

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MARKETING ESPORTIVO NO FUTEBOL: um olhar à
luz do paradigma do marketing de relacionamento**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Mauro Myskiw

Santa Maria, RS, Brasil

2006

**MARKETING ESPORTIVO NO FUTEBOL: um olhar à luz do
paradigma do marketing de relacionamento**

por

Mauro Myskiw

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Estratégia e Competitividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração.**

Orientador: Prof. Rudimar Antunes da Rocha

Santa Maria, RS, Brasil

2006

© 2006

Todos os direitos autorais reservados a Mauro Myskiw. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser com autorização por escrito do autor.

Endereço: Rua Caramuru, 678, ap. 302, Centro, Pato Branco, PR, 85501-060

Fone (0xx)46 32250616; End. Eletr: mmyskiw@hotmail.com

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**MARKETING ESPORTIVO NO FUTEBOL: um olhar à luz do
paradigma do marketing de relacionamento**

elaborada por
Mauro Myskiw

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
(Presidente/Orientador)

Milton Luiz Wittmann, Dr. (UFSM)

Sérgio Carvalho, Dr. (UFSM)

Santa Maria, 03 de março de 2006.

Dedico o trabalho à Jociane, minha esposa.

Dedico a meus pais, Nestor e Leocádia, e a meu irmão Antonio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Professor Rudimar Antunes da Rocha, pela oportunidade e pelas contribuições no desenvolvimento do trabalho.

Agradeço ao Programa de Pós-Graduação em Administração, pela acolhida deste Professor de Educação Física.

Agradeço à FADEP, aos Coordenadores dos Cursos e a todos os colegas de trabalho, que entenderam minhas viagens e me ajudaram a coletar os dados.

Agradeço aos Professores do Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração (UFSM), pelos momentos ímpares de aprendizagem.

Agradeço aos Professores Sérgio Carvalho e Milton Luiz Wittmann, pelas contribuições no momento da qualificação do trabalho e no momento da defesa.

Agradeço a meus pais (Nestor e Leocádia) e meus sogros (Hélio e Irene), pelo apoio incondicional na realização do trabalho, mesmo que isso resultasse em distanciamento da família.

Agradeço aos Colegas do Mestrado, pelas lições mútuas decorrentes das aulas e confraternizações.

Agradeço a Weber Cláudio Francisco Nunes da Silva, que cedeu um espaço no apartamento para que eu pudesse realizar a coleta de dados.

Agradeço à Jociane de Carvalho Myskiw, pelas contribuições na leitura e correções do trabalho.

RESUMO

**Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria**

MARKETING ESPORTIVO NO FUTEBOL: UM OLHAR À LUZ DO PARADIGMA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

AUTOR: MAURO MYSKIW

ORIENTADOR: RUDIMAR ANTUNES DA ROCHA

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 27 de fevereiro de 2006.

O marketing de relacionamento está re-emergido com potencial para uma nova visão de marketing. Em grande parte das áreas de negócios essa abordagem já vem sendo pesquisada, mas na área dos negócios esportivos existe uma lacuna no que se refere a este paradigma de marketing. Diante disso, optou-se pela pesquisa na modalidade de futebol, por ser esta a maior expressão dos negócios esportivos do Brasil, cujo espetáculo esportivo atualmente somente é possível na intersecção de relacionamentos entre clubes, entidades de administração, torcedores, veículos de comunicação e investidores, uma organização imaginária aqui denominada de “núcleo de produção do produto futebol”. E, sabendo da importância da confiança e do comprometimento como constructos do marketing de relacionamento, o objetivo do trabalho foi conhecer os fatores que determinam confiança e comprometimento nos relacionamentos entre os agentes do núcleo de produção do futebol. A pesquisa foi do tipo quali-quantitativo, com delineamento exploratório. Os dados do estudo foram encontrados nas relações estabelecidas pelos agentes do núcleo, por ocasião da realização do Campeonato Gaúcho de Futebol. A seleção da amostra foi não-probabilística, de modo intencional, por conveniência. Participaram da amostra 22 pessoas, sendo: 7 ligadas aos clubes; 2 à Entidade de Administração do Futebol; 5 às Torcidas Organizadas dos Clubes; 5 à Mídia Esportiva e 3 aos investidores. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semi-estruturada. As entrevistas foram gravadas e transcritas. As informações foram submetidas à análise de conteúdo. Num primeiro momento, foram feitos recortes temáticos para compor as unidades de registro e, posteriormente, estas unidades foram alocadas em categorias e sub-categorias. Após a apresentação e discussão dos resultados, concluiu-se que os fatores determinantes da confiança e comprometimento são objetivos e funcionais no caso dos relacionamentos entre o Clube e Federação Gaúcha de Futebol, Mídia Esportiva e Investidores. Nesses relacionamentos, em função da natureza dos fatores, pode-se inferir que os limites entre as organizações são mais claros e fixos, o que estaria justificando este tipo de interação. Já, quando se trata do relacionamento entre o Clube e Torcedores e entre o Clube e os Clubes Adversários, os fatores estão vinculados a questões subjetivas e afetivas, em torno do desenvolvimento de projetos futuros. Nesse caso, os limites entre as organizações e agentes são mais obscuros, pois interpenetram a subjetividade de ambos, fazendo com que exista maior cumplicidade nas interações.

Palavras-chave: marketing de relacionamento, espetáculo de futebol, confiança e comprometimento.

ABSTRACT

**Master Dissertation
Post Graduation Program in Administration
Federal University of Santa Catarina**

SPORTING MARKETING IN SOCCER: A VIEW TO THE LIGHT OF THE RELATION MARKETING PARADIGM

AUTHOR: MAURO MYSKIW

TUTOR: RUDIMAR ANTUNES DA ROCHA

Date and Local of Defence: Santa Maria, March 3rd, 2006

The relationship marketing is re-emerged with a potential for a new view of marketing. In a great part of business areas this approach has been researched, but in the sporting business there is a lack in which refers to this marketing paradigm. Because of this, it was decided by the research in soccer modality, for being this the biggest expression in the sporting business of Brazil, whose sporting spectacle nowadays is just possible in the intersection of relationship among clubs, administration entities, cheers, media, and investors, an imaginary organization here denominated of "production nucleus of soccer product". And, knowing of the importance of the trust and the commitment as builders of relationship marketing, the aim of the work it was to know the factors who determine the commitment in the relationships between the agents of the soccer production nucleus. The research was in the kind of quali-quantitative, with an exploratory delineation. The data from the study were found in the relations established by the agents of the nucleus, by the occasion of the accomplishment of the Gaúcho Championship of Soccer. The sample selection was non probabilistic, in an intentional way, by convenience. Twenty two people took part of the sample, being: seven connected to the clubs, two to the Soccer Administration Entity, five to the Clubs Organized Cheers, five to the Sporting Media, and three to the investors. The data collection was done by semi-structured interview. The interviews were recorded and transcribed. The information were submitted to a contend analysis. In a first moment, they were done thematic pruning to compound the register unities and, later, these unities were disposed in categories and sub-categories. After the presentation and discussion of the results, it is concluded that the determined factors of the trust and commitment are objectives and functional in the case of the relationship between the Club and the Gaúcha Soccer Federation, Sporting Media and Investors. In these relationships, because of the factors nature, it can infer that the limits among the organizations are clearer and fixed, what would be justifying this kind of interaction. And, when it is mentioned about the relationship between the Club and the Cheers and between the Club and the Adversaries, the factors are linked to subjective and affective questions, on the development of future projects. In this case, the limits between the organizations and agents are more obscure, so they interpenetrate the subjectivity of parts, making with there is more complicity in the interactions.

Key words: Relationship marketing, soccer spectacle, trust and commitment.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Esquema de relacionamentos entre os agentes do núcleo de produção do produto futebol.	57
FIGURA 2 – Quadro sinóptico dos fatores determinantes do comprometimento e confiança no relacionamento entre Clube e Clubes Adversários.	59
FIGURA 3 – Quadro sinóptico dos fatores determinantes do comprometimento e confiança no relacionamento entre Clube e Entidade de Administração do Desporto.	64
FIGURA 4 – Quadro sinóptico dos fatores determinantes do comprometimento e confiança no relacionamento entre Clube e torcedores.	71
FIGURA 5 – Quadro sinóptico dos fatores determinantes do comprometimento e confiança no relacionamento entre Clube e mídia esportiva.	81
FIGURA 6 – Quadro sinóptico dos fatores determinantes do comprometimento e confiança no relacionamento entre Clube e investidores.	90
FIGURA 7 – Quadro sinóptico dos fatores determinantes do comprometimento e confiança nos relacionamentos entre os parceiros do clube.	99
FIGURA 8 – Mapa axiológico das principais conclusões do estudo.	114

LISTA DE SIGLAS

CBF	- Confederação Brasileira de Futebol
CONMEBOL	- Confederação Sulamericana de Futebol
FGF	- Federação Gaúcha de Futebol
FIFA	- Federação Internacional de Futebol Associado

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Objetivos do estudo	14
1.1.1	<i>Objetivo Geral.....</i>	<i>14</i>
1.1.2	<i>Objetivos Específicos</i>	<i>14</i>
2	MARKETING DE RELACIONAMENTO: EM DIREÇÃO A UMA MUDANÇA DE PARADIGMA	18
2.1	Do marketing <i>mix</i> ao marketing de relacionamento.....	18
2.2	Definição e objetivos do marketing de relacionamento	20
2.3	Determinantes da manutenção e reforço nas trocas relacionais	22
2.4	Fatores determinantes da confiança e do comprometimento	25
3	MARKETING DE RELACIONAMENTO EM CLUBES DE FUTEBOL	32
3.1	Evolução do futebol como produto	32
3.2	Marketing esportivo e o futebol brasileiro	34
3.3	Marketing de clubes à luz do marketing de relacionamento	36
3.3.1	<i>Relacionamentos do clube</i>	<i>38</i>
3.3.2	<i>Relacionamentos do núcleo de produção do espetáculo</i>	<i>38</i>
3.3.3	<i>Relacionamentos clássicos</i>	<i>39</i>
3.3.4	<i>Relacionamentos especiais</i>	<i>40</i>
3.3.5	<i>Macro-relacionamentos</i>	<i>42</i>
3.4	Papéis e objetivos nas interações do núcleo de produção	42
3.4.1	<i>Relacionamento entre clube e clubes adversários</i>	<i>42</i>
3.4.2	<i>Relacionamento entre clube e entidade de administração</i>	<i>44</i>
3.4.3	<i>Relacionamento entre clube e torcedores</i>	<i>44</i>
3.4.4	<i>Relacionamento entre clube e mídia esportiva.....</i>	<i>46</i>
3.4.5	<i>Relacionamento entre clube e investidores</i>	<i>46</i>
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	48
4.1	Tipo de pesquisa	48
4.2	Local	49
4.3	População e amostra.....	49

4.4	Instrumentos de coleta de dados.....	52
4.5	Procedimentos de coleta de dados	52
4.6	Procedimentos de análise de dados.....	53
4.7	Limitações do estudo.....	55
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO	56
5.1	Relacionamento entre Clube e Clubes Adversários (R1)	58
5.2	Relacionamento entre Clube e a Federação Gaúcha de Futebol (R2).....	63
5.3	Relacionamento entre Clube e Torcedores (R3)	70
5.4	Relacionamento entre Clube e Mídia Esportiva (R4).....	80
5.5	Relacionamento entre o Clube e Investidores (R5)	89
5.6	Relacionamentos entre os parceiros do núcleo de produção (R6 a R12).....	98
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
6.1	Considerações sobre os determinantes da confiança	107
6.2	Considerações sobre os determinantes do comprometimento.....	110
6.3	Conclusões.....	113
6.4	Sugestões de estudos complementares.....	117
	REFERÊNCIAS.....	118
	APÊNDICES	123

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento e disseminação de tecnologias, surgimento da sociedade do conhecimento, interconexão e interdependências das economias dos países, crescimento da economia de serviços e foco na cooperação para reter clientes e competir, são alguns fatores ambientais que têm levado a mudanças significativas no contexto dos negócios.

O foco no produto, na competição e na transação tem sido crescentemente substituído pelo foco na cooperação mútua e na interdependência (SHETH; PARVATIYAR, 1995), na troca relacional (WEBSTER, 1992; MORGAN; HUNT, 1994), na rede de relacionamentos e interações (GUMMESSON, 1994, 1996 e 1999), na manutenção e reforço crescente dos relacionamentos por longo prazo (DWYER *et al.*, 1987; ANDERSON; NARUS, 1990; PAYNE, 1994; TZOKAS; SAREN, 2004) e no desenvolvimento de um centro de competências (GUMMESSON, 1991; DOYLE, 1995; GRÖNROOS, 1999).

Essa abordagem emergente, denominada *marketing de relacionamento*, não é nova, pois é a conjunção de contribuições do marketing *mix*, do marketing industrial, do marketing de serviços, do movimento de administração da qualidade total e da teoria das organizações. É definido por Grönroos (1997, p. 407), como

o processo de identificar, estabelecer, manter, reforçar e, quando necessário, terminar relacionamentos com clientes e outros *stakeholders*, com lucro, mas que o objetivo de todas as partes envolvidas sejam satisfeitos, isto feito numa troca mútua e atendimento das promessas.

Nesse processo, dois conceitos passaram a ocupar centralidade na sustentação e nutrição das trocas relacionais (MORGAN; HUNT, 1994): a confiança e o comprometimento. A confiança está relacionada à crença de que a outra parte do relacionamento agirá da maneira esperada (SCHURR; OZANE, 1985; ANDERSON; WEITZ, 1989; ANDERSON; NARUS, 1990) e o comprometimento trata da disposição das partes envolvidas no relacionamento para executar esforços máximos para mantê-lo e melhorá-lo (DWYER *et al.*, 1987; MORGAN; HUNT, 1994).

Esses pressupostos do marketing de relacionamento, afirmam Slongo *et al.* (2004), já foram bastante utilizados e testados em diferentes indústrias e países, e têm sido de grande valia para a prática empresarial. Apesar disso, na área esportiva esses conceitos ainda não são correntes, bastando verificar as contribuições de

autores sobre marketing esportivo, como Melo Neto (1986, 1998 e 2000), Contursi (1996), Brunoro e Afif (1997), Pozzi (1998), Caballero Lois e Carvalho (1998), Afif (2000), Grelet (2000), Hawilla (2000), Vaz (2000) e Cardia (2004), que não demonstram preocupação maior com os relacionamentos, redes e interações nas organizações esportivas.

Portanto, existe uma lacuna a ser preenchida pelo marketing esportivo, que está relacionada ao exercício de “olhar para as organizações esportivas com as lentes do marketing de relacionamento”. Em face disso, neste trabalho, procura-se abordar o marketing em clubes de futebol profissional, maior expressão dos negócios esportivo do país, à luz do paradigma do marketing de relacionamento.

O marketing, em clubes de futebol profissional, talvez mais do que em qualquer outra área de negócios, necessita ser pensado na lógica das parcerias estratégicas, do *continuum* de relações em direção às trocas relacionais, tal como sugeriu Webster (1992). Isso porque, na produção do espetáculo esportivo, os clubes de futebol historicamente constituíram “inter-relações necessárias” com as entidades de administração do desporto (Associações, Confederações, Federações, Ligas), com os torcedores (campo do lazer), com os veículos de comunicação (campo midiático) e os investidores (campo da economia/negócios).

A relação de interdependência constituída com estes campos, no processo de produção-consumo simultâneo do produto esportivo forma uma “*organização imaginária*”, onde os vínculos são tão importantes que, atualmente, o valor do espetáculo esportivo somente pode ser desenvolvido na interface de relacionamentos com estes agentes (clubes, torcedores, veículos de comunicação e investidores), sendo o futebol um produto de natureza agregada e complementar, como afirmou Minquet (2001).

Em virtude dessas características, que colocam o desenvolvimento e entrega de valor do produto futebol em um *núcleo de produção* (constituído pelos clubes, entidades de administração do desporto, torcedores, veículos de comunicação e investidores), supõe-se que o processo de marketing, em clubes de futebol profissional, deve dispor de competências e habilidades para combinar seus recursos com os outros agentes, procurando uma integração vertical possível que produza benefícios e atendimento de objetivos mutuamente.

Essa tarefa de marketing esportivo em clubes de futebol profissional, à luz do marketing de relacionamento, pode ser pensada na lógica de desenvolvimento

dos níveis de confiança e comprometimento entre os agentes parceiros do núcleo de produção do espetáculo de futebol. Mas, para tanto, *a priori*, deve-se conhecer os fatores que determinam um maior ou menor grau de confiança no relacionamento entre os clubes e demais agentes, produtores-consumidores do espetáculo de futebol.

Tal dúvida motivou a realização do presente estudo, que tem como propósito abordar o futebol espetáculo à luz do paradigma do marketing de relacionamento para desvelar a seguinte questão: “*Quais fatores determinam a confiança e o comprometimento nos relacionamentos entre o clube (centro de competências) e os demais agentes do núcleo de produção do futebol profissional (parceiros estratégicos) no espetáculo esportivo denominado Campeonato Gaúcho de Futebol (organização imaginária)?*”. Para dar conta de operacionalizar este problema de pesquisa, foram traçados os seguintes objetivos.

1.1 Objetivos do estudo

Em termos de objetivos, apresenta-se num primeiro momento o objetivo geral, que indica “onde se deseja chegar” com a pesquisa e, num segundo momento, os objetivos específicos, que procuram apontar caminhos operacionais do desenvolvimento do trabalho.

1.1.1 Objetivo Geral

Abordar o futebol espetáculo à luz do paradigma do marketing de relacionamento para conhecer fatores que determinam a confiança e o comprometimento nos relacionamentos entre o clube e os demais agentes do núcleo de produção do futebol no espetáculo esportivo denominado Campeonato Gaúcho de Futebol.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar os fatores determinantes da confiança e do comprometimento no relacionamento entre o clube e os clubes adversários.
- Verificar os fatores determinantes da confiança e do comprometimento no relacionamento entre o clube e a Federação Gaúcha de Futebol.

- Conhecer os fatores determinantes da confiança e do comprometimento no relacionamento entre o clube e os torcedores (representados pela Torcida Organizada).
- Averiguar os fatores determinantes da confiança e do comprometimento no relacionamento entre o clube e a mídia esportiva.
- Apurar os fatores determinantes da confiança e do comprometimento no relacionamento entre o clube e os Investidores.
- Apontar os fatores determinantes da confiança e do comprometimento nos relacionamentos entre os agentes em torno dos relacionamentos com o clube.

Traçados os objetivos necessários a resolução do problema de pesquisa, apresenta-se elementos que justificam a importância do estudo, bem como das escolhas até então definidas na delimitação do contexto e das variáveis de estudo.

1.2 Justificativa

De modo geral, é possível perceber que os fundamentos do marketing esportivo brasileiro estão baseados nos pressupostos do marketing tradicional, transacional. E, frente a emergência do marketing de relacionamento, abordagem que busca seus fundamentos em outros referenciais, justifica-se este trabalho como um olhar para o marketing esportivo com “outras lentes”.

Estas lentes são fortemente influenciadas por uma abordagem sistêmica-estruturalista do marketing. Com base nesse olhar, o estudo procura dar uma contribuição para a compreensão do marketing em clubes de futebol, prestando atenção nos relacionamentos empreendidos entre os agentes do núcleo de produção, especificamente o “sistema de relações”, através dos *constructos* confiança e comprometimento.

O trabalho refere-se a um esforço de continuidade na compreensão do marketing nos clubes de futebol profissional. Conforme constatações de estudo anterior (MYSKIW, 2003), a incorporação do composto de marketing tradicional na administração futebol, por si só, não consegue dar conta de uma série de relações importantes para o desenvolvimento de uma relação duradoura entre o provedor e o consumidor dos produtos na área, tamanha é a complexidade dos relacionamentos

envolvidos nessa transação, sobretudo entre o clube, clubes adversários, entidade de administração, torcedores, mídia esportiva e investidores.

Assim, com o propósito de olhar com mais amplitude a complexidade do marketing em clubes, propõe-se prestar atenção nos relacionamentos da “organização imaginária” que desenvolve o valor do produto futebol. A organização escolhida para a pesquisa foi o espetáculo futebolístico denominado Campeonato Gaúcho de Futebol, considerando ser esta competição muito tradicional no cenário esportivo nacional e estadual, e pela polarização existente entre dois clubes que a disputam (*Grêmio Foot-Ball Porto-Alegrense* e *Sport Club Internacional de Porto Alegre*), além dos esforços da Federação Gaúcha de Futebol em termos de representatividade dos clubes e da situação de um dos clubes (o *Grêmio Foot-Ball Porto-Alegrense*) que, mesmo com grande reputação, no ano de 2004 foi rebaixado e disputou a Série B do Campeonato Nacional de Futebol. Tais condições, portanto, formaram um ambiente significativo para o estudo das variáveis confiança e comprometimento entre os agentes do núcleo de produção do futebol.

1.3 Apresentação

Além da introdução (primeiro capítulo), o estudo foi composto por outras cinco partes. No segundo capítulo, foi abordado o marketing de relacionamento como um fenômeno re-emergente, em contraponto à perspectiva transacional. Para tanto, foram apresentados fatores que influenciaram nesta mudança, raízes e origens desta proposta, definições e conceitos (fundamentos) centrais dessa perspectiva.

O terceiro capítulo tratou do papel do marketing esportivo no desenvolvimento e entrega de valor do produto futebol, sendo apresentado uma breve contextualização do produto futebol e do marketing esportivo, na realidade nacional, e um olhar para o marketing de clubes, através das “lentes” do marketing de relacionamento, com foco especial para a rede de relacionamentos que compõe o núcleo de produção do jogo-espetáculo.

No quarto capítulo, foram apresentadas as escolhas metodológicas do processo de pesquisa, descrevendo e justificando aspectos como o tipo de abordagem ao problema e ao objetivo geral do estudo, os procedimentos e critérios

de seleção da população e amostra, o instrumento e passos para a coleta de dados e os procedimentos de análise dos dados coletados.

O trabalho de apresentação e discussão dos resultados foi apresentado no capítulo cinco do trabalho, momento em que os dados organizados, em unidades de registro, categorias e sub-categorias foram trazidos na forma de quadros sinópticos e, posteriormente, foram descritos e discutidos com base nos fundamentos do marketing de relacionamento.

