



ENGAJAMENTO E AÇÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO NO FUTEBOL: um estudo com torcedores do Cruzeiro Esporte Clube

Paula Gonçalves Chaves¹

Marlusa Gosling²

Sandro Alves de Medeiros³

RESUMO

Esse estudo avaliou os impactos das ações de marketing de relacionamento de um clube específico, o Cruzeiro Esporte Clube, no engajamento de seus torcedores, e o impacto deste nos valores para o torcedor e nos resultados de marketing. Para isso, foi realizada uma pesquisa de abordagem quantitativa (survey) com 106 respondentes. O estudo foi feito em duas etapas, sendo a primeira delas uma análise das principais ações de marketing realizadas pelo Cruzeiro Esporte Clube por meio de entrevistas com funcionários do clube. A segunda etapa consistiu na aplicação de um survey em torcedores cruzeirenses para a coleta de dados, adaptando o modelo proposto por Vlvek (2209) a esse setor específico. Estatística multivariada, notadamente regressões múltiplas foram conduzidas. Como principal resultado, o estudo mensurou o impacto das ações de marketing no construto de engajamento e estabeleceu construtos que mediam tais relações.

PALAVRAS-CHAVE: ENGAJAMENTO. MARKETING DE RELACIONAMENTO. MARKETING ESPORTIVO. FUTEBOL.

¹ Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Minas Gerais. Atua na Empresa Júnior UCJ – UFMG.

² Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professora Associada de Marketing e Estratégia da Universidade Federal de Minas Gerais.

³ Mestre em Administração pela Universidade Federal de Alagoas.. Doutorando em Administração na Universidade Federal de Minas Gerais. Professor Assistente da Universidade Federal de Alagoas.



INTRODUÇÃO

O esporte é uma das maiores paixões do povo brasileiro. No ano de 2000, a indústria esportiva chegou a movimentar aproximadamente 12,7 milhões de dólares, o que, na época, era o equivalente a 1,97% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Já em 2010, a cifra movimentada foi de 45,35 bilhões de dólares, correspondendo a cerca de 2,14% do PIB brasileiro (MAZZEI *et al.*, 2013). No entanto, o enfoque em times de futebol enquanto empresas ainda foi pouco explorado e a maior parte dos estudos existentes sobre esse setor possui um cunho mais social e cultural. De acordo com Giovannetti *et al.* (2006), esta escassez de pesquisas a respeito do futebol brasileiro é injustificável, pois, além da importância cultural, social e econômica deste esporte no Brasil, a quantidade de dados disponível poderia fazer com que essa área se transformasse em um campo de pesquisa ideal para testes e validações de teorias.

Em um ambiente competitivo cada vez mais acirrado, empresas têm utilizado suas competências de marketing para conquistar novos clientes, mas, principalmente, manter os já existentes. O marketing de relacionamento surge como um instrumento capaz de manter as empresas em contato constante com os seus clientes, às vezes até de maneira mais informal e pessoal. E para os times de futebol brasileiros, tal fato não é diferente.

O cenário futebolístico nacional é formado por torcedores fiéis, que têm paixão pelo esporte, mas que não se mostram engajados com os seus times. A fim de aumentar o engajamento de seus torcedores, os times brasileiros têm investido para alcançar um relacionamento mais próximo com seus torcedores. Fagundes *et al.* (2013) sugerem que, quando considerado o comparecimento dos torcedores nos estádios de futebol, o componente afetivo parece ser o mais importante. Nesse contexto, os times de futebol brasileiros também estão utilizando o marketing para construir um relacionamento mais próximo com seus torcedores de forma a alimentar sua paixão pelo time.



Cada time de futebol já possui seu número de clientes fiéis, que são seus torcedores. É raro ver pessoas que mudam de time ao longo da vida. Aqueles que são os “torcedores apaixonados” dificilmente deixarão de torcer pelo seu time. Sendo assim, é possível afirmar que todos os times já possuem os seus clientes fidelizados. No entanto, mesmo estando fidelizados, alguns torcedores são mais engajados com relação ao seu time do que outros, vão aos estádios, compram camisas e outros artigos do time, participam de eventos, entre outros. Sendo assim, o marketing de relacionamento dos times de futebol deve mirar no engajamento de seus torcedores.

O termo engajamento tem sido utilizado e estudado em diversas áreas acadêmicas, mas na área de marketing o construto se interessa principalmente pelo relacionamento dos consumidores com as empresas. No entanto, existem diversos conceitos de engajamento que podem ser encontrados na literatura, muitos deles semelhantes e complementares, mas ainda não há um consenso a respeito da definição desse construto (MARRA; DAMACENA, 2013).

Para esse estudo, foram avaliados os impactos das ações de marketing de relacionamento de um clube específico, o Cruzeiro Esporte Clube, no engajamento de seus torcedores. O referido time foi selecionado, pois, de acordo com dados do site oficial do Cruzeiro, clube que tem mais de 91 anos de existência, o time é reconhecido mundialmente pela sua estrutura e também por seus títulos. Nesse sentido, procura-se responder a seguinte questão: Qual o impacto das ações de marketing de relacionamento do Cruzeiro Esporte Clube no engajamento dos seus torcedores e quais os impactos deste engajamento nos valores para o torcedor e nos resultados de marketing?



1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Marketing Esportivo

A indústria do esporte conta com uma variedade extensa de consumidores e empresas. Os produtos e serviços oferecidos vão desde práticas recreativas e de lazer até as modalidades profissionais. Dada a sua importância nos contextos social, cultural e econômico, a indústria do esporte tem despertado o interesse de pesquisadores (MAZZEI *et al.*, 2013).

Em relação à comunicação, o marketing institucional busca um melhor posicionamento no mercado pautando suas ações na orientação do comportamento do consumidor final para que os objetivos do anunciante sejam atingidos (KARSAKLIAN; RODRIGUES, 1991). Seguindo esta linha de raciocínio, mais do que uma simples variação da teoria convencional do marketing, o marketing esportivo é uma disciplina nova no campo da Administração, que interessa às empresas de equipamentos esportivos ou associadas à saúde e à prática de esportes, e às empresas interessadas em associar sua imagem a características de esportes e/ou esportistas específicos (GONÇALVES *et al.*, 1994). Dessa forma, Campomar (1992) afirma que o marketing esportivo se desvia dos esforços convencionais de marketing, pois ele está relacionado a um campo com características próprias. Além disso, o autor defende que a relação entre o marketing e o esporte aparece de duas formas diferentes, denominadas de esporte no marketing de uma organização e de marketing do esporte.

Ainda segundo Campomar (1992), a primeira abordagem que integra o campo do marketing esportivo, o esporte no marketing, é utilizada por empresas que não necessariamente encontram-se no ramo esportivo, mas que utilizam o esporte em seu mix de promoção para atingir seus consumidores-alvo. O autor cita que a relação entre o marketing e o esporte age como a relação entre as ações promocionais da empresa e as preferências de seus consumidores. Melo Neto (*apud* Campomar, 1992) complementa esta ideia ao afirmar que o esporte é um veículo de



imagem e de venda de produto eficiente e eficaz, e o grande número de empresas que investe em patrocínios e eventos esportivos corrobora tal evidência.

A segunda abordagem que integra o campo do marketing esportivo, o marketing do esporte, ainda de acordo com Campomar (1992), envolve o uso das técnicas de marketing aplicadas à promoção de uma modalidade esportiva junto a um determinado público, como oferta de um serviço de lazer. Ramos (1991) também defende essa visão e apresenta o esporte como um setor que envolve tudo que faz parte das atividades esportivas, desde a engenharia de produtos até a associação com atletas e propaganda. O enfoque do presente trabalho se refere ao marketing do esporte.

1.2 Marketing de Relacionamento

O crescente interesse das empresas no cliente, em estabelecer vínculos de confiança com ele, garantir a sua satisfação e, dessa forma, torná-lo um consumidor fiel à marca, fez crescer também os estudos a respeito desse tipo de relacionamento entre empresa e cliente, como ele ocorre e como pode ser caracterizado. Com isso, surge uma nova escola de pensamento na área de marketing, denominada de Marketing de Relacionamento (BARAKAT; LARA; GOSLING, 2011).

