009). O menor valor médio foi o obtido no item 4, que avalia a disposição de correr risco pelo clube ao defendê-lo em público.

A consistência interna da medida de lealdade, apesar da escala já ter sido utilizada em estudos anteriores com resultados satisfatórios, foi avaliada com o alpha de Cronbach. O coeficiente obtido foi de $\alpha = 0,841$ mostrou valores adequados, indicando a confiabilidade da medida. O coeficiente obtido não teria sofrido acréscimo com a exclusão de qualquer item.

Realizando-se uma análise fatorial exploratória com extração de fatores por componentes principais, observou-se os cinco itens da escala obtiveram cargas fatoriais elevadas com o 1º fator extraído (o menor valor foi de 0,698) e a solução unifatorial explicou 61,7% da variabilidade original dos dados. A estatística KMO obteve valor de 0,835 e a matriz de correlação linear entre os itens mostrou valores entre fracos e moderados (0,361 e 0,658), todos significativos. Os detalhes da análise podem ser vistos no Apêndice 2 deste trabalho. Feitas essas considerações, pode-se assumir unidimensionalidade do constructo de lealdade utilizado na pesquisa.

Outra variável colhida pelo questionário foi a personalidade de marca dos clubes, obtida pela proposta de Carlson e Donovan (2009). Na proposta dos autores, a personalidade de marca de organizações esportivas é composta de cinco dimensões. Como na etapa qualitativa de pesquisa notou-se que alguns indivíduos se identificam mais ou menos com um determinado clube devido a atributos dessas instituições, não foi coletada a intensidade de cada dimensão de personalidade em escala likert, e sim qual dimensão o torcedor associa a cada clube do ambiente no qual está inserido. Essa forma de coleta foi realizada por duas razões. A primeira razão é para verificar se, dentre as dimensões propostas por Carlson e Donovan (2009), há

associações majoritárias entre os clubes que fazem parte da pesquisa. A segunda razão foi uma simplificação de questionário. Se cada clube fosse avaliado em cada uma das dimensões em uma escala likert, teríamos vinte perguntas adicionais no questionário, divididas em pelo menos quatro blocos de questões. Dessa forma, além de perguntar qual dimensão de marca o indivíduo associa a cada clube, a pesquisa coletou qual daquelas dimensões o indivíduo acredita ter e também qual delas ele gostaria de ter. Assim, simplificou-se em apenas 3 questões, colhendo essa informação de forma categórica e não métrica. A tabela 9 exhibe como cada clube foi avaliado de forma geral (por todos os participantes da pesquisa) e também como foi avaliado somente pelos seus torcedores.

Tabela 9 – Dimensões de Personalidade de Marca dos Clubes Pesquisados

Traço de Personalidade	Corinthians		Palmeiras		São Paulo	
	Geral	Torc	Geral	Torc	Geral	Torc
1 (Raçudo)	52,3%	52,9%	23,3%	30,6%	8,0%	10,0%
2 (Sólido)	4,5%	0,0%	22,2%	8,3%	11,9%	10,0%
3 (Encantador)	4,0%	8,6%	8,0%	25,0%	10,8%	15,7%
4 (Criativo)	2,8%	0,0%	8,5%	5,6%	7,4%	1,4%
5 (Vitorioso)	20,5%	38,6%	10,8%	27,8%	39,8%	58,6%
Nenhuma	15,9%	0,0%	27,3%	2,8%	22,2%	4,3%

Os dados revelam que há concentração de traços nos clubes pesquisados, tanto por parte de suas torcidas como por parte dos rivais. Para verificar se os traços de personalidade de marca possuem associação com os clubes, realizou-se uma análise de correspondência (ANACOR). Segundo Fávero *et al* (2009), a ANACOR é uma técnica multivariada exploratória que identifica a associação entre variáveis qualitativas, representando a interdependência dos dados. O valor qui-quadrado obtido na ANACOR foi de 267,134 (sig = 0,000). A figura 13 exhibe o mapa de associação entre os traços de personalidade e os clubes pesquisados.

Figura 13 – Mapa de associação entre clube e traço de personalidade

Como se observa na tabela XX, há associações de marca predominantes nos clubes pesquisados. O Corinthians com o traço 1 (raçudo), o São Paulo com o traço 5 (vitorioso) e o Palmeiras com o traço 2 (sólido).

6.1.2 Análise Descritiva dos Dados Secundários de Pesquisa

As variáveis desempenho esportivo, exposição e qualidade técnica dos jogadores dos clubes foram obtidas por meio de dados secundários. O desempenho esportivo no período avaliado (2000 à 2010) é exibido na tabela 10. Nessa tabela os dados estão expostos em quantidade de títulos de cada competição disputada.

Tabela 10 – Desempenho esportivo dos clubes (Títulos Conquistados de 2000 à 2010)

Campeonato	Corinthians	Palmeiras	São Paulo
Estadual	3	1	2
Regional	1	1	1
Copa do Brasil	2	0	0
Brasileiro	1	0	3
Sulamericana	0	0	0
Libertadores	0	0	1
Mundial	1	0	1
Total	8	2	8

Observa-se que, dentre os clubes analisados, Corinthians e São Paulo apresentaram desempenho esportivo superior ao palmeirense nesse período, tanto na quantidade de títulos como na jaez das conquistas. Enquanto as conquistas palmeirenses foram de caráter regional,

os títulos acumulados por Corinthians e São Paulo nesse período envolveram taças nacionais e internacionais.

Caso os títulos fossem convertidos em variáveis dummy, o resultado anual está exposto na tabela 11. No entanto, a variável assim codificada não qualifica o título conquistado, e sim a presença ou não de títulos em uma determinada temporada.

Tabela 11 – Títulos Conquistados por Temporada

Temporada	Corinthians		Palmeiras		São Paulo	
	QTD	S/N	QTD	S/N	QTD	S/N
2000	1	S	1	S	1	S
2001	1	S	0	N	1	S
2002	2	S	0	N	0	N
2003	1	S	0	N	0	N
2004	0	N	0	N	0	N
2005	1	S	0	N	3	S
2006	0	N	0	N	1	S
2007	0	N	0	N	1	S
2008	0	N	1	S	1	S
2009	2	S	0	N	0	N
2010	0	N	0	N	0	N

Outra forma de analisar o desempenho esportivo dos clubes seria a utilização de uma pontuação de utilidade de resultados obtidos, devido à importância diferente dos títulos. Os dados exibidos na tabela 12 apresentam os resultados dos clubes no período 2000/2010 com a utilização das utilidades de Ribeiro et al (2014), cujo atribuiu utilidades na satisfação do torcedor para cada resultado alcançado em um determinado torneio.

Tabela 12 – Desempenho Esportivo - Ranking de Utilidade de Ribeiro et al (2014)

Temporada	Corinthians	Palmeiras	São Paulo
2000	3,785	5,855	4,398
2001	4,398	3,785	3,391
2002	7,603	3,021	4,062
2003	3,862	2,318	4,853
2004	3,021	5,019	5,783
2005	5,852	4,787	6,851
2006	2,789	2,789	8,316
2007	2,318	3,021	5,786
2008	4,028	5,389	5,786
2009	5,605	2,789	4,787
2010	4,787	2,318	3,785

Nota-se que com a utilização dos índices de utilidade de cada competição para a satisfação do torcedor, o desempenho dos clubes mantém a disparidade verificada na quantidade de títulos a cada ano, apesar da utilidade não abranger as conquistas mundiais de Corinthians e São Paulo (2000 e 2005, respectivamente). Enquanto o Corinthians possui desempenho superior nos

primeiros anos, o São Paulo apresenta domínio de 2005 à 2008. O Corinthians volta a ser superior de 2009 à 2010.

Para medir a exposição dos clubes, utilizou-se a quantidade de jogos exibidos em cada temporada. Os dados foram obtidos mediante consulta do acervo dos principais jornais, que divulgam quais jogos são transmitidos em televisão e por qual emissora. Dos 2823 jogos consultados (partidas disputadas por Corinthians, Palmeiras, Santos e São Paulo no período), apenas 33 (1,2%) não possuíam informações sobre transmissão. Isso ocorreu por falta de disponibilidade do acervo dos jornais ou pela ausência de informação de transmissão do jogo. Para esses casos, não foi considerada a transmissão. A tabela 13 exibe os resultados dessa medição.

Tabela 13 – Exposição dos Clubes em Jogos Televisionados

Temporada	Corinthians			Palmeiras			São Paulo		
	A	F	T	A	F	T	A	F	T
2000	23	14	28	43	42	63	27	26	44
2001	29	12	34	25	25	40	28	21	40
2002	30	13	33	17	14	25	24	20	33
2003	32	3	33	26	12	32	35	14	46
2004	26	2	28	21	17	36	26	16	40
2005	31	8	38	16	19	33	26	21	40
2006	24	6	28	15	16	30	32	20	42
2007	26	2	28	19	11	30	28	27	43
2008	29	11	35	37	17	43	38	15	43
2009	33	10	36	24	19	42	26	12	34
2010	32	4	32	22	26	39	26	20	38
Total	315	85	353	265	218	413	316	212	443
A: Representa o número de jogos transmitidos em TV Aberta F: Representa o número de jogos transmitidos em TV Fechada (canais pagos de televisão por assinatura). Não inclui o pay-per view (modalidade que o assinante tem acesso a todos os jogos). T: Representa o total de jogos transmitidos Estão apenas exibidos os jogos transmitidos para a cidade de São Paulo e sua região metropolitana									

Na TV aberta, Corinthians e São Paulo apresentaram exposição similar no período (315 e 316 jogos, respectivamente). O Palmeiras teve 265 transmissões em TV aberta. Percentualmente, os números são similares. Do total de transmissões envolvendo os três clubes, Corinthians e São Paulo obtiveram 35% cada um das transmissões, enquanto o Palmeiras teve o restante (30%). Na TV fechada essa distribuição altera-se de forma bastante perceptível. O Corinthians obteve apenas 17% das transmissões em TV fechada, enquanto Palmeiras e São Paulo dividiram a exposição restante (42% e 41%, respectivamente). No total de transmissões (considerando TV aberta e TV fechada), o São Paulo obteve maior exposição no período (37%), contra 34% do Palmeiras e 29% do Corinthians.

Nota-se um padrão nas transmissões, principalmente na TV aberta. Há uma correlação positiva e significativa entre exposição na TV aberta e o desempenho esportivo dos clubes ($r = 0,66$; $p < 0,05$). Essa relação também é observada quando a relação envolve a exposição total na TV ($r = 0,47$; $p < 0,05$).

Em relação às redes responsáveis pelas transmissões, percebe-se uma concentração na Rede Globo (TV aberta) e no canal Sportv (TV fechada). Isso é explicado pelos contratos existentes entre redes transmissoras e clubes. Na negociação, muitas vezes ocorre o direito de exclusividade de transmissões.

Tabela 14 – Transmissões Realizadas por Redes de Televisão

Temporada	Aberta					Fechada					
	B	G	Rec	Red	S	BS	EB	F	Fx	P	Sp
2000	43	77	0	0	0	0	17	0	0	37	47
2001	25	79	0	19	0	0	22	0	0	25	45
2002	0	65	46	0	0	0	11	0	0	0	43
2003	0	61	58	0	13	0	10	2	0	0	28
2004	0	60	28	0	0	0	0	2	0	0	35
2005	0	64	41	0	0	0	2	0	0	0	50
2006	0	66	41	0	0	0	2	0	0	0	43
2007	51	67	0	0	0	0	0	0	0	0	43
2008	61	95	0	13	0	0	0	0	0	0	45
2009	73	78	0	0	0	0	10	0	3	0	37
2010	53	68	0	0	0	14	8	0	0	0	47
Total	306	780	214	32	13	14	82	4	3	62	463
Tv Aberta B: Rede Bandeirantes ; G: Rede Globo; Rec: Rede Record; Red: RedeTv; S: SBT (Sistema Brasileiro de Televisão) TV Fechada BS: BandSports; EB: ESPN Brasil; F: Fox; Fx: FX; P: PSN; Sp: Sportv											

A última variável obtida de forma secundária neste trabalho foi a qualidade técnica dos jogadores. A tabela 15 expõe a quantidade de jogadores de cada clube analisado que jogaram por seleções nacionais em cada temporada de 2000 à 2010.

Tabela 15 – Quantidade de jogadores que jogaram por seleções nacionais

Temporada	Corinthians		Palmeiras		São Paulo	
	Qtd	Prop	Qtd	Prop	Qtd	Prop
2000	5	38,5%	4	30,8%	4	30,8%
2001	4	36,4%	2	18,2%	5	45,5%
2002	5	41,7%	3	25,0%	4	33,3%
2003	4	44,4%	1	11,1%	4	44,4%
2004	0	0,0%	5	71,4%	2	28,6%
2005	3	30,0%	3	30,0%	4	40,0%
2006	4	57,1%	1	14,3%	2	28,6%
2007	0	0,0%	1	25,0%	3	75,0%
2008	0	0,0%	1	25,0%	3	75,0%
2009	1	25,0%	2	50,0%	1	25,0%
2010	2	50,0%	0	0,0%	2	50,0%
Total	28	32,9%	23	27,1%	34	40,0%
Qtd: quantidade de jogadores com participação efetiva em seleções nacionais						
Prop: proporção de jogadores com participação efetiva em seleções nacionais, em relação aos clubes						

A outra proposta de utilização dessa variável está exposta na tabela 16, com a quantidade e distribuição de jogadores de cada clube que foram eleitos pela Revista Placar para a seleção do campeonato brasileiro, principal competição nacional.