Por último, no capítulo seis, denominado considerações finais, frente a demanda dos objetivos do trabalho, foram produzidas argumentações possíveis a partir dos resultados apresentados e discutidos para resolver o problema de pesquisa inicialmente elaborado.

2 MARKETING DE RELACIONAMENTO: EM DIREÇÃO A UMA MUDANÇA DE PARADIGMA

O marketing de relacionamento é um fenômeno emergente, mas não recente. Sheth e Parvatiyar (1995), no levantamento dos fundamentos da evolução do marketing de relacionamento, afirmam que a orientação para o relacionamento dos negócios esteve presente na era pré-industrial e que, com o advento da produção em massa e a separação da produção e consumidor, na era industrial, o marketing esteve orientado para a transação. Porém, com o surgimento de novas tecnologias e um agressivo contexto econômico, a orientação para o relacionamento volta a ser possível e necessária.

Para compreender e fundamentar essa mudança de paradigma na prática e pesquisa de marketing, no presente capítulo serão abordados fatores que influenciaram essa mudança, as raízes e origens dessa proposta emergente, as definições e conceitos (fundamentos) centrais dessa perspectiva.

2.1 Do marketing *mix* ao marketing de relacionamento

A lógica da mistura de ingredientes (*mix*), muito explorada pelos profissionais de marketing, foi introduzida no início da década de 1950 por Neil Borden e desenvolvida mais tarde por McCarthy, com o destaque dos 4 Ps: produto, preço, promoção e praça (VAN WATERSCHOOT; VAN DEN BULTE, 1992). Na medida em que estes Ps foram ficando insuficientes, frente às novas características da economia, outros ingredientes foram sendo acrescentados à lista, como política, relações públicas, pessoas, processos, entre outras. Porém, no modelo de marketing que foi desenvolvido no período de industrialização, de consumo de bens duráveis e marketing de massa, por mais que sejam grandes os esforços de expansão das suas variáveis, não se consegue fundamentar de maneira consistente a prática do marketing, especialmente nas áreas do *business-to-business* e de serviços (GUMMESSON, 1994; GRÖNROOS, 1997).

A questão central é que a facilidade do marketing *mix*, delegado a especialistas, muitas vezes separados das atividades da empresa, não tem sustentado adequadamente as necessidades dos clientes, justamente porque sua

base fundamental está orientada para a produção, entrega, serviço técnico, manuseio de reclamação, faturamento e outras atividades da empresa e não para o mercado ou consumidor (GRÖNROOS, 1989, 1997).

Para fugir dessa armadilha de transformar consumidores em números e estatísticas, e para não correr o risco de ficar longe da realidade dos clientes, uma proposta emergente é o marketing de relacionamento que, para enfrentar a competição, altera o foco do *mix* de ingredientes para a regulação, cooperação e trocas relacionais.

Essa mudança de paradigma não emerge por acaso, afirmam Hunt e Morgan (1994) e Sheth e Parvatiyar (1995), mas em decorrência de alterações significativas no contexto dos negócios, como o desenvolvimento e disseminação de tecnologias, especialmente a tecnologia de informação; o surgimento da sociedade do conhecimento; a interconexão e interdependência das economias dos países; o crescimento da economia de serviços; o desenvolvimento organizacional de processos importantes, para autorizar pessoas e equipes (*empowerment*); e aumento da intensidade da competição, elevando a preocupação para a retenção do cliente.

Para fazer frente a essas mudanças, com base nesse enfoque emergente, o marketing coloca o relacionamento, rede e interações no centro dos fundamentos (GUMMESSON, 1994), valorizando processos vinculados ao estabelecimento, nutrição, desenvolvimento e manutenção de relacionamentos bem sucedidos com todas as organizações parceiras de troca – as trocas relacionais (HUNT; MORGAN, 1994).

Esse enfoque do marketing, explicam Gummesson (1991, 1994, 1999) e Grönroos (1989, 1997), soma contribuições do próprio *marketing mix* (no que se refere ao relacionamento entre provedor de bens/serviços e consumidor, à competição entre o provedor atual e o concorrente, as redes de distribuição e a imagem da marca); do *marketing industrial* (no que se refere à longevidade e estabilidade dos relacionamentos, a importância da colaboração, a importância dos custos de transação e interrupção dos custos, a participação ativa das partes envolvidas, a importância do poder e do conhecimento e a importância da tecnologia, procedimentos e logística); do *marketing de serviços* (no que se refere à noção de todos os empregados estarem envolvidos, aos relacionamentos além dos próprios serviços, a necessidade de haver um relacionamento fechado com os

clientes, ao cuidado com o consumidor descontente e sua recuperação, a introdução da lógica do mercado dentro da própria organização e a interação dos clientes internos para além da hierarquia da empresa); do *movimento de administração da qualidade total* (no que se refere à aproximação da função de produção e de marketing, ao relacionamento com os clientes internos, ao estabelecimento de colaboração inter-hierarquical e interfuncional, e ao foco na satisfação do consumidor); e da *teoria das organizações* (no que se refere a novos modelos percepção e descrição, sobretudo no olhar de rede e interações interorganizacionais).

Considerado como rede, o marketing de relacionamento transcende a visão de compradores e vendedores num mercado, para estabelecer a imagem de uma organização imaginária que dissolve os limites entre a empresa, consumidor, parceiros, fornecedores. Nesse caso, afirma Gummesson (1996), o processo de marketing deve procurar tornar um cliente parte da organização provedora, ao mesmo tempo em que os empregados devem se aproximar do consumidor.

Esse enfoque faz com que a habilidade de construir e sustentar redes internas e externas se torne crucial para a administração, pois será o motor para o desenvolvimento do centro de competências (DOYLE, 1995), cuja tarefa será combinar seus recursos com outras organizações para o desenvolvimento do valor, uma vez que o valor desejado pelo cliente não é criado sozinho pela empresa, demandando da contribuição de outros participantes/colaboradores do negócio. Essa contribuição, de acordo com Min e Mentzer (2000), Gordon (1998) e Kotler (2001), surge do compromisso desses participantes/colaboradores e do alinhamento deles com os propósitos de relacionamento que se está instituindo com o cliente.

2.2 Definição e objetivos do marketing de relacionamento

Com base na mudança de paradigma, pode-se compreender que o marketing se trata de relacionamento, rede e interações, tal como definiu Gummesson (1994, 1996 e 1999), onde a rede é o conjunto de relacionamentos e as interações são o conjunto de atividades desenvolvidas nesta rede de relacionamentos.

Nessa perspectiva, o marketing torna-se um processo, um canal de atividades, sendo definido por Grönroos (1997) como “o processo de identificar,

estabelecer, manter, reforçar e, quando necessário, terminar relacionamentos com clientes e outros *stakeholders*, com lucro, mas que o objetivo de todas as partes envolvidas sejam satisfeitos, isto feito numa troca mútua e atendimento das promessas” (p. 407).

A ênfase na cooperação, na interdependência, em contraponto à competição e ao comportamento oportunista, refere-se ao estabelecimento de uma troca relacional, definida por Morgan e Hunt (1994) como uma troca que deixa um rastro, prevendo conformidade e sendo de longa duração, refletindo um processo em andamento.

Esse tipo de troca tem que ser continuamente motivada para conseguir manter a vantagem competitiva, afirma Webster (1992), chamando a atenção para uma nova forma organizacional e o novo papel do marketing. Com base na abordagem de organização em rede, o autor sugere um *continuum* do relacionamento que vai da transação entre dois atores econômicos até a estrutura de redes organizacionais, que são estruturas corporativas resultantes de múltiplos relacionamentos, parcerias e alianças estratégicas.

Esse papel do marketing leva a uma outra necessidade, o espalhamento por toda a empresa e organização imaginária, nas interseções dos negócios. E, para dar conta destas questões, Gummesson (1994) determina que os amplos objetivos da empresa serão: 1) estabelecer o *portfólio* de relacionamentos essencial para o negócio e manusear habilidosamente para mantê-lo; e 2) calcular os custos e receitas dos relacionamentos e a contribuição nos lucros do *portfólio*.

A base do marketing de relacionamento é que a atração de novos clientes é meramente o primeiro estágio do processo (PAYNE, 1994; TZOKAS; SAREN, 2004). Portanto, os objetivos não se restringem a encontrar os mais lucrativos clientes, sendo necessário desenvolver tais relacionamentos até estes chegarem a ser parceiros, quando, então, efetivamente se integram à organização provedora.

Somente estabelecer contato com um potencial cliente e atingir as primeiras vendas, esclarece Grönroos (1989), custa tanto que o retorno tido é mínimo ou até mesmo negativo. É somente quando o relacionamento é continuado, que os lucros virão para o provedor.

Payne (1994) aponta várias razões para a lucratividade da retenção dos clientes: 1) vendas, marketing e custos de ajustes são amortizados ao logo do tempo de consumo; 2) os gastos dos clientes aumentam com o tempo; 3) clientes que

repetem freqüentemente diminuem o custo dos serviços; 4) clientes satisfeitos provêm referência; e 5) consumidores satisfeitos podem ser preparados para pagar um preço por melhor qualidade.

Feito o levantamento do retorno do relacionamento, quando não existe a possibilidade de benefícios (econômicos ou não-econômicos) deve-se terminar com tais relacionamentos. Estrategicamente, salientam Peppers e Rogers (1994 e 1995) e Gordon (1998), a organização provedora deve saber manter os relacionamentos que efetivamente forneçam benefícios, “despedindo” os demais, embora esta nem sempre seja uma tarefa fácil.

Por outro lado, os relacionamentos que trazem benefícios devem ser continuamente nutridos e reforçados, sendo que o caminho para o compromisso, para a fidelização da outra parte no relacionamento, perpassa pelo desenvolvimento de esforços que determinem os altos níveis de confiança e comprometimento entre as partes.

As alterações nos níveis de confiança e comprometimento nos relacionamentos levam a resultados como: a antecipação da futura integração (CROSBY *et al.*, 1990); menor propensão para o oportunismo, isto é, para deixar e para procurar relacionamento alternativo (MORGAN; HUNT, 1994; BENDAPUDI; BERRY, 1997; WETZELS *et al.*, 1998); menor assimetria no comprometimento (GUNDLACH *et al.*, 1995); mais atitudes em direção ao parceiro e à lealdade (SCHURR; OZANE, 1985); mais comportamentos distributivos que tornam os conflitos funcionais e diminuem a dúvida na tomada de decisão (ANDERSON; NARUS, 1990; MORGAN; HUNT, 1994).

2.3 Determinantes da manutenção e reforço nas trocas relacionais

Por décadas, a satisfação, o poder, o conflito e o oportunismo foram constructos centrais dos relacionamentos de troca. Mas, na perspectiva do marketing de relacionamento, houve a necessidade de ampliar esse foco. Mais recentemente, confiança (ANDERSON; NARUS, 1990; MOORMAN *et al.*, 1992; MORGAN; HUNT, 1994) e comprometimento (DWYER *et al.*, 1987; ANDERSON; WEITZ, 1989; MORGAN; HUNT, 1994; GUNDLACH *et al.*, 1995) passaram a ocupar lugar central no processo de estabelecimento, manutenção e desenvolvimento das trocas relacionais.

A confiança e o comprometimento são variáveis chaves do relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994), porque encorajam os profissionais de marketing para: 1) trabalhar com preservação de investimentos, em relacionamentos de cooperação, com trocas entre parceiros; 2) resistir frente a atrativas alternativas de curto prazo, em favor dos benefícios do relacionamento de longo prazo com seus parceiros; e 3) ver potencialmente ações de alto risco com prudência, porque a crença de seus parceiros não é ato oportunista.

Embora reconheçam que existem muitos outros fatores que contribuem para o sucesso ou falha dos esforços de marketing de relacionamento, Morgan e Hunt (1994) salientam que é fundamental e central a presença de relacionamentos confiáveis e comprometidos para o sucesso. Comprometimento e confiança, quando estão presentes nas trocas relacionais, produzem resultados que promovem eficiência, produtividade e efetividade.

A confiança é a disposição para contar com um parceiro numa relação de troca, havendo uma capacidade de aceitar a vulnerabilidade face à incerteza (MOORMAN *et al.*, 1992; MORGAN; HUNT, 1994) e mediante a expectativa generalizada de que outra organização executará ações que resultarão em resultados positivos para a empresa, bem como não agirá inesperadamente desencadeando resultados negativos para essa (SCHURR; OZANE, 1985; ANDERSON; WEITZ, 1989; ANDERSON; NARUS, 1990).

A confiança é necessária para uma empresa entrar no campo de consideração do parceiro (DONEY; CANNON, 1997), podendo ter duas características distintas (GEYSKENS *et al.*, 1998): 1) confiança na honestidade do parceiro, no que se refere à crença que aquele parceiro estará pronto para fazer seu trabalho, cumprir as obrigações prometidas e com sinceridade (DWYER *et al.*, 1987; ANDERSON; NARUS, 1990); e 2) confiança na benevolência do parceiro, que se refere a aquele parceiro interessado no bem estar da empresa e nos ganhos a serem obtidos juntos (CROSBY *et al.*, 1990), e que não fará ações inesperadas que tenha impacto negativo na empresa (ANDERSON; NARUS, 1990).

A confiança é a pedra angular da estratégia de parceria. Morgan e Hunt (1994) acreditam que “a confiança é o maior determinante do relacionamento comprometido” (p. 24). Por sua vez, o comprometimento é um elemento essencial para o sucesso do relacionamento de longo prazo (GUNDLACH *et al.*, 1995). Trata-se de um empenho implícito ou explícito pela continuidade da relação entre

parceiros de troca, o que implica numa disposição para fazer sacrifícios de curto prazo para obter benefícios de longo prazo (DWYER *et al.*, 1987, p. 19).

O comprometimento é a mais avançada fase de interdependência entre parceiros (WETZELS *et al.*, 1998), pois se trata de acreditar que um relacionamento em andamento é muito importante para justificar esforços máximos para mantê-lo, acreditando que o relacionamento vale o trabalho para assegurar que ele resista indefinidamente (MORGAN; HUNT, 1994). Nesse sentido, o comprometimento é visto como um sentimento de importância crítica no desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo ou para haver uma reação afetiva favorável (WETZELS *et al.*, 1998).

Gundlach *et al.* (1995) e Wetzels *et al.* (1998) sugerem que o relacionamento comprometido pode ser dividido em três tipos: 1) comprometimento instrumental ou calculado; 2) comprometimento atitudinal ou afetivo; e 3) comprometimento por tempo.

O componente instrumental considera o comportamento como um ato calculado, uma ação positiva feita por uma parte para criar interesse no relacionamento e demonstrar algo a outra parte, mais do que uma promessa (GUNDLACH *et al.*, 1995). Está baseado na contribuição, como investimentos e alocação de recursos para relacionamentos específicos entre dois parceiros de negócio (WETZELS *et al.*, 1998).

Por outro lado, o componente atitudinal significa uma intenção assegurada pela parte para desenvolver e manter um relacionamento estável de longo prazo. Tem sido descrito em termos de afetividade, identificação, afiliação, congruência de valores e apego psicológico (GUNDLACH *et al.*, 1995). É conduzido por compartilhamento, identificação com, ou internalização dos valores da organização. Está baseado no senso de amizade e ligação emocional com o parceiro (WETZELS *et al.*, 1998).

O componente temporal, por sua vez, é um indicador do comprometimento, pois aponta a habilidade e consistência contínua de uma parte para manter o relacionamento por um longo prazo (GUNDLACH *et al.*, 1995). Nesse sentido, a manifestação temporal pode demonstrar a intenção do parceiro em continuar o relacionamento no futuro (WETZELS *et al.*, 1998).

O comprometimento no *continuum* da construção de relacionamentos, de acordo com Dwyer *et al.* (1987) é a manifestação de uma relação duradoura, na qual

existe uma promessa implícita ou explícita de continuidade relacional entre os parceiros, representando o mais alto estágio na confiança entre as partes. Esta promessa de continuidade é representada por fatores determinantes que serão apresentados no próximo item deste trabalho.

2.4 Fatores determinantes da confiança e do comprometimento

Após considerar as variáveis *confiança* e *comprometimento* como elementos centrais na determinação do *continuum* das trocas relacionais, foco do marketing de relacionamento, busca-se neste momento do trabalho apresentar fatores que determinam os níveis da confiança e do comprometimento nos relacionamentos.

Para tanto, buscou-se alguns trabalhos que fizeram este levantamento em diferentes contextos de marketing, como nas relações entre vendedor-consumidor, nos canais de suprimentos, nos canais de distribuição e na área de pesquisa. As variáveis antecedentes encontradas foram:

– *Interdependência*: que se refere a dependência recíproca, mútua, pois ela é mais ou menos relativa, uma vez que se trata da diferença entre a dependência da empresa no seu parceiro e a dependência do parceiro na empresa, cuja consequência direta é a influência, o poder (ANDERSON; NARUS, 1990). Essa estrutura de interdependência presente na díade de relacionamento engloba a dependência de cada parte, a magnitude da interdependência (soma da dependência das partes) e o grau de dependência relativa entre as partes (KUMAR *et al.*, 1995b). Para Fontenot e Wilson (1997), trata-se da aceitação de uma empresa no fato que os relacionamentos de troca são mutuamente benéficos. Assim, ela coopera e forma um limite coeso para evitar conflitos duradouros, pois quando as partes acreditam que existem barreiras altas para ambos os lados, eles rapidamente colaboram como uma maneira de administrar o fluxo de recursos entre as empresas. A interdependência, explicam Kumar *et al.* (1995b), quando se caracteriza por simetria na dependência mútua, tende a promover o desenvolvimento da confiança e do comprometimento, diminuindo os conflitos, enquanto que a assimetria da dependência, determinada por alguma diferença nos níveis de dependência, leva a uma diminuição da confiança e do comprometimento entre as partes, em vista do sentimento de vulnerabilidade. A magnitude desta interdependência pode ser verificada no envolvimento entre as partes, seguindo um processo contínuo que

perpassa pela conscientização, exploração e expansão, até chegar ao total comprometimento. Na medida em que há um crescimento contínuo dos benefícios obtidos pelos parceiros na troca, aumenta a interdependência (DWYER *et al.*, 1987).

– *Dependência*: a dependência pode ser entendida como a necessidade de manter o relacionamento para atingir os objetivos (KUMAR *et al.*, 1990b; GANESAN, 1994; WETZELS *et al.*, 1998), sendo o resultado da comparação do nível das alternativas (ANDERSON; NARUS, 1990; HOCUTT, 1998). Isso acontece porque os relacionamentos raramente são simétricos, pois uma parte freqüentemente tem mais poder que outra, gerando a dependência (ANDERSON; WEITZ, 1989). O poder é entendido como a capacidade de uma parte (A) para fazer com que outra parte (B) empreenda uma atividade que normalmente não faz, sendo, no entendimento de Morgan e Hunt (1994), um conceito fundamental para se entender os relacionamentos. No entanto, somente a habilidade de condicionar os outros não é suficiente para entender os relacionamentos duradouros, pois na primeira oportunidade o parceiro que sofre a ação do poder pode terminar o relacionamento em busca de alternativas. Esse poder e conseqüente dependência, esclarece Hocutt (1998), está diretamente ligado ao nível da comparação das alternativas, pois se existe um amplo conjunto de parceiros com alta qualidade, a dependência será baixa, mas, se o nível de comparação das alternativas for baixo, o parceiro estará menos propenso a deixar o relacionamento. A parte dependente, afirmam Gundlach e Cadotte (1994), tende a ser vista como a menos efetiva na performance dos negócios, o que acentua o sentimento de vulnerabilidade. Este sentimento, conforme esclarecem Bendapudi e Berry (1997), é influenciado por dois elementos: 1) a dependência com base na dedicação, caracterizada pela ausência de exploração; e 2) a dependência com base na coerção, caracterizada pelo impedimento de sair do relacionamento em virtude dos custos.

– *Custos do término do relacionamento*: estes custos são entendidos como os gastos relativos às atividades de uma parte que teve o relacionamento encerrado na procura e estabelecimento de relacionamento alternativo (MORGAN; HUNT, 1994). Tais gastos, afirma Geyskens *et al.* (1998), levam a um comprometimento calculado, pois uma parte percebe que necessita manter o relacionamento, antecipando os gastos que decorreriam do término da relação. Isso resulta de um cálculo dos custos e benefícios e da avaliação das alternativas de relacionamento. Quando os gastos

do término do relacionamento são altos, em vista dos benefícios e das alternativas, a tendência é haver um maior comprometimento entre as partes.

– *Investimentos Específicos no Relacionamento*: um dos principais determinantes dos custos do término de relacionamento e, conseqüentemente, do comprometimento, é o investimento específico no relacionamento feito por parceiros (BENDAPUDI; BERRY, 1997), pois aumenta a qualidade dos relacionamentos. Para Dwyer *et al.* (1987), o primeiro critério de comprometimento é que as partes provêm altos níveis de contribuições no relacionamento. Essas contribuições geram comprometimento, pois são resultado da disposição de uma parte para fazer investimentos idiossincráticos (DONEY; CANNON, 1997). A percepção do investimento específico no relacionamento, feito por uma parte, provê sinais a outra parte, indicando que pode comprometer-se, pois tais investimentos comunicam o compromisso, ao mesmo tempo em que geram dependência (GANESAN, 1994). Por isso, esclarece Hocutt (1998), o comprometimento do parceiro necessita pelo menos de investimento em tempo e energia e, potencialmente, envolve investimentos de emoções, dinheiro e outros recursos. Bons níveis de investimentos específicos no relacionamento aumentam o comprometimento do parceiro (ANDERSON; WEITZ, 1989). Exemplo disso é a ação de suporte, operacionalizada pelo provimento de assistência (treinamento, material promocional, informação), a outra parte da díade, o que influencia na confiança e comprometimento.

