

# **Um título estadual ou uma classificação para a Copa Libertadores? Um estudo sobre o desempenho esportivo na satisfação dos torcedores de grandes clubes brasileiros**

**Rodolfo Ribeiro**

**Edison Fernandes Polo**

**Daniel Kusters**

**Luis Eduardo Pilli**

## **Resumo**

O trabalho tem o objetivo de verificar como o desempenho obtido nos torneios disputados por um grande clube de futebol interfere na satisfação de seus torcedores. Para cumprir o objetivo, foi elaborada uma análise conjunta. Portanto, trata-se de uma pesquisa quantitativa na qual a variável dependente é a satisfação do torcedor e as variáveis independentes são os níveis de desempenho obtidos em cada torneio disputado pelo clube. Os dados foram coletados por meio de um questionário disponibilizado pela internet. A base de sustentação da pesquisa é que a satisfação do consumidor (nesse caso, o torcedor) é produto da utilidade percebida no desempenho obtido por seu clube em cada competição disputada. Como principal contribuição, destaca-se a quantificação de cada competição na satisfação do torcedor em relação à sua equipe. A classificação para a Copa Libertadores por meio do campeonato nacional possui maior impacto na satisfação do que o título estadual. Assim, é possível compreender as razões que levam uma agremiação a priorizar determinadas competições. Além disso, os resultados desse trabalho podem orientar uma organização do calendário de competições que maximize a satisfação do torcedor, principal consumidor do esporte. Como principal limitação do estudo, não foram incluídas na pesquisa outras variáveis que podem interferir na satisfação do torcedor, como características específicas de cada clube ou a beleza do jogo proporcionado pelo time.

**Palavras-chaves:** Desempenho esportivo; torcedor; satisfação; campeonatos.

## 1. Introdução

O futebol brasileiro movimenta, além de muito dinheiro, interesse coletivo. Esse interesse pode ser justificado pela importância cultural desse esporte para o brasileiro. Conforme observa Damatta (1994), o futebol brasileiro representa uma série de dramatizações típicas da sociedade brasileira. Além da relevância cultural e sociológica, há a econômica. Em 2011 os vinte maiores clubes do país faturaram R\$ 2,19 bilhões, valor 27% maior que 2010. Em 2012, esse crescimento foi de 41%, com os clubes faturando R\$ 3,1 bilhões. No mesmo período, o PIB brasileiro cresceu 2,7% e 0,9%, respectivamente (SARAIVA e MARTINS, 2013).

Essa poder financeiro e cultural faz dos clubes objetos de pesquisa da área de gestão. Em pesquisas relacionadas à estratégia, a principal motivação tem sido compreender as razões de desempenho superior de determinadas empresas (BARNEY, 2002), havendo pouco consenso em como o desempenho organizacional deve ser avaliado (CARTON; HOFER, 2006). Quando o objeto de pesquisa compreende entidades de prática esportiva profissional, o desempenho esportivo torna essa avaliação ainda mais complexa.

Quando clubes de futebol são avaliados, o desempenho esportivo geralmente é medido com a pontuação da equipe no campeonato nacional ou com a aplicação de modelos DEA (*data envelopment analysis*) nos quais os *inputs* são recursos financeiros (receitas) e o *output* é a pontuação de equipe no campeonato. Contudo, modelagens que avaliam o desempenho esportivo dessa forma (em função da eficiência dos recursos utilizados) não possuem a mesma forma de avaliação que o público torcedor realiza, pois não verificam a satisfação do torcedor com a eficiência alcançada. No modelo de gestão de clubes de futebol proposto por Leoncini e Silva (2005), o desempenho financeiro é uma variável resultante da satisfação do público consumidor. Por sua vez, a satisfação do público consumidor depende do desempenho esportivo do clube e também de fatores como as condições dos estádios e do relacionamento que o clube possui com seu torcedor.

Partindo da premissa que o desempenho esportivo de um clube de futebol impacta na satisfação do torcedor (LEONCINI; SILVA, 2005), este trabalho teve os seguintes objetivos:

- avaliar a utilidade de cada competição disputada pelo clube na satisfação do torcedor;

- avaliar a diferença, na percepção do torcedor, entre os diversos níveis de desempenho esportivo alcançado por seu clube.