O marketing de relacionamento ganhou notoriedade como um campo muito promissor do marketing, tendo em vista que suas práticas objetivam conduzir as empresas a melhores resultados por meio da construção e manutenção de relacionamentos de longo prazo com os clientes. No entanto, a adoção do marketing de relacionamento pelas empresas requer uma cultura, estratégia e operações compatíveis com os seus princípios (D'ANGELO *et al.*, 2006).

Muitas vezes visto pelas empresas como apenas uma forma de não se distanciar das que já o utilizam, o marketing de relacionamento, se feito da forma apropriada, pode também ser uma forma de conquistar vantagem competitiva, pois ele se apresenta e se define de diversas formas, e existe um leque de possibilidades diferentes de colocá-lo em prática. Mesmo assim, ele visa, essencialmente, à



retenção e manutenção de clientes duradouros, rentáveis e fiéis, ao oferecer-lhes níveis de serviço maiores dos que os da concorrência (YAMASHITA; GOUVÊA, 2007).

Nakagawa e Gouvêa (2006) apontam ainda que o advento da internet e das mídias sociais proporciona às empresas a realização do marketing de relacionamento, como mais uma ferramenta para a aproximação com seus clientes. Embora ainda não seja possível afirmar se o relacionamento pela internet é melhor ou pior do que nos demais canais, sabe-se, no entanto, que a internet possui características que proporciona o enriquecimento da interface das empresas com seus clientes, além de oferecer agilidade, economia de tempo e conveniência aos clientes.

1.3 Engajamento do Consumidor

1.3.1 Origem e definição do construto

Sob a influência cada vez maior das organizações, o comportamento do consumidor vem se modificando nas últimas décadas. Profissionais e acadêmicos reconhecem esse processo de mudança no relacionamento entre empresas e consumidores e concordam que um dos fatores dessa mudança é o engajamento. Esse tema tem sido estudado em diferentes disciplinas nas últimas décadas e foi inserido também na área do marketing, dando ênfase ao relacionamento engajado entre empresas e consumidores. No entanto, a evolução desse conceito ainda não foi capaz de sanar algumas indefinições e diferenças conceituais utilizadas por diferentes autores em relação ao construto (MARRA; DAMACENA, 2013).

O engajamento do consumidor é um conceito em desenvolvimento tanto por profissionais quanto por acadêmicos. As várias definições existentes apontam para convergências nas concepções deste termo (VIVEK, 2009). As principais definições do construto podem ser encontradas no quadro 1.

Quadro 1 – Definições de engajamento

| Autores | Construto | Definição |
|--------------------------------------|---------------------------|--|
| Higgins (2006) | Engajamento | Ser engajado é estar envolvido, ocupado e interessado em alguma coisa. |
| Patterson, Yu e Ruyter (2006) | Engajamento do cliente | É o nível da presença física, cognitiva e emocional do cliente na sua relação com uma empresa de serviço. |
| Ilic (2008) | Engajamento do consumidor | Um processo contextual, que consiste em interações com “o objeto(s) de engajamento” ao longo do tempo e pode existir em diferentes níveis. |
| Bowden (2009) | Engajamento do cliente | Um processo psicológico que modela os mecanismos subjacentes pelos quais a fidelização de clientes se configura para novos clientes de uma marca de serviço, e os mecanismos pelos quais a lealdade pode ser mantida para que se repita a compra de clientes de uma marca de serviço. |
| Higgins e Scholer (2009) | Engajamento | Um estado de estar envolvido, ocupado, totalmente absorvido ou absorto em algo (ou seja, mantendo atenção), que gera as consequências de uma atração especial ou força de repulsão. Os indivíduos mais engajados vão se aproximar ou repelir um alvo quando mais valor for adicionado ou subtraído dele. |
| Vivek (2009) | Engajamento do consumidor | A intensidade de participação e conexão do consumidor com as ofertas de uma organização e/ou com suas atividades organizadas. |
| Brodie et al. (2011) | Engajamento do cliente | O engajamento do cliente é um estado psicológico que ocorre por meio da virtude de interatividade e da cocriação de experiência do cliente com um agente/objeto focal (por exemplo, uma marca) em uma relação focal de serviço. |
| Vivek, Beatty e Morgan (2012) | Engajamento do cliente | O engajamento do cliente é a intensidade da participação na conexão com as ofertas de uma organização ou atividades organizacionais, que tanto o cliente quanto a organização podem iniciar. |

Fonte: Adaptado de Marra e Damacena (2013).

Em decorrência dos vários conceitos existentes, gestores de empresas, consumidores e pesquisadores têm debatido a respeito do constructo de engajamento, e ele tornou-se tema também dos estudos do Marketing. Nessa área, os estudos sobre engajamento foram baseados em trabalhos da literatura também de outras disciplinas, como sociologia e psicologia (MARRA; DAMACENA, 2013). No entanto, o trabalho de abordagem empírica desenvolvido por Vivek (2009) não tratou o engajamento como um processo psicológico. A autora baseou sua pesquisa na visão dos próprios consumidores, e não unicamente em uma revisão de estudos



teóricos. Ela fez uso da percepção dos consumidores e contribuiu para uma nova abordagem do construto ao definir suas dimensões, seus antecedentes, consequentes e de propor um novo conceito (MARRA; DAMACENA, 2013).

O estudo de Vivek (2009) concentra-se na perspectiva do engajamento do consumidor no contexto empresa-consumidor. Ao ampliar o conceito de marketing de relacionamento, a autora elabora o seu conceito de engajamento, definindo-o como a intensidade de participação e conexão do consumidor com as ofertas de uma organização e/ou com suas atividades organizadas. De acordo com a sua definição, o engajamento do consumidor diz respeito a um relacionamento de longo prazo através da construção de conexões entre empresa e consumidores que seja duradoura. Além disso, esse relacionamento é considerado a partir da experiência do consumidor, e não no da simples troca de bens/serviços (MARRA; DAMACENA, 2013).

Vivek (2009) foi pioneira no desenvolvimento de um estudo que propõe uma definição e mensuração do construto de engajamento do consumidor (MARRA; DAMACENA, 2013). As definições bem como a mensuração do construto desenvolvidas por Vivek (2009) foram utilizadas como marco teórico no presente estudo.

1.3.2 Mensuração do construto

No desenvolvimento da escala de engajamento do consumidor (VIVEK, 2009), as cinco dimensões identificadas na fase qualitativa - consciência, entusiasmo, interação, atividade/ação, e experiência extraordinária - foram combinadas em apenas três, com a fusão das dimensões entusiasmo e experiência extraordinária, resultando na dimensão *entusiasmo*; e a combinação das dimensões atividade e consciência, originando a dimensão *participação consciente*.

A autora aponta também que existe uma consequência do engajamento do consumidor que é o valor, sendo que este pode ser intrínseco e extrínseco. De acordo com Marra (2013), os valores intrínsecos resultam em valores para causa



própria, para o indivíduo em si mesmo, e os valores extrínsecos derivam em valores que permitem que o indivíduo execute alguma atividade melhor.

Vivek (2009) também considerou em seu estudo que alguns resultados de marketing decorrem dos valores extrínsecos e intrínsecos, e esses resultados são compostos por: (1) conexão com a empresa - vínculo emocional ou apego positivo que o consumidor pode ter com uma empresa; (2) boa vontade para com a empresa - sentimento bondoso de aprovação, interesse benevolente ou preocupação recebida por si só; (3) intenção de fazer negócios, e (4) comprometimento afetivo - reflete um vínculo psicológico que motiva o consumidor a permanecer em relacionamento com uma empresa, pois ele realmente quer isso (MARRA, 2013). A Tabela 1 mostra os itens que compõem essas dimensões.

Além disso do modelo proposto por Vivek (2009), o modelo aqui testado também considerou as ações de marketing específicas do time de futebol estudado, o Cruzeiro Esporte Clube, como antecedentes do engajamento.

2 METODOLOGIA

A fim de entender o nível de engajamento dos torcedores cruzeirenses, e como ele é influenciado pelo marketing de relacionamento, o presente estudo se deu em duas etapas, sendo a primeira delas uma análise das principais ações de marketing realizadas pelo Cruzeiro Esporte Clube, por meio de entrevistas com funcionários do clube, e a segunda, consistindo em um *survey* junto a torcedores do Cruzeiro Esporte Clube.