Tabela 16 – Quantidade de jogadores premiados pela Bola de Prata

Temporada	Corinthians		Palmeiras		São Paulo	
	Qtd	Prop	Qtd	Prop	Qtd	Prop
2000	0	0,0%	1	50,0%	1	50,0%
2001	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%
2002	1	33,3%	0	0,0%	2	66,7%
2003	0	0,0%	0	0,0%	2	100,0%
2004	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
2005	3	37,5%	2	25,0%	3	37,5%
2006	0	0,0%	0	0,0%	5	100,0%
2007	0	0,0%	1	20,0%	4	80,0%
2008	0	0,0%	0	0,0%	5	100,0%
2009	0	0,0%	1	33,3%	2	66,7%
2010	1	50,0%	0	0,0%	1	50,0%
Total	5	12,8%	6	15,4%	28	71,8%
Qtd: quantidade de jogadores premiados em uma determinada temporada						
Prop: proporção de jogadores premiados em uma determinada temporada, em relação aos clubes						

Nota-se que o São Paulo obteve uma maior participação nessa métrica, com uma quantidade bastante superior de jogadores indicados pelo ranking. Assim como a exposição, essa variável também apresenta correlação positiva com o desempenho esportivo em suas duas formas de medição: quantidade de jogadores ou proporção em relação aos rivais ($r = 0,67$; $p < 0,05$ e $r = 0,52$; $p < 0,05$), respectivamente.

6.2 Confrontação das Hipóteses da Pesquisa

As seguintes hipóteses foram elaboradas no desenvolvimento deste trabalho, durante a etapa qualitativa de levantamento e análise de dados:

h1: a composição familiar de um indivíduo em um determinado ambiente interfere na probabilidade de um clube ser escolhido por um torcedor;

h2: a lealdade comportamental dos familiares de um indivíduo em relação à um clube interfere na probabilidade desse clube ser escolhido por um torcedor;

h3: o clube com a maior associação positiva de personalidade de marca apresenta maior probabilidade de ser escolhido pelo por um indivíduo.

h4: o desempenho esportivo de um clube em um determinado ambiente interfere na probabilidade desse clube ser escolhido por um torcedor;

h5: a qualidade técnica dos jogadores de um clube em um determinado ambiente interfere na probabilidade desse clube ser escolhido por um torcedor;

h6: o nível de exposição de um clube em um determinado ambiente interfere na probabilidade desse clube ser escolhido por um torcedor;

A etapa quantitativa permitiu o teste dessas hipóteses e a discussão de suas eventuais aceitações/rejeições para a RBV. Primeiramente, cada variável foi testada individualmente, para posterior formulação de um modelo geral.

6.2.1 Composição Familiar e Torcida

A primeira hipótese refere-se à composição familiar. Para testar essa hipótese, utilizou-se um modelo logístico multinomial com a variável dependente sendo a escolha do indivíduo e como variável independente a composição de torcida dos familiares do indivíduo. Essa variável independente possuía três formas de mensuração: a quantidade de torcedores da cada clube na família, incluindo aqueles que torcem para outro clube e também aqueles que não torcem para nenhum, proporção de torcedores para cada opção (Corinthians, Palmeiras, São Paulo, outro clube e nenhum) e a proporção de torcedores de cada opção, desconsiderando outro clube e nenhum. Os resultados do modelo logístico estimado estão expostos na tabela 17.

Tabela 17 – Modelo Multinomial – Composição Familiar

Clube/Modelo		B	Erro padrão	Wald	gl	Sig.	e^{β}	IC de 95% para e^{β}	
								Limite Inferior	Limite Superior
Corinthians	Constante	-0,248	0,292	,721	1	0,396			
	FAM_COR	1,231	0,215	32,814	1	0,000	3,423	2,247	5,215
	FAM_PAL	-0,494	0,269	3,372	1	0,066	0,610	0,360	1,034
	FAM_SAO	-1,196	0,226	27,889	1	0,000	0,303	0,194	0,472
Palmeiras	Constante	-0,560	0,338	2,746	1	0,097			
	FAM_COR	-0,157	0,297	,281	1	0,596	0,855	0,478	1,528
	FAM_PAL	0,908	0,219	17,224	1	0,000	2,480	1,615	3,808
	FAM_SAO	-1,464	0,325	20,258	1	0,000	0,231	0,122	0,438
Obs: Categoria de referência: São Paulo Valor qui-quadrado: 241,195 (sig = 0,000) -2LL = 178,304 (Modelo Completo) / 419,499 (Modelo nulo) Eficiência do Modelo Categoria Corinthians: 78,6% Categoria Palmeiras: 55,6% Categoria São Paulo: 71,4% Geral: 71,0%									

O modelo mostrou-se significativo e com bom poder de explicação. Os sinais dos coeficientes comportaram-se conforme o esperado. Ou seja, quanto maior for a quantidade de torcedores de um determinado clube na família, maior a chance de esse clube também ser escolhido pelo indivíduo ($\beta = 1,231$ para categoria Corinthians e $\beta = 0,908$ para categoria Palmeiras). A presença de torcedores do São Paulo na família diminui a chance dos demais clubes serem escolhidos ($\beta = -1,196$ para categoria Corinthians e $\beta = -1,464$ para categoria Palmeiras). As quantidades de torcedores de outros clubes e de não torcedores (aqueles que não torcem para nenhum clube) não obtiveram relevância nesse modelo e foram excluídas.

O modelo com a composição familiar de torcedores gera 71,0% de classificações corretas, com maior acerto na categoria Corinthians, conforme exibido na tabela 18.

Tabela 18 – Classificações Corretas – Composição Familiar

Observado	Previsto			
	Corinthians	Palmeiras	São Paulo	Porcentagem Correta
Corinthians	110	2	28	78,6%
Palmeiras	16	40	16	55,6%
São Paulo	20	20	100	71,4%
Porcentagem Global	41,5%	17,6%	40,9%	71,0%

Esses resultados permitem a aceitação de H_1 . Portanto, o efeito de massa de recursos (Dierickx & Cool, 1989) existe no contexto avaliado. Assim, uma quantidade maior de torcedores interfere na formação de novos torcedores.

Os sinais dos coeficientes estimados possuem o valor esperado. Ou seja, quanto maior for a lealdade familiar em relação a um clube, maior a chance desse clube ser escolhido pelo torcedor ($\beta = 0,552$ para Corinthians e $\beta = 0,538$ para Palmeiras) em relação à categoria de referência. Como a lealdade medida na escala de Funk e Pastore (2000) possui variação de um à sete, é interessante analisar o impacto dessa variação nas chances de escolha. Cada ponto adicional de lealdade ao Corinthians, por exemplo, aumenta em 173,7% a chance de escolha por esse clube em relação à categoria de referência (São Paulo). A lealdade familiar ao São Paulo diminui a chance dos demais clubes serem escolhidos ($\beta = -0,587$ para Corinthians e $\beta = -0,585$ para Palmeiras). A tabela 20 exibe as classificações corretas obtidas com a variável lealdade familiar. Nota-se um acerto bom em todas as categorias.

Tabela 20 – Classificações Corretas – Lealdade Familiar

Observado	Previsto			
	Corinthians	Palmeiras	São Paulo	Porcentagem Correta
Corinthians	108	6	26	77,1%
Palmeiras	6	54	12	75,0%
São Paulo	24	18	98	70,0%
Porcentagem Global	39,2%	22,2%	38,6%	73,9%

Os resultados do modelo logístico com a lealdade familiar aos clubes como variável independente permitem a aceitação de h_2 . Portanto, a RBV, como uma teoria organizacional que foca em competências internas para a geração de vantagem competitiva, pode ser complementada pelos resultados apresentados. O nível de comprometimento dos torcedores de um determinado clube interfere na formação de novos torcedores. A expansão da teoria em RBV ocorre pela constatação de que a acumulação de um recurso valioso para a competição (neste caso, a torcida) pode ser influenciada por variáveis psicológicas da base de inicial de torcedores. Embora os torcedores não estejam dentro da organização, podem ser vistos como um recurso, como já explicado nos capítulos anteriores. Deste modo, a acumulação do recurso torcida depende também de fatores externos não controláveis pela organização, pois a lealdade atitudinal pode ser entendida apenas como uma consequência de ações realizadas pelos clubes.

A lealdade se mostra como um dos fatores explicativo de consumo relacionado ao clube em diversos estudos (Wakefield & Sloan, 1995; Funk & Pastore, 2000; Mahony, Madrigal, & Howard, 2000; Fleury *et al*, 2013). Bauer, Stokburger-Sauer e Exler (2008) argumentam que a ligação que os torcedores mantêm com o clube e sua lealdade formam o ativo mais importante de uma organização esportiva. Os autores enfatizam que essas instituições devem enfatizar a

criação e manutenção da lealdade de seus torcedores por meio de interações que entreguem experiências de alto nível. A aceitação da hipótese de pesquisa relacionada à lealdade sugere que clubes que consigam manter altos níveis de lealdade em seus torcedores terão vantagem no aumento de torcida.

6.2.3 Personalidade de Marca e Torcida

A terceira hipótese refere-se ao à personalidade de marca. Para testar essa hipótese, utilizou-se um modelo logístico multinomial com a variável dependente sendo a escolha do indivíduo e como variável independente a personalidade de marca dos clubes. Testou-se o efeito dessa variável de duas formas: com os traços de personalidade de forma nominal (cinco traços de personalidade, que o indivíduo declara ter ou gostaria de ter) e tratados como variáveis dummy (correspondência dos traços que o indivíduo declara e aspira ter com o traço que ele identifica no clube). A forma que apresentou melhor ajuste foi aquele na qual os traços foram tratados de forma nominal. Os resultados de ajuste do modelo estão exibidos na tabela 21.

Embora significativa, o modelo apresenta critérios baixos de ajuste. Ou seja, os traços de personalidade do indivíduo pouco interferem em sua escolha por um determinado clube para torcer. Dos coeficientes estimados, apenas o traço 1 apresenta significância nas duas categorias em relação à categoria de referência. E em ambas isso ocorre com sinal positivo. Ou seja, não há uma exclusividade do traço. Portanto, rejeita-se a hipótese de que os traços de personalidade de marca interferem na escolha do indivíduo de forma significativa. O baixo acerto do modelo (52,8% no total e apenas 8,3% na categoria Palmeiras) também corrobora para a rejeição da hipótese.

Para a teoria da identidade social, os indivíduos se vêem como a soma de seus traços de personalidade (identidade pessoal) e os aspectos de suas experiências sociais (identidade social). A identidade pessoal costuma ser mais estável, enquanto a social está mais relacionada à afiliação de grupos (Boyle & Magnusson, 2007). Nota-se que os traços de personalidade associados não são exclusivos de um determinado clube. Uma via interessante de pesquisa é a congruência entre os traços de personalidade de marca e os demais atributos do clube, como equipe de atletas e corpo diretivo. Eventualmente, a lealdade pode ser moderada pela congruência enxergada entre o clube e suas demais áreas.

Tabela 21 – Coeficientes do Modelo Multinomial – Personalidade de Marca

Clube/Modelo		β	Erro padrão	Wald	gl	Sig.	e^{β}	IC de 95% para e^{β}	
								Limite Inferior	Limite Superior
Corinthians	Constante	-1,913	0,627	9,294	1	0,002			
	Traço 1	2,412	0,650	13,752	1	0,000	11,153	3,118	39,897
	Traço 2	1,451	0,668	4,719	1	0,030	4,266	1,152	15,793
	Traço 3	0,843	0,661	1,628	1	0,202	2,324	0,636	8,486
	Traço 4	1,729	0,632	7,480	1	0,006	5,634	1,632	19,446
	Traço 5	0 ^b			0				
	Traço 1 - Asp	0,799	0,404	3,906	1	0,048	2,224	1,007	4,915
	Traço 2 - Asp	-1,679	0,789	4,533	1	0,033	0,187	0,040	0,875
	Traço 3 - Asp	0,721	0,354	4,148	1	0,042	2,057	1,028	4,116
	Traço 4 - Asp	0,949	0,401	5,591	1	0,018	2,584	1,176	5,675
	Traço 5 - Asp	0 ^b			0				
Palmeiras	Constante	-1,274	0,572	4,963	1	0,026			
	Traço 1	1,012	0,600	2,848	1	0,092	2,751	0,849	8,914
	Traço 2	0,299	0,641	,217	1	0,641	1,348	0,384	4,735
	Traço 3	0,007	0,608	,000	1	0,991	1,007	0,306	3,319
	Traço 4	-0,242	0,584	,172	1	0,678	1,274	0,406	3,999
	Traço 5	0 ^b			0				
	Traço 1 - Asp	0,280	0,503	,311	1	0,577	1,324	0,494	3,545
	Traço 2 - Asp	0,355	0,507	,492	1	0,483	1,427	0,529	3,851
	Traço 3 - Asp	0,456	0,437	1,089	1	0,297	1,578	0,670	3,717
	Traço 4 - Asp	0,739	0,455	2,638	1	0,104	2,094	0,858	5,110
	Traço 5 - Asp	0 ^b			0				

Obs: Categoria de referência: São Paulo

Valor qui-quadrado: 45,672 (sig = 0,000)

-2LL = 169,758 (Modelo Completo) / 215,430 (Modelo nulo)

Eficiência do Modelo

Categoria Corinthians: 60,0%

Categoria Palmeiras: 8,3%

Categoria São Paulo: 68,6%

Geral: 52,8%

6.2.4 Desempenho Esportivo e Torcida

A quarta hipótese refere-se ao desempenho esportivo do clube. Essa variável independente possuía três formas de mensuração: títulos totais, presença ou não de títulos no ano e utilidade dos resultados obtidos. A forma de medição que apresentou o melhor ajuste foi a quantidade de títulos por temporada. As informações de ajuste e coeficientes estimados estão na tabela 22.

Embora com valor qui-quadrado significativo (sig < 0,05), o modelo apresenta critérios fracos de acerto. Em relação aos coeficientes, a categoria Palmeiras apresentou os sinais esperados e significativos para o desempenho palmeirense e para o desempenho são paulino. Já o

desempenho do Corinthians não se mostrou significativo para discriminar as três categorias. Fugiu do esperado o coeficiente obtido para o desempenho palmeirense na categoria Corinthians (valor positivo). Com esse modelo, é obtido 49,4% de acerto global. Os seguintes valores são obtidos por categoria: Corinthians (38,6%), Palmeiras (0,0%) e São Paulo (85,7%).