## **2. Fundamentação Teórica**

A revisão teórica deste trabalho está dividida em função dos dois conceitos principais que permeiam este artigo: desempenho esportivo e satisfação.

Carton e Hofer (2006) fizeram uma ampla revisão das formas de medição de desempenho organizacional utilizadas em publicações de administração. Os autores identificaram que, embora existam índices mais utilizados (como retorno sobre ativos (ROA) e retorno sobre o patrimônio líquido (ROE)), há muitas formas de medição utilizadas.

Como apontam González-Gómez e Picazo-Tadeo (2010), o sucesso esportivo normalmente sustenta o desempenho financeiro, mas este último não faz parte do interesse dos fãs da instituição. Assim, desde que equipes esportivas começaram a ser pesquisadas pela área de gestão, a medição de desempenho esportivo tornou-se uma importante etapa de pesquisa.

De forma simplificada, a literatura de pesquisa nessas instituições tem avaliado o desempenho esportivo com a análise da principal competição disputada (campeonato nacional), como no estudo de Pereira *et al* (2004).

Holcomb, Holmes Jr e Conelly (2009) e Hall, Szymanski e Zimbalist (2002) utilizaram como medida de desempenho o percentual de vitórias obtidas pela equipe e Carmichael, Thomas e Ward (2000) utilizaram o saldo de gols. Outra forma de medição é a combinação de variáveis, com a geração de índices de eficiência. Essa abordagem foi utilizada por Barros e Leach (2007), Einolf (2004), Haas, Kocher e Sutter (2004) e Dawson, Dobson e Gerrard (2000). No entanto, não há uma única forma de geração de índices de eficiência, com diversos *inputs* e *outputs* sendo utilizados.

Dentre todos esses estudos, destaca-se o de González-Gómez e Picazo-Tadeo (2010) pela visão mais abrangente de desempenho, com a inclusão da participação em todas as competições que o clube disputou. Silva *et al* (2012) confirmam que bons resultados esportivos estão relacionados à satisfação do torcedor, além de verificar que o nível de paixão do torcedor pelo seu clube interfere na imagem positiva e na satisfação circunstancial.

Para compreender a satisfação de torcedores, é necessário definir o que é um torcedor. 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”. Portanto, pode-se inferir que o torcedor tem expectativas. Afinal, anseia por algo. E, como o ato de torcer envolve a manifestação da predileção pela vitória, o torcedor espera que seu clube vença.

Na literatura, não foi encontrada uma definição de satisfação de torcedores. Portanto, utilizou-se neste artigo uma revisão do conceito de satisfação de clientes. De acordo com Kotler e Keller (2012, p.10), a satisfação “reflete o julgamento de uma pessoa sobre o desempenho percebido de um produto em relação às suas expectativas”.

Boulding *et al* (1993) separa a satisfação em dois conceitos diferentes: a transacional e a cumulativa. A satisfação cumulativa refere-se às situações nas quais o consumidor possui experiências passadas com a aquisição do bem ou serviço. Como a experiência de torcer não é específica, o enfoque cumulativo é mais aderente. Assim, expectativa e satisfação, sofrem influência dos resultados passados dos clubes. Essa relação fica exposta quando torcedores de clubes com conquistas importantes se revoltam em função de resultados abaixo do padrão estabelecido. O Sport Club Corinthians Paulista, por exemplo, teve em 2012 seu grande ano de melhor desempenho, com a conquista dos títulos da Copa Libertadores e do Mundial Interclubes. Em 2013, mesmo com a conquista do Campeonato Paulista, a torcida mostrou sinais de insatisfação, com a cobrança pública dos torcedores por melhores resultados (GAZETA, 2013).

Conzález-Gómez e Picazo-Tadeo (2010) definiram a satisfação de torcedores como a diferença existente entre a expectativa e os resultados obtidos ao fim da temporada pela sua equipe. Portanto, a satisfação do torcedor depende, acima de tudo, do nível de expectativa que ele cria sobre sua equipe. Consequentemente, o julgamento do torcedor sobre a qualidade de seu time é um fator importante em sua satisfação. Embora tenham incluído em sua pesquisa todas as competições disputadas pelos clubes espanhóis, os autores não mediram especificamente a satisfação dos torcedores, e sim a diferença entre o máximo possível e o alcançado pelos clubes nos torneios, adotando essa medida como uma representação da satisfação.