– *Benefícios do relacionamento*: o comprometimento dos parceiros será melhor, na medida em que, também, forem melhores os benefícios dos relacionamentos (MORGAN; HUNT, 1994). Esses benefícios devem ser compartilhados, isto é, ao mesmo tempo em que entregam valor superior aos parceiros, as empresas devem proporcionar autobenefícios. Por isso, é ponto fundamental e crítico a escolha dos parceiros, porque o nível de interesse no relacionamento é dado pela importância das atividades para pelo menos uma das partes (ANDERSON; WEITZ, 1989). Se os benefícios não são importantes, as partes não estarão interessadas em desenvolver esforços para manter e reforçar o relacionamento, a não ser que o comprometimento seja determinado por alto grau de dependência. Isso significa que a performance do parceiro afeta o comprometimento da outra parte (GUNDLACH; CADOTTE, 1994), pois quanto maior a satisfação (estado afetivo positivo baseado no resultado da avaliação da performance em relação às promessas), maior será o efeito favorável na atitude relacional, em prol da manutenção do relacionamento por longo prazo

(KUMAR *et al.*, 1995a). Para tanto, esses benefícios requerem qualidade, fator que está diretamente relacionado à percepção dos parceiros de troca, referindo-se à comparação (subjetiva) das expectativas com a performance (WETZELS *et al.*, 1998). Juntamente com o benefício, a qualidade é um forte elemento determinante da satisfação (CRONIN; TAYLOR, 1992). Esses resultados de satisfação podem ser de natureza econômica ou não-econômica (GEYSKENS *et al.*, 1999).

– *Compartilhamento de valores*: o compartilhamento de valores revela-se como um importante determinante do comprometimento e da confiança entre as partes (MORGAN; HUNT, 1994), qualificando-se como um dos mais difíceis e difusos problemas dos administradores (ANDERSON; WEITZ, 1989). Trata-se da amplitude com que as partes acreditam compartilhar comportamentos, metas, políticas, se são importantes ou não, adequadas ou não, certas ou erradas (ANDERSON; WEITZ, 1989; MORGAN; HUNT, 1994). No processo de interação, isto é, no âmbito da coordenação propositada numa díade, explicam John e Revê (1982), esses valores são transferidos entre as partes, como também são criados por elas, num determinado contexto e tempo. E, quanto maior for o consenso de domínio, que diz respeito ao grau de aceitação mútua numa díade sobre a missão de papéis, tarefas e funções relevantes ao relacionamento (JOHN; REVÊ, 1982) e a distribuição equânime, que refere-se a divisão dos benefícios e tarefas (KUMAR *et al.* 1995a) maiores serão os níveis de confiança e comprometimento no relacionamento. Isso acontece pela efetivação de um “comportamento relacional”, como denominaram Crosby *et al.* (1990), tal como a participação na tomada de decisão, uma vez que envolve idéias, sugestões, opiniões, consultas, apreciações, de ambas as partes, para cultivar um relacionamento de longo prazo. Esse comportamento, afirma Kumar *et al.* (1995b), demanda convergência, sendo melhor onde os parceiros percebem a oportunidade de ganhar pela cooperação e ação conjunta. Se cada parte do relacionamento busca benefícios distintos, a convergência e, conseqüentemente, a confiança e o comprometimento, entre as partes podem diminuir. Por isso, não se pode abrir mão de procedimentos equânimes, que se referem à percepção de uma parte da equidade dos procedimentos e processos no relacionamento (KUMAR *et al.*, 1995a).

– *Conhecimento especializado*: na medida em que uma das partes tenha melhor domínio de conhecimento ou competência, é possível vislumbrar maior confiança (CROSBY *et al.*, 1990; BENDAPUDI; BERRY, 1997). No estudo sobre díades nos

canais de suprimento, Anderson e Weitz (1989) afirmam que a competência é um conceito complexo que inclui conhecimento técnico, com referência a produtos e métodos de produção, conhecimento dos clientes da organização, mercados, competidores e da indústria. Por isso, ressaltam esses autores, uma grande estratégia é influenciar a outra parte a perceber a competência das pessoas que executam as atividades, o que aumentará a credibilidade, isto é, a crença de que serão produzidos resultados positivos.

– *Comunicação*: a comunicação, no âmbito das trocas relacionais, é definida como o formal ou informal compartilhamento de informações significativas e oportunas entre parceiros (ANDERSON; NARUS, 1990; MORGAN; HUNT, 1994), utilizadas para coordenar ações e resolver conflitos (ANDERSON; WEITZ, 1989). Essa atividade foi qualificada por Morgan e Hunt (1994) como a maior precursora da confiança nos relacionamentos entre parceiros, pois tem se constituído como importante determinante do fluxo de diálogo entre as partes envolvidas no relacionamento (DWYER *et al.*, 1987), envolvendo, inclusive, informações confidenciais (DONEY; CANNON, 1997) no processo de compartilhamento, intencional ou não. O nível de comunicação, afirmam Anderson e Weitz (1989), é determinado pela participação (intensidade das partes na relação), similaridade cultural (valores equivalentes), competência do pessoal (conhecimento especializado) e idade do relacionamento (conhecimento mútuo).

– *Reputação*: a reputação refere-se ao resultado dos comportamentos anteriores das pessoas e organizações nos relacionamentos. Esse resultado é constantemente comunicado e tem impacto sobre a confiança dos parceiros, pois através deles as empresas provêem sinais de suas futuras ações (ANDERSON; WEITZ, 1989; GANESAN, 1994). Isso faz com que uma parte possa antecipar os níveis de satisfação, isto é prever o resultado de um relacionamento futuro, configurando-se como um importante elemento na decisão de ficar-ou-deixar o relacionamento (CROSBY *et al.*, 1990). A confiança e o comprometimento, portanto, têm caráter histórico, cuja reputação é desenvolvida com o tempo de relacionamento, de maneira contínua, representando um investimento e ajustamentos de ambas as partes na díade (DONEY; CANNON, 1997). Na medida em que a experiência do relacionamento se mantém, é mais provável que ela tenha passado por um período crítico de terminalidade, determinado pelos comportamentos oportunistas e relacionamentos alternativos, mas que foram resolvidos num entendimento mútuo

(GANESAN, 1994), fazendo com que o tempo de relacionamento também seja um importante determinante no comprometimento e na confiança.

– *Tratamento dos conflitos*: a resolução dos conflitos pode ser vital para o relacionamento, permitindo diferentes percepções de objetivos e papéis desejados (Dwyer *et al.*, 1987). Esses conflitos podem ser destrutivos, com hostilidade, ou podem ser funcionais, na medida em que colaboram para a acentuação da cooperação. O marketing de relacionamento necessita de estabilidade e aceitação mútua das normas, pois se a hostilidade e a amargura, resultantes do desacordo, não forem resolvidas amistosamente, podem levar para conseqüências patológicas, como dissolução do relacionamento. Contudo, quando resolvido amistosamente, o desacordo pode ser um conflito funcional (MORGAN; HUNT, 1994), o que acontece na medida em que exista uma avaliação estimativa de resultados dos recentes esforços para resolver o desacordo (ANDERSON; NARUS, 1990), podendo-se afirmar que a interpretação dos eventos e resultados é também um determinante da confiança. Portanto, pode aumentar produtivamente o marketing de relacionamento e ser visto como apenas uma parte dos negócios, sendo positivo se levar o parceiro a perceber que futuros episódios conflituais podem ser funcionais.

– *Incerteza do ambiente*: no tempo de estabelecimento, manutenção e desenvolvimento dos relacionamentos, estes presenciam um ambiente cada vez mais incerto, que tem impacto direto ou indireto nas díades. O nível de tensão e a percepção de conflitos entre as partes aumenta com a incerteza do ambiente (ACHROL *et al.*, 1983), havendo menor comprometimento e menor expectativa de continuidade (DWYER; OH, 1987), pelo desejo de flexibilização frente às mudanças. Bendapudi e Berry (1997) apontam o dinamismo, a munificência e a complexidade como variáveis ambientais que têm impacto na dependência. O dinamismo refere-se às mudanças imprevisíveis do ambiente, a munificência à capacidade do ambiente suportar o crescimento sustentado e a complexidade à heterogeneidade e extensão das atividades em que se está engajado. Nesses casos, prevalece a tomada de decisão incerta, que é o grau com que uma pessoa ou organização não pode antecipar ou prever apuradamente fatores ambientais (GANESAN, 1994), em virtude de sua volatilidade ou diversidade.

– *Regulação e formalização*: frente a essa realidade instável, a formalização pode afetar positivamente a confiança (DWYER; OH, 1987), tratando-se do grau com que papéis e procedimentos fixados governam as atividades da díade (JOHN; REVÊ,

1982). Da mesma forma, regulação pode ser um importante elemento de determinação do comportamento distributivo. No marketing prático, assevera Gummesson (1996 e 1999), cada vez mais a economia está misturando nos mercados a competição, a colaboração e a regulação. E, para que haja o equilíbrio de marketing (comportamento integrativo, distributivo e consentimento), são necessários aspectos de regulação.

– *Comportamento oportunista*: o ambiente incerto é propício para o comportamento oportunista. Esse tipo de comportamento é comumente entendido numa conotação negativa, descrevendo uma instância em que alguém renega uma concordância ou entendimento para tirar vantagem de uma nova oportunidade (GUNDLACH *et al.*, 1995). A essência desse tipo de comportamento, esclarecem Morgan e Hunt (1994), é sua orientação para a desonestidade, violação implícita ou explícita da promessa e papéis, cujo impacto é negativo na confiança do relacionamento de negócio.

As alterações nos níveis de confiança e comprometimento nos relacionamentos, por esses fatores determinantes, levam a resultados. Quando os fatores alimentam altos níveis dessas variáveis, é provável que o relacionamento seja mantido e reforçado.

3 MARKETING DE RELACIONAMENTO EM CLUBES DE FUTEBOL

O futebol profissional é, sem dúvida, um excelente produto. Porém, nos últimos anos, tem se deparado com um ambiente cada vez mais competitivo, determinado por diversas mudanças do setor, tais como o surgimento de novas formas de entretenimento, novas ferramentas de comunicação, alterações do panorama legal, melhor qualidade dos rivais.

Atualmente, somente ter uma equipe competitiva nos gramados não garante sucesso empresarial – embora esta seja uma exigência, cabendo aos dirigentes tornarem os clubes de futebol profissional como centros de competência para o desenvolvimento do valor que os múltiplos clientes e *stakeholders* desejam.

Neste capítulo, são abordados temas que, juntamente com a emergente perspectiva do marketing de relacionamento, esclarecem e fundamentam o papel do marketing na gestão dos clubes de futebol profissional. Primeiramente, apresenta-se uma contextualização do produto futebol e do marketing esportivo na realidade nacional. Em seguida, é apresentada uma estrutura que procura contribuir para a sistematização do marketing de clubes, à luz do marketing de relacionamento, com foco especial para a rede de relacionamentos que compõe o núcleo de produção do jogo-espetáculo.

3.1 Evolução do futebol como produto

A essência do jogo de futebol, isto é, sua natureza de invasão de um terreno adversário para atingir uma meta mediante esforços colaborativos de um time (ou uma equipe) e o uso/posse de uma bola no jogo, surgiu muito antes dos Ingleses terem estabelecido as primeiras regras. Essa essência, explica Gerhardt (2005), vem de jogos ligados à guerra e eventos religiosos como o “Tsu'Chu” (Chineses), o “Kemari” (Japoneses), o “Episkyros” (Gregos), o “Harpastum” (Romanos) e “Cálcio” (Italianos).

Entretanto, com o advento da modernidade e do pensamento científico, “novas” formas de relações sociais, econômicas e culturais, houve o surgimento do esporte desvinculado de questões ritualísticas, sobretudo na Inglaterra do século XIX, quando o futebol absorve os fundamentos da “nova civilização”, do “mundo

moderno”, em especial nos educandários que difundiram novas formas de jogar futebol com as regulamentações da civilidade¹.

O futebol surge no momento em que se fortalece um campo² de oferta e demanda esportiva na Europa. Um fato que representa esse surgimento aconteceu no ano de 1863, quando a maneira de jogar com as mãos (*Rugby*) e de jogar com os pés (*Football*) foram separadas, seguindo diferentes cursos, o que deu origem a primeira Associação de Futebol fundada na Inglaterra.

A partir desse momento, o futebol começa a apresentar traços de um esporte institucionalizado, somando mais elementos do que a prática eminentemente lúdica centrada no jogo. A criação das Associações, Equipes e Campeonatos no final do século XIX indicava a atração deste novo produto da modernidade para a sociedade européia.

Essas equipes e entidades de administração, mediante lógicas sociais, econômicas e simbólicas da Europa do final do século XIX, produziram a primeira versão do espetáculo, pois o futebol extrapolou os limites do campo, isto é, dos jogadores e organizadores, surgindo a demanda dos torcedores, quando se estabelece inter-relação com o campo do lazer.

Nesse momento, equipes, associações e clubes passam a representar pessoas que não estão propriamente envolvidas com o jogo em campo, formando uma comunidade de sentidos em torno da representatividade da equipe. Esse encanto do torcedor, que se identifica com sua equipe e a assiste, acompanha, começa a consolidar as bases do futebol profissional.

Ao passo que se espalha para o mundo, num período de expansão da mercantilização, da produção e sociedade de massa, a produção do espetáculo começa a atender demandas dos veículos de comunicação de massa. Esta inter-relação com o campo midiático, a partir das primeiras décadas do século XX,

¹ A civilidade, conforme afirmaram Elias e Dunning (1992), caracteriza uma distinção clara das condutas e requisitos primordiais para a padronização dos membros da classe. Esta caracterização leva a uma melhor definição da individualidade do sujeito perante os “outros”.

² O “campo” a que se refere tem suas condições explicadas por Bourdieu (1983), que o descreve como “[...] um estado da relação de força entre os agentes ou as instituições engajadas na luta ou, se preferirmos, da distribuição do capital específico que, acumulado no curso das lutas anteriores, orienta as estratégias ulteriores. Esta estrutura, que está na origem das estratégias destinadas a transformá-la, também está sempre em jogo: as lutas cujo espaço é o campo têm por objetivo o monopólio da violência legítima (autoridade específica) que é característica do campo considerado, isto é, em definitivo, a conservação ou a subversão da estrutura da distribuição do capital específico. (Falar em capital específico é dizer que o capital vale em relação a um certo campo, portanto dentro dos limites desse campo, e que ele só é convertível em outra espécie de capital sob certas condições)” (p. 90).

potencializa a consolidação do profissionalismo e do futebol espetáculo (McPHERSON; CURTIS; LOY, 1989).

Após a Segunda Guerra Mundial, com o advento de novas lógicas sociais, econômicas, dimensões simbólicas e desenvolvimento tecnológico, o espetáculo de futebol, conforme Proni (1998), por suas ligações com o campo do lazer e o campo dos meios de comunicação, começa a se consolidar como produto para a demanda do campo dos negócios, principalmente como ferramenta de marketing.

Essa inter-relação com o campo dos negócios, no Brasil, se acentua após a década de 1970, quando os clubes passam por grandes dificuldades, decorrentes do aumento dos salários de jogadores, dos custos de produção do espetáculo e da inadimplência dos associados (BRUNORO; AFIF, 1997). Nesse momento, o patrimônio dos clubes deixa de ser somente o valor do passe dos jogadores e a capacidade do estádio, passando a vislumbrar o valor da marca e a visibilidade.

Em virtude dessas inter-relações historicamente constituídas, é possível pensar que o produto futebol, na sua forma de espetáculo esportivo, atualmente só é produzido com viabilidade na interface de relacionamentos e tensões entre estes quatro campos (o esportivo, o de lazer, o midiático e o de negócios), uma vez que todos são agentes na elaboração, consumindo o produto ao mesmo tempo em que o produzem.

Nessa realidade, é cada vez mais imprescindível aos clubes de futebol profissional, envolvidos com espetáculos esportivos, buscarem conhecimentos de gestão para conseguirem dar conta de produzir esse complexo produto esportivo. No próximo momento do trabalho, serão dedicados esforços para estabelecer alguns critérios para a prática do marketing nos clubes de futebol profissional.

3.2 Marketing esportivo e o futebol brasileiro

Pode-se afirmar que a história da relação entre o marketing e o futebol começou após a Segunda Guerra Mundial, com as iniciativas exógenas nos clubes. Empresas começaram a perceber a atração e visibilidade desse espetáculo esportivo e, rapidamente, vislumbraram a possibilidade de associar ou simplesmente expor suas marcas e produtos.

Essa história é, sem dúvida, muito rica, mas no presente momento do trabalho serão explorados apenas a produção de obras que tematizaram o

marketing esportivo no cenário nacional, para tentar compreender os fundamentos que circularam/circulam e que provavelmente representaram/representam as atividades de marketing dos clubes.

O marketing nos clubes de futebol brasileiros surge no final da década de 1970. Melo Neto (1986) afirma que ele foi introduzido no futebol em 1977, quando o Conselho Nacional de Desportos (CND) resolve permitir a publicidade nos uniformes dos jogadores. A partir dessa iniciativa, foram surgindo outros esforços de marketing no futebol, como o patrocínio de grandes empresas, comercialização do espaço publicitário, licenciamento de marca, venda dos direitos de transmissão para a TV.

Nesse momento de surgimento e primeiros passos, a noção de marketing esportivo no ambiente do futebol profissional esteve fortemente vinculada a 2 (dois) fatores: 1) no fato de que o futebol tornou-se uma excelente ferramenta de marketing para empresas interessadas em retorno institucional; e 2) trata-se de uma maneira de buscar receitas alternativas para os clubes.

A crise pela qual os clubes passavam, com o crescimento dos custos de produção, inadimplência dos sócios, evasão dos jogadores e diminuição do número de torcedores nos estádios, foi em parte amenizada pelo aumento da cobertura da mídia esportiva na década de 1980. Isso fez com que os dirigentes e empresários rapidamente percebessem no futebol uma forma de promoção, uma mídia alternativa, isto é, “um sistema de marketing que promove o produto sem a necessidade de anúncios institucionais”, como definiu Melo Neto (1986, p. 17), com melhor relação custo-benefício em comparação com a mídia tradicional.

Ainda na década de 1980, com o fortalecimento do movimento pela profissionalização do futebol brasileiro (clube-empresa), os dirigentes dos clubes perceberam a importância de valorizar a outra face do marketing (o marketing do esporte), voltando-se também para as atividades do clube e da competição em atenção a seus múltiplos clientes, especialmente em investimentos no valor da marca, venda de produtos esportivos, franquias, preocupação com a organização e oferta (calendários) do produto esportivo.

Na década de 1990, o marketing esportivo efetivamente se consolida como importante elemento na gestão dos clubes de futebol. Exemplo claro foi a parceria de co-gestão entre Palmeiras e a empresa Parmalat, iniciada em 1992, que rendeu bons frutos ao clube e ao investidor.

Ao compilar contribuições de autores sobre marketing esportivo brasileiro, com obras desde meados da década de 1980, como Melo Neto (1986, 1998 e 2000), Contursi (1996), Brunoro e Afif (1997), Pozzi (1998), Caballero Lois e Carvalho (1998), Afif (2000), Grelet (2000), Hawilla (2000), Vaz (2000) e Cardia (2004), pode-se perceber que os fundamentos do marketing esportivo brasileiro estão centrados no desenvolvimento de atividades com a finalidade de atender os desejos e necessidades dos consumidores do produto esportivo ou das empresas, através das organizações ou eventos esportivos.

De modo geral, não se vislumbra no texto dos autores que abordaram o marketing esportivo, uma preocupação maior com a manutenção dos relacionamentos por longo prazo, com o reforço dos relacionamentos, com a cooperação/colaboração interorganizacional. Nesse ponto, parece haver uma lacuna a ser desenvolvida pelo marketing de clubes.

Para colaborar com o desenvolvimento desse aspecto, o presente estudo procura avançar na abordagem do marketing à luz do marketing de relacionamento, frente ao aumento da importância da cooperação, regulação/instituição, valorização afetiva e continuidade nas trocas entre os clubes, seus clientes e *stakeholders*. Não se trata de negar todas as práticas e conhecimentos historicamente constituídos pelos gestores do futebol, mas de pensá-las a partir de outro referencial – o do marketing de relacionamento.

3.3 Marketing de clubes à luz do marketing de relacionamento

Neste momento do trabalho, o objetivo é traçar o papel do marketing de clubes olhando da perspectiva da troca relacional, frente a uma tendência de interdependência e colaboração mútua, em contraste com o foco na competição e comportamento oportunista do marketing tradicional. Nessa perspectiva, sustenta-se que o marketing dos clubes deve estabelecer um centro de competências, espalhado dentro e fora da organização, constituído pelas habilidades e recursos disponíveis.

Esse centro de competências deve estabelecer trocas relacionais com clientes e demais *stakeholders*, determinando altos níveis de confiança e comprometimento num *continuum* progressivo entre as partes, focando as atividades de marketing nas interações dentro de uma organização imaginária (rede de

relacionamentos dinâmica), onde o clube deve ser competente no processo de identificar, estabelecer, manter, nutrir, alinhar e, quando necessário, terminar relacionamentos com lucro para ambas as partes, numa troca mútua.

Para sistematizar essa posição sobre o marketing de clubes apresenta-se a seguir uma proposta preliminar na tentativa de oferecer critérios para o processo de análise, planejamento, execução e avaliação das atividades. Trata-se de visualizar o papel do marketing de clubes pelo estabelecimento de uma estrutura dinâmica (sistêmica) dos relacionamentos presentes no cotidiano de desenvolvimento de valor do produto futebol.

O primeiro ponto fundamental na estrutura é perceber que cada interação entre duas partes (seja relação interpessoal ou interorganizacional) ocorre dentro de um sistema mais amplo. Nesse caso, concebe-se o produto futebol como uma totalidade integrada cujas propriedades não podem ser reduzidas às partes que estão envolvidas na sua produção. Suas propriedades essenciais, ou “sistêmicas”, são propriedades do todo, que nenhuma das partes possui. Elas surgem de uma configuração de relações ordenadas que é característica dessa produção.

Essa configuração tem como elemento chave a capacidade de interagir com uma ou outra parte ou com outros níveis sistêmicos. E, na interação, ao mesmo tempo em que influencia, é influenciada pelo contexto que se estabelece, como também tem caráter histórico, isto é, os resultados ocorridos no ciclo de vida do relacionamento deixam rastros que indicarão comportamentos futuros.

As interações, no caso do marketing de clubes, foram classificadas em 5 (cinco) níveis: 1) nível dos relacionamentos do clube; 2) nível dos relacionamentos do núcleo de produção do espetáculo; 3) nível dos relacionamentos clássicos; 4) nível dos relacionamentos especiais; 6) nível dos macro-relacionamentos. Esses níveis de interações podem ocorrer em 4 (quatro) setores distintos: 1) setor de fornecedores; 2) setor de competidores; 3) setor de clientes; 4) setor de agentes externos.