Tabela 22 – Coeficientes do Modelo Multinomial – Desempenho Esportivo dos Clubes

Clube/Modelo		β	Erro padrão	Wald	gl	Sig.	e^{β}	IC de 95% para e^{β}	
								Limite Inferior	Limite Superior
Corinthians	Constante	-0,336	0,276	1,490	1	0,222			
	DES_COR	0,153	0,212	0,523	1	0,470	1,166	0,769	1,767
	DES_PAL	1,296	0,301	18,602	1	0,000	3,656	2,029	6,591
	DES_SAO	-0,092	0,112	0,676	1	0,411	0,912	0,733	1,135
Palmeiras	Constante	-0,263	0,326	0,649	1	0,421			
	DES_COR	0,120	0,239	0,253	1	0,615	1,128	0,705	1,803
	DES_PAL	1,397	0,368	14,422	1	0,000	4,044	1,966	8,317
	DES_SAO	-0,970	0,231	17,638	1	0,000	0,379	0,241	0,596
Obs: Categoria de referência: São Paulo Valor qui-quadrado: 54,999 (sig = 0,000) -2LL = 85,754 (Modelo Completo) / 140,752 (Modelo nulo) Eficiência do Modelo Categoria Corinthians: 38,6% Categoria Palmeiras: 0,0% Categoria São Paulo: 85,7% Geral: 49,4%									

Os resultados obtidos na modelagem multinomial sugeririam a rejeição de $h4$. Assim, foi testada outra modelagem, devido à constatação prévia do peso da família na escolha (confirmação de $h1$ e amostra composta com 63,1% de indivíduos que apresentam correspondência com a escolha paterna). A modelagem testada tinha a variável dependente com apenas dois níveis: escolha igual ao do pai ou escolha diferente. A variável desempenho dos clubes foi então composta da seguinte forma: desempenho do time que o pai torce e desempenho máximo obtido pelas equipes no ambiente. Assim, procura-se testar a hipótese de que o desempenho de um clube pode quebrar o padrão de escolha fundamentalmente baseada no laço paterno. Os resultados desse modelo estão expostos na tabela 23.

Os coeficientes apresentam consistência com a proposição feita. Ou seja, a quantidade de títulos de um clube influencia positivamente a chance de um indivíduo tornar-se torcedor. Na modelagem proposta, quando o clube com desempenho bom é aquele cujo pai do indivíduo é torcedor, as chances aumentam bastante na escolha desse clube ($e^{\beta} = 5,012$). O modelo binário apresentou 72,7% de acerto global (94,6% de acerto na categoria time igual ao do pai

e 35,4% na categoria time diferente). Esses dados suportam parcialmente *h4*, pela moderação exibida pela família. Portanto, encontra-se sustentação empírica para os modelos de gestão de entidades esportivas, como o de Leoncini e Silva (2005), que sugerem causalidade entre desempenho esportivo e aumento de base de torcedores (e posterior possibilidade de aumento de desempenho financeiro), ainda que esse efeito seja moderado.

Tabela 23 – Coeficientes do Modelo Logístico Binário – Desempenho dos Clubes

Variável	β	Erro padrão	Wald	gl	Sig.	e^{β}	IC de 95% para e^{β}	
							Limite Inferior	Limite Superior
Constante	0,770	0,238	10,490	1	0,001	2,160		
Des_Time_Pai	1,612	0,232	48,446	1	0,000	5,012	3,183	7,891
Des_Máximo	-0,687	0,146	22,232	1	0,000	0,503	0,378	0,670
Categoria de referência: Escolha igual ao do pai Valor qui-quadrado: 82,328 (sig = 0,000) -2LL = 381,320 Eficiência do Modelo - cutoff de 0,5 Global: 72,7% Sensitividade: 94,6% Especificidade: 35,4% Área Curva ROC: 0,7702								

Não é objetivo desta pesquisa verificar a relação entre o desempenho esportivo e financeiro. Há diversos estudos que mostram que para o desempenho esportivo de alta performance (títulos), há uma ineficiência de alocação de recursos, como Barros e Leach (2007). Contudo, os resultados do modelo logístico entre escolha e desempenho esportivo suportam que o desempenho esportivo é uma variável significativa na formação de torcida. Assim, no longo prazo o desempenho esportivo melhor que o dos rivais mostra-se significativo na acumulação de um recurso que permite a criação de valor. Outra consequência da aceitação parcial de *h4* é a confirmação de competências internas na geração de valor. Ou seja, um dos pilares da RBV (fatores internos levam à heterogeneidade de desempenho entre as empresas) mais uma vez encontra sustentação empírica, devido à relação existente entre número de torcedores e valor das instituições.

6.2.5 Qualidade dos Jogadores e Torcida

A quinta hipótese refere-se ao à qualidade dos jogadores do clube. Essa variável independente possuía as seguintes formas de medição: quantidade e proporção de jogadores presentes no ranking bola de prata e convocados para seleções nacionais. Assim como ocorreu com a

variável desempenho, o modelo multinomial apresentou pouco poder discriminatório (48,3% de acerto global) e coeficientes estimados conflitantes. Realizou-se então modelagem em comparação com a escolha do pai. Os resultados estão expostos na tabela 24.

Tabela 24 – Coeficientes do Modelo Logístico Binário – Jogadores dos Clubes

Variável	β	Erro padrão	Wald	gl	Sig.	e^{β}	IC de 95% para e^{β}	
							Limite Inferior	Limite Superior
Constante	1,032	0,640	2,603	1	0,107	2,806		
Jog_Time_Pai	0,567	0,080	50,363	1	0,000	1,762	1,507	2,061
Jog_Máximo	-0,430	0,168	6,534	1	0,011	0,650	0,468	0,905
Categoria de referência: Escolha igual ao do pai Valor qui-quadrado: 60,056 (sig = 0,000) -2LL = 403,593 Eficiência do Modelo - cutoff de 0,5 Global: 70,5% Sensitividade: 81,1% Especificidade: 52,3% Área Curva ROC: 0,7317								

Assim como na variável desempenho, os coeficientes tiveram o sinal esperado. Para que um indivíduo escolha um time diferente de seu pai, esse time deve apresentar jogadores de qualidade em número maior do que o time de seu pai ($\beta = -0,430$ vs $\beta = 0,567$). Assim, para cada jogador em seleções nacionais, um clube diminui as chances de um indivíduo ter a mesma escolha que seu pai em 65% ($e^{\beta} = 0,65$). Porém, cada jogador que um clube possui em uma seleção aumenta as chances de a escolha ser igual à do pai indivíduo em 176% ($e^{\beta} = 1,762$). Esse modelo apresentou acerto global de 70,5%. Ou seja, a adição da variável jogadores adicionou cerca de 7% de acerto se considerada apenas a escolha paterna como referência.

A geração de um modelo a partir de jogadores na formação de torcida permite a aceitação parcial de *h5*. Os resultados servem como uma comprovação empírica da proposta de Wernerfelt (2011), de que quantidades maiores de um recurso interferem no acúmulo de outro recurso. Assim, a ordem dos recursos é algo a ser considerado no valor final criado. Isto é, a posse de um determinado recurso (jogadores de qualidade) favorece a aquisição de outro recurso (torcida), que servirá para aumento de valor no longo prazo. Contudo, supõe-se que o recurso jogadores facilite um desempenho esportivo superior e, conseqüentemente, ocorra o aumento de torcida.

6.2.6 Exposição e Torcida

A sexta hipótese refere-se à exposição do clube. As seguintes formas de medição de exposição foram testadas: quantidade de jogos televisionados de cada clube pela TV aberta, fechada e total e também a proporção de jogos televisionados de cada clube sobre o total de transmissões. Na modelagem de escolha binária (o modelo multinomial mais uma vez apresentou dados conflitantes em relação aos coeficientes estimados para cada variável independente), a variável independente foi tratada da seguinte forma: exposição do time do pai e máxima exposição obtida por um clube. Os resultados estão expostos na tabela 25.

Tabela 25 – Coeficientes do Modelo Logístico Binário – Exposição dos Clubes

Variável	β	Erro padrão	Wald	gl	Sig.	e^{β}	IC de 95% para e^{β}	
							Limite Inferior	Limite Superior
Constante	-2,383	0,388	37,776	1	0,000	0,092		
Exp_Time_Pai	0,131	0,016	68,495	1	0,000	1,140	1,106	1,176
Categoria de referência: Escolha igual ao do pai Valor qui-quadrado: 120,503 (sig = 0,000) -2LL = 343,146 Eficiência do Modelo - cutoff de 0,5 Global: 81,8% Sensitividade: 94,6% Especificidade: 60,0% Área Curva ROC: 0,7744								

Apesar do modelo ser significativo (valor qui-quadrado obtido com sig = 0,000), a exposição máxima não possui significância para interferir na escolha do indivíduo. Por sua vez, a exposição do clube que o pai do indivíduo torce aumenta as chances da escolha ser igual. Assim, aceita-se parcialmente H_6 , pois a exposição de um rival, por si só, não é suficiente para quebrar o ciclo de escolha familiar do indivíduo.

6.2.7 Desempenho, Jogadores, Exposição e Torcida

Combinando as variáveis desempenho, jogadores e exposição em um modelo logístico, a variável jogadores perde significância. O modelo final com essas três variáveis está exposto na tabela 26.

Tabela 26 – Coeficientes do Modelo Logístico Binário – Variáveis dos Clubes

Variável	β	Erro padrão	Wald	gl	Sig.	e^{β}	IC de 95% para e^{β}	
							Limite Inferior	Limite Superior
Constante	-1,452	0,456	10,142	1	0,001	0,234		
Exp_Time_Pai	0,103	0,017	38,494	1	0,000	1,108	1,073	1,145
Des_Time_Pai	0,742	0,230	10,377	1	0,001	2,099	1,337	3,296
Des_Máximo	-0,457	0,169	7,338	1	0,007	0,633	0,455	0,881
Categoria de referência: Escolha igual ao do pai Valor qui-quadrado: 134,620,887 (sig = 0,000) -2LL = 329,029 Área Curva ROC: 0,8042 Eficiência do Modelo - cutoff de 0,5 Global: 81,8% Sensitividade: 94,6% Especificidade: 60,0%								

Esse modelo apresenta um acerto global de 81,8%, composto por um acerto de 94,6% na categoria de referência (escolha igual ao do pai) e 60% para a previsão de uma escolha diferente. Quando comparado ao modelo com apenas a variável exposição, apesar da mesma eficiência, sensibilidade e especificidade, esse modelo apresenta maior valor para a área ROC. Portanto, trata-se de um modelo superior.

Os coeficientes apresentam o sinal esperado: variáveis relacionadas ao clube que o pai do indivíduo torce possuem sinal positivo (aumentam a probabilidade da escolha ser igual à do pai) e o desempenho máximo obtido por um clube diminui a chance da escolha ser igual.

O modelo final das três variáveis relacionadas ao clube combinadas não incluiu a variável jogadores no modelo, tampouco a exposição máxima de um clube que não seja aquele que a figura paterna torce. Isso ocorre pela colinearidade entre desempenho e jogadores, sendo o desempenho a variável resultante. Porém, a especificidade (acerto na categoria de não evento) obteve sensível melhora com a inclusão de todas as variáveis no modelo (35,4% no modelo apenas com a variável desempenho e 60,0% no modelo combinando desempenho e exposição). Conclui-se que essas variáveis são, combinadas, discriminantes na escolha do indivíduo.

A relação existente entre desempenho e exposição é, de certa forma, bastante compreensível. Clubes com melhor desempenho tendem a disputar mais jogos na temporada (pois há torneios nos quais há fases de eliminação). Desconsiderando esse efeito, os clubes devem procurar alternativas de elevar sua exposição na mídia. Portanto, pensando em aumento de valor de suas marcas, os clubes devem procurar meios de equalizar sua exposição com a exposição dos rivais.

Os modelos de contratos de transmissão de jogos predominantes no Brasil são de exclusividade (ou seja, apenas uma rede exibe os jogos de uma determinada competição). Como quem detém os direitos de transmissão decide quais jogos serão exibidos, clubes que desejam aumentar sua exposição apenas possuem o desempenho como uma forma de manter sua exposição em níveis elevados. Na visão de Teece Teece, Pisano e Shuen (1997), de que as organizações dependem de capacidades para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para tratar mudanças no ambiente para a maximização de desempenho em função de seus recursos, a não rejeição de $h4$ pode levar às duas consequências. A primeira, relacionada às competências esportivas, é que os clubes devem manter equipes competitivas para manter sua exposição. A segunda, selecionada às competências administrativas, é que os clubes devem procurar formas além do desempenho esportivo de manter uma alta exposição. Portanto, em se tratando de exposição via jogos televisionados, seria estratégico para os clubes a busca por mais parceiros comerciais de transmissão. Iniciativas como essa podem incrementar torcedores ou manter a conversão de novos torcedores em níveis equiparáveis com o dos rivais.

Dada a aceitação parcial de $h4$, $h5$ e $h6$, clubes que desejam aumentar sua torcida devem buscar quantidades maiores de jogadores, visando o desempenho e exposição, em relação a seus rivais, para equalização de forças. Portanto, há nesse mercado de fatores estratégico (mercado de torcedores) um limite de competição *ex post* (Peteraf, 1993), dado o efeito de massa existente na acumulação de torcida. Isso quer dizer que, ao aumentar sua torcida, um clube enfrenta maior facilidade em continuar aumentando sua torcida. Isso se deve, principalmente à aceitação de $h1$ e $h2$.

6.2.8 Modelo Final de Formação do Recurso Torcida

Feitos os testes individuais, observou-se influência maior na escolha das variáveis relacionadas à família do indivíduo (composição familiar de torcedores e lealdade dos familiares aos clubes do ambiente). As variáveis relacionadas a fatores específicos dos clubes (desempenho, exposição, jogadores e personalidade de marca) apresentaram poder explicativo modesto na escolha e no consequente aumento de torcida.

A partir dos dados coletados foi elaborado um modelo com a inclusão de todas as variáveis independentes (exposição, desempenho, jogadores, composição familiar, lealdade familiar e personalidade de marca). Na modelagem com regressão logística, enfrentou-se um problema com a aplicação desta técnica: algumas variáveis explicativas obtiveram significância apenas

em uma das categorias, cabendo ao pesquisador a decisão de manter as mesmas categorias da variável dependente (Fávero *et al*, 2009). Optou-se então, pela utilização da técnica de análise discriminante múltipla.