A satisfação pode estar relacionada a comportamentos futuros positivos quando seu nível é elevado (KOTLER; KELLER, 2012). Matsuoka, Chelladurai, e Harada (2003), em pesquisa com torcedores de futebol japoneses verificaram que uma maior identificação com a equipe e níveis de satisfação mais elevados com o resultado final da partida afetam positivamente a intenção de frequentar jogos futuros.

A medição da satisfação de consumidores é algo comum em trabalhos de marketing. Wilson (2002) ressalta que as escalas utilizadas para a medição da satisfação variam, assim como o formato das questões e as maneiras de coleta dos dados. Oliver (1993) ainda destaca que a satisfação geral depende da soma dos sentimentos relacionados aos atributos que compõem o produto. Assim, um desafio relacionado à medição da satisfação está na escolha da medição de cada dimensão ou da sua totalidade, bem como na escolha dos atributos, que dependem do produto/serviço avaliado.

### 3. Metodologia de Pesquisa

A medição da satisfação pode envolver cada dimensão que a compõe ou seu nível geral. Técnicas multivariadas que decompõem a utilidade total do produto podem ser utilizadas para determinar a importância de cada atributo na satisfação do consumidor. A técnica utilizada neste trabalho para medi-la foi a *conjoint analysis*, assumindo que satisfação do torcedor com sua equipe é resultado do conjunto de conquistas do clube. Como aponta Hair *et al* (2009), a *conjoint analysis* é uma técnica que permite a compreensão de como um consumidor (neste caso o torcedor) desenvolve preferências por objetos. A premissa dessa técnica é que o consumidor avalia o objeto combinando quantias de cada atributo que o compõe.

Assim, definimos os atributos da satisfação como as competições que estão em disputa. Os sentimentos positivos, e conseqüentemente a satisfação, dependerão da quantia de cada atributo, que é o desempenho obtido em cada competição. O modelo de satisfação está descrito na função abaixo:

$$Y_{i_1, i_2 \dots i_{j,k}} = a + bU_{i_1, i_2 \dots i_{j,k}} + \sum_{j=1}^J v_j + \sum_{j < j'} t_{ij} i_{j'}$$

Nessa função,  $y$  é a avaliação geral (satisfação) dada pelo indivíduo  $k$  em cada estímulo, sendo os estímulos combinados em níveis  $i$  de cada atributo  $j$ . Assim, a avaliação depende

dos parâmetros  $a$  e  $b$ , que nada mais são do que coeficientes aproximados, obtidos por algum mecanismo de ajustamento e também dos parâmetros  $v$  e  $t$ , associados ao estímulo da *conjoint analysis*. O componente  $U$  é dado por:

$$U_{i_1, i_2 \dots i_{j,k}} = \sum_{j=1}^J w_{jk} u_{i_{j,k}}$$

Nessa segunda notação,  $w$  é a importância do atributo  $j$  para o indivíduo  $k$  e  $u$  é o quão desejável é o nível de oferta  $i$  do atributo  $j$  para o indivíduo  $k$ . O quadro 1 apresenta os fatores (Campeonato Disputado) e seus respectivos níveis avaliados pelos torcedores.

**Quadro 1: Níveis dos fatores avaliados**

Campeonato Disputado	Nível de Desempenho no Campeonato
Campeonato Estadual	Não foi às finais
	Vice-campeão
	Campeão
Copa do Brasil	Eliminado antes da semi-final
	Semi-finalista
	Vice-campeão
	Campeão
Brasileiro	Permaneceu na 1a divisão
	Classificou para a sulamericana
	Classificou para a Libertadores
	Campeão
Copa Libertadores da América	Eliminado antes da semi-final
	Semi-finalista
	Vice-campeão
	Campeão
Copa Sulamericana	Eliminado antes da semi-final
	Semi-finalista
	Vice-campeão
	Campeão

Três cenários de avaliações foram gerados: Clube disputando a Taça Libertadores, Clube disputando a Copa Sulamericana e Clube disputando apenas torneios nacionais. Para cada cenário de disputa de campeonatos, o torcedor avaliou 16 resultados possíveis de um determinado clube. Os dados foram analisados com a utilização do SPSS.

As hipóteses formuladas foram: h1: o desempenho esportivo do clube afeta a satisfação do torcedor; e h2: os torneios disputados pelos clubes possuem pesos diferentes na satisfação do torcedor.