A tese central refere-se a condição de que, no marketing de clubes, não se pode pensar em função de partes envolvidas na produção do espetáculo-esportivo (produto futebol), pois não existem partes em absoluto, mas um padrão de interações, relacionamentos entre as partes. Assim, as propriedades do produto futebol são propriedades do todo, mas em níveis e setores classificáveis, como apresenta-se a seguir.

3.3.1 Relacionamentos do clube

O nível de relacionamento do clube³ compreende as interações que se estabelecem nas atividades econômicas, políticas, sociais e culturais internas dos clubes na produção do valor superior do produto futebol, englobando empregados e voluntários (clientes e/ou provedores internos), departamentos funcionais (técnico, marketing, administrativo, recursos humanos, entre outros) e unidades estratégicas de negócio (lazer, negociação de jogadores, direitos de imagem, informação esportiva, ferramenta de marketing, franquias).

Essas interações do clube, na rede de relacionamentos que compreende a produção e consumo do produto futebol, forma o *centro de competências* a ser disposto nas ações de marketing. Essas interações do clube podem estar dentro ou fora da organização nas interseções dos seus negócios.

O papel do marketing de clubes nesse nível é estabelecer, desenvolver e manter os relacionamentos com as pessoas envolvidas nas atividades de formação, treinamento, reabilitação e jogos em uma equipe, tendo em vista a formação de uma equipe competitiva e condições para os espectadores assistirem ao jogo (pacote de benefícios em torno do jogo).

3.3.2 Relacionamentos do núcleo de produção do espetáculo

O nível de relacionamentos do núcleo de produção do espetáculo⁴ está relacionado às interações entre agentes (organizações e pessoas) de diferentes campos, que são indispensáveis na produção do futebol, pelo fato de serem fundamentais à própria existência do produto e que, de uma forma ou de outra, por processos de trocas relacionais, complementam a produção ou agregam valor.

³ Este nível de relacionamentos foi elaborado com base nos conceitos de estrutura e processos econômicos-políticos internos de Stern e Revê (1980), marketing de empregados de Kotler (1992), parceiros internos de Morgan e Hunt (1994) e Doyle (1995), nano-relacionamentos de Gummesson (1999), mercado interno e de recrutamento de Peck et al. (1999) e centro de competências de Gummesson (1994).

⁴ Este nível de relacionamentos foi elaborado com base nos conceitos de alianças estratégicas de Webster (1992), produção agregada e complementar de Minquet (2001), lado administrativo de Brooks (1994), ramificações do produto esportivo de Mullin et al. (1995), co-gestão esportiva no futebol de Cabalero Lois e Carvalho (1998) e produtores e intermediários do esporte de Shank (2002).

Essas organizações e pessoas são representadas por 6 (seis) agentes: 1) clubes que formam, treinam e reabilitam jogadores de uma equipe; 2) clubes adversários que estabelecem o confronto; 3) entidade de administração do desporto (confederação, federação ou liga); 4) torcedores (individuais, pequenos grupos ou torcida organizada); 5) veículos de comunicação (jornais, rádios, televisões, internet); e 6) investidores (co-gestores, patrocinadores, *merchandising*, licenciamento).

Trata-se de uma “organização imaginária”, denominada de núcleo de produção porque apresenta característica de co-produção assumida por agentes (organizações e pessoas) que são beneficiárias do produto que co-produzem, formando uma rede multifacetada que deve ser pensada pelo marketing em termos de alianças estratégicas.

Os relacionamentos do clube (centro de competência) com os demais agentes do núcleo de produção são seus verdadeiros bens. Portanto, é tarefa do marketing de clubes constituir condições para estabelecer, manter, reforçar e alinhar (verticalizar) esses relacionamentos com foco no desenvolvimento, comunicação e entrega de valor superior aos clientes.

A característica básica do marketing, nesse nível de relacionamentos, é criar uma livre e flexível aliança guiada por um centro de interesses onde a função chave inclui desenvolvimento e administração das próprias alianças, coordenação dos recursos financeiros e tecnológicos, definição e administração dos centros de competências e administração das informações que ligam a rede.

3.3.3 Relacionamentos clássicos

O nível de relacionamentos clássicos⁵ do clube compreende as interações com fornecedores, clientes, competidores e agentes externos. Algumas dessas interações podem ser as mesmas da organização imaginária que compõe o núcleo de produção.

Os fornecedores provêem recursos necessários às atividades dos clubes. São agrupados em: 1) fornecedores de serviços (saúde, segurança, alimentação,

⁵ Esta categorização surge a partir dos conceitos de ambiente primário de marketing de Achrol et al. (1983), ambiente de tarefas imediatas de Kotler (1992), estrutura integrada de negócios do futebol de Aidar e Leoncini (2000), relacionamentos clássicos de marketing e organização imaginária de Gummesson (1999) e mercado de suprimento e alianças de Peck et al. (1999).

hospedagem, transporte, seguridade, publicidade, propaganda, entre outros); 2) fornecedores de bens (materiais esportivos, materiais de manutenção, limpeza, entre outros); e 3) fornecedores das regras e condições do jogo (Confederação, Federação, Ligas).

Os concorrentes do clube são os agentes que competem pelo estabelecimento de relacionamentos num mesmo mercado, como outras modalidades esportivas (voleibol, handebol, basquetebol, tênis, esportes radicais, de aventura), outras formas de lazer (teatro, *shopping*, programas de TV, aparelhos eletrônicos), outros eventos (música, recreação) e outros clubes (pelo estabelecimento de relações com torcedores, patrocinadores, venda de jogadores).

Os clientes são as pessoas ou organizações que estabelecem trocas com o clube. Podem ser classificados em 5 grupos: 1) clientes espectadores (torcedores, torcida organizada); 2) clientes de ferramenta de marketing (merchandising, patrocínio); 3) clientes de intermediação/revenda (agências de marketing, empresas de comunicação, licenciamento, franquias); 4) clientes indiretos (são os clientes dos clientes, como os telespectadores, consumidores dos produtos licenciados); e 5) clientes de jogadores (agentes, clubes e federações esportivas).

Os agentes externos que se relacionam diretamente com o clube são considerados agregadores de interesses, influenciando, de uma forma ou de outra, no desenvolvimento de valor do produto. São formados por Governos Municipais e Estaduais, Federações Estaduais de Futebol, Confederação de Futebol, Entidades Locais e Regionais (Sociais, Ambientais, Educacionais, Religiosas), Associações de Classe, Familiares e Amigos.

Nesse ambiente de relacionamentos clássicos, o papel do marketing de clubes é buscar relacionamentos mutuamente lucrativos, de longo prazo, desenvolvendo esforços que aumentem os níveis de confiança e comprometimento entre as partes.

3.3.4 Relacionamentos especiais

O nível de relacionamentos especiais⁶ do clube é composto pelas organizações que se relacionam indiretamente com este, cujas ações podem

⁶ O fundamento deste nível foi inspirado no conceito de ambiente secundário de marketing de Achrol et al. (1983), jogadores chaves do macroambiente de marketing de Kotler (1992), relacionamentos

determinar algum impacto no desenvolvimento do produto futebol, como o cliente do cliente, fornecedor do fornecedor, potenciais concorrentes ou outros agentes externos.

Essa abordagem aos relacionamentos mais distantes é também tarefa do marketing de clubes, pois as condições presentes ou eventos ocorridos nos ambientes mais remotos são capazes de potencializar, permitir ou mesmo inibir a elaboração, comunicação e entrega do valor superior ao cliente, pela organização do jogo-espetáculo no ambiente mais imediato de relacionamentos, como também o inverso pode ocorrer.

Exemplo disso são as ações do Poder Legislativo da União. Políticas, leis e normas podem influenciar diretamente o desenvolvimento do jogo-espetáculo de futebol, como foi o caso do sancionamento da Lei 9.615/98 (Lei Pelé), pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso que, entre outras coisas, decretou data para o fim do vínculo esportivo dos atletas com os clubes (passe), com impacto significativo nos ambientes de relacionamentos mais imediatos do clube (e organização do jogo-espetáculo).

Por outro lado, as ações da organização do jogo-espetáculo nos ambientes mais imediatos também pode ter impacto significativo nos ambientes mais remotos, como por exemplo, a morte do jogador Serginho do Esporte Clube São Caetano, de São Caetano do Sul, São Paulo. Em torno desse evento, o resultado de relacionamentos mais imediatos do clube (com clínica médica, familiares, Federações e Confederações de Futebol) levou órgãos e entidades mais distantes a refletirem sobre essas situações.

Assim, é papel do marketing de clubes, a partir do paradigma da rede de relacionamentos e dinamicidade inerente, estabelecer, nutrir e alinhar relacionamentos nos ambientes mais imediatos, considerando também os ambientes mais remotos, sabendo que é, ao mesmo tempo, capaz de ser influenciado pelos ambientes mais remotos, como também determinar que mudanças neles ocorram.

3.3.5 Macro-relacionamentos

O nível de macro-relacionamentos⁷ do clube é composto pela sociedade em geral, sua economia, política, cultura, ciência, tecnologia, religião. Estes elementos influenciam interações nos relacionamentos do clube, do núcleo de produção, os clássicos e os especiais, como também simultaneamente são influenciados numa relação de mão dupla.

Esse macro-ambiente constitui um padrão externo de todos os outros níveis de relacionamentos do clube apresentados. Todas as interações e a dinâmica delas em todos os ambientes e setores (fornecedores, competidores, clientes e agentes externos) são, ao mesmo tempo, determinadas e determinantes de fatores econômicos, culturais, religiosos, políticos, e tecnológicos.

A tarefa do marketing de clubes em relação a esse nível de relacionamentos é perceber padrões, características, configurações do contexto de relações. Por exemplo, é muito diferente administrar um Clube de Futebol no Brasil em relação a um Clube de Futebol na Espanha, pois são contextos diferentes. Por isso, o papel do marketing é também analisar esse macro-ambiente.

3.4 Papéis e objetivos nas interações do núcleo de produção

Como o objetivo do trabalho é entender os fatores determinantes da confiança e comprometimento nos relacionamentos do núcleo de produção do futebol, neste momento apresentam-se os *papéis* e *objetivos* presentes nas interações entre o clube (centro de competências da organização imaginária) e (1) clubes adversários, (2) entidade de administração do desporto, (3) torcedores, (4) mídia esportiva e (5) investidores.

3.4.1 Relacionamento entre clube e clubes adversários

Os clubes têm o papel principal de criar a competição – o produto primário (BROOKS, 1994). Em relação ao futebol profissional brasileiro, os responsáveis pela criação do produto primário são legalmente denominados Entidades de Prática

⁷ A estrutura dos macro-relacionamentos foi inspirada a partir do conceito de processos econômicos-políticos externos de Stern e Reve (1980), macro-ambiente de marketing de Achrol et al. (1983) e mega-relacionamentos de Gummesson (1999).

Desportiva. Essas entidades são pessoas jurídicas de direito privado, com organização e funcionamento autônomo, tendo suas competências definidas em seus estatutos, conforme reza o art. 16 da Lei 9.615/98.

Essas Entidades de Prática Esportiva, ou simplesmente Clubes, no desenvolvimento do produto futebol, buscam atingir dois objetivos centrais: competitividade e equilíbrio/lucro financeiro. A competitividade que significa a chance de alcançar vitórias é um importante critério de produtividade e qualidade dos serviços prestados pelos clubes, determinando diretamente o potencial financeiro da organização.

Essa competitividade é avaliada no “interior” de uma competição (campeonato ou torneio), onde não menos importante são as organizações adversárias (SUTHERLAND; HAWORTH, 1986), representadas pelas entidades de prática desportiva que disputam a mesma competição, pois um clube não produz o espetáculo de maneira independente. Ao contrário, o clube elabora o produto de maneira conjunta, através da realização dos jogos com os rivais.

Verifica-se que o desenvolvimento de valor do produto futebol se dá num ambiente imprevisível, impregnado de elementos ligados ao jogo entre os diversos rivais na competição, entre eles o acaso e a sorte. Contudo, essas condições não devem ser tomadas como negativas, mas como características que fundamentam o valor econômico do produto.

Ao mesmo tempo em que a competição necessita de clubes e equipes com prestação de serviço de qualidade, necessita de um certo grau de incerteza nos planos dos resultados do espetáculo (MINQUET, 2001). Por isso, uma premissa que afeta o valor do produto futebol está vinculada à necessidade de equilíbrio competitivo entre os rivais, numa determinada competição, onde a qualidade (competitividade) não é apenas um diferencial competitivo, mas o preço para entrar e permanecer.

Observa-se, portanto, que o relacionamento entre os clubes e seus adversários numa competição, por ocasião da produção-consumo do produto futebol, está pautado simultaneamente pela lógica da competição-cooperação. Sutherland e Haworth (1986) afirmam que, em contraste com o relacionamento competitivo comum entre organizações comerciais, o relacionamento existente entre um clube de futebol profissional e seus rivais é caracterizado por maiores implicações às várias organizações constituintes das competições.

3.4.2 Relacionamento entre clube e entidade de administração

As Federações Estaduais de Futebol são entidades responsáveis pelo futebol nos Estados. São pessoas jurídicas, de direito privado, com organização e funcionamento autônomo, tendo suas competências definidas em estatuto próprio (art. 16 da Lei 9.615/98). Cada uma tem liberdade para promover e administrar os campeonatos da maneira que julgar mais adequada, em acordo com os ideais da Federação Internacional de Futebol Associado (FIFA), da Confederação Sul-Americana de Futebol (CONMEBOL) e da Confederação Brasileira de Futebol (CBF).

As Entidades de Administração do Desporto, de acordo com seus estatutos e com a legislação esportiva vigente, organizam os campeonatos estaduais, elaboram e organizam o cumprimento das tabelas, formam e determinam os árbitros (conforme o Estatuto do Torcedor), vendem os direitos de transmissão para a televisão, registram os clubes e jogadores, emitem transferências e certidões, julgam ações relativas à disciplina e às competições esportivas nas Comissões e Tribunais de Justiça Desportiva.

Para participar de Campeonatos organizados pela Federação Estadual, os Clubes devem estar devidamente filiados a Entidade de Administração do Desporto, e os atletas que participarão da competição devem estar registrados e devem pagar as taxas e outras obrigações como seguro.

As normas e regulamentos das competições são decididos pela Federação Estadual, juntamente com os Clubes que têm o direito conquistado de participar do campeonato/torneio, atendendo as especificações da FIFA, CONMEBOL e CBF. Após a decisão do formato da competição e dos moldes da tabela, a Entidade de Administração encarrega-se de organizar e operacionalizar esforços para que a competição ocorra, e os clubes procuram desenvolver os confrontos com as melhores condições de competitividade possíveis.

3.4.3 Relacionamento entre clube e torcedores

O relacionamento entre o clube e o torcedor ocupa certamente centralidade no que se refere ao futebol profissional – esporte-espetáculo, pois é desta relação

que se determina o potencial de negociação do clube. O número e atitudes dos espectadores são condicionantes diretos do potencial de geração de recursos para os clubes.

Mídia, loterias esportivas, empresários, empresas de marketing, patrocinadores, aparecem do relacionamento clube-torcedor, formando uma extensa e complexa indústria de bens e serviços relacionados à modalidade, convertendo-a (entre outros fatores), em um objeto de investimento em busca de repercussões positivas para o torcedor, num processo complexo.

Os fundamentos do consumo desse produto pelos torcedores (consumidores primários) estão relacionados, por um lado, às suas qualidades mais concretas (fatores tangíveis) e, por outro, as suas qualidades mais subjetivas (fatores intangíveis), sendo o produto esportivo final, por si mesmo, um composto inter-relacionado dessas qualidades (BROOKS, 1994; PITTS; STOTLAR, 2002).

Em grande parte, o futebol como produto é um bem, um serviço, ou qualquer combinação dos dois, projetado para prover benefícios ao torcedor, cujos desejos e necessidades, apontam Mullin *et al.* (1995) podem estar relacionados a três aspectos: os anseios de saúde, diversão e socialização.

Para ofertar um produto/serviço que atenda a esses anseios dos torcedores, os clubes de futebol profissional desenvolvem esforços na formação de uma equipe vitoriosa em campo, onde a competência dos jogadores e dos membros da comissão técnica, no confronto com as equipes rivais da competição, representa o valor central do produto.

Significa que, em grande parte, o papel do clube, diante das expectativas do torcedor, está ligado ao jogo, à competitividade da equipe em campo. Assim, os atletas e comissão técnica exercem suas atividades “em campo” em favor dos objetivos do clube, representando uma massa de torcedores ávidos pela conquista de vitórias, de superioridade, de beleza.

Não se pode esquecer que, no entorno desse jogo, estão outros elementos periféricos que também garantem a satisfação dos torcedores, como a arena, o material esportivo utilizado, a segurança, a praça de alimentação, a organização de entrada e cadeiras, *boutiques*, entre outros elementos, que representam o cultivo de um ambiente agradável/excitante para o encontro de serviço-produção do espetáculo esportivo.

Atualmente, oferecer um produto esportivo não se limita a favorecer a realização do jogo, isto é, o caráter auto-suficiente tem diminuído, havendo a necessidade de saber responder às dimensões mais subjetivas da demanda, em relação aos seus desejos e necessidades (DESBORDES, *et al.*, 2001).

3.4.4 Relacionamento entre clube e mídia esportiva

A mídia esportiva é aqui entendida como os veículos de comunicação que se envolvem no papel de mediação das informações esportivas. Por um lado, esses meios de comunicação utilizam-se do acontecimento esportivo para realizar suas matérias, preencher suas pautas e, por outro, a entidade esportiva tem a garantia de estar na mídia, sempre em maior ou menor grau de intensidade e exposição.

Isso acontece porque existe uma grande demanda de matérias esportivas por parte do público, fazendo com que os meios de comunicação social passem a dedicar um espaço cada vez maior a estas matérias. O esporte foi convertido em um bom produto porque representa uma maneira de conseguir elevados níveis de audiência, elemento que determina o potencial de geração de receitas das empresas da área da comunicação.

A mídia esportiva, na sua lógica de produção, registra crescente importância para o esporte. Esse mecanismo de mediação, por processos pragmáticos, postos em funcionamento através de inúmeras operações midiáticas, produz a exposição e uma “falação” em torno dos fatos e acontecimentos esportivos.

Essa ação da mídia esportiva, sobretudo da televisão, é muito significativa, a ponto de ser praticamente impossível pensar o esporte profissional, o esporte-espetáculo, sem a presença desse mecanismo de mediação. É uma relação de interdependência e, conforme Nuzman (1996), os esportes que não se adaptarem à TV estarão fadados ao desaparecimento, assim como as televisões que não souberem buscar o acesso aos programas esportivos jamais conseguirão sucesso financeiro e público.

3.4.5 Relacionamento entre clube e investidores

Os investidores são as organizações que, de uma forma ou de outra, investem dinheiro ou outros esforços (serviços, conhecimento especializado, etc.)

nos clubes, tendo em vista algum tipo de retorno de tal investimento, seja na forma de retorno financeiro e/ou não-financeiro (relacionamento, *goodwill*, exposição, segmentação de mercado, institucionalização).

Esses investidores podem ser organizações patrocinadoras (principais, secundárias e técnicas), organizações de intermediação/revenda (transmissão de jogos, franquias, licenciamentos), organizações que investem em *merchandising* (publicidade estática, direito de arena), entre outras oportunidades de negócio.

De modo geral, essas organizações consomem o produto para estabelecer, manter, desenvolver ou reforçar os relacionamentos com seus clientes através da ligação com o produto futebol, tratando-se de esforços do marketing através do esporte, isto é, para outros consumidores, produtos ou serviços industriais através do evento (MULLIN *et al.*, 1995; SHANK, 2002).

Mas não se pode, atualmente, entender os investidores como aqueles que se utilizam do esporte como uma ferramenta. Na lógica do *business-to-business* e da organização imaginária em rede, é possível compreender esses investidores, também, como produtores do espetáculo esportivo, isto é, da mesma forma que os clubes adversários, torcedores e mídia esportiva, os investidores são consumidores-produtores do evento.

Essa afirmação é tanto mais cabível quando, no contexto brasileiro atual, se tenta imaginar o esporte-espetáculo, o esporte profissional, sem a presença dos patrocinadores. Por isso, compreende-se que, na lógica da rede de relacionamentos e organização imaginária, os investidores façam parte do núcleo de produção do produto futebol.

O papel dos clubes, nesse relacionamento com os investidores, é ter equipes competitivas, conquistar vitórias, ganhar títulos, participar de competições importantes e, conseqüentemente, ter grande nível de exposição e identificação com o maior número de torcedores/consumidores.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados aspectos metodológicos que fizeram parte da pesquisa, especificamente o tipo de abordagem ao problema e objetivo geral do estudo, os procedimentos e critérios de seleção da população e amostra, instrumento e passos para a coleta de dados, os procedimentos de análise dos dados coletados e limitações do estudo.

4.1 Tipo de pesquisa

O problema de pesquisa foi abordado segundo a proposta estruturalista-sistêmica, uma vez que se buscou compreender mais os aspectos referentes aos relacionamentos (confiança e comprometimento) do que propriamente o estudo dos agentes envolvidos no “sistema” de relacionamentos do núcleo de produção do futebol. Os esforços de pesquisa estiveram voltados para condições geradoras da manutenção e reforço dos relacionamentos.

Nessa abordagem, optou-se pela trabalhar simultaneamente com a qualidade e quantidade de aspectos determinantes da confiança e comprometimento, portanto, o estudo foi de natureza quali-quantitativa. A qualitativa caracterizou-se pela determinação de padrões, seleção e categorização de valores, crenças, atitudes que estariam determinando confiança e comprometimento nos relacionamentos entre o clube e demais agentes do núcleo de produção do futebol. A abordagem quantitativa foi utilizada como suporte de interpretação da qualidade, pois os fatores categorizados foram quantificados, para que se pudesse medir, comparar os resultados.