Em relação aos pressupostos dessa técnica, a ausência de multicolinearidade foi respeitada. Já em relação à existência de normalidade multivariada das variáveis explicativas e à existência de homogeneidade das matrizes de variância e covariância, não obteve-se os valores recomendados para a realização da análise discriminante. Tentou-se a aplicação de técnicas de normalização nas variáveis explicativas (transformação de box-cox, por exemplo), mas não foram obtidas melhoras significativas na distribuição dessas variáveis. Contudo, de acordo com Fávero *et al* (2009), destacam-se algumas condições para que esses pressupostos possam ser violados:

“a análise discriminante é uma técnica bastante robusta à violação desses pressupostos, desde que a dimensão do menor grupo seja superior ao número de variáveis em estudo e que as médias dos grupos não sejam proporcionais às suas variâncias, ou seja, caso a homogeneidade das matrizes de variância e covariância seja violada, haverá um aumento da probabilidade para classificar observações no grupo que possuir a maior dispersão” (Fávero et al, 2009, p.404)

A tabela 27 apresenta os testes de diferença de média entre grupos para as variáveis explicativas do modelo geral. Nota-se que as variáveis exposição e desempenho do clube Corinthians, jogadores do clube Palmeiras, jogadores do clube São Paulo, quantidade de torcedores na família que torcem para nenhum ou outro clube e lealdade média para outro clube não obtiveram valores significativos de diferença entre os grupos da variável dependente. Assim, de acordo com a tabela 27, das 18 variáveis explicativas, 11 possuem poder discriminatório entre os grupos.

Tabela 27 – Teste de Igualdade de Médias de Grupo

Variável	Valor de F	Sig.
Exp_Cor_Aberta	1,678	,188
Exp_Pal_Aberta	13,206	,000
Exp_Sao_Aberta	7,766	,001
Des_Cor_Qtd_Tit	0,710	,492
Des_Pal_Qtd_Tit	12,165	,000
Des_Sao_Qtd_Tit	13,707	,000
Jog_Cor_QTD_Sel	3,795	,023
Jog_Pal_QTD_Sel	2,718	,067
Jog_Sao_QTD_Sel	0,771	,463
QTD_Fam_Cor	77,248	,000
QTD_Fam_Pal	68,788	,000
QTD_Fam_Sao	58,371	,000
QTD_Fam_Nenhum	1,358	,258
QTD_Fam_Out	0,175	,839
Leal_Media_Cor	56,507	,000
Leal_Media_Pal	82,365	,000
Leal_Media_Sao	47,170	,000
Leal_Media_Out	2,999	,051

As funções discriminantes de Fisher estão expostas na tabela 28. O modelo final contém 8 das 11 variáveis significantes na discriminação dos grupos. O modelo final apresentou valores significantes para as duas funções discriminantes estimadas. A primeira função explica 53,9% da variância explicada e a segunda 46,1%. Ou seja, ambas acrescentaram bom poder discriminante ao modelo. Os valores Λ de Wilks (0,286 para as duas funções e 0,555 para a função 2) também exibem o poder discriminatório das duas funções (sig = 0,000 para ambas).

Tabela 28 – Análise das Funções Discriminantes

Variável	Funções Lineares de Fisher		
	Corinthians	Palmeiras	São Paulo
Des_Pal_Qtd_Tit	2,427	2,401	0,836
Des_Sao_Qtd_Tit	1,373	0,666	1,752
QTD_Fam_Cor	2,380	1,050	1,281
QTD_Fam_Pal	1,497	2,636	1,749
QTD_Fam_Sao	1,724	1,155	2,545
Leal_Media_Cor	1,116	0,455	0,580
Leal_Media_Pal	0,093	1,009	0,154
Leal_Media_Sao	0,100	0,272	0,662
(Constante)	-5,705	-5,929	-5,229
Eigenvalues 1ª Função Discriminante: Variância: 53,9%; Correlação Canônica: 0,696 2ª Função Discriminante: Variância: 46,1%; Correlação Canônica: 0,667 Λ de Wilks Função 1 à 2: 0,286; Qui-quadrado = 432,108 (sig = 0,000) Função 2: 0,555; Qui-Quadrado = 203,352 (sig = 0,000)			

A partir dos coeficientes padronizados das funções discriminantes, é possível verificar quais aquelas com maior poder de discriminação. As oito variáveis finais do modelo seriam assim ordenadas: 1ª: Lealdade Média Familiar em relação ao Palmeiras; 2ª: Quantidade de Familiares torcedores do São Paulo; 3ª: Quantidade de Familiares torcedores do Corinthians; 4ª: Lealdade Média Familiar em relação ao São Paulo; 5ª: Lealdade Média Familiar em relação ao Corinthians; 6ª: Desempenho Esportivo do São Paulo; 7ª: Desempenho Esportivo do Palmeiras; 8ª: Quantidade de Familiares torcedores do Palmeiras. Nota-se, portanto, um maior peso nas variáveis que compõem a influência familiar na escolha, como sinalizado no teste realizado para cada variável.

Os resultados das classificações em cada grupo estão exibidos na tabela 29. Pelo critério da probabilidade máxima (classificação correta maior do que o grupo com maior representatividade), o modelo apresenta bom poder discriminatório. Afinal, dois dos três grupos apresentavam proporção de 39,8% do total. Como a classificação final obtém acerto geral de 78,4%, pode-se aceitar que a análise foi adequada. Além disso, o acerto por categoria também manteve-se elevado: o menor índice de acerto foi na categoria São Paulo (75,7%).

Tabela 29 – Classificações Corretas do Modelo Final

Observado	Previsto			
	Corinthians	Palmeiras	São Paulo	Porcentagem Correta
Corinthians	112	8	20	80,0%
Palmeiras	8	58	6	80,6%
São Paulo	22	12	106	75,7%
Porcentagem Global	40,3%	22,2%	37,5%	78,4%

7. Conclusões, Limitações e Sugestões de Pesquisas Futuras

Esta tese se propôs a responder quais os fatores determinantes para a formação e aumento de um recurso imperfeitamente móvel e valioso para um tipo específico de organização: clube de futebol. As motivações envolviam lacunas teóricas e práticas. Como contribuição teórica, esse trabalho conseguiu preencher algumas lacunas, tais como:

- compreender a origem e o desenvolvimento de um recurso que garanta desempenho superior (Barney, Ketchen e Wright (2011));
- averiguar se o custo de aquisição de um recurso depende dos recursos já pertencentes à organização (Wernerfelt, 2011);
- avaliar a aquisição de recursos em uma perspectiva de processo (Maritan e Peteraf (2011)).

Para o preenchimento dessas lacunas teóricas, foram formulados três objetivos específicos de pesquisa. O primeiro objetivo, levantar quais fatores são relevantes na escolha do indivíduo por um clube de futebol para torcer, foi cumprido na fase qualitativa de pesquisa. Os resultados não divergiram de proposições feitas anteriormente, como no modelo de contínuo psicológico de Funk e James (2001). Como exemplificado pelos autores posteriormente (Funk, 2008), há um processo sequencial de conexão psicológica entre um indivíduo e um clube. A pessoa passa de “Sei sobre determinado clube” (estágio mais baixo de conexão, que revela apenas conhecimento), até “Vivo para determinado clube” (estágio mais forte da conexão). A pesquisa realizada mostrou como diversos fatores podem levar do conhecimento à conexão fiel com um determinado clube. A escolha por um clube, ocorrida em um determinado ambiente, é um evento influenciado por família (em sua composição e lealdade) e pelos clubes que competem nesse ambiente. Fatores dos clubes como desempenho esportivo, qualidade dos jogadores e sua exposição podem influenciar a escolha das pessoas, formando novos torcedores.

Após a fase qualitativa foram formuladas seis hipóteses de pesquisa. Essas hipóteses foram testadas para avaliar a significância de cada variável – composição familiar (*h1*), lealdade familiar (*h2*), personalidade de marca (*h3*), desempenho esportivo (*h4*), qualidade dos jogadores (*h5*) e exposição do clube (*h6*) – na formação de torcida.

Com os testes realizados a partir dos dados coletados, foi possível o cumprimento do segundo objetivo específico desta pesquisa: verificar a importância desses fatores na decisão do indivíduo. Foram aceitas *h1* e *h2*. Os dados também permitiram a aceitação parcial de *h4*, *h5* e *h6*. A hipótese *h3* foi negada.

A análise permite que acadêmicos interessados em visão baseada em recursos e gestores interessados no mercado analisado explorem os resultados aqui descritos. Notou-se maior peso nas variáveis que compunham a influência familiar, como quantidade de torcedores e lealdade desses torcedores aos clubes. Descreve-se assim, o processo de origem e acumulação desse recurso. A sugestão de compreensão desse processo, proposta por Barney, Ketchen e Wright (2011) e Maritan e Peteraf (2011) para expansão e complemento da RBV, precisa ser contraposta com a singularidade de cada indústria. Isto é, cada indústria e mercado terá recursos específicos para serem utilizados na busca por desempenho superior. Abrem-se assim oportunidades de pesquisa em RBV, em uma via que pode aproximar academia e mercado. Afinal, compreender a origem e o processo de acumulação de um recurso específico é de interesse estratégico para organizações. O recurso analisado nesta pesquisa tem sua origem na interação social familiar em um ambiente específico: a cidade. Os clubes, por meio do desempenho esportivo, podem acumular torcida quebrando a lógica de escolha familiar.

Uma oportunidade de pesquisa seria entender formação de torcida fora das cidades de origem dos clubes. Seria possível aumentar as quantidades de recurso em ambientes com clubes representativos? Há alguns esforços nesse sentido, como a pesquisa de Chaves (2016), que analisa torcedores que declaram torcida por clubes internacionais.

Quanto ao terceiro objetivo específico, verificar qual a predominância dos fatores sob controle da organização na escolha do indivíduo, notou-se maior peso na composição e lealdade familiar. A composição familiar é uma condição *ex ante*, resultado do passado. Ou seja, para atuar na formação de um torcedor no presente facilita a aquisição de novos torcedores no futuro. São variáveis que o clube consegue interferir no presente a lealdade e o desempenho esportivo. Segundo a literatura (Bauer, Stokburger-Sauer & Exler, 2008), a lealdade pode ser estimulada com ações de marketing junto aos torcedores. Logo, a formação de novos torcedores dependerá do investimento e assertividade de ações que fomentam a lealdade e o desempenho esportivo. A distribuição de torcedores no presente é, portanto, uma assimetria de competição por acumulação de maiores quantidades desse recurso.

Para explorar as contribuições práticas deste trabalho, utilizou-se o modelo final de formação do recurso torcida, com alguns cenários distintos de condição inicial de posição de recurso. É importante ressaltar que, dada a amostra não probabilística de pesquisa, os resultados aqui simulados não possuem a pretensão de representar a realidade do ambiente pesquisado. Portanto, o intuito é mostrar, se essas condições estivessem presentes no ambiente competitivo analisado, quais seriam as implicações teóricas e gerenciais no desenvolvimento desse recurso valioso para as instituições aqui retratadas.

No primeiro cenário, supomos que nos cinco primeiros anos os três clubes formam sua torcida com base no acaso. Isto é, a composição familiar é formada ao acaso, com chances iguais para qualquer membro (pai, mãe e irmãos) ser torcedor dos times 1, 2 e 3. Há igual chance de qualquer indivíduo da família torcer para outro ou para nenhum clube também. A lealdade de cada membro em relação ao clube que torce também é devido ao acaso, podendo variar de um nível mínimo (0,2) até máximo (7,0). Nenhum dos clubes nesses 5 anos atinge desempenho acima dos rivais. A partir do 6º ano, um dos clubes atinge e mantém um desempenho esportivo superior constante, de 2 títulos por ano. O efeito dessas condições é exibido no gráfico 3. O percentual exibido no gráfico se refere ao total de torcedores acumulados ao longo dos anos. Ou seja, o percentual que cada time exibe no ano 2 se refere aos torcedores formados nos anos 1 e 2. Embora comecem em igualdade de condições na formação de novos torcedores (percentuais próximos de 33,3% para cada um), a partir do 6º ano o clube com desempenho superior vai se deslocando, acumulando maiores quantidades das novas safras desse recurso.

Gráfico 3 – Acumulação de Torcida com Base no Desempenho

Na segunda simulação, há o efeito de massa (maior representatividade de torcedores de um clube específico), com chance de 60% de qualquer pessoa da família do indivíduo ser torcedora de um clube específico (clube 1). Os demais clubes dividem chances iguais na formação da família do indivíduo (20% para time 2 e 20% para time 3). Durante 5 anos nenhum dos três clubes possui desempenho esportivo superior aos demais. A partir do 6º ano, o clube 3 passa a ter desempenho esportivo superior. O desempenho, no entanto, não é

suficiente para quebrar o efeito de massa do clube 1, que permanece com sua base de torcedores elevada e constante. O clube 3 passa, então, a crescer com a diminuição de torcida para o clube 2, conforme exibido no gráfico 4.

Gráfico 4 – Acumulação de Torcida: Efeito de Massa

Baseado nessas constatações, um clube que almeja aumentar sua torcida deve ponderar as seguintes variáveis:

- composição de massa atual de torcedores;
- tamanho da disponibilidade desse recurso para acumulação (quantidade de pessoas que estão escolhendo um time);
- investimento necessário para ser superior no âmbito esportivo.

As limitações desta pesquisa merecem destaque para que não sejam feitas inferências precipitadas sobre os resultados aqui encontrados. Primeiramente, destaca-se a restrição da amostra, composta majoritariamente por estudantes de graduação, sem a aleatoriedade relacionada às amostras probabilísticas. O ambiente analisado, a cidade de São Paulo, também possui condições específicas, como quantidade e representatividades dos clubes analisados. Por fim, o modelo final, realizado com uma análise discriminante, possui restrições em relação às variáveis utilizadas, devido à violação do requisito da normalidade das variáveis independentes e da existência de homogeneidade das matrizes de variância e covariância. Contudo, essa violação é defensável pelo número de variáveis utilizadas em relação ao grupo de menor tamanho (Fávero *et al*, 2009).