O modelo de estimativa de utilidades foi especificado como linear. A pesquisa foi realizada pela internet e contou com a randomização dos questionários gerados. Foram obtidas 249 respostas válidas ao questionário disponibilizado pela internet. Trata-se, portanto, de uma amostra não probabilística.

#### 4. Resultados

A importância relativa das competições disputadas para a satisfação do torcedor está exposta na tabela 1.

**Tabela 1 - Importância Relativa dos Fatores**

Situação do Clube	Fatores	Importância Relativa	Validação
Clube disputando a Copa Libertadores da América	Estadual	12%	<i>R de Pearson</i> = 0,886 Sig = 0,000 <i>r</i> <sup>2</sup> = 78%
	Copa do Brasil	18%	
	Campeonato Brasileiro	35%	
	Copa Libertadores	35%	
Clube disputando a Copa Sulamericana	Estadual	10%	<i>R de Pearson</i> = 0,893 Sig = 0,000 <i>r</i> <sup>2</sup> = 80%
	Copa do Brasil	25%	
	Campeonato Brasileiro	46%	
	Copa Sulamericana	19%	
Clube disputando apenas os campeonatos nacionais	Estadual	11%	<i>R de Pearson</i> = 0,937 Sig = 0,000 <i>r</i> <sup>2</sup> = 88%
	Copa do Brasil	30%	
	Campeonato Brasileiro	59%	

Esses resultados permitem a aceitação de h1 e h2. Afinal, os valores significativos do *r*<sup>2</sup> atestam que a satisfação depende do desempenho obtido pelo clube (h1). As importâncias relativas diferentes dos campeonatos validam h2. Essas validações trazem uma nova perspectiva para os estudos de desempenho esportivo de clubes de futebol, quando analisados sob a ótica de gestão. Esses resultados, aliados à filosofia de enxergar na satisfação dos clientes um meio para o alcance de melhores resultados organizacionais (KOTLER e KELLER, 2012), traz a importância da utilização de melhores constructos de desempenho esportivo quando organizações deste tipo são analisadas.

Os valores de *r*<sup>2</sup> obtidos nessa pesquisa são bastante expressivos. O menor *r*<sup>2</sup> foi de 78%. Ou seja, nas modelagens previstas, pelo menos 78% da variação da satisfação é explicada pelos níveis de desempenho esportivo obtidos. Com menos torneios em disputa (apenas os torneios nacionais) o valor obtido foi ainda mais expressivo (88%). Esse resultado faz sentido se analisarmos que, quanto menos torneios em disputa, mais fácil é para o torcedor

avaliar o desempenho total de sua equipe. Afinal, em situações desse tipo há menos atributos (torneios) sob julgamento.

Os resultados de utilidade dos níveis dos campeonatos estão expostos na tabela 2.

**Tabela 2 – Utilidade dos níveis dos fatores**

Situação do Clube	Fatores	Nível	Utilidade	
Clube Disputando a Copa Libertadores	Campeonato Estadual	Não foi às finais	0,000	
		Vice-campeão	0,537	
		Campeão	1,073	
	Copa do Brasil		Eliminado antes da semi-final	0,000
			Semi-finalista	0,504
			Vice-campeão	1,007
			Campeão	1,511
	Brasileiro		Permaneceu na 1a divisão	0,000
			Classificou para a Sulamericana	0,999
			Classificou para a Libertadores	1,998
			Campeão	2,997
	Copa Libertadores da América		Eliminado antes da semi-final	0,000
			Semi-finalista	0,996
			Vice-campeão	1,993
			Campeão	2,989
	Constante			2,789
Clube disputando a Copa Sulamericana	Campeonato Estadual	Não foi às finais	0,000	
		Vice-campeão	0,430	
		Campeão	0,861	
	Copa do Brasil		Eliminado antes da semi-final	0,000
			Semi-finalista	0,749
			Vice-campeão	1,498
			Campeão	2,247
	Brasileiro		Permaneceu na 1a divisão	0,000
			Classificou para a Sulamericana	1,359
			Classificou para a Libertadores	2,718
			Campeão	4,077
	Copa Sulamericana		Eliminado antes da semi-final	0,000
			Semi-finalista	0,571
			Vice-campeão	1,143
			Campeão	1,714
	Constante			2,318
Clube disputando apenas os campeonatos nacionais	Campeonato Estadual	Não foi às finais	0,000	
		Vice-campeão	0,306	
		Campeão	0,611	
	Copa do Brasil		Eliminado antes da semi-final	0,000
			Semi-finalista	0,689
			Vice-campeão	1,378
			Campeão	2,066
	Brasileiro		Permaneceu na 1a divisão	0,000
			Classificou para a Sulamericana	1,415
			Classificou para a Libertadores	2,830
			Campeão	4,245
	Constante			3,021