2.1 População e Amostra

No presente estudo, a população-alvo corresponde a todos os torcedores cruzeirenses, sendo os elementos desta população, os torcedores. A estrutura de amostragem foi definida por conveniência, consistindo assim, em uma amostra não probabilística.



O questionário foi desenvolvido a partir no estudo de Vivek (2009), em seu modelo de mensuração de engajamento do consumidor, e também no questionário traduzido por Marra (2013). Os itens para cada construto consistiram de afirmações, ante as quais os respondentes deveriam expressar seu grau de concordância, segundo uma escala Likert de 5 pontos (Discordo Totalmente / Concordo Totalmente). Além disso, foram acrescentadas perguntas específicas sobre o marketing do Cruzeiro ao final do questionário, originadas das entrevistas com funcionários da área de Marketing do Clube. O link da pesquisa foi disponibilizado nas redes sociais, onde foi possível alcançar uma amostra final de 106 respondentes, sendo todos residentes em Belo Horizonte. A coleta se deu durante o mês de maio de 2014.

3 Análise dos Dados

Antes de serem analisados, os dados foram verificados quanto à normalidade e ausência sistemática, tendo os resultados sido aceitáveis para as análises subsequentes.

As variáveis que compunham cada construto foram agrupadas em um escore somado (média simples dos itens do construto) para as regressões.

Ainda foram feitas regressões e uma análise de correlação entre as ações de marketing praticadas pelo Cruzeiro e as dimensões do construto de engajamento, visando entender se essas ações de marketing de alguma forma impactavam no engajamento dos torcedores.

Os pressupostos de uso da regressão múltipla de linearidade, variância constante, independência e normalidade dos termos de erro (HAIR *et al.*, 2010) foram avaliados e atendidos. Para todas as análises estatísticas foi utilizado o software estatístico SPSS 17.0.

Com relação à validação das dimensões avaliadas, o estudo avaliou a confiabilidade, a validade convergente e a validade discriminante dessas dimensões. Para a confiabilidade das dimensões foi medido o alfa de cronbach (α) de cada uma delas, e também qual seria o novo valor de α caso cada um dos itens que compõe

as dimensões fosse desconsiderado, como mostra a Tabela 1. Para o teste de confiabilidade, quanto mais próximo de 1 for o valor de α , mais confiável é a dimensão avaliada.

Os resultados mostram que, de maneira geral, as dimensões apresentaram bons índices, com exceção de valores intrínsecos, com $\alpha = 0,407$. Os dados mostraram que o índice poderia aumentar para 0,821, caso o item VI2 fosse desconsiderado, procedimento este adotado para as análises posteriores. Caso semelhante aconteceu com os itens VE3, CT3 e BV1, que também foram desconsiderados.

Para o teste de confiabilidade das dimensões e validade convergente, a dimensão de intenção de fazer negócio não foi avaliada, pois os testes são feitos por meio de correlação entre os itens da dimensão, uma vez que esta dimensão era composta por apenas um item.

Tabela 1 – Resultados da confiabilidade das dimensões.

| Dimensões / Itens | | α - item desconsiderado | α |
|--------------------------------|---|--------------------------------|----------|
| Entusiasmo | | | |
| E1 | Eu gasto muito do meu tempo livre me relacionando com o Cruzeiro | 0,835 | 0,867 |
| E2 | Eu estou muito interessado no Cruzeiro | 0,816 | |
| E3 | Eu sou apaixonado pelo Cruzeiro | 0,825 | |
| E4 | Os meus dias não seriam os mesmos sem me relacionar com o Cruzeiro | 0,846 | |
| Participação Consciente | | | |
| PC1 | Qualquer informação ou novidade relacionada ao Cruzeiro chama a minha atenção | 0,911 | 0,916 |
| PC2 | Gosto de saber mais sobre o Cruzeiro | 0,843 | |
| PC3 | Eu presto muita atenção a qualquer assunto relacionado ao Cruzeiro | 0,884 | |
| Interação Social | | | |
| IS1 | Eu gosto de me relacionar com o Cruzeiro junto com meus amigos | 0,641 | 0,72 |
| IS2 | Gosto mais de me relacionar com o Cruzeiro quando estou com outras pessoas | 0,601 | |
| IS3 | Relacionar-me com o Cruzeiro é mais divertido quando outras pessoas ao meu redor se relacionam também | 0,647 | |
| Valores Extrínsecos | | | |
| VE1 | Relacionar-me com o Cruzeiro oferece inúmeras | 0,828 | 0,878 |

| | | | |
|-----------------------------|--|--------|-------|
| | vantagens resultantes deste relacionamento | | |
| VE2 | Eu gosto de me relacionar com o Cruzeiro porque ele me oferece benefícios deste relacionamento | 0,767 | |
| VE3 | Relacionar-me com o Cruzeiro é relevante para as minhas necessidades | 0,879 | |
| Valores Intrínsecos | | | |
| VI1 | Eu curto me relacionar com o Cruzeiro | -0,113 | 0,407 |
| VI2 | Eu gosto de me relacionar com o Cruzeiro apenas por diversão | 0,821 | |
| VI3 | Relacionar-me com o Cruzeiro é muito gratificante | 0,044 | |
| Conexão com o time | | | |
| CT1 | Eu sinto que tenho uma ligação com o Cruzeiro | 0,744 | 0,824 |
| CT2 | Estou motivado a responder às comunicações do Cruzeiro | 0,655 | |
| CT3 | Eu sinto que o Cruzeiro compartilha os objetivos de seus torcedores | 0,845 | |
| Boa Vontade para com o Time | | | |
| BV1 | Acredito que o Cruzeiro se desvia de seu caminho para atender aos torcedores | 0,888 | 0,8 |
| BV2 | Acredito que o Cruzeiro sempre tenta fazer as coisas certas para seus torcedores | 0,626 | |
| BV3 | Acredito que o Cruzeiro tem uma verdadeira preocupação com os seus torcedores | 0,611 | |
| Comprometimento afetivo | | | |
| CA1 | Eu me sinto emocionalmente ligado ao cruzeiro | 0,907 | 0,915 |
| CA2 | Com o Cruzeiro, parece que sou parte de uma família | 0,841 | |
| CA3 | Eu sinto que pertenço ao Cruzeiro | 0,878 | |

Fonte: Saída do software. Processamento dos dados.

O teste de validade convergente foi feito para medir a correlação entre itens de uma mesma dimensão. Dentro de uma mesma dimensão deve haver itens com forte correlação, pois eles estão avaliando questões sobre o mesmo tema. Sendo assim, essa correlação deve ser significativa e relativamente alta (valores próximos de 1,0) para concluir que as dimensões apresentam validade convergente.

Os resultados apontam que todas as dimensões apresentam a validade convergente, com exceção da dimensão de interação social, que apresentou valores de correlação entre seus itens de 0,476, 0,429 e 0,478. Isso significa que os itens desse construto apresentam uma correlação baixa, portanto a validade convergente dessa dimensão não foi confirmada.

O teste de validade discriminante, por sua vez, mede a correlação entre as dimensões do estudo. As dimensões do modelo devem ser diferentes entre si, pois



avaliam diferentes temas, e portanto não devem estar relacionadas umas com as outras. Dessa forma, quanto menor a correlação entre as dimensões, melhor.