Dentre as oportunidades de pesquisa que surgem a partir dos resultados aqui explorados, destacam-se as seguintes iniciativas:

- verificar se os resultados encontrados nesta pesquisa são aderentes à outros ambientes com uma similar configuração de forças competitivas. A cidade do Rio de Janeiro, por exemplo, é um ambiente que apresenta condições análogas (divisão de grande parte da torcida em três clubes, além de um de uma cidade muito próxima). É também uma perspectiva interessante analisar ambientes com uma divisão entre duas instituições. No Brasil há exemplos de ambientes com essa característica: Belo Horizonte, Porto Alegre, Fortaleza, etc.
- analisar como os clubes podem formar torcida fora de seu ambiente de origem. Há clubes no Brasil que possuem número representativo de torcedores fora de seu ambiente de origem, conforme indica pesquisa IBOPE Lance! (2015). Há diversas suposições a respeito dessa distribuição, como fluxos migratórios e exposição de alguns clubes em praças fora de seu ambiente de origem. Essas suposições são abordadas nas variáveis utilizadas nesta tese (exposição e composição familiar). Porém, fora do ambiente de origem dos clubes essa averiguação pode ser explorada.

Referências

- Aaker, J. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34, 347–356
- Ahuja, G., & Katila, R. Where do Resources Come From? The Role of Idiosyncratic Situations. (2004). *Strategic Management Journal*, 25(8-9), 887-907.
- Aiken, K.D., & KOCH, E.C. (2009). A Conjoint Approach Investigating Factors in Initial Team Preference Formation. *Sport Marketing Quarterly*, 18(2), 81-91.
- Alba, G.R., & Lionello, R.L. (2013). Proselitismo e Boca-a-boca no Consumo de Esporte Contemporâneo. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, 37.
- Alvarez, S.A, & Busenitz, L.W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6), 755-776.
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Armstrong, C.E., & Shimizu, K. (2007). A Review of Approaches to Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 33(6), 959-986.
- Backman, S.J., & Crompton, J.L. (1991). Using loyalty matrix to differentiate between high, spurious, latent, and loyal participants in two leisure services. *Journal of Park and Recreation Administration*, 9, 1–17.
- Barney, J.B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J.B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (2^a ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Barney, J.B., & Hesterly, W.S. (2007). *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

- Barney, J.B., Ketchen, D.J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory revitalization or decline?. *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315.
- Barros, C.P., & Leach, S. (2007). Technical Efficiency in the English Football Association Premier League with a Stochastic Cost Frontier. *Applied Economic Letters*, 14, 731-741.
- Bauer, H.H., Stokburger-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(2), 205-226.
- Biscaia, R., Correia, A., Rosado, A.F., Ross, S.D., & Moroco, J. (2013). The Relationship Between Team Loyalty, Sponsorship Awareness, Attitude Toward the Sponsor and Purchase Intentions. *Journal of Sport Management*, 27(4), 228-302.
- Black, J.A., & Boal, K.B. (1998). Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths do Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 15(2), 131-148.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2006). *A Economia da Estratégia* (3ª ed). Porto Alegre: Bookman.
- Borges, G.R., & Añaña, E.S. (2010). A Relação Entre a Imagem da Marca e a Lealdade dos Torcedores de Clubes de Futebol. *Anais do Encontro de Marketing da ANPAD*, Florianópolis, 4.
- Boyle, B.A., & Magnusson, P. (2007). Social Identity and Brand Equity Formation: A Comparative Study of Collegiate Sports Fans. *Journal of Sport Management*, 21(4), 497-520.
- Brito, L.A.L., & Vasconcelos, F.C. (2004). A Heterogeneidade do Desempenho, suas Causas e o Conceito de Vantagem Competitiva: Proposta de uma Métrica. *Revista de Administração Contemporânea*, 8, 107-129.
- Cai, L., Hughes, M., & Yin, M. (2014). The relationship between resource acquisition methods and firm performance in Chinese new ventures: the intermediate effect of learning capability. *Journal of Small Business Management*, 52(3), 365-389.
- Capron, L., Dussauge, P., & Mitchell, W. (1998). Resource redeployment following horizontal acquisitions in Europe and North America, 1988–1992. *Strategic Management Journal*, 19(7), 631-661.

- Carlson, B.D., Donavan, T., & Cumiskey, K.J. (2009). Consumer-brand relationships in sport: Brand personality and identification. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(4), 370-384.
- Carmichael, F., Thomas, D., & Ward, R. (2000). Team Performance: The Case of English Premiership Football. *Managerial and Decision Economics*, 21(1), 31-45.
- Charmaz, K. (2009). *A Construção da Teoria Fundamentada: guia prático para análise qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- Chatain, O. (2014). How do Strategic Factor Markets Respond to Rivalry in the Product Market? *Strategic Management Journal*, 35(13), 1952-1971.
- Chaves, R.A. (2016). Os Torcedores do Futuro: As Motivações que Levam Jovens Paulistanos a se Envolver com Clubes de Futebol da Europa. Dissertação de Mestrado, Universidade Nove de Julho, São Paulo, SP, Brasil.
- Combs, J.G., & Ketchen, D.J. (1999). Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. *Strategic Management Journal*, 20(9), 867-888.
- Costa, L.A., Cool, K., & Dierickx, I. (2013). The Competitive Advantages of the Deployment of Unique Resources. *Strategic Management Journal*, 34(4), 445-463.
- Costa, F.J., Rocha, M.C.L., & Oliveira, D.M. (2008). A Identificação do Torcedor de Futebol com o Seu Time: Seus Antecedentes e Suas Consequências para os Patrocinadores. Anais do Encontro de Marketing da ANPAD, Curitiba, 3
- Crook, T.R., Ketchen, D.J., Combs, J.G., & Todd, S. (2008). Strategic resources and performance: a meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1141-1154.
- Damatta, R. (1994). Antropologia do Óbvio: Notas em Torno do Significado Social do Futebol Brasileiro. *Revista da USP*, 22, 10-17.
- Damo, A.S. (2001). Futebol e Estética. *São Paulo em Perspectiva*, 15(3), 82-91.
- Damo, A.S. (2008). Dom, Amor e Dinheiro no Futebol de Espetáculo. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 23(66), 139-150.
- Danneels, E. (2010). Trying to Become a Different Type of Company: Dynamic Capability At Smith Corona. *Strategic Management Journal*, 32(1), 1-31.

Datafolha. (2012). Time de Preferência.

Deloitte. (2013). *Captains of Industry: Football Money League*.

DICIONÁRIO HOUAISS DA LÍNGUA PORTUGUESA. (2013). Disponível em: <<http://houaiss.uol.com.br/>>. Acesso em 23 jun. 2013.

Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.

Donavan, D.T., Carlson, B., & Zimmerman, M. (2005). Personality influences on spectator need for affiliation and identification. *Sport Marketing Quarterly*, 14(1), 31-42.

Ekelund, P. (1998). A Rentabilidade das Associações de Times de Futebol: os exemplos das Ligas de Futebol da Itália e da Inglaterra. Anais do Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes, São Paulo, 1.

Espartel, L.B., Muller Neto, H.F., & Pompiani, A.E.M. (2009). “Amar é Ser Fiel a Quem nos Trai?”: A Relação do Torcedor com seu Time de Futebol. *Organizações & Sociedade*, 16(48), 59-80.

Fagundes, A.F.A., & Veiga, R.T. (2013). Fatores que Influenciam a Satisfação dos Torcedores na Ida aos Estádios de Futebol no Brasil e sua Intenção de Retorno. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, 37.

Fávero, L.P. (2015). *Análise de Dados: Modelos de Regressão*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Ferguson, C.E. (1999). Microeconomia (20ª ed). Rio de Janeiro: Forense Universitária.

Fleury, F.A., Cardoso, M.V., Fouto, N.M.D., & Vance, P.S. (2013). Estratégias de Relacionamento Entre Clubes e Torcedores de Futebol no Brasil: Aumento do Consumo do Torcedor Explorando a Fidelidade a Marca. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, 37.

Fink, J.S., Parker, H.M., Brett, M., & Higgins, J. (2009). Off-Field Behavior of Athletes and Team Identification: Using Social Identity Theory and Balance Theory to Explain Fan Reactions. *Journal of Sport Management*, 23(2), 142-155.

Kfourir, J. (2015). E Fred Pediu Apoio. **Folha de São Paulo**, São Paulo, Recuperado em 09 abril , 2015, de <http://www1.folha.uol.com.br/colunas/jucakfourir/2015/04/1614177-e-fred-pediu-apoio.shtml>

- Foss, K., & Foss, N.J. (2005). Resources and transaction costs: How property rights economics furthers the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 26(6), p.541-556.
- Funk, D.C. (2008). *Consumer Behaviour for Sport & Events: Marketing Action*. Elsevier: Jordon Hill, Oxford UK.
- Funk, D.C., Mahony, D.F., Nakazawa, M., & Hirakawa, S. (2001). Development of the Sports Interest Inventory (SII): Implications for measuring unique consumer motives at sporting events. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 3(3), 291-316.
- Funk, D.C., & Pastore, D.L. (2000) Equating attitudes to allegiance: The usefulness of selected attitudinal information in segmenting loyalty to professional sports teams. *Sport Marketing Quarterly*, 9(4), 175–184.
- 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., Ridinger, L.L., & Moorman, A.M. (2004). Exploring origins of involvement: Understanding the relationship between consumer motives and involvement with professional sport teams. *Leisure Sciences*, 26(1), 35-61.
- Ghemawat, P. (2002). Competition and Business Strategy in Historical Perspective. *Business History Review*, 76(1), 37-74.
- Giacomini, G., & Almeida, V.M.C. (2013). A Influência da Identificação do Fã de Esportes no Consumo de Eventos Esportivos. *Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, 37.
- Giulianotti, R. (2002). Supporters, Followers, Fans, and Flaneurs: A Taxonomy of Spectator Identities in Football. *Journal of Sport & Social Issues*, 26(1), 25-46.
- Gladden, J.M., Irwin, R.L., & Sutton, W.A. (2001). Managing North American Major Professional Team Sport Teams in the new Millennium: A Focus on Building Brand Equity. *Journal of Sports Management*, 15(4), 297-317.
- Gladden, J.M., & Funk, D.C. (2002). Developing an understanding of brand associations in team sport: Empirical evidence from consumers of professional sports. *Journal of Sport Management*, 16, 54–81.

Gonzalez-Gomez, F., & Picazo-Tadeo, A.J. (2010). Can we be satisfied with our football team? Evidence from Spanish professional football. *Journal of Sports Economics*, 11(4), 418-442.

Grohmann, M.Z., Pinto, N.G.M., & Radons, D.L. (2012). Gre-Nal do Amor ao Time de Futebol: Conhecendo o Comportamento de Torcedores Rivais sobre o Amor à Marca. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, 36.

Handen, G., & Wernerfelt, B. (1999). Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 10(5), 399-411.

Heere, B., & Dickson, G. (2008). Measuring Attitudinal Loyalty: Separating the Terms of Affective Commitment and Attitudinal Loyalty. *Journal of Sport Management*, 22(2), 227-239.

Helfat, C.E., & Peteraf, M.A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.

Holcomb, T.R., Holmes Jr, R.M., & Connelly, B.L. (2009). Making the Most of What You Have: Managerial Ability as a Source of Resource Value Creation. *Strategic Management Journal*, 30, 457-485.

Hollanda, B.B.B. (2009). Futebol, Arte e Política: A Catarse e seus Efeitos na Representação do Torcedor. *Organizações & Sociedade*, 16(48), 123-140.

Hunt, K.A., Bristol, T., & Bashaw, R.E. (1999). A conceptual approach to classifying sports fans. *Journal of Services Marketing*, 13(6), 439-452

IBOPE Lance! (1998). Pesquisa de Opinião Pública Sobre Torcidas.

IBOPE Lance! (2003). Pesquisa de Opinião Pública Sobre Torcidas.

IBOPE Lance! (2014). Pesquisa de Opinião Pública Sobre Torcidas.

IBOPE Lance! (2015). Pesquisa de Opinião Pública Sobre Torcidas.

Ichikawa, E.Y., & Santos, L.W. (2001). Apresentando a Grounded Theory: Uma nova proposta de abordagem qualitativa na pesquisa organizacional. Anais do Encontro Nacional a Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Campinas, 25

- Knott, A.M., Bryce, D.J., & Posen, H.E. (2003). On the Strategic Accumulation of Intangible Assets. *Organization Science*, 14(2), 192-207.
- Kotler, P., & Keller, K.L (2012). *Marketing Management* (14^a ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Kunc, M.H., & Morecroft, J.D.W. (2010). Managerial Decision Making and Firm Performance Under a Resource-Based Paradigm. *Strategic Management Journal*, 31(11), 1164-1182.
- Kwon, H.H., Trail, G.T., & James, J.D. (2007). The Mediating Role of Perceived Value: Team Identification and Purchase Intention of Team-Licensed Apparel. *Journal of Sport Management*, 21(4), 540-554.
- Lee, D., & Trail, G. (2011). The Influence of Personal Values and Goals on Cognitive and Behavioral Involvement in Sport. *Journal of Sport Management*, 25(6), 593-605.
- Leoncini, M. P. (2001). Entendendo o Negócio Futebol: Um Estudo Sobre a Transformação do Modelo de Gestão Estratégica nos Clubes de Futebol. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Leoncini, M.P., & Silva, M.T. (2005). Entendendo o Futebol como um Negócio: Um Estudo Exploratório. *Gestão & Produção*, 12(1), 11-23.
- Lippman, S.A., & Rumelt, R.P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, 13(2), 418-438.
- Mahony, D.F., Madrigal, R., & Howard, D. (2000). Using the Psychological Commitment to Team (PCT) Scale to Segment Sport Consumers Based on Loyalty. *Sport Marketing Quarterly*, 9(1), 15-25.
- Mannor, M.J., Shamsie, J., & Conlon, D.E. (2016). Does experience help or hinder top managers? Working with different types of resources in Hollywood. *Strategic Management Journal*, 37(7), 1330-1340.
- Marintan, C.A., & Peteraf, M.A. (2011). Building a bridge between resource acquisition and resource accumulation. *Journal of Management*, 37(5), 1374-1389.
- Mattar, F.N. (2013a). Indústria do Esporte e seu Ambiente de Negócios. In: Mattar, M.F., & Mattar, F.N. *Gestão de Negócios Esportivos*. Rio de Janeiro: Elsevier,.