Para atingir o objetivo geral do trabalho, optou-se pelo tipo de pesquisa denominada exploratória, uma vez que o trabalho foi desenvolvido com a finalidade de obter maior compreensão do problema estudado. Mediante a amplitude de fatores, que poderiam determinar os níveis de confiança e comprometimento nos relacionamentos entre clubes e agentes do núcleo de produção, optou-se pela exploração dos dados para definir com mais precisão o problema de pesquisa. Diante disso, com base nessa exploração inicial, foram construídas várias hipóteses em torno do problema de pesquisa.

4.2 Local

Os dados do estudo foram encontrados nas relações interorganizacionais, estabelecidas por ocasião da realização do Campeonato Gaúcho de Futebol, especificamente entre Clubes e a Federação Gaúcha de Futebol, Torcidas Organizadas dos Clubes estudados, Veículos de Comunicação e Investidores (patrocinadores).

4.3 População e amostra

O universo do estudo foi composto pelas pessoas que representam e/ou desenvolvem atividades profissionais nos clubes e outras organizações/agentes do núcleo de produção espetáculo de futebol denominado Campeonato Gaúcho de Futebol. O procedimento de amostragem da pesquisa foi do tipo não-probabilístico, pois os sujeitos do estudo foram selecionados de maneira intencional, por critério de conveniência aos objetivos geral e específicos do trabalho.

As organizações que compõem o estudo foram selecionadas segundo os seguintes critérios de conveniência:

- *Produto-Espetáculo de Futebol*: o produto-espetáculo de futebol selecionado foi o Campeonato Gaúcho de Futebol, por 4 (quatro) motivos: 1) em vista da sua tradição no cenário esportivo nacional e estadual, tratando-se de uma competição que acontece desde 1919; 2) pela polarização presente da rivalidade entre dois importantes clubes brasileiros, o Grêmio *Foot-Ball* Porto-Alegrense e *Sport Club* Internacional de Porto Alegre; 3) pelos avanços da Federação Gaúcha de Futebol em termos de representatividade dos clubes, referente a negociação dos direitos de televisionamento e a venda de pacotes de publicidade para todos os estádios; e 4) pela presença do Grêmio *Foot-Ball* Porto-Alegrense, um clube de muita reputação no cenário esportivo nacional (1º no ranking de clubes da CBF), mas que, no ano de 2005, foi rebaixado e disputou a Série B do Campeonato Nacional de Futebol.
- *Entidade de Administração do Futebol*: a entidade de administração selecionada foi a Federação Gaúcha de Futebol, pelo seu papel federativo, de organização e gestão do Campeonato Gaúcho de Futebol, prezando pelos interesses dos Clubes,

da Confederação Brasileira de Futebol (CBF) e Federação Internacional de Futebol Associado (FIFA) e seus objetivos.

– *Clubes de Futebol:* do Campeonato Gaúcho de Futebol e dos filiados da Federação Gaúcha de Futebol foram selecionados 3 (três) clubes: o Grêmio *Foot-Ball* Porto-Alegrense, o *Sport Club* Internacional de Porto Alegre e o Esporte Clube Juventude, de Caxias do Sul. O critério de conveniência para a seleção desses clubes foi a sua importância no cenário esportivo Nacional e do Estado do Rio Grande do Sul, conforme segue: O Grêmio *Foot-Ball* Porto-Alegrense, clube fundado em 15 de setembro de 1903, ocupa o 1º lugar no ranking de clubes da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), tendo sido: Campeão Mundial de Clubes (1983), Campeão da Copa Libertadores da América (1983 e 1995), Campeão da Recopa Sul-Americana (1996), Campeão Brasileiro – Série A (1981 e 1996), Campeão da Copa do Brasil (1989, 1994, 1997 e 2001), Campeão da Copa Sul (1999), Campeão Estadual 33 vezes. O *Sport Club* Internacional de Porto Alegre, fundado em 4 de abril de 1909, ocupa a 8ª posição no ranking de clubes da Confederação Brasileira de Futebol (CBF): Campeão Brasileiro (1975, 1976 e 1979), Campeão da Copa do Brasil (1992) e Campeão do Estado por 37 vezes. O Esporte Clube Juventude, de Caxias do Sul, fundado em 29 de junho de 1913, ocupa a 27ª posição no ranking de clubes da Confederação Brasileira de Futebol (CBF): Campeão da Copa do Brasil (1999), Campeão Brasileiro – Série B (1994), Campeão Estadual (1998).

– *Torcedores:* as organizações selecionadas, em termos de torcedores, foram as seguintes torcidas organizadas: Torcidas Organizadas *Garra Tricolor* e *Super Raça* do Grêmio *Foot-Ball* Porto-Alegrense, Torcidas Organizadas *Camisa 12* e *F.I.C.O.* do *Sport Club* Internacional de Porto Alegre e Torcida Organizada *Papada* do Esporte Clube Juventude. Optou-se pela seleção de Torcidas Organizadas como amostra pelo alto grau de comprometimento dos membros destas organizações nas trocas com os clubes.

– *Mídia esportiva:* os veículos de comunicação selecionados para o estudo foram: os Jornais Zero Hora e Correio do Povo, as Rádios Gaúcha e Guaíba e a Emissora de TV RBSTV/TVCom – todas do Rio Grande do Sul. O critério de seleção desses veículos de comunicação foi a circulação/audiência deles, como também a quantidade de informações esportivas veiculadas por eles, diariamente, sobre o Campeonato Gaúcho de Futebol (durante a temporada) e sobre os clubes selecionados.

– *Investidores*: os investidores selecionados foram aqueles que estabelecem relacionamentos de negócio com os clubes em diferentes categorias. São eles: *Banco Banrisul*, empresa do setor financeiro, patrocinador oficial do Grêmio e do Internacional; *DalPonte*, empresa de materiais esportivos, patrocinadora técnica (materiais esportivos) do Juventude; e a *Unimed*, empresa do setor de saúde, patrocinadora secundária do Grêmio e do Internacional.

Dessas organizações selecionadas, participaram da amostra 22 (vinte e duas) pessoas, sendo 7 (sete) ligadas aos clubes, 2 (duas) à Entidade de Administração do Futebol, 5 (cinco) às Torcidas Organizadas dos Clubes, 5 (cinco) à mídia esportiva e 3 (três) aos investidores. A escolha desses sujeitos da amostra foi pautada nos seguintes critérios:

– *Sujeitos dos Clubes*: o *Dirigente 1⁸*, do Conselho de Administração do clube, foi selecionado pela sua participação na tomada de decisões estratégicas do clube; os *Dirigentes 2, 3 e 4*, da área de marketing dos clubes, foram selecionados pelas suas funções diretamente vinculadas às atividades de marketing dos clubes; o *Dirigente 5*, da área de administração do clube, foi selecionado pela sua ligação com processos internos e questões financeiras; o *Dirigente 6*, da área do futebol profissional do clube, foi selecionado pelas suas atividades ligadas à equipe de futebol, elemento central do produto; e o *Dirigente 7*, da área de assessoria de imprensa, foi selecionado em virtude da sua função na relação com a mídia esportiva.

– *Sujeitos da Federação*: o *Dirigente 8* e o *Dirigente 9*, membros da diretoria da Entidade de Administração do Futebol, foram selecionados pelo impacto de suas funções e decisões nas relações com os clubes, mídia esportiva e investidores (agentes do núcleo de produção).

– *Sujeitos das Torcidas Organizadas*: os *Dirigentes 10, 11, 12, 13, e 14*, presidentes das Torcidas Organizadas, foram selecionados pela representatividade que têm frente aos demais torcedores, como também pela possibilidade de falar sobre o relacionamento com o clube em vista do comprometimento existente na relação.

– *Sujeitos da Mídia Esportiva*: os *Dirigentes 15, 16, 17, 18 e 19*, coordenadores/diretores da editoria de esportes dos veículos de comunicação, foram

⁸ Para preservar a identidade dos entrevistados, no momento de apresentar e discutir os resultados, será utilizada a denominação **Dirigente** para todos, diferenciando-os pela numeração.

selecionados pela importância que suas funções têm no relacionamento com os clubes, entidade de administração, torcedores e investidores.

– *Sujeitos dos Investidores*: os *Dirigentes 20, 21 e 22*, membros da direção das empresas patrocinadoras, foram selecionados pela importância de seus cargos e o impacto de suas decisões nos relacionamentos empreendidos com os clubes.

4.4 Instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados junto aos sujeitos da amostra foi realizada por meio de entrevista semi-estruturada. Nesse procedimento, o entrevistado, num período de tempo que variou entre 10 e 50 minutos (dependendo do cargo/função do sujeito), respondeu a questões de maneira espontânea, mas seguindo um roteiro previamente elaborado e apresentado (Apêndice 1).

Esse roteiro foi o mesmo para todos os sujeitos da amostra, contendo 2 (duas) questões relacionadas aos *constructos* da troca relacional: 1) o que determina a confiança entre as partes; e 2) o que determina o comprometimento entre as partes. Para que os entrevistados se mantivessem no foco da pesquisa, foram utilizadas como suporte a entrevista, também na forma de roteirizar, um rol de palavras-chave relacionadas a aspectos determinantes da confiança e comprometimento nos relacionamentos. As questões e as palavras-chave podem ser visualizadas no Apêndice 2.

4.5 Procedimentos de coleta de dados

Após a definição das organizações, sujeitos da amostra e instrumento de coleta de dados, fez-se os contatos com as pessoas selecionadas. Este contato foi feito pessoalmente, por telefone e por e-mail, sendo inicialmente apresentado os objetivos da pesquisa e as condições da entrevista (forma de registro e tempo de duração).

A solicitação de colaboração dos sujeitos da amostra foi formalmente apresentada por documento que apresentava a procedência do pesquisador, o orientador do trabalho, os objetivos da pesquisa e as condições de realização da entrevista (Apêndice 2).

No local e horário marcado, apresentou-se o roteiro aos entrevistados (que já havia sido enviado via e-mail) e realizou-se a entrevista, seguindo-se os pontos desejados. O conteúdo das entrevistas foi registrado em aparelho de gravação digital marca Panasonic, modelo RR-US360, e posteriormente transferido para o microcomputador. O tempo total de gravação obtido foi de 8 horas, 7 minutos e 45 segundos.

Com a utilização do *software* Voice Studio Ver. 2.03, da Matsushita Electric Industrial, as entrevistas foram degravadas. Por ocasião da transcrição, foram feitas melhorias no texto visando corrigir erros gramaticais, vícios de linguagem e palavras repetidas, sem, contudo, interferir no sentido da frase, oração ou sentença produzida pelo entrevistado.

4.6 Procedimentos de análise de dados

Com os dados coletados em mãos, as informações foram submetidas à análise de conteúdo. O primeiro passo para a análise foi a realização de leitura flutuante, que consistiu em estabelecer contato com as entrevistas deixando-se envolver por impressões e orientações do próprio texto.

Após essa primeira etapa foi decidido como o material coletado nas entrevistas seria explorado, decomposto para depois recompor, a fim de fazer surgir uma significação necessária à solução do problema de pesquisa. Optou-se pela organização dos dados de acordo com os objetivos específicos do trabalho, que se referem à abordagem a cada relacionamento interorganizacional.

Para compor essas categorias (cada relacionamento interorganizacional), foram realizados os recortes dos conteúdos. Cada recorte realizado representou o agrupamento de elementos em função da sua significação em relação às intenções da pesquisa. Esses recortes foram denominados Unidades de Registro.

As unidades de registro foram compostas pela delimitação de temas, isto é, fragmentos que correspondiam cada um a um valor, uma crença, uma atitude dos sujeitos da pesquisa em torno dos relacionamentos interorganizacionais. Simultaneamente, o significado dos temas para organização foi produzido à luz dos fundamentos teóricos do estudo, isto é, do marketing de relacionamento, marketing esportivo e marketing de clubes.

Com as unidades de registro organizadas, num total de 975 (novecentas e setenta e cinco), passou-se a agrupá-las em categorias e subcategorias, que não haviam sido definidas *a priori*. A definição dessas categorias foi feita na intersecção entre o significado da unidade de registro e os fundamentos teóricos do trabalho, com vistas ao atendimento do objetivo geral, ou seja, conhecer os fatores determinantes da confiança e comprometimento nos relacionamentos.

Na elaboração das categorias foi tomado o cuidado (no sentido de tentativa) de englobar o máximo de conteúdo possível, desenvolvendo categorias precisas, de maneira que ficasse claro onde colocar cada uma das unidades de registro e que estas categorias fossem mutuamente exclusivas. Apesar dos esforços, alguns conteúdos não foram utilizados pela falta de relação com o interesse da pesquisa.

Com as unidades de registro organizadas em categorias e subcategorias (que representavam os fatores determinantes), o próximo passo foi a disposição delas no que refere ao impacto na determinação de maiores ou menores níveis de confiança e comprometimento nos relacionamentos interorganizacionais estudados.

Essa disposição foi apresentada em quadros sinópticos que representaram um mapeamento dos fatores e o impacto na confiança e comprometimento. Nesse mapeamento, foi ilustrado o sentido do impacto e sua caracterização positiva ou negativa nos níveis de confiança e comprometimento, como também a quantidade de unidades de registro observadas em cada categoria e subcategoria.

A interpretação do impacto das categorias e subcategorias (fatores), na determinação da confiança e comprometimento, seguiu, em primeiro plano, um caminho qualitativo, explorando efetivamente a qualidade do significado e do impacto. Dessa interpretação, considerando o perfil exploratório da pesquisa, as considerações foram sendo apresentadas no decorrer da discussão através de hipóteses.

Como suporte (em segundo plano) foi utilizado um caminho quantitativo, pela verificação da frequência com que as categorias e subcategorias apareceram, tendo em vista a constatação de tendências. Através destas tendências, procurou-se conhecer os fatores mais enfatizados, mais salientes no conteúdo das entrevistas e, portanto, nos relacionamentos.

Essa interpretação quali-quantitativa dos conteúdos categorizados e mapeados sobre cada relacionamento interorganizacional foi, por último, feita em termos gerais para as considerações finais, enfatizando, nesse momento, os fatores

mais salientes na determinação da confiança e comprometimento nos relacionamentos do núcleo de produção do futebol.

4.7 Limitações do estudo

A limitação do trabalho está na sua autoridade e legitimação para determinar a intensidade do impacto dos fatores conhecidos, nos níveis de confiança e comprometimento, nos relacionamentos entre os agentes do núcleo de produção do futebol. Em vista das escolhas metodológicas, o estudo não tem condições de apontar maior ou menor nível de impacto na determinação da confiança e comprometimento.

Em vez disso, o trabalho tem autoridade e legitimidade para apontar, sobretudo para categorizar, em caráter exploratório, a existência deste ou daquele fator que, hipoteticamente, tem impacto positivo ou negativo nos níveis de confiança e comprometimento no relacionamento entre os agentes. O propósito disso foi produzir um primeiro “olhar para núcleo de produção do futebol com as lentes do marketing de relacionamento”.

A partir dessas contribuições, é que poderão ser desenvolvidas outras pesquisas que possam ter condições de determinar com maior autoridade e legitimidade a qualidade e quantidade do impacto dos fatores no grau de confiança e comprometimento.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para dar conta de conhecer os fatores determinantes da confiança e do comprometimento, nos relacionamentos do núcleo de produção do futebol, a apresentação e discussão dos resultados foi organizada em acordo com os objetivos específicos do trabalho.

Assim, os dados serão apresentados e discutidos conforme ilustra a Figura 1 (na próxima página). Em primeiro plano (traços contínuos), estão os relacionamentos do Clube com: Clubes Adversários (R1); Federação Gaúcha de Futebol (R2); Torcedores (R3); Mídia Esportiva (R4); e Investidores (R5). E, em segundo plano, estão os relacionamentos em torno do clube: Torcedores e Federação Gaúcha de Futebol (R6); Torcedores e Clubes Adversários (R7); Torcedores e Investidores (R8); Torcedores e Mídia Esportiva (R9); Mídia Esportiva e Federação Gaúcha de Futebol; Mídia Esportiva e Investidores; e Investidores e Federação Gaúcha de Futebol. Em segundo plano (traços pontilhados) estão os relacionamentos entre os agentes em torno dos relacionamentos com o clube (R6 a R12).

Nesse esquema de relacionamento, apresentado pela Figura 1, o clube ocupa centralidade porque é entendido como o centro de competências que deve dispor de recursos e habilidades para sustentar a rede de relacionamentos formada pelo núcleo de produção do espetáculo de futebol (produto de natureza agregada e complementar).

O papel desse centro de competências é estabelecer, manter, nutrir trocas relacionais com as organizações/pessoas, num *continuum* crescente, procurando alinhar, verticalizar os esforços de todos com o objetivo de desenvolver, distribuir, entregar o melhor valor do produto futebol.

Para produzir e alimentar essa troca relacional é necessário aos clubes produzir esforços para configurar da melhor maneira possível os níveis de confiança e o comprometimento nos relacionamentos com as organizações/pessoas do núcleo de produção, bem como prestar atenção nas relações entre essas organizações.

A partir deste momento, portanto, são apresentados os fatores que determinam os níveis de confiança e comprometimento nos relacionamentos do núcleo de produção.

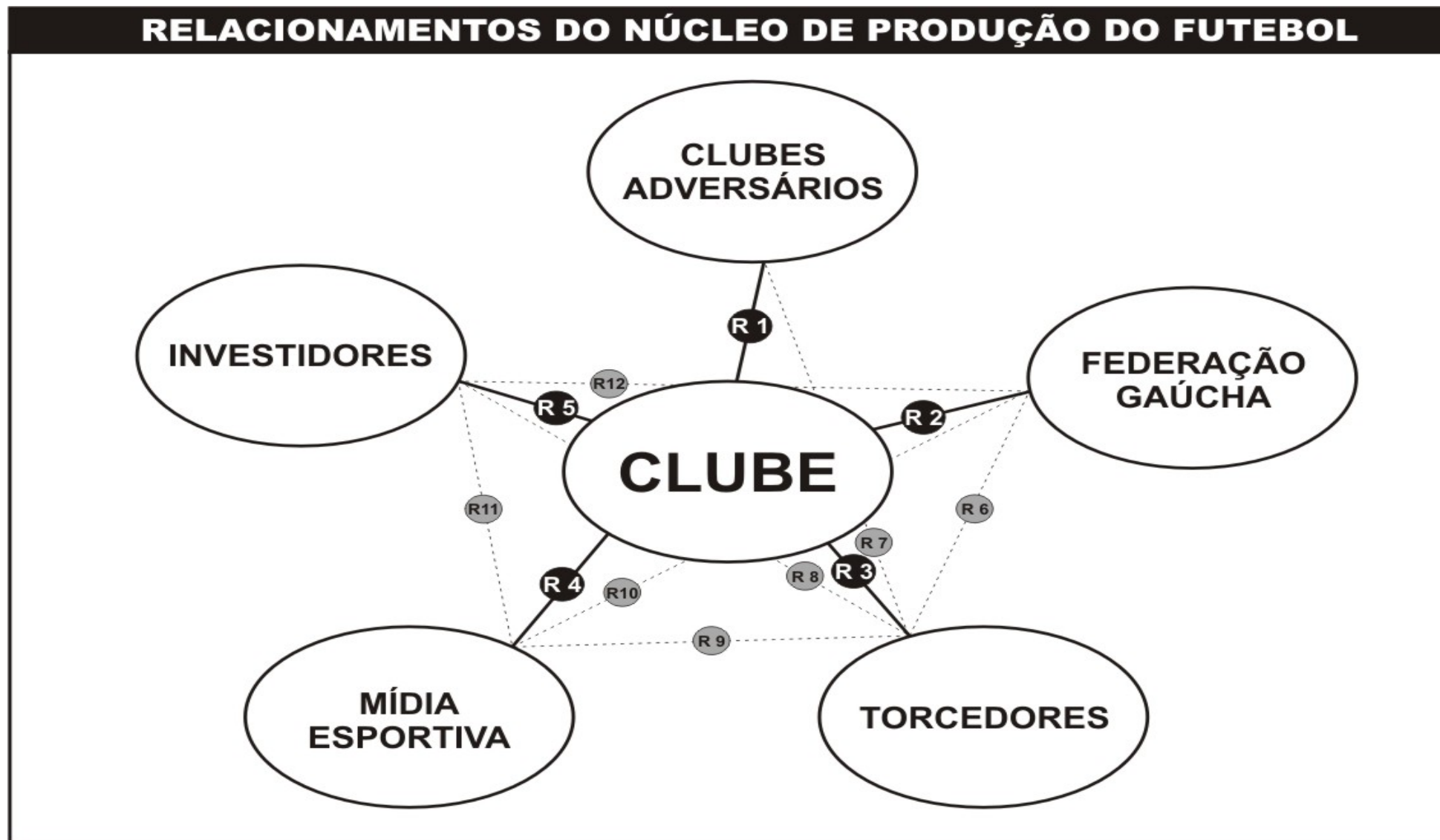


FIGURA 1 – Esquema de relacionamentos entre os agentes do núcleo de produção do produto futebol.

5.1 Relacionamento entre Clube e Clubes Adversários (R1)

Sobre o relacionamento entre os clubes e seus adversários (R1) foram extraídas das entrevistas 58 (cinquenta e oito) unidades de registro. Conforme se pode vislumbrar na Figura 2 (na próxima página), os resultados indicam que são 4 (quatro) os fatores geradores de confiança e comprometimento entre os clubes: 1) investimentos específicos; 2) interdependência; 3) compartilhamento de valores; e 4) comunicação.

A interdependência, representada por 35 (trinta e cinco) unidades de registro, refere-se a dependência recíproca, isto é, a condição de que para atingir seus objetivos organizacionais (competitividade e equilíbrio/lucro financeiro) os clubes necessitam manter os relacionamentos entre eles no exercício da competição-cooperação, pois o nível de comparação de alternativas de relacionamento é limitado, em vista das características de realização das competições. No caso do Campeonato Gaúcho de Futebol, são 18 associações determinadas pela classificação em competições anteriores, não havendo também a possibilidade de escolha dos adversários, pois os confrontos do espetáculo são determinados por sorteio, entre outras ações, visando o equilíbrio técnico da competição (FGF, 2005).