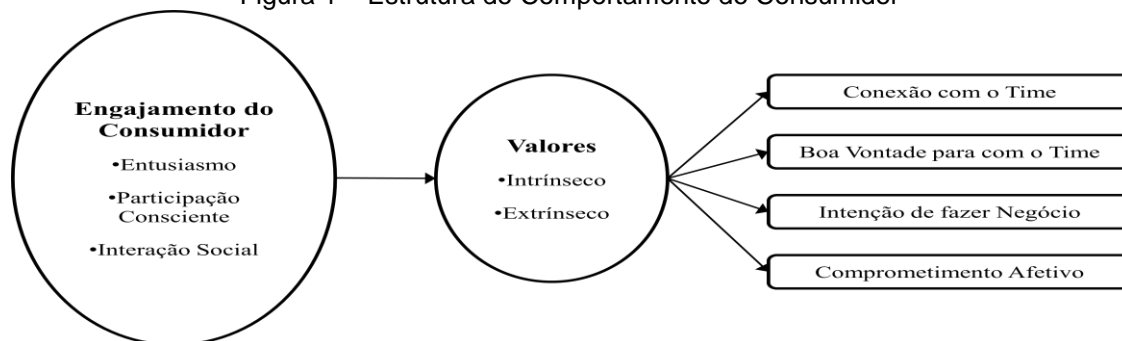
Os resultados da validade discriminante apresentaram valores elevados em sua maioria, o que significa que essa validade não foi confirmada. É provável que algumas dimensões estejam avaliando temas muito similares, e por isso elas ficariam melhor no modelo caso se juntassem a outras dimensões. No entanto, este estudo não pretende alterar o modelo que está sendo utilizado, e seguirá com as análises de acordo com o modelo desenvolvido por Vivek (2009).

3.1 Análise e interpretação dos dados

3.1.1 Validação do modelo de engajamento

De acordo com o modelo desenvolvido por Vivek (2009), o construto de engajamento do consumidor é composto por três dimensões, a saber: entusiasmo, participação consciente e interação social. Essas dimensões, por sua vez, impactam em duas outras dimensões que a autora chamou de valores intrínsecos e extrínsecos. A autora também utilizou em seu modelo alguns resultados de marketing, como conexão com a empresa, boa vontade para com a empresa, intenção de fazer negócio e comprometimento afetivo. No contexto do presente estudo, as duas primeiras dimensões dos resultados de marketing foram chamadas de conexão com o time, boa vontade para com o time. Vivek (2009) aponta que os resultados de marketing são posteriores aos valores intrínseco e extrínseco. A relação entre as dimensões do modelo está representada na Figura 2.

Figura 1 – Estrutura do Comportamento do Consumidor



Fonte: Adaptado de Vivek (2009)

Seguindo o modelo proposto, foram feitas seis análises utilizando o método estatístico de regressão linear. As duas primeiras mensuraram o impacto do engajamento em cada um dos valores. As quatro seguintes mensuraram o impacto dos valores em cada um dos resultados de marketing.

Percebe-se que o engajamento tem uma relação maior com os valores extrínsecos do que com os intrínsecos. Como é mostrado na Tabela 2, de acordo com o R^2 ajustado, medida que considera o número de variáveis independentes na regressão, tem-se que 68,3% da variação observada na variável dependente valores extrínsecos é explicada pelo conjunto de variáveis independentes, que são as dimensões do construto de engajamento. Em contrapartida, apenas 48,1% da variação da dimensão valores intrínsecos é explicada pela variação do engajamento.

Os valores intrínsecos e extrínsecos, por sua vez, tem uma relação relativamente forte com a conexão com o time, e relativamente fraca com a boa vontade para com o time. Os valores conseguem explicar apenas 34,7% da variação da dimensão de boa vontade para com o time, mas conseguem explicar também 74,2% da variação da dimensão de conexão com o time. Para as variáveis de intenção de fazer negócio e comprometimento afetivo, os valores explicam 53,1% e 57,1% da sua variação, respectivamente.

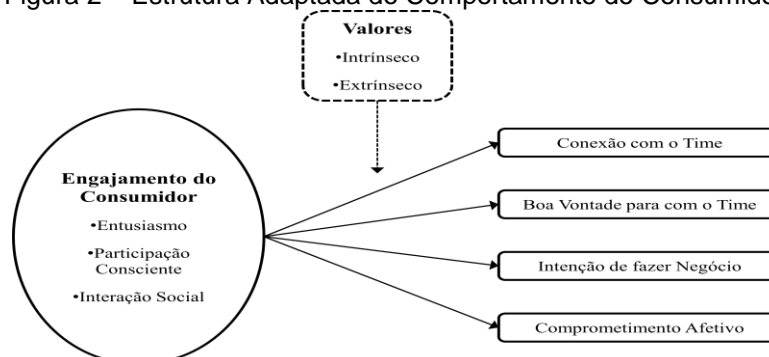
Tabela 2 – Valores de R e significância das regressões

| Regressões | R | R ² | R ² ajustado | Sig. |
|---|-------|----------------|-------------------------|------|
| <i>Engajamento</i> → <i>Valores Intrínsecos</i> | 0,704 | 0,495 | 0,481 | 0 |
| <i>Engajamento</i> → <i>Valores Extrínsecos</i> | 0,832 | 0,692 | 0,683 | 0 |
| <i>Valores Intrínsecos e Extrínsecos</i> → <i>Conexão com o Time</i> | 0,864 | 0,747 | 0,742 | 0 |
| <i>Valores Intrínsecos e Extrínsecos</i> → <i>Boa Vontade para com o Time</i> | 0,599 | 0,359 | 0,347 | 0 |
| <i>Valores Intrínsecos e Extrínsecos</i> → <i>Intenção de fazer Negócio</i> | 0,735 | 0,54 | 0,531 | 0 |
| <i>Valores Intrínsecos e Extrínsecos</i> → <i>Comprometimento Afetivo</i> | 0,761 | 0,579 | 0,571 | 0 |

Fonte: Saída do software. Processamento dos dados.

Os dados sugerem que, como no modelo proposto por Vivek (2009), o engajamento influencia positivamente os valores, que por sua vez também influenciam positivamente os resultados de marketing. No entanto, os resultados de marketing não conseguem ser explicados significativamente. Os valores extrínsecos e intrínsecos, decorrentes do construto de engajamento, não impactam os resultados de marketing em um nível representativo. Foi necessário, então, analisar uma nova alternativa. Dessa forma, foram analisados os impactos do construto de engajamento diretamente nos resultados de marketing, tendo as dimensões de valores intrínsecos e extrínsecos apenas como mediadoras. Esse novo modelo proposto está retratado na Figura 3.

Figura 2 – Estrutura Adaptada do Comportamento do Consumidor



Fonte: Elaborado pelos autores

Para essas análises, também foi utilizado o método estatístico de regressão linear. Primeiramente, será analisada a dimensão de conexão com o time, cujos resultados encontram-se na Tabela 3.



Tabela 3 – Resultados da regressão com mediação de valores extrínsecos para a dimensão de conexão com o time

| Conexão com o Time | | |
|--|-------------------------|-------|
| Valores Extrínsecos | | |
| Regressões | R ² ajustado | Sig. |
| Engajamento → Conexão com o Time | 0,710 | 0,000 |
| Valores Extrínsecos → Conexão com o time | 0,428 | 0,000 |
| Engajamento e Valores Extrínsecos → Conexão com o Time | 0,724 | 0,000 |
| Variáveis Independentes | Beta | Sig. |
| Entusiasmo | 0,271 | 0,008 |
| Participação Consciente | 0,439 | 0,000 |
| Interação Social | 0,100 | 0,096 |
| Valores Extrínsecos | 0,179 | 0,054 |

Fonte: Saída do software. Processamento dos dados.

Foi feita uma regressão tendo a referida dimensão como variável dependente, e as dimensões de engajamento em conjunto como variáveis independentes. O valor de R² ajustado para essa regressão foi de 0,710, o que significa que todas as dimensões de engajamento impactam positivamente a conexão com o time, explicando 71% da mesma.

Em seguida, primeiramente foi feito o teste do papel intermediador da variável valores extrínsecos. Calculou-se o impacto dos valores extrínsecos na conexão com o time, e foi obtido um valor de R² ajustado de 0,428, ou seja, os valores extrínsecos impactam positivamente a conexão com o time, explicando 42,8% da mesma.

Foi realizada, então, uma nova análise tendo a conexão com o time como variável dependente, e os valores extrínsecos e as dimensões de engajamento como variáveis independentes. Pela sequência de regressões, pode-se concluir que interação social impacta a conexão com o time por meio de valores extrínsecos, por ter apresentado um valor de Sig acima de 0,05. Ou seja, valores extrínsecos é variável mediadora entre interação social e conexão com o time. Por outro lado, o entusiasmo e a participação consciente impactam diretamente a conexão com o time, sem a mediação de valores extrínsecos.