- Mattar, F.N. (2013b). Comportamento dos Consumidores da Indústria do Esporte. In: Mattar, M.F., & Mattar, F.N. *Gestão de Negócios Esportivos*. Rio de Janeiro: Elsevier,
- Mattar, F.N., & Mattar, M.F. (2013) Planejamento Estratégico em Instituições Esportivas. In: Mattar, M.F., & Mattar, F.N. *Gestão de Negócios Esportivos*. Rio de Janeiro: Elsevier,
- Mattar, M.F. (2013). Gestão de Marketing nas Instituições Esportivas. In: Mattar, M.F., & Mattar, F.N. *Gestão de Negócios Esportivos*. Rio de Janeiro: Elsevier,
- McGahan, A., & Porter, M. (1997). How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, 18(1), 15-30.
- Megale, C. (2013). Economia do Esporte. In: Mattar, M.F., & Mattar, F.N. *Gestão de Negócios Esportivos*. Rio de Janeiro: Elsevier,
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39(3), 519-543.
- Moura, F.T., & Lucian, R. (2008). A Experiência Extraordinária de um Jogo de Futebol: A Influência do Ambiente de Serviços e da Qualidade Percebida na Satisfação dos Consumidores. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, 32.
- Newbert, S.L. (2007). Empirical Research on the Resource-Based View of The Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research. *Strategic Management Journal*, 28(1), 121-146.
- Pacheco-de-Almeida, G., Henderson, J., & Cool, K. (2008). Resolving the Commitment Versus Flexibility Trade-Off: The Role of Resource Accumulation Lags. *Academy of Management Journal*, 51(3), 517-536.
- Pacheco-de-Almeida, G., & Zemsky, P. (2007). The timing of resource development and sustainable competitive advantage. *Management science*, 53(4), 651-666.
- Park, S., Mahony, D., & Kim, Y.K. (2011). The Role of Sport Fan Curiosity: A New Conceptual Approach to the Understanding of Sport Fan Behavior. *Journal of Sport Management*, 25(1), 48-56.

- Peng, M.W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27(6), 803-829.
- Penrose, E. T. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley, 1959.
- Perin, M.G., Sampaio, C.H., & Hooley, G. (2007). Impacto dos Recursos da Empresa na Performance de Inovação. *Revista de Administração de Empresas*, 47(4), 46-58.
- Peteraf, M.A. (1993) The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- PLURI. (2014). Balanço de Público de Renda do Futebol Brasileiro. Recuperado em 10 fevereiro, 2014, de <http://www.pluriconsultoria.com.br/relatorios.php>.
- Pollard, R., & Pollard, G. (2005). Home Advantage in Soccer: A Review of its Existence and Causes. *International Journal of Soccer and Science*, 3(1), 28-38.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Priem, R.L., & Butler, J.E. (2001). Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? *The Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Pritchard, M.P., Stinson, J., & Patton, E. (2010). Affinity and Affiliation: The Dual-Carriage Way to Team identification. *Sports Marketing Quarterly*, 19(1), 67-77.
- Ribeiro, R., Polo, E.F. Kusters, D., & Pilli, L.E. (2014). Um título estadual ou uma classificação para a Copa Libertadores? Um estudo sobre o desempenho esportivo na satisfação dos torcedores de grandes clubes brasileiros. *Anais do Simpósio Internacional de Estudos Sobre o Futebol*, São Paulo, 2.
- Rouse, M.J., & Daellenbach, U.S. (1999). Rethinking research methods for the resource-based view: Isolating sources of sustainable advantage. *Strategic Management Journal*, 20(5), 487-494.
- Ross, S.D. (2006). A Conceptual Framework for Understanding Spector-Based Brand Equity. *Journal of Sport Management*, 20(1), 22-38.
- Ross, S.D., Russell, K.C., & Bang, H. (2008). An Empirical Assessment of Spectator-Based Brand Equity. *Journal of Sport Management*, 22(3), 322-337.
- Rumelt, R. (1991). How Much Does Industry Matter? *Strategic Management Journal*, 12(3), 167-185.

Santana, E.E.P., & Sobrinho, Z.A. (2008). Um Modelo Conceitual Sobre a Influência do Amor à Marca no Comportamento do Consumidor no Concernente à Indústria do Futebol. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, 32.

Schmidt, J., & Keil, T. (2013). What Makes a Resource Valuable? Identifying the Drivers of Firm-Idiosyncratic Resource Value. *Strategic Management Journal*, 38(2), 206-228.

Selove, M. (2013). How do firms become different? A dynamic model. *Management Science*, 60(4), 980-989.

Shropshire, K.L. (1995). *The Sports Franchise Game: Cities in pursuit of sport franchises, events, stadiums, and arenas*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

Silva, W.A.C., Silva, M.N.; Lara, J.E., & Oliveira, S.L. (2011). Análise dos Determinantes da Lealdade às Lojas Temáticas de Torcedores do Atlético e Cruzeiro. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, 35.

Sirmon, D.G., Hitt, M.A., & Ireland, R.D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32, 273-292.

Sloane, P.J. (1971). The Economics of Professional Football: The Football Club as a Utility Maximizer. *Scottish Journal of Political Economy*, 18(2), 121-146.

Smart, D.L., & Wolfe, R.A. (2000). Examining Sustainable Competitive Advantage in Intercollegiate Athletics: A Resource-Based View. *Journal Sports Management*, 14(2), 133-153.

Srivastava, R.K., Fahey, L., & Christensen, H.K. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of management*, 27(6), 777-802.

Strauss, A., & Corbin, J. (2008). *Pesquisa Qualitativa: Técnicas e Procedimentos para o Desenvolvimento de Teoria Fundamentada* (2ª ed). Porto Alegre: Artmed.

Stewart, B., Smith, A.C.T., & Nicholson, M. (2003). Sport Consumer Typologies: A Critical Review. *Sport Marketing Quarterly*, 12(4), 206-216.

- Taylor, R. (1998). As Dimensões Sociais do Relacionamento Comercial entre os Clubes de Futebol e suas Comunidades. Anais do Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes, São Paulo, 1.
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Terra. (2012). Dirigente do Flu critica pesquisa de torcidas e cutuca: 'Coisa de paulista'. Terra Esportes. Recuperado em 06 janeiro, 2014, de <http://esportes.terra.com.br/futebol/dirigente-do-flu-critica-pesquisa-de-torcidas-e-cutuca-coisa-de-paulista,e6fbf4ff6c7ab310VgnCLD2000000ec6eb0aRCRD.html>.
- Thomke, S., & Kuemmerle, W. (2002). Asset accumulation, interdependence and technological change: evidence from pharmaceutical drug discovery. *Strategic Management Journal*, 23(7), 619-635.
- Torres, A.C.A.T., & Andrade, J. (2012). Atitudes de Torcedores de Futebol Frente a Marcas Patrocinadoras de Times Rivals ao Seu. Um Estudo Exploratório. Anais do Encontro da Divisão de Marketing da ANPAD, Curitiba, 5.
- Vergara, S.C. (2008). *Métodos de Pesquisa em Administração* (3ª ed). São Paulo: Atlas.
- Wakefield, K.L., & Sloan, H.J. (1995) The Effects of Team Loyalty and Selected Stadium Factors on Spectator Attendance. *Journal of Sport Management*, 9(2), 153-172.
- Wann, D.L. (1995). Preliminary validation of the Sport Fan Motivation Scale. *Journal of Sport & Social Issues*, 19(4), 377-396.
- Wann, D.L., & Branscombe, N.R. (1993). Sports fans: Measuring degree of identification with their team. *International Journal of Sport Psychology*, 24(1), 1-17, 1993.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wernerfelt, B. (2011). The use of resources in resource acquisition. *Journal of Management*, 37, 1369-1373.
- Wright, P.M., Dunford, B.M., & Snell, S.A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.

Yoshida, M., Gorden, B., Nakazawa, M., & Biscaia, R. (2014). Conceptualization and Measurement of Fan Engagement: Empirical Evidence From a Professional Sport Context. *Journal of Sport Management*, 28(4), 399-417.

APÊNDICE A

Questionário utilizado na Pesquisa

Olá!

Obrigado por participar dessa pesquisa. Faremos algumas questões que envolvem sua percepção de alguns clubes de futebol, sobre seu time e também sobre como seus familiares se relacionam com o futebol.

A pesquisa dura cerca de 5 minutos para ser respondida. Respondendo às questões até o final você concorrerá a um sorteio de R\$ 200 para gastar em um site de produtos esportivos.

Dúvidas podem ser enviadas para rodolforibeiro@usp.br

Avalie as palavras nas colunas da tabela abaixo e marque aquela que você acredita que melhor representa cada clube de futebol listado.

Você pode marcar o mesmo conjunto de palavras para clubes diferentes, se julgar necessário.

	Raúdo	Sólido	Encantador	Criativo	Vitorioso
Corinthians	☐	☐	☐	☐	☐
Palmeiras	☐	☐	☐	☐	☐
Santos	☐	☐	☐	☐	☐
São Paulo	☐	☐	☐	☐	☐

Em que ano você nasceu

1. 1995 ou antes
2. 1996
3. 1997
4. 1998
5. 1999
6. 2000
7. 2001
8. 2002 ou depois

Qual o seu sexo?

1. Masculino
2. Feminino

Você nasceu na cidade ou na região metropolitana de São Paulo?

1. Sim
2. Não

Você morou na cidade ou na região metropolitana de São Paulo até escolher um time de futebol para torcer?

1. Sim
2. Não

Para qual time você torce?

1. Corinthians
2. Palmeiras
3. Santos
4. São Paulo
5. Não torço para nenhum time de futebol
6. Outro _____

Agora queremos que você nos diga em qual ano se tornou corintiano. Para isso, você vai visualizar um resumo de uma série de temporadas do Corinthians, com os principais jogadores e resultados alcançados. Você deve marcar aquela na qual se lembra de ter virado corintiano. Apresentaremos uma temporada por página, para que você não precise ficar descendo a página para visualizar as opções. Começaremos com a temporada de 2000 e iremos até 2010, ok?

Se você não se tornou corintiano entre 2000 e 2010, você poderá nos dizer depois quando foi que isso ocorreu.

O ano de 2000 do Corinthians:

No Mundial de Clubes, a equipe foi campeã, vencendo o Vasco na final. No Campeonato Brasileiro, o time foi um dos últimos colocados e não participou das rodadas finais. No Campeonato Paulista o time foi eliminado na semifinal, perdendo para o São Paulo. Na Copa do Brasil, o time parou nas oitavas de final, eliminado pelo Botafogo. Na Copa Libertadores o time parou na semifinal, eliminado pelo Palmeiras. Na Copa Mercosul, o time parou na fase de grupos. O time tinha jogadores como Marcelinho, Rincón, Vampeta, Ricardinho, Edilson e Luizão no elenco.

1. Sim, me tornei corintiano nesse ano
2. Não, me tornei corintiano em outro ano

O ano de 2001 do Corinthians: No Campeonato Brasileiro o time ficou em 18o lugar e não participou das rodadas decisivas. No Campeonato Paulista o time foi campeão, vencendo o Botafogo-SP na final. Na Copa do Brasil, o time foi vice-campeão, perdendo para o Grêmio na final. Na Copa Mercosul o time foi eliminado na semifinal, perdendo para o San Lorenzo.

O time tinha jogadores como Kléber, Scheidt, Cesar Sampaio, Rogerio, Ricardinho e Deivid no elenco.

1. Sim, me tornei corintiano nesse ano
2. Não, me tornei corintiano em outro ano

O ano de 2002 do Corinthians:

No torneio Rio-São Paulo, o time foi campeão, vencendo o São Paulo na final.

No Campeonato Brasileiro o time foi vice-campeão, depois de perder para o Santos na final.

Na Copa do Brasil o time foi campeão, vencendo o Brasiliense na final.

O time tinha jogadores como Dida, Fábio Luciano, Kléber, Vampeta, Ricardinho e Gil no elenco.

1. Sim, me tornei corintiano nesse ano
2. Não, me tornei corintiano em outro ano

O ano de 2003 do Corinthians: No Campeonato Brasileiro o time ficou em 15o lugar. No Campeonato Paulista o time foi campeão, vencendo o São Paulo na final. Na Copa Libertadores o time foi eliminado nas oitavas de final pelo River Plate. Na Copa Sulamericana o time foi eliminado na fase preliminar. O time não participou da Copa do Brasil. O time tinha jogadores como Doni, Betão, Vampeta, Fumagalli, Gil e Liédson no elenco.

1. Sim, me tornei corintiano nesse ano
2. Não, me tornei corintiano em outro ano

O ano de 2004 do Corinthians:

No Campeonato Brasileiro o time ficou em 5o lugar.

No Campeonato Paulista o time foi eliminado na 1a fase e não disputou as finais.

Na Copa do Brasil o time parou nas quartas de final, eliminado pelo Vitória.

O time tinha jogadores como Fabio Costa, Betão, Rosinei, Gil e Jô no elenco.

1. Sim, me tornei corintiano nesse ano
2. Não, me tornei corintiano em outro ano

O ano de 2005 do Corinthians:

No Campeonato Brasileiro o time foi campeão!

No Campeonato Paulista o time foi vice-campeão.

Na Copa do Brasil o time parou nas oitavas de final, eliminado pelo Figueirense.

Na Copa Sulamericana o time parou nas quartas de final, eliminado pelo Pumas-MEX.

O time tinha jogadores como Fabio Costa, Betão, Sebá, Mascherano, Roger, Carlos Alberto, Tevez e Nilmar no elenco.

1. Sim, me tornei corintiano nesse ano
2. Não, me tornei corintiano em outro ano

O ano de 2006 do Corinthians:

No Campeonato Brasileiro o time ficou em 9o lugar.

No Campeonato Paulista o time ficou em 6o lugar.

Na Copa Libertadores o time parou nas oitavas de final, sendo eliminado pelo River Plate.

Na Copa Sulamericana o time parou nas oitavas de final, perdendo para o Lanus.

O time não participou da Copa do Brasil.

O time tinha jogadores como Johnny Herrera, Betão, Sebá, Marcelo Mattos, Roger, Rafael Moura, Nilmar e Amoroso no elenco.