Os resultados expostos na tabela 2 mostram que campanhas do clube que terminam sem a conquista de um campeonato podem gerar mais satisfação do que a conquista de um

título, dependendo da utilidade do torneio conquistado. Portanto, não só o título é valorizado pelos torcedores, como a possibilidade de êxito. Porém, essa valorização de campanhas que terminem sem títulos só ocorre quando a competição possui grande utilidade de satisfação, como o Campeonato Brasileiro ou a Copa Libertadores.

## **5. Conclusões, Limitações e Sugestões para Estudos Futuros**

Este trabalho teve como principal contribuição a constatação de que a avaliação desempenho esportivo necessita de uma abordagem que contemple não apenas uma das competições disputada pelo clube. Afinal, os resultados desta pesquisa mostram que a satisfação do torcedor com o clube depende dos resultados obtidos em todas as competições disputadas. Portanto, apesar de sua limitação amostral (que impede a generalização), esse artigo sugere que pesquisas futuras que avaliem o desempenho esportivo de uma entidade de prática esportiva incluam em suas formas de medição de desempenho métricas atreladas à satisfação do público, devido à validação das hipóteses h1 e h2. Dependendo dos objetivos da pesquisa, os resultados obtidos neste artigo podem servir como medida de desempenho.

Como principais objetivos de pesquisas futuras, a validação dos resultados obtidos neste estudo é uma alternativa. Além disso, a hierarquia dos níveis pode ser testada por outros métodos.

O modelo de Lencini e Silva (2005) relaciona a satisfação do torcedor com o aumento de consumo. Pesquisas que investiguem essa relação também são possíveis extensões desse trabalho. Afinal, com a consciência de que a satisfação vem de diferentes torneios e níveis de desempenho, seria conveniente avaliar o efeito no consumo de produtos relacionados ao clube. Por fim, estudos que busquem a descoberta dos fatores ligados à satisfação que não estejam relacionados ao desempenho esportivo formam uma via interessante de pesquisa. Afinal, clubes sem o poderio técnico podem criar consumo por esses meios. Outra oportunidade é a averiguação de relevância dos torneios em função do time que a pessoa torce.

Uma reflexão prática importante desta pesquisa é a pouca importância do campeonato estadual e sua representatividade no calendário nacional. As equipes disputam os estaduais de janeiro à maio, ocupando quase 50% da temporada. No entanto, pouco mais de 10% da satisfação do torcedor está relacionada à esse torneio. Afinal, para quem os

torneios são organizados? Se os clubes de futebol existem para fornecer um espetáculo ao torcedor, uma discussão sobre a organização das competições é necessária. Os resultados obtidos neste trabalho sustentam argumentos de uma reformulação do calendário brasileiro de futebol. A importância relativa de cada torneio pode fazer com que o clube utilize seus recursos de forma mais responsável, priorizando aquilo que seu torcedor valoriza mais (ou ainda a competição na qual possui maiores chances de obter êxito). Em setembro de 2013, jogadores dos principais clubes do futebol brasileiro se organizaram para cobrar dos clubes um calendário diferente do atual, em movimento intitulado Bom Senso F.C., o que realça essa necessidade. Além de mudanças no calendário, os jogadores exigem um comportamento de gestão mais profissional (fair play financeiro), o que está relacionado com modelos de gestão nos clubes orientados para uma administração mais profissional (ESTADAO, 2013).

## **Referências**

BARNEY, Jay. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 2ª ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

BARROS, C.P.; LEACH, S. Technical efficiency in the English Football Association Premier League with a stochastic cost frontier, *Applied Economics Letters*, v.14, n.10, p.731-741, 2007.