Em seguida, foi feito o teste do papel mediador da variável valores intrínsecos, cujos resultados encontram-se na Tabela 4.

Tabela 4 – Resultados da regressão com mediação de valores intrínsecos para a dimensão de conexão com o time

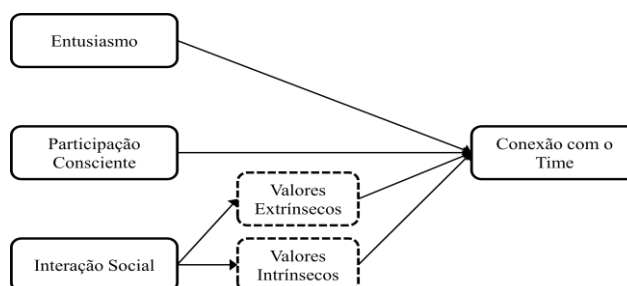
| Conexão com o Time | | |
|--|-------------------------|-------|
| Valores Intrínsecos | | |
| Regressões | R ² ajustado | Sig. |
| Engajamento → Conexão com o Time | 0,710 | 0,000 |
| Valores Intrínsecos → Conexão com o time | 0,705 | 0,00 |
| Engajamento e Valores Intrínsecos → Conexão com o Time | 0,776 | 0,00 |
| Variáveis Independentes | Beta | Sig. |
| Entusiasmo | 0,270 | 0,002 |
| Participação Consciente | 0,203 | 0,032 |
| Interação Social | 0,033 | 0,551 |
| Valores Intrínsecos | 0,464 | 0,000 |

Fonte: Saída do software. Processamento dos dados.

Como resultado, observou-se que os valores intrínsecos impactam positivamente a conexão com o time, explicando 70,5% da mesma. Em seguida, realizou-se uma nova análise tendo a conexão com o time como variável dependente, e os valores intrínsecos e as dimensões de engajamento em conjunto como variáveis independentes. A sequência de regressões permite a conclusão de que interação social impacta a conexão com o time por meio de valores intrínsecos, por ter apresentado um valor de Sig acima de 0,05. Isso significa que valores intrínsecos também é variável mediadora entre interação social e conexão com o time. Por outro lado, o entusiasmo e a participação consciente impactam diretamente a conexão com o time, sem a mediação de valores intrínsecos.

Com esses resultados, o modelo final de interação entre engajamento, valores extrínsecos e intrínsecos, e o resultado de marketing de conexão com o time apresenta-se da seguinte forma (Figura 4):

Figura 3 – Novo modelo de interação entre as dimensões de engajamento, valores extrínsecos e intrínsecos e conexão com o time



Fonte: Elaborado pelos autores



Para a dimensão de boa vontade para com o time, foi feita a mesma sequência de regressões utilizadas para avaliar a conexão com o time. Primeiro foi avaliado o papel mediador da variável valores extrínsecos, cujos resultados estão na Tabela 5.

Tabela 5 – Resultados da regressão com mediação de valores extrínsecos para a dimensão de boa vontade para com o time

| Boa vontade para com o Time | | |
|---|-------------------------|-------|
| Valores Extrínsecos | | |
| Regressões | R ² ajustado | Sig. |
| Engajamento → Boa vontade para com o Time | 0,259 | 0,000 |
| Valores Extrínsecos → Boa vontade para com o Time | 0,158 | 0,000 |
| Engajamento e Valores Extrínsecos → Boa vontade para com o Time | 0,265 | 0,000 |
| Variáveis Independentes | Beta | Sig. |
| Entusiasmo | -0,104 | 0,527 |
| Participação Consciente | 0,407 | 0,009 |
| Interação Social | 0,179 | 0,067 |
| Valores Extrínsecos | 0,162 | 0,172 |

Fonte: Saída do software. Processamento dos dados.

Foi feita uma regressão tendo a dimensão de boa vontade para com o time como variável dependente, e as dimensões de engajamento em conjunto como variáveis independentes. O valor de R² ajustado para essa regressão foi de 0,259, o que significa que todas as dimensões de engajamento impactam positivamente a boa vontade para com o time, explicando 25,9% da mesma.

Para o teste do papel intermediador da variável valores extrínsecos, calculou-se o impacto dos valores extrínsecos na boa vontade para com o time, e foi obtido um valor de R² ajustado de 0,158, ou seja, os valores extrínsecos impactam positivamente a boa vontade para com o time, explicando 15,8% da mesma.

Realizou-se, então, uma nova análise tendo a boa vontade para com o time como variável dependente, e os valores extrínsecos e as dimensões de engajamento como variáveis independentes. Pela sequência de regressões, pode-se concluir que interação social impacta a boa vontade para com o time por meio de valores extrínsecos, por ter apresentado um valor de Sig acima de 0,05. Ou seja,



valores extrínsecos é variável mediadora entre interação social e boa vontade para com o time. Por outro lado, a participação consciente impacta diretamente a boa vontade para com o time, sem a mediação de valores extrínsecos. Já o entusiasmo, como apresentou um valor negativo para Beta, não impacta a boa vontade para com o time, nem diretamente nem por mediação de valores extrínsecos.

Em seguida, foi feito o teste do papel intermediador da variável valores intrínsecos, cujos resultados encontram-se na Tabela 6.

Tabela 6 – Resultados da regressão com mediação de valores intrínsecos para a dimensão de boa vontade para com o time

| Boa vontade para com o Time | | |
|---|-------------------------|-------|
| Valores Intrínsecos | | |
| Regressões | R ² ajustado | Sig. |
| Engajamento → Boa vontade para com o Time | 0,259 | 0,000 |
| Valores Intrínsecos → Boa vontade para com o Time | 0,348 | 0,000 |
| Engajamento e Valores Intrínsecos → Boa vontade para com o Time | 0,342 | 0,000 |
| Variáveis Independentes | Beta | Sig. |
| Entusiasmo | -0,131 | 0,365 |
| Participação Consciente | 0,138 | 0,391 |
| Interação Social | 0,092 | 0,329 |
| Valores Intrínsecos | 0,532 | 0,000 |

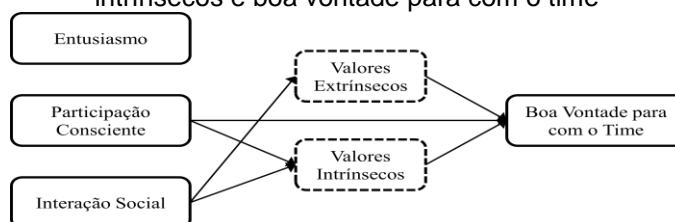
Fonte: Saída do software. Processamento dos dados.

Como resultado, observou-se que os valores intrínsecos impactam positivamente a boa vontade para com o time, explicando 34,8% da mesma. Em seguida, realizou-se uma nova análise tendo a boa vontade para com o time como variável dependente, e os valores intrínsecos e as dimensões de engajamento em conjunto como variáveis independentes. A sequência de regressões permite a conclusão de que interação social e participação consciente impactam a boa vontade para com o time por meio de valores intrínsecos, por terem apresentado valores de Sig acima de 0,05. Isso significa que valores intrínsecos também é variável mediadora entre interação social e boa vontade para com o time, e participação consciente e boa vontade para com o time. Por outro lado, o entusiasmo, como novamente apresentou um valor negativo para Beta, não impacta

a boa vontade para com o time, nem diretamente nem por mediação de valores intrínsecos.

Com esses resultados, o modelo final de interação entre engajamento, valores extrínsecos e intrínsecos, e o resultado de marketing de boa vontade para com o time apresenta-se da seguinte forma (Figura 5):

Figura 4 – Novo modelo de interação entre as dimensões de engajamento, valores extrínsecos e intrínsecos e boa vontade para com o time



Fonte: Elaborado pelos autores

Avalia-se agora a dimensão de intenção de fazer negócio. Primeiramente foi feito o teste do papel intermediador da variável valores extrínsecos. Os resultados estão na Tabela 7.