Se a competição é bem equilibrada em termos de nível técnico dos clubes, maior será a interdependência e o comprometimento nos relacionamentos empreendidos entre eles. Portanto, o grau de interdependência pode ser estabelecido por condições simétricas e assimétricas de dependência. Ao mesmo tempo em que uma associação procura ser melhor que a outra deve haver semelhança no nível de competitividade das duas para garantir a “incerteza do resultado”, um dos mais importantes ingredientes do produto futebol.

Mas, por mais que exista a necessidade do relacionamento equilibrado, nem sempre as partes estão dispostas a fazerem esforços máximos para mantê-lo equilibrado, procurando ganhar a todo custo. Isso é caracterizado pela busca constante do desequilíbrio, mesmo que o equilíbrio seja importante. Essa ambigüidade foi categorizada no presente estudo como simetria e assimetria na dependência.

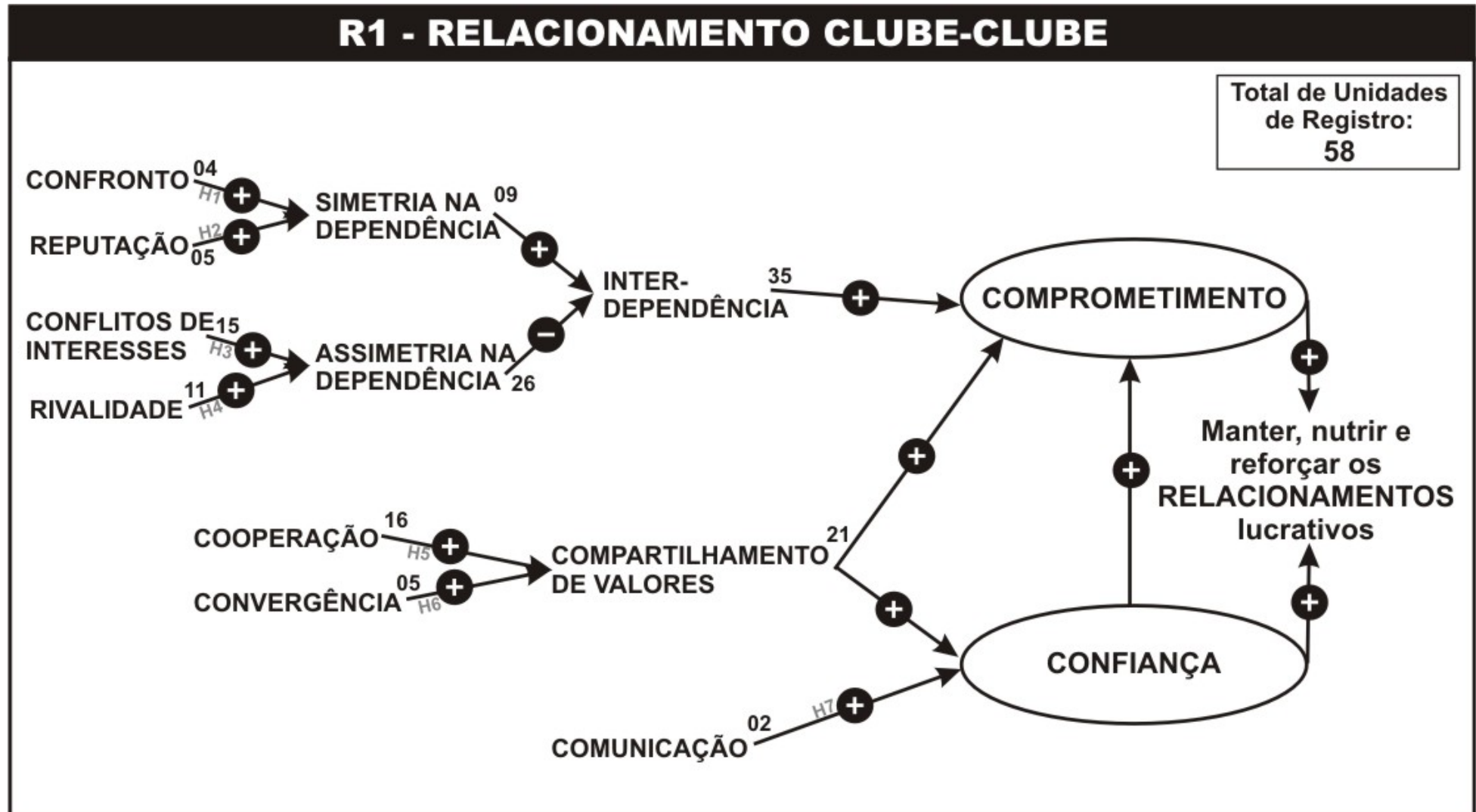


FIGURA 2 – Quadro sinóptico dos fatores determinantes do comprometimento e confiança no relacionamento entre Clube e Clubes Adversários.

A dependência simétrica, representada por 9 (nove) unidades de registro, significa a necessidade de manter o relacionamento para atingir os objetivos organizacionais e a existência de esforços para manter esse relacionamento. Nesse caso, dois são os fatores constatados que determinam a dependência: 1) importância dos confrontos (4 unidades de registro) e 2) reputação dos clubes (5 unidades de registro).

Sobre a importância dos confrontos foi possível perceber que, na medida em que os confrontos são mais importantes e decisivos dentro de uma competição, aumenta-se a interdependência entre os clubes. Um exemplo disso é a afirmação do Dirigente 4, para quem o primordial, “[...] *é se manter, se enquadrar, se desenvolver na elite do futebol brasileiro, isso é o que visamos, nosso foco hoje para fazer futebol é se manter na Série A [...]*”.

Da mesma forma, pode haver um crescimento da interdependência pela reputação (histórico de conquistas e massa de torcedores) das equipes envolvidas na competição. Essa condição também se reflete na afirmação do Dirigente 4, ao afirmar que “*ou tu vinga na Série A e na Série B ou tu está fora do resto, então este é o nosso objetivo principal*”.

Por outro lado, a interdependência constatada no relacionamento entre os clubes, “dentro” da competição, também sofre o impacto de um fator negativo, a Assimetria na Dependência, com a ocorrência de 26 (vinte e seis) unidades de registro. Essa assimetria na dependência se refere ao fato de que, mesmo havendo a necessidade de manutenção do relacionamento para atingir objetivos mútuos, isto é, a dependência, não se observa uma disposição equilibrada nos relacionamentos entre os clubes, o que leva a uma diminuição do comprometimento entre as partes.

Essa questão trata-se de uma relação de ambigüidade, pois ao mesmo tempo em que tal desequilíbrio leva a um menor comprometimento entre os clubes, podendo prejudicar a produção do espetáculo, está claro que a assimetria da dependência é um fator que agrega valor ao produto.

A assimetria, conforme apontam os dados apresentados, é determinada por 2 (dois) fatores: 1) conflitos de interesses (15 unidades de registro); e 2) rivalidade (11 unidades de registro). Os conflitos de interesses estão relacionados a ações tomadas por um Clube, mesmo sabendo da relação de dependência existente com outros Clubes, conforme se percebe na afirmação do Dirigente 3:

[...] a competição não atrapalha, o que atrapalha são estas relações porque elas poderiam no conjunto beneficiar uma comunidade, beneficiar a sociedade, mas isto não ocorre, cada um quer disputar para ganhar mais e mais a sua posição de liderança no mercado.

Já a rivalidade tem vínculo com a história dos relacionamentos entre os clubes. Quanto maior for a rivalidade historicamente constituída entre as equipes, possivelmente maior será a assimetria na dependência. Por exemplo, a rivalidade entre o Internacional e o Juventude, salientada pelo Dirigente 3, ao afirmar que “o [clube] não tem interesse nenhum em sentar com ninguém para conversar, eles se acham auto-suficientes eu acho e não querem nem conversa sobre isto, mas não há problema nenhum [...]”.

Com base nesses dados, acerca da interdependência, foi possível propor as seguintes hipóteses:

- H1 – Quanto mais importante for o confronto dentro da competição, maior será o comprometimento nos relacionamentos entre os clubes.**
- H2 – Quanto maior for a reputação das equipes dentro da competição, maior o comprometimento nos relacionamentos entre os clubes.**
- H3 – Quanto maiores e mais constantes forem os conflitos de interesses, menor será o comprometimento no relacionamento entre os clubes.**
- H4 – Quanto maior for a rivalidade entre os clubes, menor será o comprometimento no relacionamento entre eles.**

O compartilhamento de valores entre os clubes também se caracterizou como um fator determinante da confiança e do comprometimento nos relacionamentos, com 16 (dezesesseis) unidades de registro observadas. Esse compartilhamento de valores refere-se ao grau com que os clubes compartilham ações, metas, políticas, para o atendimento de seus objetivos (competitividade e equilíbrio/lucro financeiro).

De acordo com os dados encontrados, 2 (dois) são os principais determinantes de maior ou menor compartilhamento de valores entre os clubes por ocasião do desenvolvimento do produto futebol (competição): 1) a cooperação entre os clubes; e 2) a convergência entre os clubes.

A cooperação significa ações conjuntas dos clubes para atingir determinados objetivos organizacionais mútuos, como foi o exemplo citado pelo Dirigente 9: *Existe uma disputa em campo, ali são inimigos, são adversários, mas negocialmente, a cada negócio, [...], conversam o tempo todo, olha o [Clube] precisa disso, não pode ceder naquilo, há então está bom, para mim serve.*

Assim como a cooperação, a convergência também pode ter impacto no compartilhamento de valores. Essa convergência é definida como a similaridade e compatibilidade de metas, mesmo que não haja a operacionalização conjunta delas. Um exemplo disso, é a situação descrita pelo Dirigente 4 ao dizer que

o futebol é a paixão nacional, e o que tem mais hegemonia é o futebol em relação aos outros esportes, mas o futebol não sabe utilizar isto ao seu favor, não pressiona Congresso, não pressiona o Executivo de forma unânime, ou seja, vai lá às vezes um clube defender os seus interesses, outros grupos para defender os interesses [...].

Esses fatores, relacionados ao compartilhamento de valores entre os clubes, sugerem que:

H5 – Quanto maior o grau de cooperação entre os clubes, maior será a confiança e o comprometimento entre eles.

H6 – Quanto maior o grau de convergência entre os clubes, maior será o grau de confiança e comprometimento entre eles.

Ainda, a comunicação foi verificada como determinante da confiança entre os clubes, com 2 (duas) unidades de registro. Essa categoria representou o compartilhamento de informações oportunas entre os clubes para o benefício de ambas ou uma das partes. Em sua entrevista, o Dirigente 9 mencionou um fato que caracteriza essa categoria. Segundo ele,

[...] as pessoas, às vezes, isto acontece todos os meses, batem num [Clube] e dizem eu fechei no [Clube] por 10 mil por mês, eu digo somente um instante e ligo para o diretor de marketing do [Clube] e confirmei que esta pessoa fechou na verdade por 15 mil por mês. As pessoas ficam surpresas vendo que os departamentos se falam, claro, isto acontece o tempo todo.

Fatos como esses podem indicar que:

H7 – Quanto melhor for o fluxo de informações, isto é, a comunicação entre os clubes, maior será a confiança entre eles.

A discussão dos dados parece indicar que os clubes estão voltados (assimetricamente) para relacionamentos ou outro clube, sem visualizarem a relevância desta simetria para a competição. Os clubes, no ímpeto de conquistarem vitórias pela performance técnica/tática da equipe dentro do campo, em grande medida, acabam valorizando a rivalização, mesmo sabendo da importância do adversário na produção do espetáculo.

Essa competição tem razão de ser, pois os clubes competem pelos mesmos mercados de torcedores, de patrocinadores e pelos mesmos espaços na mídia esportiva. Nesse contexto, a vitória é realmente um grande indicador de resultado

positivo que gera mais resultados positivos. Contudo, como lembra Brook (2005), é necessário entender que a rivalidade está presente dentro de uma competição, que os clubes não podem deixar de pensar no resultado da competição.

Quanto mais equilíbrio da competição, melhor será o produto e maior será a incerteza. Esta incerteza, no entanto, deve ser valorizada pelos clubes como fator de simetria da dependência em vista do valor da competição, não somente como diferenças entre os clubes, algo que também é importante de ser cultivada em outro nível, no de jogadores e torcedores.

5.2 Relacionamento entre Clube e a Federação Gaúcha de Futebol (R2)

Sobre o relacionamento entre Clubes e a Federação Gaúcha de Futebol (R2) foram encontradas 104 (cento e quatro) unidades de registro. Estas unidades, conforme ilustra a Figura 03 (na próxima página), foram organizadas em 5 (cinco) categorias que representam fatores precursores da confiança e do comprometimento (Figura 3, abaixo). As categorias são: 1) benefícios do relacionamento; 2) interdependência; 3) conhecimento especializado; 4) investimentos específicos; e 5) comunicação.

Com 60 (sessenta) unidades de registro, a categoria benefícios obtidos pelas partes na interação entre Clubes e a Federação Gaúcha de Futebol representa um fator relevante como precursor do comprometimento no relacionamento. Estes benefícios são entendidos como a qualidade do produto/serviço e a satisfação do consumidor em relação às promessas. No caso desta relação (R2), os benefícios são determinados por 4 (quatro) fatores antecedentes ou subcategorias: 1) consenso de domínio; 2) convergência de clubes; 3) distribuição equânime; e 4) regulação.

O consenso de domínio, que teve a frequência de 6 (seis) unidades de registro, está relacionado com a capacidade de aceitação mútua dos Clubes e Federação Estadual sobre papéis, tarefas e funções relevantes ao relacionamento. A hipótese é que, quanto maior for o consenso de domínio constituído nas relações entre os Clubes e a Federação, maiores serão os benefícios e, por consequência disso, o comprometimento nos relacionamentos.

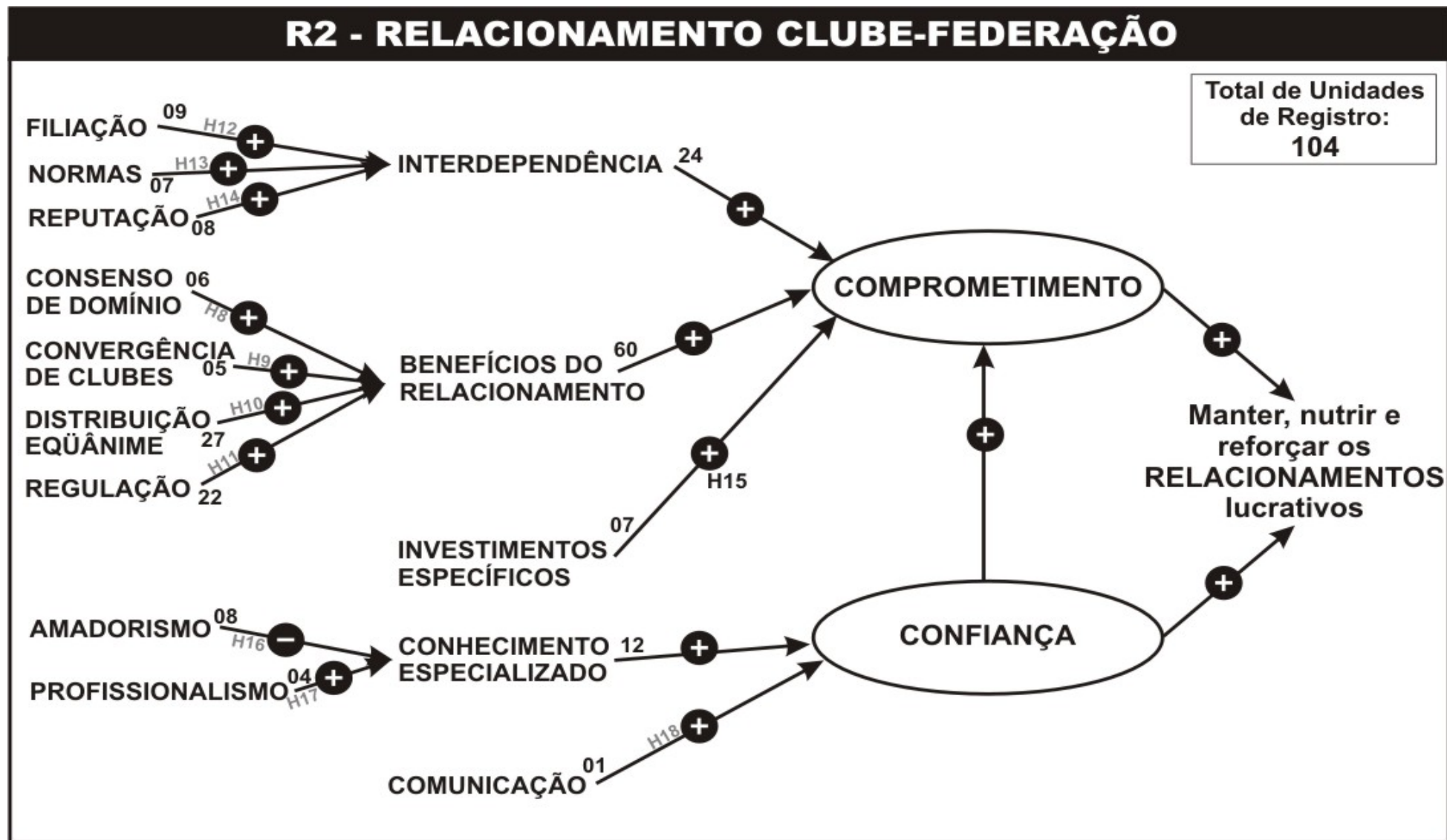


FIGURA 3 – Quadro sinóptico dos fatores determinantes do comprometimento e confiança no relacionamento entre Clube e Entidade de Administração do Desporto.

A Federação Gaúcha de Futebol procura desenvolver este consenso fomentando a discussão, como descreve o Dirigente 8:

[...] a organização nunca é imposta a forma de disputa de campeonato pela federação, a federação obviamente vai levar uma proposta para a organização, normalmente eu levo, principalmente para a segunda divisão 2, 3 propostas, formas de campeonato justamente para colocar a discussão.

Apesar disso, o consenso de domínio nos relacionamentos nem sempre representa um sentimento de equilíbrio. O Dirigente 9 lembra que

[...] no momento em que se chega a uma fórmula, no mínimo, meia dúzia fica descontente, mas neste quesito tem que cumprir, pois a fórmula do campeonato está assinada por todos, mas sempre vai ter alguém que vai achar que o patrocinador não é o que ele gostaria ou que o valor não é o que ele gostaria de receber.

Do mesmo modo que o consenso de domínio, a convergência de clubes também foi observada como um aspecto determinante na obtenção de benefícios no relacionamento entre Clubes e Federação, com a frequência de 5 (cinco) unidades de registro. Trata-se da similaridade de valores organizacionais e da compatibilidade das metas entre as organizações envolvidas no relacionamento, sendo que quanto maior for esta similaridade e compatibilidade, maiores serão também os benefícios.

Um exemplo dessa categoria foi apresentado pelo Dirigente 3, que corrobora essa hipótese afirmando que

[...] tem que ser assim, se não, não existe um campeonato sem que haja um grupo que organize ele, que busque um patrocínio, que consiga com a força de vários clubes poder conseguir o televisionamento, enfim que tenha uma força política pela representatividade de muitos clubes de futebol [...].

Mas, pela quantidade de unidades de registro (27) que foram alocadas na categoria distribuição equânime, parece ser esta uma significativa representação de benefícios. Essa distribuição refere-se à divisão e distribuição dos benefícios e tarefas entre os Clubes em vista do melhor equilíbrio da competição, sendo que quanto mais equilibrado for a divisão entre as partes, melhor será o sentimento de satisfação dos Clubes e da própria Federação.

Mas esse equilíbrio é realmente complicado de se obter pela Federação Gaúcha de Futebol. O Dirigente 1 justifica essa dificuldade ao se reportar à falta de equilíbrio no campeonato:

[...] a realidade hoje é outra, hoje você ir jogar uma partida, vamos ser francos, tirando algumas praças excepcionais, jogar uma partida em Cachoeira, com todo o respeito, com um vestiário que é a metade desta sala, que tem um chuveiro frio, uma tampa de vaso sanitário imunda, um campo cheio de caroço e buraco e você pagar 50, 60 mil, em média, para

atletas disputarem uma partida lá, com um campo que, por mais que ele venha a lotar, vai dar 3 mil pessoas, 4 mil pessoas, você vem de lá com um prejuízo estuendo.

Para dar conta desse equilíbrio, quanto melhor for a organização produzida pela Federação Gaúcha de Futebol, melhores serão os benefícios. As 22 (vinte e duas) unidades de registro que se reportaram a esta questão de organização foram colocadas na categoria regulação, que se refere à materialização de condições para que haja a convergência e o equilíbrio nos relacionamentos entre clubes, através do estabelecimento de normas e regulamentações específicas.

Exemplo dessa regulação é apresentado pelo Dirigente 5 ao comentar sobre as mudanças do calendário de jogos. Para este administrador, a questão de regulação

[...] depende da legislação e depende de um agente que é a Federação Gaúcha e a CBF, principalmente a CBF que estabeleça condições, regras mais duradouras, calendários mais conhecidos em um tempo maior, hoje ainda, apesar que a lei ter que sair um ano antes, ainda temos mudança de calendário durante o andar do campeonato.

Então, sobre os benefícios do relacionamento como fator determinante do comprometimento, com base nos dados apresentados, pode-se propor que:

H8 – Quanto maior for a habilidade de cultivar o consenso de domínio entre clubes, maior será o comprometimento entre Clubes e Federação.

H9 – Quanto maior for a habilidade de fomentar a convergência dos clubes dentro da competição, maior será o comprometimento entre Clubes e Federação.

H10 – Quanto mais equilibrada for a distribuição de benefícios e tarefas pela Federação, maior será o comprometimento entre Clubes e Federação.

H11 – Quanto mais fortes e duradouras forem as normas e regulamentações da Federação, maior será o comprometimento entre Clubes e Federação.

Esse comprometimento também pode ser “alimentado” pela interdependência entre Clube e Federação. A interdependência verificada em 24 (vinte e quatro) unidades de registro está relacionada a dependência entre as duas partes, pois ambas necessitam do relacionamento para desenvolver suas atividades e atender seus objetivos. Esta interdependência pode ser determinada por 3 (três) fatores antecedentes: 1) necessidade de filiação; 2) atendimento às normas; e 3) reputação.