BOULDING, W.; STAELIN, R.; KALRA, A.; ZEITHAML, V. A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions. *Journal of Marketing Research*, v.30, n.1, p.7-27, 1993

CARMICHAEL, F.; THOMAS, D.; WARD, R. Team performance: The case of English Premiership football. *Managerial and Decision Economics*, v.21, n.1, p.31-45, 2000.

CARTON, R.B.; HOFER, C.W. *Measuring Organizational Performance: Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research*. Cheltenham: Edward Elgar, 2006.

DAMATTA, R. Antropologia do Óbvio: Notas em Torno do Significado Social do Futebol Brasileiro. *Revista USP. (Dossiê Futebol)*, p.10-17, 1994.

DAWSON, P.; DOBSON, S.; GERRARD, B. Estimating Coaching Efficiency in Professional Team Sports: Evidence from English Association Football. *Scottish Journal of Political Economy*, v.47, n.4, p.399-421, 2000.

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

EINOLF, K.W. Is winning everything? A Data Envelopment Analysis of Major League Baseball and the National Football League. *Journal of Sports Economics*, v.5, n.2, p.127-151, 2004.

ESTADAO. Calendário do futebol terá mudanças, mas fair play financeiro vai demorar, 2013. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/esportes,calendario-do-futebol-tera-mudancas-mas-fair-play-financeiro-vai-demorar,1090409,0.htm>> Acesso em 30 out. 2013.

GAZETA. Torcida do Corinthians picha sede e cobra Emerson e Pato, 2013. Disponível em: <<http://esporte.ig.com.br/futebol/2013-09-29/torcida-do-corinthians-picha-sede-e-cobra-emerson-e-pato.html>> Acesso em 16 out. 2013.

GONZALEZ-GOMEZ, F.; PICAZO-TADEO, A.J. Can we be satisfied with our football team? Evidence from Spanish professional football. *Journal of Sports Economics*, v.11, n.4, p.418-442, 2010.

HAAS, D.; KOCHER, M.G.; SUTTER, M. Measuring Efficiency of German Football Teams by Data Envelopment Analysis. *Central European Journal of Operations Research*, v.12, n.3, p.251-268, 2004.

HAIR, J.F.; BLACK, W.C.; BABIN, B.J.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HALL, S.; SZYMANSKI, S.; ZIMBALIST, A. Testing for Causality between Team Performance and Payroll: The Cases of Major League Baseball and English Soccer. *Journal of Sports Economics*, v.3, n.2, 149-168, 2002.

HOLCOMB, T.R.; HOLMES JR, M.R.; CONNELLY, B.L. Making the Most of What You Have: Managerial Ability as a Source of Resource Value Creation. *Strategic Management Journal*, v.30, n.5, p.457-485, 2009.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. *Marketing Management*. 14. ed. Prentice Hall, 2012.

LEONCINI, M. P.; SILVA, M.T. Entendendo o Futebol como um Negócio: Um Estudo Exploratório. *Gestão & Produção*, v.12, n.1, p.11-23, 2005.

MATSUOKA, H.; CHELLADURAI, P.; HARADA, M. Direct and interaction effects of team identification and satisfaction on intention to attend games. *Sport Marketing Quarterly*, v.12, n.4, p.244-253, 2003.

OLIVER, R.L. Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response. *Journal of Consumer Research*, v.20, n.3, p.418-30, 1993.

PEREIRA, C.A.; REZENDE, A.J.; CORRAR, L.J.; LIMA, E.M. A Gestão Estratégica de Clubes de Futebol: Uma Análise da Correlação entre Performance Esportiva e Resultado Operacional. *Anais do 4º Congresso USP Controladoria e Contabilidade*, 2004.

SARAIVA, A; MARTINS, D. Economia cresce 0,9% em 2012 sobre 2011, diz IBGE, 2013. Disponível em <<http://www.valor.com.br/brasil/3027990/economia-cresce-09-em-2012-sobre-2011-diz-ibge>> Acesso em 17 jun. 2013.

SILVA, R.G.; AÑAÑA, E.S.; ALVES, C.S.; BORGES, G.R. Futebol Além dos Gramados: Um Estudo entre a Paixão e as Marcas Patrocinadoras. *Anais do Semead*, 2012.

WILSON, A. Attitudes Towards Customer Satisfaction Measurement in the Retail Sector. *International Journal of Market Research*, v.44, n.2, p.213-222, 2002.