Tabela 7 – Resultados da regressão com mediação de valores extrínsecos para a dimensão de intenção de fazer negócio

| Intenção de Fazer Negócio | | |
|---|-------------------------|-------|
| Valores Extrínsecos | | |
| Regressões | R ² ajustado | Sig. |
| Engajamento → Intenção de Fazer Negócio | 0,479 | 0,000 |
| Valores Extrínsecos → Intenção de Fazer Negócio | 0,337 | 0,000 |
| Engajamento e Valores Extrínsecos → Intenção de Fazer Negócio | 0,494 | 0,000 |
| Variáveis Independentes | Beta | Sig. |
| Entusiasmo | 0,326 | 0,018 |
| Participação Consciente | 0,079 | 0,532 |
| Interação Social | 0,282 | 0,001 |
| Valores Extrínsecos | 0,195 | 0,049 |

Fonte: Saída do software. Processamento dos dados.

Primeiramente foi feita uma regressão tendo a dimensão de intenção de fazer negócio como variável dependente, e as dimensões de engajamento em conjunto como variáveis independentes. O valor de R² ajustado para essa regressão foi de 0,479, o que significa que todas as dimensões de engajamento impactam positivamente a intenção de fazer negócio, explicando 47,9% da mesma.

Para o teste do papel intermediador da variável valores extrínsecos, calculou-se o impacto dos valores extrínsecos na intenção de fazer negócio, e foi obtido um valor de R^2 ajustado de 0,337, ou seja, os valores extrínsecos impactam positivamente a intenção de fazer negócio, explicando 33,7% da mesma.

Realizou-se, então, uma nova análise tendo a intenção de fazer negócio como variável dependente, e os valores extrínsecos e as dimensões de engajamento como variáveis independentes. Pela sequência de regressões, pode-se concluir que a participação consciente impacta a intenção de fazer negócio por meio de valores extrínsecos, por ter apresentado um valor de Sig acima de 0,05. Ou seja, valores extrínsecos é variável mediadora entre participação consciente e intenção de fazer negócio. Por outro lado, o entusiasmo e a interação social impactam diretamente a intenção de fazer negócio, sem a mediação de valores extrínsecos.

Em seguida, foi feito o teste do papel intermediador da variável valores intrínsecos, cujos resultados encontram-se na Tabela 8.

Tabela 8 – Resultados da regressão com mediação de valores intrínsecos para a dimensão de intenção de fazer negócio

| Intenção de Fazer Negócio | | |
|---|----------------|-------|
| Valores Intrínsecos | | |
| Regressões | R^2 ajustado | Sig. |
| Engajamento → Intenção de Fazer Negócio | 0,479 | 0,000 |
| Valores Intrínsecos → Intenção de Fazer Negócio | 0,490 | 0,000 |
| Engajamento e Valores Intrínsecos → Intenção de Fazer Negócio | 0,544 | 0,000 |
| Variáveis Independentes | Beta | Sig. |
| Entusiasmo | 0,334 | 0,006 |
| Participação Consciente | -0,157 | 0,242 |
| Interação Social | 0,218 | 0,007 |
| Valores Intrínsecos | 0,466 | 0,000 |

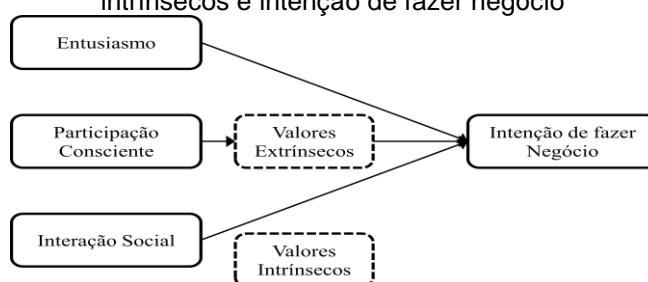
Fonte: Saída do software. Processamento dos dados.

Como resultado, observou-se que os valores intrínsecos impactam positivamente a intenção de fazer negócio, explicando 49% da mesma. Em seguida, realizou-se uma nova análise tendo a intenção de fazer negócio como variável dependente, e os valores intrínsecos e as dimensões de engajamento em conjunto como variáveis independentes. A sequência de regressões permite a conclusão de que o entusiasmo e a interação social impactam diretamente a intenção de fazer

negócio, sem a mediação da variável valores intrínsecos, pois apresentaram valores de Sig abaixo de 0,05. Além disso, a participação consciente apresentou um valor negativo para Beta, portanto não impacta a intenção de fazer negócio, nem diretamente nem por mediação de valores intrínsecos.

Com esses resultados, o modelo final de interação entre engajamento, valores extrínsecos e intrínsecos, e o resultado de marketing de intenção de fazer negócio apresenta-se da seguinte forma (Figura 6):

Figura 5 – Novo modelo de interação entre as dimensões de engajamento, valores extrínsecos e intrínsecos e intenção de fazer negócio



Fonte: Elaborado pelos autores

Por fim, foi avaliada a dimensão de comprometimento afetivo. Novamente, foi feito primeiro o teste do papel intermediador da variável valores extrínsecos, cujos resultados estão na Tabela 9.

Tabela 9 – Resultados da regressão com mediação de valores extrínsecos para a dimensão de comprometimento afetivo

| Comprometimento Afetivo | | |
|---|-------------------------|-------|
| Valores Extrínsecos | | |
| Regressões | R ² ajustado | Sig. |
| Engajamento → Comprometimento Afetivo | 0,604 | 0,000 |
| Valores Extrínsecos → Comprometimento Afetivo | 0,427 | 0,000 |
| Engajamento e Valores Extrínsecos → Comprometimento Afetivo | 0,626 | 0,000 |
| Variáveis Independentes | Beta | Sig. |
| Entusiasmo | 0,549 | 0,000 |
| Participação Consciente | 0,054 | 0,621 |
| Interação Social | 0,085 | 0,223 |
| Valores Extrínsecos | 0,221 | 0,010 |

Fonte: Saída do software. Processamento dos dados.



Foi feita uma regressão tendo a dimensão de comprometimento afetivo como variável dependente, e as dimensões de engajamento em conjunto como variáveis independentes. O valor de R^2 ajustado para essa regressão foi de 0,604, o que significa que todas as dimensões de engajamento impactam positivamente o comprometimento afetivo, explicando 60,4% do mesmo.

Para o teste do papel intermediador da variável valores extrínsecos, calculou-se o impacto dos valores extrínsecos no comprometimento afetivo, e foi obtido um valor de R^2 ajustado de 0,427, ou seja, os valores extrínsecos impactam positivamente o comprometimento afetivo, explicando 42,7% do mesmo.

Realizou-se, então, uma nova análise tendo o comprometimento afetivo como variável dependente, e os valores extrínsecos e as dimensões de engajamento como variáveis independentes. Pela sequência de regressões, conclui-se que participação consciente e interação social impactam o comprometimento afetivo por meio de valores extrínsecos, por terem apresentado um valor de Sig acima de 0,05. Ou seja, valores extrínsecos é variável mediadora entre participação consciente e comprometimento afetivo, e interação social e comprometimento afetivo. Por outro lado, o entusiasmo impacta diretamente o comprometimento afetivo, sem a mediação de valores extrínsecos.

Em seguida, foi feito o teste do papel intermediador da variável valores intrínsecos, cujos resultados encontram-se na Tabela 10.

Tabela 10 – Resultados da regressão com mediação de valores intrínsecos para a dimensão de comprometimento afetivo

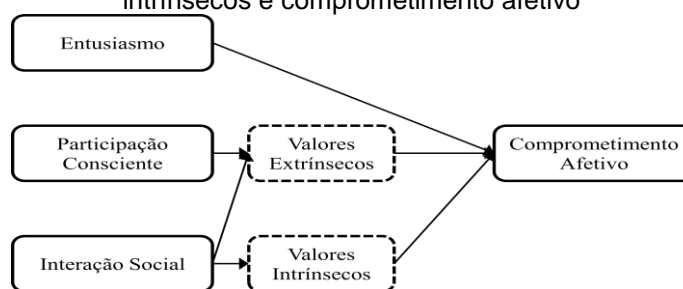
| Comprometimento Afetivo | | |
|---|----------------|-------|
| Valores Intrínsecos | | |
| Regressões | R^2 ajustado | Sig. |
| Engajamento → Comprometimento Afetivo | 0,604 | 0,000 |
| Valores Intrínsecos → Comprometimento Afetivo | 0,482 | 0,000 |
| Engajamento e Valores Extrínsecos → Comprometimento Afetivo | 0,626 | 0,000 |
| Variáveis Independentes | Beta | Sig. |
| Entusiasmo | 0,615 | 0,000 |
| Participação Consciente | -0,090 | 0,457 |
| Interação Social | 0,071 | 0,320 |
| Valores Intrínsecos | 0,281 | 0,011 |

Fonte: Saída do software. Processamento dos dados.