Quanto à necessidade de filiação foram constatadas 9 (nove) unidades de registro que dão conta da obrigatoriedade de vínculo à Federação Estadual para

participar do mercado. O Dirigente 2, sobre este assunto, afirma que há uma necessidade de estar vinculado, porque

[...] é difícil porque tu não entra no mercado, não entra, "os caras" não deixam tu entrar, "os caras" te boicotam, é como esta acontecendo hoje com o Basquete, não sei se tu tem acompanhado, tem a Liga do Oscar agora, aí quem joga a Liga não pode participar da Seleção Brasileira, o clube que disputar pela Liga não vai participar de competições internacionais. Então tem uma série de coisas que vão te vetando, te boicotando, é complicado. Este é o esporte no Brasil.

Essa necessidade de vinculação, conforme 7 (sete) unidades de registro constatadas, pode ser por questões legais, de normatização, como assevera o Dirigente 3, ao dizer que *“a relação com a Federação e com os Clubes é uma relação normal, necessária, para que se cumpram as leis”*, cuja questão é também confirmada pelo Dirigente 4, ao afirmar que *“para você funcionar, para você operacionalizar, você tem que estar cumprindo o que eles determinam, as normas deles, mas você não tem uma relação muito fechada, você tem uma dependência naquilo que é legal [...]”*.

Ainda, a reputação pode determinar a dependência no relacionamento entre o clube e a Federação (8 unidades de registro verificadas nesta categoria). Nesse caso, por exemplo, a reputação de um Clube pode fazer com que a Federação fique dependente da relação para atingir seus objetivos, como é o caso das equipes do Grêmio e do Internacional, citado pelo Dirigente 9, ao afirmar que *“[...] um campeonato sem Grêmio e Inter não interessa para ninguém, não tem televisão, não tem patrocinador”*. O mesmo, certamente, pode ocorrer inversamente se, por exemplo, uma Federação estiver administrando uma competição muito importante, da qual os clubes dependam.

Em que pese essa interdependência, considerando os dados apresentados, pode-se sugerir as seguintes hipóteses:

H12 – Quanto maior for a necessidade de filiação, maior será o comprometimento dos clubes no relacionamento com a Federação.

H13 – Quanto mais limitado o direito de associação pelas normas das entidades de administração do desporto, maior será o comprometimento dos clubes no relacionamento com a Federação.

H14 – Quanto maior for a reputação dos clubes e/ou das competições administradas pelas Federações, maior será o comprometimento no relacionamento entre Clubes e Federações Estaduais.

Ainda, como determinante do comprometimento no relacionamento entre Clube e a Federação, observa-se a categoria de Investimentos Específicos que teve

freqüência de 7 (sete) unidades de registro e significa a apresentação de sinais (calculados ou afetivos) de que existe um compromisso da parte que investe no relacionamento.

Nesse sentido, pode-se propor que, quanto maiores e/ou mais constantes forem os investimentos, maior será o comprometimento. O Dirigente 2 apresenta um exemplo dessa categoria ao afirmar que

[...] estamos jogando a Copa RS com o time B do [Clube], com o time de Juniores, desculpa, para atender uma solicitação da Federação que seria a participação do clube neste campeonato, não teria como participar com o profissional, porque nós estamos voltando para a Série A com a equipe profissional.

Por parte da Federação, o mesmo pode ocorrer. Um exemplo é a qualificação dos árbitros, descrita pelo Dirigente 9. Segundo este diretor, a Federação está

[...] atuando fortemente neste aspecto. Começou nesta semana um novo curso de formação de árbitros que não tem igual no Brasil, o curso de formação de árbitros no Rio Grande do Sul é completamente diferente, hoje tem 1/3 dos árbitros gaúchos que estão impedidos de apitar, porque a Comissão de Arbitragem não quer que eles apitem porque não têm condições de apitar, não passou no teste físico, não passou no teste de conhecimento [...].

Por isso, é plausível considerar que:

H15 – Quanto mais investimentos específicos no relacionamento, maior será o comprometimento nos relacionamentos entre os Clubes e a Federação.

Já a confiança no relacionamento entre Clubes e Federação é determinada pelo conhecimento especializado (12 unidades de registro) e pela comunicação (1 unidade de registro). O conhecimento especializado trata-se do conhecimento, habilidade e competência das partes para desenvolver as atividades e cumprir os papéis adequadamente.

O conhecimento especializado, no caso do relacionamento entre Clubes e Federações, é determinado por duas variáveis antecedentes: 1) o amadorismo (significa a participação de pessoas que se dedicam por prazer, paixão aos Clubes e Federação, sem fazer deste conhecimento um meio); e 2) o profissionalismo (significa a participação de pessoas que se dedicam aos meios para desenvolver as atividades dos Clubes e Federações).

De acordo com os dados levantados no estudo, quanto mais ligado ao amadorismo, menor será a confiança. Um exemplo dessa categoria foi apresentado

pelo Dirigente 9 sobre a atuação amadora dos dirigentes de clubes, no que se refere a venda de espaços de publicidade:

[...] tu não consegue colocar o Itaú porque o cara conseguiu vender para a agência local do Banrisul por 500 reais uma placa para o Banrisul, porque a agência lá tinha 500 reais de verba local para fazer publicidade, isso faz com que um grande negócio deixe de acontecer porque o cara teima em ter sua placa do Banrisul.

Por outro lado, está a subcategoria profissionalismo como determinante da confiança, que pode ser representada pela informação do Dirigente 9 sobre a mudança no Campeonato que ampliou a exposição e o número de transferências dos jogadores do Estado:

[...] uma medida simples, complicada de fazer, mas isto faz parte de uma estratégia empresarial e não de um ato impensado de vamos jogar bola, não é jogar bola, isto é um negócio e cada vez mais é um negócio, também uma mente empresarial, negocial por trás disso, senão não funciona.

Esses dados indicam que:

H16 – Quanto maior for o envolvimento amador, menor será a confiança no relacionamento entre Clubes e Federação.

H17 – Quanto maior for o envolvimento profissional, maior será a confiança no relacionamento entre Clubes e Federação.

Por último, como determinante da confiança no relacionamento entre Clubes e Federação, observa-se a comunicação, isto é, o compartilhamento de informações oportunas entre os Clubes e Federação. Houve apenas 1 (uma) unidade de registro sobre essa categoria, quando o Dirigente 4 esclarece que a comunicação entre o Clube e a Federação *“é mais na área de futebol, é uma comunicação mais burocrática, isso aí é com a área de futebol, feito direto de diretoria para diretoria, é o presidente que faz, o vice-de-futebol que faz, mas isso aí pouca influência tem para nós”*.

Em vista do papel da Federação Gaúcha de Futebol e da comunicação na determinação da confiança, é possível levantar a hipótese de que:

H18 - Quanto mais burocrática for a comunicação entre Clubes e Federação, melhor será a confiança entre as partes.

Os resultados apresentados indicam que os clubes esperam bastante da Federação Gaúcha de Futebol, especialmente os benefícios relacionados a distribuição equânime das competições e ao estabelecimento de um “terreno” normativo sólido, consistente. Essas normas, ao mesmo tempo em que geram dependência dos clubes na necessidade de filiação e registro de jogadores,

determinam algum nível de segurança, pois se refere a tentativa de lidar contra a divergência de valores dos vários clubes que participam da competição.

Foi possível perceber, com base nos resultados apresentados, que o conhecimento especializado e a habilidade da Federação Gaúcha de Futebol em gerar aceitação mútua (consenso de domínio) entre os clubes, produzir convergência, distribuir de maneira equânime tarefas e benefícios e normatizar estas questões de maneira forte, é o ponto mais saliente no comprometimento dos clubes para com a entidade.

Já, no caso do comprometimento da Federação Gaúcha de Futebol para com os clubes, parece que é fortemente determinado pela reputação do clube, isto é, da história de conquistas, do número e perfil de torcedores, entre outros acontecimentos que determinam o “poder” de atração da associação de futebol. Relacionamentos com clubes de grande reputação são muito importantes para as Competições da Federação, sobretudo em vista dos benefícios obtidos desta relação.

5.3 Relacionamento entre Clube e Torcedores (R3)

O relacionamento entre clube e torcedor é o bem mais valioso dos clubes, por isso os gestores devem estar atentos aos fatores que possam aumentar o grau de confiança e de comprometimento. Os dados organizados em categorias e subcategorias, apresentados na Figura 4 (na próxima página), demonstram que há 6 (seis) fatores na determinação dos níveis de comprometimento e confiança entre clube e torcedor: 1) compartilhamento de valores; 2) benefícios do relacionamento; 3) conhecimento especializado; 4) investimentos específicos; 5) reputação; e 6) comunicação.

Quanto ao comprometimento entre clube e torcedor, observa-se que um fator determinante é representado pela categoria Benefícios do Relacionamento, com a ocorrência de 67 (sessenta e sete) unidades de registro. Esta variável tem ligação direta com a satisfação das partes ao pesarem a experiência de consumo em relação às promessas, sendo determinada por outros 5 (cinco) fatores constituintes das seguintes subcategorias: 1) incentivo à equipe; 2) ambiente do espetáculo; 3) suporte e parceria; 4) competitividade da equipe; e 5) identificação/pertencimento.

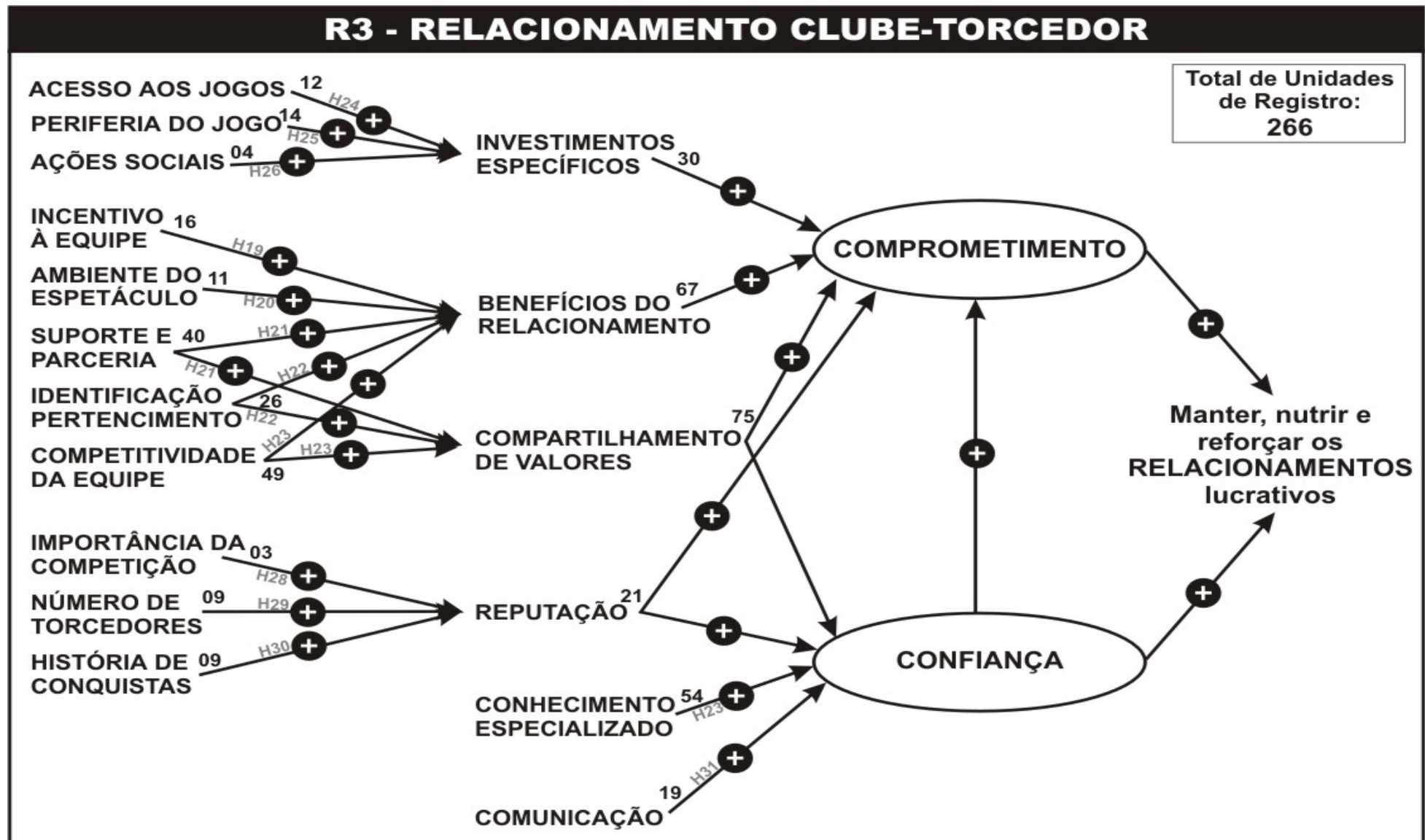


FIGURA 4 – Quadro sinóptico dos fatores determinantes do comprometimento e confiança no relacionamento entre Clube e Torcedores.

A subcategoria Incentivo à Equipe teve 16 (dezesesseis) unidades de registro observadas e representa um grande benefício para os clubes no relacionamento com o torcedor, pois quanto maiores e freqüentes forem os incentivos da torcida, melhores serão as condições de trabalho, o que certamente aumenta o comprometimento para com os incentivadores (torcedores). Este é o desejo dos dirigentes, como aponta o Dirigente 10, ao descrever que

[...] o principal motivo seria este, incentivar o [Clube] nos momentos difíceis também, poder levantar a torcida que fica meio acanhada quando está num momento difícil, quando o time esta jogando mau, ver se consegue levantar o ânimo do time, dos jogadores, um visual, aparecer, incentivar mais pessoas a torcerem, por que tem muita torcida, ainda mais aqui no [Clube], a torcida é muito quieta [...].

Esse incentivo nas arquibancadas do estádio, juntamente com outros tipos de manifestações como, por exemplo, vaias ao time adversário, são elementos que compõem outra subcategoria do estudo, o Ambiente do Espetáculo, que teve a freqüência de 11 (onze) unidades de registro. A produção deste ambiente pela torcida se configura como benefícios aos clubes, pois quanto mais vibrante for o espetáculo, melhor será o produto e, por conseqüência, maior será o comprometimento dos clubes com o torcedor.

O fato ocorrido com a torcida do Grêmio, relatado pelo Dirigente 11, exemplifica muito bem esse fator ambiente do espetáculo. Segundo esse dirigente, num determinado jogo, após um desentendimento com um dirigente do clube, decidiu-se não entrar no estádio. Em decorrência disso,

[...] o pessoal da Rádio falava que o estádio estava morto, e quando nós entramos no segundo tempo [...]. Nós entramos no estádio e estavam aplaudindo, tem gente que critica, mas estavam aplaudindo porque nós estávamos entrando no segundo tempo, aí o estádio não fica morto [...].

Existem esforços, no entanto, em que o torcedor vai além de incentivar ou contribuir para o desenvolvimento do ambiente do espetáculo. São os esforços de Suporte e de Parceria dos torcedores no relacionamento com o clube (39 unidades de registro). Esses momentos são impregnados pelo sentimento de assistência do torcedor para com o clube, assistência esta que pode vir com a contribuição de sócio em momentos difíceis, viagens longas para apoiar o time, auxiliar na segurança do estádio, entre outras.

O fato é que esse sentimento de assistência, que leva ao suporte e/ou parceria com o clube, aumenta tanto o comprometimento do torcedor (que se sente

envolvido por aquele ambiente associativo) como também o comprometimento do clube (que verifica sinais comunicantes do compromisso do torcedor), o que pode ser constatado com a descrição do Dirigente 4, quando afirma que “[...] *você tem o dinheiro do seu sócio que mensalmente lhe ajuda e ele não paga para ver os jogos nossos.*”

Essa questão também foi descrita pelo Dirigente 1, quando relata os problemas de estar na segunda divisão do Campeonato Nacional:

[...] esta dificuldade que se teve de conquistar e reconquistar torcedores para o quadro social foi, não te digo facilitada, mas o ambiente estava propício para isso, o torcedor compreendeu o drama do Clube, o drama do time e o socorreu, e socorreu bem, esta é a realidade, tanto é que o Grêmio durante estes 2 ou 3 ou 4 últimos anos tinha uma média de público paupérrima de 5 mil, 6 mil, o Grêmio faz 3 jogos que coloca 42 mil pessoas dentro do Estádio Olímpico, os associados no começo do ano eram 2.500 em dia, hoje nós estamos na base de 18,19 mil em dia [...].

Esse exemplo indica, claramente, que o suporte Parceria do Torcedor gera benefícios para ambas as partes do relacionamento. Para o clube, é importante pela captação de recursos na fase ruim que se encontrava e, para o torcedor foi expressivo por estar dando assistência para um grupo ao qual pertence e é significativo para sua vida social.

Dessa forma, é possível entender que a atividade de suporte/parceria gera benefícios mútuos (e comprometimento), como também é um fator ligado à categoria Compartilhamento de Valores (que teve 75 unidades de registro). Esta categoria, como o próprio nome diz, refere-se ao compartilhamento de valores entre o clube e o torcedor.

Os valores entre clube e torcedores parecem ser muito similares, conforme pode ser constatado na descrição do Dirigente 4:

[...] se começa a perder diminui, mas se neste perder o clube chega num ponto que começa a correr o risco de cair ele volta, então você que tem assim aquele momento dele do clube ir mal ele abandona o clube, ele não fica junto, mas se ele sente que esse mal pode trazer um prejuízo maior ele volta correndo [...].

Isso indica que o torcedor, ao pesar seus valores e a situação do clube que faz parte sentimentalmente, desenvolve esforços de suporte/parceria para gerar resultados positivos. Isso certamente ocorre porque existe um forte compartilhamento de valores em relação às atividades, metas, princípios, entre clube e torcedores, até porque se trata de uma organização com fortes raízes associacionistas.

Os valores compartilhados indicam que os dados são nutridos por 2 (duas) subcategorias: 1) Identificação/Pertencimento; e 2) Competitividade da Equipe. Das 75 (setenta e cinco) unidades de registro, 26 (vinte e seis) foram alocadas na subcategoria Identificação/Pertencimento que representa a atração do torcedor pelo clube e o pertencimento dele a comunidade de sentido dos torcedores.

Na medida em que tal sentimento de identificação e pertencimento aumenta, aumentam-se os benefícios do relacionamento para ambas as partes, como também o compartilhamento de valores comuns a elas. O resultado disso é o aumento do comprometimento e da confiança no relacionamento entre clube e torcedor. Um exemplo dessa subcategoria é a afirmação do Dirigente 14:

Olha, para mim poderia ter jogo de futebol todos os dias aqui no estádio, de tão bom que é estar aqui no campo, independente do time perder ou ganhar, pelo espetáculo, por tudo o que é, pela fantasia, pela magia que tem o futebol, acho que tem que ter muito.

Em termos de benefícios mútuos e valores compartilhados, no entanto, a subcategoria que, tendencialmente, parece ser a mais importante no estabelecimento da confiança e do comprometimento entre torcedor e clube, é a Competitividade da Equipe (com frequência de 49 unidades de registro). Ela engloba questões como a qualidade dos jogadores e comissão técnica na disputa da competição com os rivais e o seu potencial para conseguir vitórias e conquistar o título.

Se a equipe não vai bem em campo, certamente o comprometimento e a confiança dos torcedores serão abalados, pois os benefícios não são os esperados (insatisfação) e os valores compartilhados não estarão em equilíbrio. A competitividade da equipe trata-se de um dos principais fatores antecedentes e que, por estar dependente da incerteza do jogo, é bastante instável, mas representa muito na percepção de qualidade do torcedor.

Essa categoria pode ser exemplificada pelo relato do Dirigente 10 sobre a diminuição do número de componentes da torcida, no ano que o clube caiu para a segunda divisão do campeonato nacional:

[...] no momento em que o [Clube] estourar, ganhar, vamos supor que participe no ano que vem da primeira divisão, ganhe um título, já enche de componentes novamente, porque vêm os que vêm pela moda, e tem os componentes que são fiéis, é muito difícil ter os componentes fiéis, mais é a moda, tem muita moda no estádio. Esta é a dificuldade na torcida, manter os componentes.

Assim, é possível formular a hipótese de que, quanto maior for a competitividade da equipe, maiores serão os benefícios e o equilíbrio nos valores compartilhados. Conseqüentemente, maiores serão os níveis de comprometimento e confiança. Por outro lado, para os torcedores que não se sentem tão envolvidos com o clube a ponto de dar suporte, uma equipe de menor competitividade pode diminuir os níveis de comprometimento e confiança.

Esses resultados, sobre as categorias Benefícios do Relacionamento e Compartilhamento de Valores, permitem formular as seguintes hipóteses:

H19 – Quanto maiores e mais freqüentes forem os incentivos à equipe, pelos torcedores, maior será o comprometimento do clube no relacionamento com estes torcedores.

H20 – Quanto melhor for o ambiente do espetáculo produzido pelos torcedores, maior será o comprometimento do clube no relacionamento com estes torcedores.

H21 – Quanto maiores forem as ações de suporte e de parceria dos torcedores, maior será a confiança e o comprometimento no relacionamento entre torcedores e clube.

H22 – Quanto maior for o sentimento de identificação e pertencimento dos torcedores, maior será a confiança e o comprometimento no relacionamento entre torcedores e clube.

H23 – Quanto maior for a competitividade da equipe, na competição, maior será a confiança e o comprometimento do torcedor no relacionamento com o clube.

Além dos benefícios e compartilhamento de valores, também foi constatado que o Conhecimento Especializado nas atividades do clube pode determinar diferentes níveis de confiança do torcedor. Nessa categoria foram encontradas 54 unidades de registro, que abordaram questões sobre a formação dos gestores e jogadores, reorganização da hierarquia de administração, mudanças de processos internos, *expertise* de funcionários e jogadores, entre outros aspectos que demonstraram a busca de aprofundamento sobre a gestão do clube, o treinamento da equipe e realização dos jogos.

Os dados coletados apontam para o fato de que quanto mais conhecimento especializado for utilizado para o desenvolvimento das atividades dos clubes, maior será a confiança do torcedor. Exemplo disso é a afirmação do Dirigente 6 sobre a realidade do futebol:

[...] hoje o futebol é muito mais competitivo porque as técnicas de preparação física são mais avançadas, então, daqui a pouco você tem um jogador de menos qualidade, mas com muita força, com muita velocidade e ele pode equilibrar com um jogador de muita técnica. Então se tu monta uma equipe desta forma, de um bom preparo físico, de uma boa condição física com jogadores de um nível médio, tu pode fazer um bom papel e tu pode atrapalhar as equipes de maior investimento, vamos dizer assim, na qualidade de jogadores.