1. Sim, me tornei corintiano nesse ano
2. Não, me tornei corintiano em outro ano

O ano de 2007 do Corinthians:

No Campeonato Brasileiro o time ficou em 17o lugar e foi rebaixado para a Série B.

No Campeonato Paulista o time foi eliminado na 1a fase e não participou das finais.

Na Copa do Brasil o time parou nas oitavas de final, eliminado pelo Náutico.

Na Copa Sulamericana o time foi eliminado pelo Botafogo na fase preliminar.

O time tinha jogadores como Felipe, Betão, Fabio Ferreira, Moradei, Dentinho e Finazzi no elenco.

1. Sim, me tornei corintiano nesse ano
2. Não, me tornei corintiano em outro ano

O ano de 2008 do Corinthians:

No Campeonato Brasileiro da série B, o time foi campeão e voltou à série A.

No Campeonato Paulista o time foi eliminado na 1ª fase e não participou das finais.

Na Copa do Brasil o time foi vice-campeão, perdendo para o Sport na final.

O time tinha jogadores como Felipe, Chicão, Alessandro, Cristian, Fabinho, Dentinho e Herrera no elenco.

1. Sim, me tornei corintiano nesse ano
2. Não, me tornei corintiano em outro ano

O ano de 2009 do Corinthians:

No Campeonato Brasileiro, o time ficou em 10º lugar.

No Campeonato Paulista o time foi campeão, vencendo o Santos na final.

Na Copa do Brasil o time foi campeão, vencendo o Internacional na final.

O time tinha jogadores como Felipe, Chicão, Paulo André, Alessandro, Elias, Dentinho e Ronaldo no elenco.

1. Sim, me tornei corintiano nesse ano
2. Não, me tornei corintiano em outro ano

O ano de 2010 do Corinthians:

No Campeonato Brasileiro, o time ficou em 3º lugar.

No Campeonato Paulista o time foi eliminado na 1ª fase e não participou das finais.

Na Copa Libertadores o time parou nas oitavas de final, perdendo para o Flamengo.

O time não participou da Copa do Brasil.

O time tinha jogadores como Julio Cesar, Chicão, Paulo André, Alessandro, Elias, Tcheco, Bruno César, Dentinho e Ronaldo no elenco.

1. Sim, me tornei corintiano nesse ano
2. Não, me tornei corintiano em outro ano

Agora queremos que você nos diga em qual ano se tornou palmeirense. Para isso, você vai visualizar um resumo de uma série de temporadas do Palmeiras, com os principais jogadores e resultados alcançados. Você deve marcar aquela na qual se lembra de ter virado palmeirense. Apresentaremos uma temporada por página, para que você não precise ficar descendo a página para visualizar as opções. Começaremos com a temporada de 2000 e iremos até 2010, ok?

Se você não se tornou palmeirense entre 2000 e 2010, você poderá nos dizer depois quando foi que isso ocorreu.

O ano de 2000 do Palmeiras:

No Campeonato Brasileiro, o time parou nas quartas de final, perdendo para o São Caetano.

No Campeonato Paulista o time foi eliminado na semifinal, perdendo para o Santos.

Na Copa do Brasil o time parou nas quartas de final, perdendo para o São Paulo.

Na Copa Libertadores o time foi vice-campeão, perdendo na final para o Boca Juniors.

Na Copa Mercosul o time foi vice-campeão, perdendo para o Vasco na final.

O time tinha jogadores como Marcos, Roque Junior, Galeano, Alex e Euler no elenco.

1. Sim, me tornei palmeirense nesse ano
2. Não, me tornei palmeirense em outro ano

O ano de 2001 do Palmeiras:

No Campeonato Brasileiro o time ficou em 12o lugar e não participou das rodadas decisivas.

No Campeonato Paulista o time foi eliminado na 1a fase e não disputou as finais.

Na Copa Libertadores o time parou na semifinal, eliminado pelo Boca Juniors.

Na Copa Mercosul o time foi eliminado na fase de grupos.

A equipe não participou da Copa do Brasil.

O time tinha jogadores como Marcos, Arce, Claudedir, Lopes, Alex, Fabio Junior e Tuta no elenco

1. Sim, me tornei palmeirense nesse ano
2. Não, me tornei palmeirense em outro ano

O ano de 2002 do Palmeiras:

No Campeonato Brasileiro o time ficou em 24o lugar e foi rebaixado para a Série B.

Na Copa do Brasil o time parou na primeira fase, perdendo para o ASA-AL.

No Rio-São Paulo o time foi eliminado pelo São Paulo na semifinal.

O time tinha jogadores como Marcos, Arce, Rubens Cardoso, Pedrinho, Muñoz e Itamar no elenco

1. Sim, me tornei palmeirense nesse ano
2. Não, me tornei palmeirense em outro ano

O ano de 2003 do Palmeiras:

No Campeonato Brasileiro da série B, o time foi campeão e voltou à série A.

No Campeonato Paulista o time foi eliminado pelo Corinthians na semifinal.

Na Copa do Brasil o time parou nas oitavas de final, perdendo para o Vitória.

Na Copa Sulamericana o time foi eliminado na fase preliminar.

O time tinha jogadores como Marcos, Baiano, Lucio, Marcinho Guerreiro, Magrão, Diego Sousa e Vagner Love no elenco

1. Sim, me tornei palmeirense nesse ano
2. Não, me tornei palmeirense em outro ano

O ano de 2004 do Palmeiras:

No Campeonato Brasileiro, o time ficou em 4o lugar.

No Campeonato Paulista o time foi eliminado na semifinal, perdendo para o Paulista de Jundiaí.

Na Copa do Brasil o time parou nas quartas de final, perdendo para o Santo André.

O time tinha jogadores como Marcos, Baiano, Lucio, Marcinho Guerreiro, Magrão, Pedrinho e Vagner Love no elenco

1. Sim, me tornei palmeirense nesse ano
2. Não, me tornei palmeirense em outro ano

O ano de 2005 do Palmeiras:

No Campeonato Brasileiro, o time ficou em 4o lugar.

No Campeonato Paulista o time ficou em 9o lugar.

Na Copa Libertadores o time foi eliminado nas oitavas de final, perdendo para o São Paulo.

A equipe não participou da Copa do Brasil.

O time tinha jogadores como Marcos, Gamarra, Correa, Marcinho Guerreiro, Marcinho, Juninho Paulista e Osmar no elenco

1. Sim, me tornei palmeirense nesse ano
2. Não, me tornei palmeirense em outro ano

O ano de 2006 do Palmeiras:

No Campeonato Brasileiro, o time ficou em 16o lugar.

No Campeonato Paulista o time ficou em 3o lugar.

Na Copa Libertadores o time foi eliminado nas oitavas de final, perdendo para o São Paulo.

A equipe não participou da Copa do Brasil.

O time tinha jogadores como Marcos, Gamarra, Paulo Baier, Correa, Marcinho Guerreiro, Edmundo e Marcinho no elenco

1. Sim, me tornei palmeirense nesse ano
2. Não, me tornei palmeirense em outro ano

O ano de 2007 do Palmeiras:

No Campeonato Brasileiro, o time ficou em 7o lugar.

No Campeonato Paulista o time foi eliminado na 1a fase e não participou das finais.

Na Copa do Brasil o time parou na segunda fase, eliminado pelo Ipatinga.

O time tinha jogadores como Marcos, Dininho, Martinez, Valdivia e Edmundo no elenco

1. Sim, me tornei palmeirense nesse ano
2. Não, me tornei palmeirense em outro ano

O ano de 2008 do Palmeiras:

No Campeonato Brasileiro, o time ficou em 4o lugar.

No Campeonato Paulista o time foi campeão, vencendo a Ponte Preta na final.

Na Copa do Brasil o time parou nas oitavas de final, eliminado pelo Sport.

Na Copa Sulamericana o time parou nas quartas de final, perdendo para o Argentinos Juniors.

O time tinha jogadores como Marcos, Henrique, Pierre, Leo Lima, Valdivia e Alex Mineiro no elenco

1. Sim, me tornei palmeirense nesse ano
2. Não, me tornei palmeirense em outro ano

O ano de 2009 do Palmeiras:

No Campeonato Brasileiro, o time ficou em 5o lugar.

No Campeonato Paulista o time foi eliminado na semifinal, perdendo para o Santos.

Na Copa Libertadores o time parou nas quartas de final, perdendo para o Nacional-URU.

A equipe não participou da Copa do Brasil.

O time tinha jogadores como Marcos, Mauricio Ramos, Armero, Pierre, Cleiton Xavier, Diego Sousa, Obina e Keirrison no elenco

1. Sim, me tornei palmeirense nesse ano
2. Não, me tornei palmeirense em outro ano

O ano de 2010 do Palmeiras:

No Campeonato Brasileiro, o time ficou em 10o lugar.

No Campeonato Paulista o time foi eliminado na 1a fase e não participou das finais.

Na Copa do Brasil o time parou nas quartas de final, eliminado pelo Atlético Goianiense.

Na Copa Sulamericana o time parou na semifinal, perdendo para o Goiás.

O time tinha jogadores como Marcos, Mauricio Ramos, Tinga, Lincoln, Valdivia e Robert no elenco.

1. Sim, me tornei palmeirense nesse ano
2. Não, me tornei palmeirense em outro ano

Agora queremos que você nos diga em qual ano se tornou santista. Para isso, você vai visualizar um resumo de uma série de temporadas do Santos, com os principais jogadores e resultados alcançados. Você deve marcar aquela na qual se lembra de ter virado santista. Apresentaremos uma temporada por página, para que você não precise ficar descendo a página para visualizar as opções. Começaremos com a temporada de 2000 e iremos até 2010, ok? Se você não se tornou santista entre 2000 e 2010, você poderá nos dizer depois quando foi que isso ocorreu.

O ano de 2000 do Santos:

No Campeonato Brasileiro, o time não participou das rodadas finais, pois terminou a primeira fase do torneio em 14o lugar.

No Campeonato Paulista, o time foi vice-campeão, perdendo para o São Paulo na final.

Na Copa do Brasil, o time foi eliminado na semifinal pelo Cruzeiro.

O time tinha jogadores como Carlos Germano, Marcio Santos, Narciso, Rincón, Edmundo e Caio no elenco.

1. Sim, me tornei santista nesse ano
2. Não, me tornei santista em outro ano

O ano de 2001 do Santos:

No Campeonato Brasileiro o time ficou em 15o lugar e não participou das rodadas decisivas.

No Campeonato Paulista o time foi eliminado na semifinal pelo Corinthians.

Na Copa do Brasil, o time foi parou na segunda fase, eliminado pelo Bahia.

No Rio-São Paulo o time foi eliminado na semifinal pelo Botafogo.

O time tinha jogadores como Fabio Costa, Cléber, Galván, Marcelinho Carioca, Robert e Viola no elenco.

1. Sim, me tornei santista nesse ano
2. Não, me tornei santista em outro ano

O ano de 2002 do Santos:

No Campeonato Brasileiro o time foi campeão, derrotando o Corinthians na final.

No Rio-São Paulo o time foi eliminado na primeira fase e não disputou as finais.

Na Copa do Brasil, o time foi parou na segunda fase, eliminado pelo Internacional.

O time tinha jogadores como Fabio Costa, Alex, Paulo Almeida, Renato, Elano, Diego e Robinho no elenco.

1. Sim, me tornei santista nesse ano
2. Não, me tornei santista em outro ano

O ano de 2003 do Santos:

No Campeonato Brasileiro o time foi vice-campeão, ficando atrás do Cruzeiro na tabela.

No Campeonato Paulista o time foi eliminado na 1a fase e não participou das finais.

Na Copa Libertadores o time foi vice-campeão, perdendo para o Boca Juniors na final.

Na Copa Sulamericana o time parou nas quartas de final, perdendo para o Cienciano.

A equipe não participou da Copa do Brasil.

O time tinha jogadores como Fabio Costa, Alex, André Luis, Paulo Almeida, Renato, Elano, Diego e Robinho no elenco.

1. Sim, me tornei santista nesse ano
2. Não, me tornei santista em outro ano

O ano de 2004 do Santos:

No Campeonato Brasileiro o time foi campeão!

No Campeonato Paulista o time foi eliminado na semifinal, perdendo para o São Caetano.

Na Copa Libertadores o time parou nas quartas de final, eliminado pelo Once Caldas.

Na Copa Sulamericana o time parou na semifinal, eliminado pela LDU.

A equipe não participou da Copa do Brasil.

O time tinha jogadores como Mauro, André Luis, Léo, Elano, Basílio e Robinho no elenco.

1. Sim, me tornei santista nesse ano
2. Não, me tornei santista em outro ano

O ano de 2005 do Santos:

No Campeonato Brasileiro o time ficou em 10o lugar.

No Campeonato Paulista o time ficou em 3o lugar.

Na Copa Libertadores o time foi eliminado nas quartas de final, perdendo para o Atlético-PR.

Na Copa Sulamericana o time foi eliminado pelo Fluminense na fase preliminar.

A equipe não participou da Copa do Brasil.

O time tinha jogadores como Mauro, Ávalos, Ricardinho, Bóvio, Basílio e Robinho no elenco.

1. Sim, me tornei santista nesse ano
2. Não, me tornei santista em outro ano

O ano de 2006 do Santos:

No Campeonato Brasileiro o time ficou em 4o lugar.

No Campeonato Paulista o time foi campeão!

Na Copa do Brasil o time parou nas quartas de final, eliminado pelo Ipatinga.

Na Copa Sulamericana o time parou nas oitavas de final, sendo eliminado pelo San Lorenzo.

O time tinha jogadores como Fabio Costa, Kleber, Maldonado, Cleber Santana, Rodrigo Tabata e Wellington Paulista no elenco.

1. Sim, me tornei santista nesse ano
2. Não, me tornei santista em outro ano

O ano de 2007 do Santos:

No Campeonato Brasileiro o time foi vice-campeão.

No Campeonato Paulista o time foi campeão, vencendo o São Caetano na final.

Na Copa Libertadores o time parou na semifinal, sendo eliminado pelo Grêmio.

A equipe não participou da Copa do Brasil.