Como resultado, observou-se que os valores intrínsecos impactam positivamente o comprometimento afetivo, explicando 48,2% do mesmo. Em seguida, realizou-se uma nova análise tendo o comprometimento afetivo como variável dependente, e os valores intrínsecos e as dimensões de engajamento em conjunto como variáveis independentes. A sequência de regressões permite a conclusão de que interação social impacta o comprometimento afetivo por meio de valores intrínsecos, por ter apresentado valor de Sig acima de 0,05. Isso significa que valores intrínsecos é variável mediadora entre interação social e comprometimento afetivo. Por outro lado, o entusiasmo impacta diretamente o comprometimento afetivo, sem a mediação de valores intrínsecos. Já a participação consciente apresentou um valor negativo para Beta, portanto não impacta comprometimento afetivo, nem diretamente nem por mediação de valores intrínsecos.

Com esses resultados, o modelo final de interação entre engajamento, valores extrínsecos e intrínsecos, e o resultado de marketing de comprometimento afetivo apresenta-se da seguinte forma (Figura 7):

Figura 6 – Novo modelo de interação entre as dimensões de engajamento, valores extrínsecos e intrínsecos e comprometimento afetivo



Fonte: Elaborado pelos autores

3.2 Impacto das Ações de Marketing no Engajamento

O impacto das ações de marketing no engajamento dos torcedores foi avaliado de duas formas. A primeira delas foi feita utilizando-se a correlação entre as ações de marketing e as dimensões que compõe o engajamento; e a segunda foi



feita por meio de regressões tendo como variáveis independentes as ações de marketing, e variáveis dependentes as dimensões do engajamento, separadamente.

Na primeira análise, a correlação calculada indica que as ações de marketing realizadas pelo Cruzeiro causam impacto nas dimensões de engajamento, mas esse impacto é pequeno. As ações do Programa Sócio do Futebol são as que mais impactam no engajamento, e são significativas (Sig < 0,05). A ação de Lançamento de Camisas, por sua vez, é significativa apenas para as dimensões de entusiasmo e participação consciente, mas, mesmo assim, a correlação é pequena. O Churrascão do Cruzeiro, apesar de apresentar um pequeno nível de correlação com todas as dimensões do engajamento, não apresenta nível de significância menor do que 0,05, ou seja, não é significativo. A Visita à Toca da Raposa também possui pequeno nível de correlação com o entusiasmo e a participação consciente, mas com a interação social e correlação apresentada foi negativa, ou seja, não há correlação com essa última dimensão. Além disso, os níveis de significância para a Visita à Toca da Raposa foram todos acima de 0,05, indicando que, mesmo que haja uma correlação pequena, elas não são significantes.

Tabela 11 – Resultados da correlação entre as dimensões de engajamento e ações de marketing

| | | Churrascão do Cruzeiro | Lançamento de camisas | Visita à Toca da Raposa | Programa Sócio do Futebol |
|-------------------------|------------|------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------|
| Entusiasmo | Correlação | 0,079 | 0,276 | 0,127 | 0,471 |
| | Sig. | 0,423 | 0,004 | 0,196 | 0,000 |
| Participação Consciente | Correlação | 0,059 | 0,224 | 0,126 | 0,391 |
| | Sig. | 0,549 | 0,021 | 0,199 | 0,000 |
| Interação Social | Correlação | 0,064 | 0,034 | -0,016 | 0,215 |
| | Sig. | 0,518 | 0,729 | 0,874 | 0,027 |

Fonte: Saída do software. Processamento dos dados.

Ao realizar a segunda análise, por meio de regressões estatísticas, (tabela 12) foi possível perceber, novamente, que as ações de marketing influenciam positivamente as dimensões de engajamento, explicando 25,9% do entusiasmo, 16% da participação consciente, mas apenas 1,8% da interação social. Ao analisar o impacto de cada ação de marketing, separadamente, nas dimensões do engajamento, percebem-se alguns fatos interessantes.



A Visita à Toca da Raposa aparece com valores de Beta negativos para todas as dimensões, o que significa que essa ação de marketing não impacta positivamente nenhuma das dimensões de engajamento. O mesmo acontece com o Churrascão do Cruzeiro, que possui impacto positivo apenas na dimensão de interação social. O Lançamento de Camisas, ao contrário, causa impacto em todas as três dimensões de engajamento. O Programa Sócio do Futebol, por sua vez, aparece como a ação que mais causa impacto no engajamento, com bons níveis de significância, e os maiores valores de Beta do modelo.

Tabela 12 – Resultados das regressões entre as dimensões de engajamento e ações de marketing

| Entusiasmo | | | | | | | |
|-------------------------|-------|-----------------------|-------|-------------------------|-------|---------------------------|-------|
| R2 ajustado = 0,259 | | | | | | | |
| Churrascão do Cruzeiro | | Lançamento de camisas | | Visita à Toca da Raposa | | Programa Sócio do Futebol | |
| Beta | Sig. | Beta | Sig. | Beta | Sig. | Beta | Sig. |
| -0,094 | 0,326 | 0,314 | 0,003 | -0,129 | 0,201 | 0,476 | 0 |
| Participação Consciente | | | | | | | |
| R2 ajustado = 0,160 | | | | | | | |
| Churrascão do Cruzeiro | | Lançamento de camisas | | Visita à Toca da Raposa | | Programa Sócio do Futebol | |
| Beta | Sig. | Beta | Sig. | Beta | Sig. | Beta | Sig. |
| -0,087 | 0,393 | 0,243 | 0,029 | -0,074 | 0,494 | 0,389 | 0 |
| Interação Social | | | | | | | |
| R2 ajustado = 0,018 | | | | | | | |
| Churrascão do Cruzeiro | | Lançamento de camisas | | Visita à Toca da Raposa | | Programa Sócio do Futebol | |
| Beta | Sig. | Beta | Sig. | Beta | Sig. | Beta | Sig. |
| 0,047 | 0,668 | 0,037 | 0,759 | -0,112 | 0,335 | 0,232 | 0,023 |

Fonte: Saída do software. Processamento dos dados.

Foi possível inferir, portanto, por meio de ambas as análises de correlação e regressão, que a ação de marketing que mais causa impacto nas dimensões do engajamento é o Programa Sócio do Futebol. Já as demais ações de marketing impactam apenas algumas dimensões do engajamento, e, além disso, o nível desse impacto é pequeno.



CONCLUSÕES

No mundo empresarial, o bom relacionamento com os clientes tem se mostrado essencial. As empresas querem manter seus clientes satisfeitos e fidelizá-los com a marca. Dessa forma, o marketing de relacionamento tornou-se alvo do interesse das empresas, pois ele preza pelo desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com os clientes de modo a levar as empresas a alcançarem melhores resultados.

No cenário do futebol brasileiro, por outro lado, o marketing de relacionamento ainda não foi difundido. Apesar da paixão que têm pelo esporte, os torcedores não estão engajados com seus times. O resultado disso é que a arrecadação das bilheterias ainda rende menos do que poderia, e outras formas de arrecadação tradicional, tais como venda de artigos e produtos licenciados também seguem a mesma tendência.

Aos poucos, os times de futebol brasileiros começam a perceber que o maior engajamento de seus torcedores pode trazer um aumento nas receitas. Dessa forma, eles começam a investir num relacionamento mais próximo com seus torcedores.

As análises realizadas apontam para a relativa associação entre as ações de marketing do clube com o engajamento dos torcedores. A ação que mais impacta no engajamento dos torcedores é o Programa Sócio do Futebol. O Lançamento de Camisas também impacta no engajamento dos torcedores, porém em um nível consideravelmente menor. Em contrapartida, as ações que menos impactam no engajamento são o Churrascão do Cruzeiro e a Visita à Toca da Raposa.