O time tinha jogadores como Fabio Costa, Adailton, Domingos, Kléber, Rodrigo Souto, Zé Roberto e Kleber Pereira no elenco.

1. Sim, me tornei santista nesse ano
2. Não, me tornei santista em outro ano

O ano de 2008 do Santos:

No Campeonato Brasileiro o time ficou em 15o lugar.

No Campeonato Paulista o time foi eliminado na 1a fase e não participou das finais.

Na Copa Libertadores o time parou nas quartas de final, perdendo para o América-MEX.

A equipe não participou da Copa do Brasil.

O time tinha jogadores como Fabio Costa, Domingos, Kleber, Adriano, Rodrigo Souto, Molina e Kleber Pereira no elenco.

1. Sim, me tornei santista nesse ano
2. Não, me tornei santista em outro ano

O ano de 2009 do Santos:

No Campeonato Brasileiro o time ficou em 12o lugar.

No Campeonato Paulista o time foi vice-campeão, perdendo para o Corinthians na final.

Na Copa do Brasil o time foi eliminado na segunda fase pelo CSA.

O time tinha jogadores como Fabio Costa, Fabão, Pará, Rodrigo Souto, Madson, Ganso, Neymar e Kleber Pereira no elenco.

1. Sim, me tornei santista nesse ano
2. Não, me tornei santista em outro ano

O ano de 2010 do Santos:

No Campeonato Brasileiro o time ficou em 8o lugar.

No Campeonato Paulista o time campeão, vencendo o Santo André na final.

Na Copa do Brasil o time foi campeão, vencendo o Vitória na final.

Na Copa Sulamericana o time foi eliminado pelo Avaí na fase preliminar.

O time tinha jogadores como Felipe, Pará, Durval, Arouca, Marquinhos, Ganso, Neymar, André e Robinho no elenco.

1. Sim, me tornei santista nesse ano
2. Não, me tornei santista em outro ano

Agora queremos que você nos diga em qual ano se tornou são-paulino.

Para isso, você vai visualizar um resumo de uma série de temporadas do São Paulo, com os principais jogadores e resultados alcançados.

Você deve marcar aquela na qual se lembra de ter virado são-paulino. Apresentaremos uma temporada por página, para que você não precise ficar descendo a página para visualizar as opções. Começaremos com a temporada de 2000 e iremos até 2010, ok?

Se você não se tornou são-paulino entre 2000 e 2010, você poderá nos dizer depois quando foi que isso ocorreu.

O ano de 2000 do São Paulo:

No Campeonato Brasileiro, o time parou nas oitavas de final, perdendo para o Palmeiras.

No Campeonato Paulista, o time foi campeão, ganhando do Santos na final.

Na Copa do Brasil, o time foi vice-campeão, perdendo para o Cruzeiro na final.

Na Copa Mercosul o time foi eliminado na fase de grupos.

O time tinha jogadores como Rogerio Ceni, Rogerio Pinheiro, Carlos Miguel, Raí, Marcelo Ramos, França e Sandro Hiroshi no elenco.

1. Sim, me tornei são-paulino nesse ano
2. Não, me tornei são-paulino em outro ano

O ano de 2001 do São Paulo:

No Campeonato Brasileiro o time parou nas quartas de final, derrotado pelo Atlético Paranaense.

No Campeonato Paulista o time foi eliminado na 1a fase e não disputou as finais.

Na Copa do Brasil o time parou nas quartas de final, eliminado pelo Grêmio.

Na Copa Mercosul o time foi eliminado na fase de grupos.

O time tinha jogadores como Rogerio Ceni, Rogerio Pinheiro, Gustavo Nery, Julio Batista, França e Luis Fabiano no elenco.

1. Sim, me tornei são-paulino nesse ano
2. Não, me tornei são-paulino em outro ano

O ano de 2002 do São Paulo:

No Campeonato Brasileiro o time parou nas quartas de final, derrotado pelo Santos.

No Rio-São Paulo o time foi vice-campeão, perdendo para o Corinthians na final.

Na Copa do Brasil o time parou na semifinal, eliminado pelo Corinthians.

O time tinha jogadores como Rogerio Ceni, Fabio Simplício, Ricardinho, Kaka, Luis Fabiano e Reinaldo no elenco.

1. Sim, me tornei são-paulino nesse ano
2. Não, me tornei são-paulino em outro ano

O ano de 2003 do São Paulo:

No Campeonato Brasileiro o time ficou em 3o lugar.

No Campeonato Paulista o time foi vice-campeão, perdendo para o Corinthians na final.

Na Copa do Brasil o time parou nas quartas de final, eliminado pelo Goiás.

Na Copa Sulamericana o time parou na semifinal, eliminado pelo River Plate.

O time tinha jogadores como Rogerio Ceni, Lugano, Gustavo Nery, Leonardo Moura, Fabio Simplício, Ricardinho e Luís Fabiano no elenco.

1. Sim, me tornei são-paulino nesse ano
2. Não, me tornei são-paulino em outro ano

O ano de 2004 do São Paulo:

No Campeonato Brasileiro o time ficou em 3o lugar.

No Campeonato Paulista o time foi eliminado nas quartas de final, perdendo para o São Caetano.

Na Copa Libertadores o time foi eliminado nas semifinais, perdendo para o Once Caldas.

A equipe não participou da Copa do Brasil.

O time tinha jogadores como Rogerio Ceni, Cicinho, Lugano, Gustavo Nery, Marquinhos, Danilo e Luis Fabiano no elenco.

1. Sim, me tornei são-paulino nesse ano
2. Não, me tornei são-paulino em outro ano

O ano de 2005 do São Paulo:

No Campeonato Brasileiro o time ficou em 11o lugar.

No Campeonato Paulista o time foi campeão!

Na Copa Libertadores o time foi campeão, depois de vencer o Atlético-PR na final.

A equipe também foi campeã mundial, vencendo o Liverpool na final.

Na Copa Sulamericana o time foi eliminado pelo Internacional na fase preliminar do torneio.

A equipe não participou da Copa do Brasil.

O time tinha jogadores como Rogerio Ceni, Cicinho, Lugano, Mineiro, Danilo, Amoroso e Luisão no elenco.

1. Sim, me tornei são-paulino nesse ano
2. Não, me tornei são-paulino em outro ano

O ano de 2006 do São Paulo:

No Campeonato Brasileiro o time foi campeão!

No Campeonato Paulista o time foi vice-campeão.

Na Copa Libertadores o time foi vice-campeão, perdendo para o Internacional na final.

A equipe não participou da Copa do Brasil.

O time tinha jogadores como Rogerio Ceni, Lugano, Mineiro, Lenilson, Aloísio e Thiago Ribeiro, no elenco.

1. Sim, me tornei são-paulino nesse ano
2. Não, me tornei são-paulino em outro ano

O ano de 2007 do São Paulo:

No Campeonato Brasileiro o time foi campeão!

No Campeonato Paulista o time foi eliminado na semifinal, perdendo para o São Caetano.

Na Copa Libertadores o time parou nas oitavas de final, perdendo para o Grêmio.

Na Copa Sulamericana o time parou nas quartas de final, eliminado pelo Millonarios.

A equipe não participou da Copa do Brasil.

O time tinha jogadores como Rogerio Ceni, Miranda, Breno, Richarlyson, Jorge Wagner, Dagoberto e Aloísio no elenco.

1. Sim, me tornei são-paulino nesse ano
2. Não, me tornei são-paulino em outro ano

O ano de 2008 do São Paulo:

No Campeonato Brasileiro o time foi campeão!

No Campeonato Paulista o time foi eliminado na semifinal, perdendo para o Palmeiras.

Na Copa Libertadores o time parou nas quartas de final, perdendo para o Fluminense.

Na Copa Sulamericana o time foi eliminado pelo Atlético-PR na fase preliminar.

A equipe não participou da Copa do Brasil.

O time tinha jogadores como Rogerio Ceni, Miranda, Richarlyson, Jorge Wagner, Hernanes, Adriano, Borges e Dagoberto no elenco.

1. Sim, me tornei são-paulino nesse ano
2. Não, me tornei são-paulino em outro ano

O ano de 2009 do São Paulo: No Campeonato Brasileiro, o time ficou em 3o lugar. No Campeonato Paulista o time foi eliminado na semifinal, perdendo para o Corinthians. Na Copa Libertadores o time parou nas quartas de final, sendo eliminado pelo Cruzeiro. A equipe não participou da Copa do Brasil. O time tinha jogadores como Rogerio Ceni, Miranda, Júnior Cesar, Hernanes e Washington no elenco.

1. Sim, me tornei são-paulino nesse ano
2. Não, me tornei são-paulino em outro ano

O ano de 2010 do São Paulo:

No Campeonato Brasileiro, o time ficou em 9o lugar.

No Campeonato Paulista o time foi eliminado na semifinal, perdendo para o Santos.

Na Copa Libertadores o time parou na semifinal, sendo eliminado pelo Internacional.

A equipe não participou da Copa do Brasil.

O time tinha jogadores como Rogerio Ceni, Miranda, Jean, Cléber Santana, Rodrigo Souto, Marlos e Dagoberto no elenco.

1. Sim, me tornei são-paulino nesse ano
2. Não, me tornei são-paulino em outro ano

Para qual time sua mãe torcia quando você escolheu seu time?

Caso não tenha mãe, pense na figura que representou esse papel para responder a pergunta

1. Corinthians
2. Palmeiras
3. Santos
4. São Paulo
5. Minha mãe não torcia para nenhum time de futebol
6. Outro _____

Avalie as sentenças a seguir e marque a opção de acordo com a escala apresentada

	1 - discordo totalmente	2	3	4	5	6	7 - concordo totalmente
Se pudesse escolher, minha mãe passaria mais tempo seguindo (assistindo, lendo, indo à jogos) o \${Q54-C55} durante a temporada	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Minha mãe assistia o \${Q54-C55} independente de contra qual time ele estivesse jogando	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Minha mãe era uma torcedora comprometida com o \${Q54-C55}	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Minha mãe estava disposta a defender o \${Q54-C55} em público, mesmo que isso criasse problemas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Minha mãe nunca trocaria a torcida dela por outro time profissional	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Quantos irmãos e/ou irmãs mais velhos você tem? Se você não tem irmãos ou é o mais velho deles, marque zero como opção.

1. 0
2. 1
3. 2
4. 3
5. 4 ou mais

Qual o sexo de seu irmão mais velho?

1. Masculino
2. Feminino

Qual o nome de seu irmão?

Para qual time $\{Q64\}$ torcia quando você escolheu seu time?

1. Corinthians
2. Palmeiras
3. Santos
4. São Paulo
5. Meu irmão não torcia para nenhum time de futebol
6. Outro _____

Avalie as sentenças a seguir e marque a opção de acordo com a escala apresentada

	1 - discordo totalmente	2	3	4	5	6	7 - concordo totalmente
Se pudesse escolher, $\{Q64\}$ passaria mais tempo seguindo (assistindo, lendo, indo à jogos) o $\{Q54-C5-C64\}$ durante a temporada	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
$\{Q64\}$ assistia o $\{Q54-C5-C64\}$ independente de contra qual time ele estivesse jogando	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
$\{Q64\}$ era um torcedor comprometido com o $\{Q54-C5-C64\}$	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
$\{Q64\}$ estava disposto a defender o $\{Q54-C5-C64\}$ em público, mesmo que isso criasse problemas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
$\{Q64\}$ nunca trocaria a torcida dele por outro time profissional	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Já estamos quase no final.

Só restam algumas perguntas sobre você.

Qual das palavras abaixo melhor representa sua personalidade?

1. Raçudo
2. Sólido
3. Encantador
4. Criativo
5. Vitorioso

Qual das palavras abaixo melhor representa algo que você GOSTARIA DE TER em sua personalidade?

1. Raçudo
2. Sólido
3. Encantador
4. Criativo
5. Vitorioso

Pronto, chegamos ao fim.

Agora apenas deixe suas informações de contato para que possa participar do sorteio e receber as diretrizes para retirada do prêmio caso seja sorteado.

Nome

Sobrenome

Telefone

Email

APÊNDICE B

Análise fatorial exploratória para itens das escalas de lealdade

Correlação entre os Itens da Escala de Lealdade

Item da escala	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
[1]	1,000	0,552**	0,608**	0,506**	0,361**
[2]	0,552**	1,000	0,658**	0,445**	0,468**
[3]	0,608**	0,658**	1,000	0,607**	0,524**
[4]	0,506**	0,445**	0,607**	1,000	0,446**
[5]	0,361**	0,468**	0,524**	0,446**	1,000

** valores significantes no nível 0,01

Estatísticas de Item para Alpha de Cronbach

Item da escala	A	B	C	D	E
[1]	15,3564	49,569	0,629	0,436	0,813
[2]	14,6547	47,258	0,669	0,487	0,802
[3]	15,4834	47,564	0,775	0,609	0,774
[4]	16,1519	52,267	0,621	0,418	0,815
[5]	13,7348	51,050	0,547	0,324	0,836

A: Média de escala se o item for excluído
 B: Variância de escala se o item for excluído
 C: Correlação de item total corrigida
 D: Correlação múltipla ao quadrado
 E: Alfa de Cronbach se o item for excluído

Análise Fatorial Exploratória para Lealdade: Cargas Fatoriais por Fator

Item da escala	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Comunalidade
[1]	0,775	-0,436	-0,030	0,453	0,056	1,000
[2]	0,802	-0,093	-0,444	-0,303	0,244	1,000
[3]	0,877	-0,055	-0,026	-0,156	-0,450	1,000
[4]	0,764	-0,009	0,596	-0,179	0,170	1,000
[5]	0,698	0,670	-0,076	0,238	0,036	1,000
Variação	3,085	0,651	0,559	0,410	0,295	5,000
% Var	61,7%	13,0%	11,2%	8,2%	5,9%	100%

Matriz de Componentes

Item da escala	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
[1]	0,251	-0,670	-0,054	1,105	0,191
[2]	0,260	-0,143	-0,794	-0,738	0,828
[3]	0,284	-0,084	-0,047	-0,381	-1,523
[4]	0,248	-0,014	1,065	-0,438	0,575
[5]	0,226	1,029	-0,135	0,580	0,122