Quanto à mensuração da influência do engajamento nas dimensões de valor intrínseco e valor extrínseco, e também quanto à mensuração da influência dos valores intrínseco e extrínseco nos resultados de marketing, o engajamento consegue explicar mais da metade da variação dos valores intrínsecos, mas menos da metade dos valores extrínsecos.

Por sua vez, os valores explicam mais fortemente a dimensão de conexão com o time. Em contrapartida, a boa vontade para com o time também é explicada



pelos valores, mas em um nível consideravelmente menor. Isso significa que as relações propostas por Vivek (2009) entre engajamento, valores e resultados de marketing foram confirmadas, mas em um nível considerado baixo. Os resultados dos R^2 ajustados das regressões não foram altos, o que implica que o modelo não é o mais adequado.

Com a dimensão de boa vontade para com o time, o engajamento explica apenas 25,9% da mesma. Já para a dimensão de intenção de fazer negócio, o engajamento do torcedor consegue explicar 47,9% dessa dimensão. Isso significa que torcedores mais engajados tem uma maior intenção de compra de produtos e serviços do time. No entanto, tal resultado não implica, necessariamente, que os torcedores mais engajados irão, de fato, comprar mais produtos e/ou serviços do time, uma vez que o que se avaliou foi apenas a intenção de compra desses torcedores.

Por fim, para a intenção de comprometimento afetivo, o engajamento do torcedor consegue explicar 60,4% da dimensão. Conclui-se, portanto, que o engajamento causa mais impacto nas dimensões de conexão com o time e comprometimento afetivo. A intenção de fazer negócio aparece em seguida, sendo uma dimensão que é afetada pelo engajamento, mas que existem outros fatores, não avaliados neste estudo, que também causam impacto nessa dimensão. Já a dimensão de boa vontade para com o time é a que menos recebe impacto do engajamento do torcedor.

Os valores extrínsecos atuam como variável mediadora entre interação social e conexão com o time; interação social e boa vontade para com o time; participação consciente e intenção de fazer negócio; participação consciente e comprometimento afetivo; e interação social e comprometimento afetivo. Nota-se que os valores extrínsecos não fazem a mediação entre o entusiasmo e nenhuma das dimensões de resultados de marketing; eles tem um papel mediador considerável apenas para as dimensões de participação consciente e interação social.

Os valores intrínsecos, por sua vez, fazem a mediação entre interação social e conexão com o time; participação consciente e boa vontade para com o time;



interação social e boa vontade para com o time; e interação social e comprometimento afetivo. Nota-se, novamente, que o entusiasmo também não é mediado pelos valores intrínsecos em nenhum momento, portanto o entusiasmo é uma dimensão que impacta diretamente nas ações de marketing, sem precisar de variável mediadora. Além disso, as dimensões de engajamento não precisam da mediação dos valores intrínsecos para impactar na dimensão de intenção de fazer negócio.

Apesar de ter atingido o objetivo, o estudo apresenta algumas limitações, mas a principal delas se refere à escolha do setor a ser avaliado. O cenário do mercado do futebol consiste em um contexto muito diferente daquele no qual o modelo utilizado foi desenvolvido. Nesse sentido, os torcedores possuem uma carga emocional muito forte por seus times e o modelo aqui utilizado não leva isso em consideração.

O presente estudo buscou dar continuidade a estudos relacionados a um novo construto dentro do relacionamento entre empresas e clientes, o engajamento, dentro de uma indústria que começa a entender a importância do marketing em suas atividades, a de times de futebol. Ambos os temas ainda são pouco explorados, tanto o do novo construto de engajamento, quanto o da utilização do marketing pelos times de futebol, portanto as sugestões para estudos futuros seguem esta linha.

É interessante desenvolver novas pesquisas para validar a escala de engajamento também em outros contextos e outros locais, e desenvolver também novos itens e dimensões para o modelo que possam mensurar com mais exatidão o engajamento do consumidor. Além disso, o desenvolvimento de uma escala de engajamento específica para o contexto do futebol traria grandes avanços na área, uma vez que esse contexto conta com fatores emocionais muito fortes que não são considerados no modelo de Vivek (2009).



**ENGAGEMENT AND ACTIONS OF RELATIONSHIP MARKETING IN
FOOTBALL: a study with fans of Cruzeiro Esporte Clube**

ABSTRACT

This study evaluated the impacts of the relationship marketing actions of a specific team, Cruzeiro Esporte Clube, in engaging their fans, and the impact of this engagement in the values for fans and in the marketing results. To accomplish this goal, a quantitative research (survey) with 106 respondents was conducted. The study took two steps, the first one being an analysis of key marketing initiatives undertaken by Cruzeiro Esporte Clube through interviews with team employees. The second step was the application of a survey in Cruzeiro's fans for data collection, adapting the model proposed by Vivek (2009) to this specific sector. Multivariate statistical analysis of these data, using multiple linear regressions. As a main result, the study measured the impact of marketing strategies in the fans' engagement and found constructs that mediated the relations.

KEYWORDS: ENGAGEMENT. RELATIONSHIP MARKETING. SPORTS MARKETING. FOOTBALL.



REFERÊNCIAS

BARAKAT, L. L.; LARA, J. E.; GOSLING, M. O surgimento da escola de pensamento do marketing de relacionamento e seus fundamentos. **Pretexto**, v. 12, n. 3, p. 29 – 46, 2011.

CAMPOMAR, M. C. Relações entre marketing e esporte. **Revista Marketing**, v. 26, n. 233, p. 54-56, 1992.

D'ANGELO, A. C.; SCHNEIDER, H.; LARAN, J. A. Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 1, p. 73-93, 2006.

FAGUNDES, A. F. A.; VEIGA, R. T.; SAMPAIO, D. O.; SOUZA, C. V.; SANTANA, E. E. P. S.; LARA, J. E. Um estudo sobre a satisfação do consumidor esportivo que frequenta estádios de futebol em Belo Horizonte. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 12, n. 1, p. 121-135, 2013.

GIOVANNETTI, B.; ROCHA, B. P.; SANCHES, F. M.; SILVA J. C. D. Medindo a fidelidade das torcidas brasileiras: uma análise econômica no futebol. **Revista Brasileira de Economia**, v. 60 n. 4, p. 389–406, 2006.

GONÇALVES, J. E. L.; BRUNORO, J. C.; ALVES, M. A.; POZZI, L. F.; DUAILIBI, R. O que eles pensam sobre o marketing esportivo no futebol? **RAE light**. São Paulo, v. 1, n. 3, p. 16-21, jul./ago. 1994.

HAIR, J. F., *et al.* **Multivariate data analysis: A Global Perspective**. 7. ed. Upper Saddle River, Prentice Hall, 2010.

KARSAKLIAN, E.; RODRIGUES, A. C. M. Estratégia competitiva e estratégia de comunicação. **Revista de Administração**, v. 26, n. 4, p. 3-13, 1991.

MARRA, G. D. S.; DAMACENA, C. Engajamento do consumidor: revisão teórica do conceito e seus antecedentes. **Revista de Gestão**, v. 20, n. 2, p. 233-249, 2013.

MARRA, G. D. S. **Escala de engajamento do consumidor**: replicação e validação. 2013. 89f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

MAZZEI, L. C.; OLIVEIRA, N. S.; JUNIOR, A. J. R.; BASTOS, F. C. Uma análise da produção acadêmica brasileira em marketing esportivo enquanto área multidisciplinar. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 12, n. 4, p. 183-200, 2013.



NAKAGAWA, S. S. Y.; GOUVÊA, M. A. Marketing de relacionamento sob a influência da internet. **Revista de Gestão USP**, v. 13, n. 1, p. 57-73, 2006.

RAMOS, J. Setor movimenta quase US\$ 100 bilhões por ano. **Folha de São Paulo**, Quarto caderno, p. 7, 21 nov. 1991.

VIVEK, S. D. **A scale of consumer engagement**. Tese (Doutorado em Filosofia) – Departamento de Gestão em Marketing, University of Alabama, Tuscaloosa, 2009.

YAMASHITA, S. S.; GOUVÊA, M. A. Marketing de relacionamento: importância e implicações no mercado consumidor. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 4, p. 103-124, 2007.