Portanto, sobre o conhecimento especializado nos clubes de futebol, pode-se propor que:

H24 – Quanto mais conhecimento especializado for disponibilizado e otimizado nas atividades dos clubes, maior será a confiança dos torcedores no relacionamento com estes clubes.

Isso significa que os Clubes devem investir no desenvolvimento de competências. Os investimentos, aliás, representam outro fator determinante do comprometimento no relacionamento entre torcedores e clube. Com 30 (trinta) unidades de registro, a categoria Investimentos Específicos engloba os esforços feitos pelos clubes e que comunicam o compromisso com os torcedores, sinalizando o comprometimento.

Quando um clube investe em atividades que têm impacto no relacionamento com o torcedor, possivelmente serão gerados maiores níveis de comprometimento. No presente estudo, foram 3 (três) os esforços verificados que os clubes desenvolvem para estabelecer, manter, nutrir, reforçar o relacionamento com os torcedores. As 3 (três) subcategorias são: 1) acesso aos jogos; 2) periferia do jogo; e 3) ações sociais.

Quanto à subcategoria Acesso ao Jogo, foram apuradas 12 (doze) unidades de registro cujo conteúdo tratava de ações do clube para facilitar o acesso dos torcedores e seus materiais nos jogos “em casa” e nos jogos “fora de casa”, sobretudo pelo fornecimento de ingressos e subvenção de viagens. Esses investimentos são comuns. De acordo com o Dirigente 12: “[...] nos libera o acesso ao estádio e, na maioria das excursões algum apoio financeiro. Este é o grande apoio, é a entrada franca para nós que somos sócios da torcida e esse apoio em viagens para fora do Estado”.

Investimentos desse tipo no relacionamento com os torcedores e, neste caso, com a torcida organizada, certamente aumenta o grau de comprometimento para com o clube, pois se trata de acreditar que este relacionamento é muito importante para justificar tais esforços para nutri-lo, reforçá-lo.

O mesmo acontece com melhorias no estádio, na segurança, na entrada dos torcedores, categorizadas como investimentos na Periferia do Jogo (com frequência de 14 unidades de registro). Ao perceber esse tipo de ação, o torcedor passa a acreditar que existe a preocupação com o relacionamento. Os clubes estão cientes disso, como relata a preocupação do Dirigente 5:

[...] os outros estádios brasileiros não foram construídos para isso, então precisam ser reformados, ir melhorando. O Inter fez boas reformas, nós também estamos trabalhando neste formato, com as dificuldades nós vamos avançando. Então o objetivo da entidade em relação à produção do jogo-espetáculo é isso, nós precisamos dar segurança, tirar estas grades, veja bem se você vai a um espetáculo, se você vai a um cinema, vai a um teatro, o local é agradável, aqui são grades, são telas, um aparato de guerra e não um local de espetáculo.

Assim, além de representar melhor conforto para o torcedor no estádio de futebol, tais investimentos têm um valor simbólico de preocupação dos gestores esportivos para com o clube, fatores estes que determinam o aumento do comprometimento dos torcedores.

Também tem valor simbólico o investimento feito pelos clubes em ações sociais, subcategoria com 4 (quatro) unidades de registro. O objetivo deste tipo de ação, esclarece o Dirigente 3,

[...] é agregar valores à marca, ao objeto que é o futebol. Na medida em que eu faço uma ação e a comunidade se fideliza com o clube ela vem ao estádio. Vindo ao estádio ela paga ingresso, pagando o ingresso nós temos recursos para manter a instituição, para manter os jogadores em dia, pagos, para poder atingir o fim que é ganhar, ter resultados.

As ações sociais, portanto, são vistas como investimentos específicos que podem aumentar o comprometimento do torcedor. Nesse sentido, são esforços calculados pelos gestores do clube, são ações positivas feitas pelos clubes para criar interesse no relacionamento, para demonstrar algo.

Em vista dessas constatações, relacionadas aos investimentos específicos realizados pelos clubes, foram formuladas as seguintes hipóteses:

H25 – Quanto maior for o acesso livre/subvenção proporcionado pelo clube aos torcedores, maior será o comprometimento destes torcedores.

H26 – Quanto maiores forem os investimentos em aspectos da periferia do jogo (estádio, segurança, entrada, etc.), maior será o comprometimento dos torcedores no relacionamento com o clube.

H27 – Quanto mais significativas forem as ações sociais desenvolvidas pelos clubes, maior será o comprometimento dos torcedores no relacionamento com o clube.

Os dados coletados nas entrevistas apontam ainda para a Reputação do Clube como um determinante da confiança nos relacionamentos entre clubes e torcedores (21 unidades de registro). Essa reputação é a comunicação de aspectos já concretizados/materializados do clube que provêem sinais de suas futuras ações, podendo ser determinada por 3 (três) fatores antecedentes ou subcategorias: 1) reputação da competição; 2) número de torcedores; e 3) histórico de conquistas.

Sobre a subcategoria Reputação da Competição, o Dirigente 14 afirma que “[...] a quantidade de torcedores num estádio realmente muda muito de um campeonato para o outro, pela proporção de um campeonato regional para um nacional, muda bastante”. Isto significa que, quanto maior for a reputação da competição que o clube participa ou participou, maior será também o nível de reputação do clube, fator este que tem impacto direto no relacionamento com os torcedores.

Assim, o Número de Torcedores do clube comunica sua reputação, antecipando níveis de satisfação dos torcedores. Sobre isso, o Dirigente 5 explica que:

[...] o Flamengo é um clube quebrado, o passivo é centenas de vezes maior que o ativo, uma empresa qualquer estaria quebrada, não quebra porque tem uma marca e atrás desta marca existem 35 milhões de torcedores, este é um patrimônio do Flamengo, um patrimônio imensurável, de um valor muito grande”. Este patrimônio muito grande, apesar das dificuldades financeiras, determina o grau de confiança dos torcedores.

Não menos relevante na determinação da reputação é o Histórico de Conquistas dos clubes. Este histórico representa a quantidade e frequência de conquistas no passado do clube, cujo fator é fundamental na confiança do torcedor, como esclarece o Dirigente 9 ao relatar a importância de ter os grandes clubes disputando a fase final do Campeonato Gaúcho:

[...] para todos os participantes isso seria o ideal, é claro que quando tem a participação do Novo Hamburgo, para a comunidade de Novo Hamburgo, é ótimo, se tiver o Brasil de Pelotas é fantástico para o Brasil de Pelotas, isto dignifica o futebol do interior, mas como estes clubes têm altos e baixos muito fortes, num ano eles podem ser campeão e no ano seguinte podem não disputar o quadrangular final, isto tira o prestígio do campeonato.

Entretanto, quando a reputação do torcedor também é grande, parece haver também maior confiança e comprometimento do clube. É o que descreve o Dirigente 4, quando afirma que “o compromisso dele com o torcedor é o compromisso de manter 92 anos de história, aqui tem muita tradição de família, o avô, o bisavô era juventudista, o filho é juventudista, o neto é juventudista, então é uma tradição que se mantém”.

Por estas questões, sobre o papel da reputação na confiança, propõem-se as seguintes hipóteses:

H28 – Quanto maior for a reputação da competição que o clube disputa, maior será a confiança e o comprometimento do torcedor no relacionamento com o clube.

H29 – Quanto maior for o número de torcedores do clube, maior será a confiança e o comprometimento do torcedor no relacionamento com o clube.

H30 – Quanto mais significativo for o histórico de conquistas do clube, maior será a confiança e o comprometimento do torcedor no relacionamento com o clube.

Por último, verificou-se como variável determinante da confiança nos relacionamentos entre o Clube e os Torcedores, a Comunicação, com 19 (dezenove) unidades de registro. Esta categoria refere-se à troca de informações relevantes entre as partes, em vista da transparência das atividades, sobretudo do clube, já que se trata de uma entidade de princípios associativos.

A transparência através da comunicação, por exemplo, é o desejo do Dirigente 14. Para ele, as atividades do clube

[...] têm que ter transparência, se tu vende um jogador, a torcida tem que saber onde é investido, até porque nós contribuimos e temos que ter uma prestação de contas. Acho que é isso que todo o torcedor quer, é fundamental isso na confiança”

Na medida em que aumenta a comunicação entre o clube e os torcedores, certamente aumentam os níveis de confiança no relacionamento. Assim, no que se refere à comunicação, propõe-se que:

H31 – Quanto melhor for a comunicação entre torcedores e clubes, maior será a confiança no relacionamento entre eles.

Em termos de confiança (disposição para contar com um parceiro numa relação de troca), no que se refere ao relacionamento entre torcedores e clubes, os indicativos numéricos dos resultados parecem apontar para duas direções. Numa delas, a confiança do torcedor no clube é fortemente determinada pelo conhecimento especializado que dispõe o clube para realizar suas atividades.

Isso se refere à existência de atletas, membros da comissão técnica, dirigentes e demais funcionários com competência para desenvolver, da melhor maneira, o potencial de competitividade do clube. Se o Clube demonstra dispor de *expertise*, criatividade, conhecimento e habilidade para resolver problemas de forma coletiva e dinâmica, certamente que a confiança do torcedor será aumentada.

Na outra direção, a confiança do clube no torcedor é medida, sobretudo, pelo comportamento de suporte/parceria. O clube deseja que o torcedor tenha o sentimento de assistência e, quanto mais saliente for a reputação do torcedor, no que se refere a este sentimento, maior será a confiança do clube.

A reputação, aliás, é também um fator relevante na determinação da confiança do torcedor. Na hora de escolher para qual time irá torcer, no momento de decidir assistir o time no estádio numa determinada competição, o fator reputação do clube parece ser um elemento decisivo, sendo alimentado pelas histórias de conquistas, número de torcedores e importância da competição que disputa.

Em que pese o comprometimento do torcedor para com o clube, trata-se de uma questão passível de ser discutida apenas no grau deste comprometimento, pois uma vez realizada a escolha do time para o qual irá torcer e notificada a comunidade, esta decisão não pode ser alterada facilmente. Trocar de time, esclarece Damo (2001), é uma falta gravíssima, podendo gerar suspeitas sobre a honrabilidade do sujeito, o mesmo podendo ocorrer para quem omite, encobre a opção clubística.

O empenho pela continuidade da relação pelo torcedor (comprometimento) sempre vai existir a partir do momento da escolha. A questão é saber o grau deste comprometimento e, neste caso, quanto mais parte do clube ele se tornar (defensor ou parceiro) mais explícito será o compromisso. Isso foi o que os dados apontaram ao indicarem o sentimento de suporte/parceria, incentivo à equipe e produção do ambiente do espetáculo como fatores determinantes.

Esse compromisso do torcedor pode ser alimentado por dois grandes fatores: 1) a competitividade da equipe, que representa o equilíbrio entre o desejo de vencer do torcedor e a representatividade do que a associação está produzindo; e 2) os investimentos específicos em elementos na periferia do jogo, como segurança, conforto e bem-estar no estádio, já que o caráter de auto-suficiência do jogo tem diminuído, porque o torcedor pode ter acesso a este em casa.

5.4 Relacionamento entre Clube e Mídia Esportiva (R4)

Relacionados à interação entre Clube e Mídia Esportiva foram extraídas 248 (duzentas e quarenta e oito) unidades de registro das entrevistas. Estas unidades foram alocadas em 4 (quatro) categorias que representam os fatores determinantes da confiança e do comprometimento no relacionamento (Figura 5, na próxima página). As categorias são: 1) interdependência (com 150 unidades de registro); 2) reputação (com 38 unidades de registro); 3) investimentos específicos (com 28 unidades de registro); e 4) credibilidade (com 32 unidades de registro).

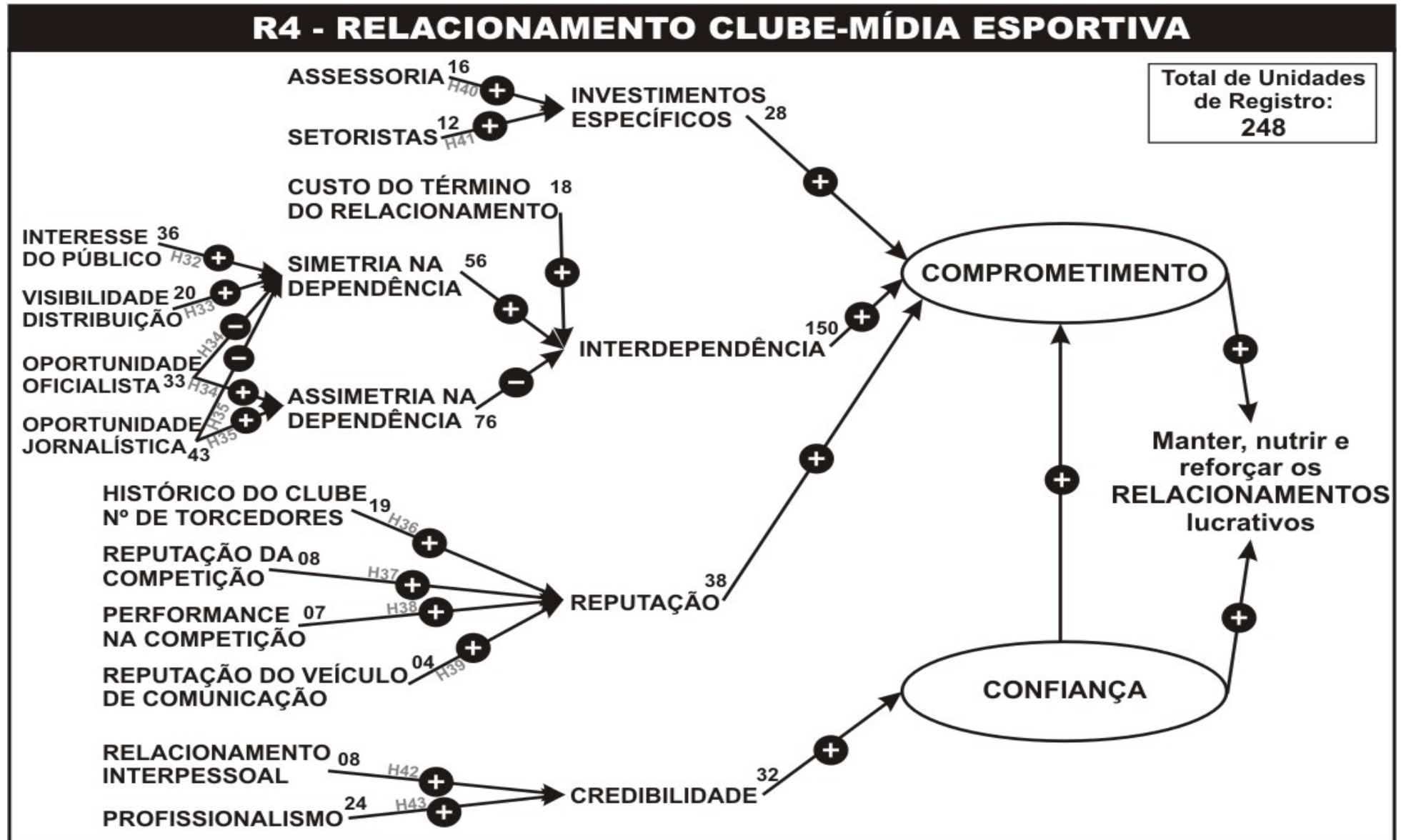


FIGURA 5 – Quadro sinóptico dos fatores determinantes do comprometimento e confiança no relacionamento entre clube e mídia esportiva.

A interdependência foi a categoria que mais teve ocorrência de unidades de registro. Isso aponta para a existência de dependência mútua entre os clubes e a mídia esportiva, isto é, ambos necessitam manter este relacionamento para atingir seus objetivos. Mas essa dependência não é constantemente equilibrada, coexistindo ao mesmo tempo fatores que determinam sua simetria e sua assimetria.

A simetria, na dependência, significa um equilíbrio e convergência no relacionamento. Trata-se de uma subcategoria que teve a frequência de 56 (cinquenta e seis) unidades de registro e determinada por dois fatores que são a base do relacionamento, a troca de produtos/serviços. De um lado, com 36 (trinta e seis) unidades de registro, o Interesse do Público pelo futebol representa uma rica fonte de informações que gera audiência e, por consequência, uma fonte de receitas.

Isso foi enfatizado pelo Dirigente 17, ao afirmar, sobre a relação com os clubes de futebol, que [...] *é uma questão um pouco mais complicada, porque boa parte do faturamento da Rádio Gaúcha vem do departamento de esportes* e, “[...] *com os clubes, talvez por ser o foco de interesse principal, nós somos obrigados a aceitar o que tem [...]’*”.

De outro lado, com 20 (vinte) unidades de registro, a subcategoria Visibilidade/Distribuição, garantida pela mídia esportiva, potencializa a exposição dos clubes – o que aumenta o potencial de captação de recursos. Trata-se de um importante relacionamento, conforme ressalta o Dirigente 5, ao afirmar que se deve

[...] dar valor a esta imprensa de uma forma geral, aí entram os jornais e as rádios principalmente, que fazem uma cobertura globalizada desta paixão que é o futebol, levam para todos os recantos, no domingo não tem quem ou local que não tenha acesso a um jogo de futebol, pela televisão, pelo rádio, faz uma capilarização muito grande, muito interessante, neste quesito a imprensa tem um papel muito interessante, este papel de divulgação, o papel de reportagem é muito bom e é salutar para o futebol.

No entanto, essa inter-relação em torno da troca de benefícios não é tranqüila, havendo fatores que determinam uma Assimetria na Dependência (76 unidades de registro). Esses fatores foram organizados em 2 (duas) subcategorias: 1) Oportunidade Oficialista (33 unidades de registro); e 2) Oportunidade Jornalística (43 unidades de registro).

Por um lado, os clubes desejam que a pauta da mídia tenha convergência com as informações oficiais, emitidas pelo clube via dirigentes, assessoria de imprensa ou *site* institucional, quando a mídia esportiva seria, neste caso, uma

parceira do clube. Trata-se de aproveitar a oportunidade no espaço midiático para prover informações benéficas ao clube.

Sobre essa questão, o Dirigente 19 relata um fato ocorrido com os dirigentes do Grêmio e a Mídia Esportiva:

Elas passaram a semana inteira dizendo que o jogador Sandro do Grêmio iria tomar de 120 a 540 jogos de suspensão se nós víamos na imagem que o jogador não tinha agredido o outro, no máximo foi uma jogada mais forte dele, mas agressão não tinha, a imagem estava mostrando, mas daí o pessoal do esporte, [...] pautam a imprensa esportiva, e esta não reflete sobre os fatos, o jurídico do Grêmio criou, na segunda-feira, que seria um julgamento muito difícil e toda a imprensa esportiva deu, ontem tem uma página da Zero Hora que dizia isso, que teriam que tirar no Tribunal Superior de Justiça Desportiva, leite de pedra, e que para começar aquilo não existia porque a imagem mostrava que não tinha agredido e, além disso, tinha erro de súmula, porque o árbitro não poderia ter colocado agressão e outro erro porque ele colocou que tinha agredido um jogador que nem estava no lance. Então, tinha 2 erros de súmula de juiz, mas a imprensa esportiva até ontem às 7 da noite, se tu escutou o noticiário da rádio Gaúcha ontem às 7 da noite era entrevistando os advogados do Grêmio que pautaram a imprensa gaúcha e ela não percebeu, por isso que eu digo que ela é ruim. Criaram uma dificuldade, criaram uma situação que não existia, que, no máximo, o jogador levaria 2, 4 jogos, mas não 120 a 540, criaram algo para valorizar o trabalho deles, somente aqui não passou nenhum VT, nem entrou no ar para falar estas bobagens, agora ganhou página na Zero Hora, as Rádios entrevistaram.

Mas, do lado da mídia esportiva, pode-se constatar o mesmo comportamento oportunista, certamente pelo fato de que o foco desta não é o clube, mas os leitores, ouvintes, espectadores e os cotistas. Nesse caso, esse mecanismo de mediação opera pelas Oportunidades Jornalísticas, decidindo os conteúdos e discursos das matérias com critérios muitas vezes distantes da informação oficial, o que gera grande parte da assimetria na interdependência.

Em dados momentos, como lembra o Dirigente 16, *“há um momento de confronto, às vezes de enfrentamento, quando o jornal revela fatos que para o clube não são interessantes, eu não vou falar em denúncias, embora isto já tenha acontecido”*.

Embora haja esta tensão constante entre clube e mídia esportiva, o relacionamento se mantém por haver elevados custos relacionados a um término (subcategoria com 18 unidades de registro). Significa que haveria perdas e gastos adicionais na procura e estabelecimento de relacionamentos alternativos. A respeito disso, o Dirigente 17 formula a hipótese de que

se, de repente, deixa de ter uma relação com a dupla Grenal, uma coisa pouco provável de acontecer, tu deixa de ter este nível de audiência, esta audiência vai passar para outra Rádio segmentada para o esporte e o valor do patrocínio, o faturamento da empresa certamente será abalado.

Os mesmos custos de término do relacionamento podem incidir sobre os clubes, caso encerrem relacionamento com um veículo de comunicação significativo, algo difícil de acontecer pela natureza das duas organizações envolvidas neste relacionamento. Por isso, com base nos resultados sobre a interdependência, é possível propor as seguintes hipóteses:

H32 – Quanto maior for o interesse do público pelo futebol, maior será o comprometimento do veículo de comunicação no relacionamento com o clube.

H33 – Quanto maior for a visibilidade/distribuição proporcionada pelo veículo de comunicação, maior será o comprometimento do clube no relacionamento com este veículo.

H34 – Quanto mais convergentes forem os discursos do veículo de comunicação com a informação oficial dos clubes, maior será o comprometimento no relacionamento entre as partes.

H35 – Quanto maior comportamento oportunista apresentar o veículo de comunicação nas matérias, menor será o comprometimento do clube no relacionamento com o veículo.

A interdependência está diretamente relacionada com outro fator determinante do comprometimento e confiança no relacionamento entre a mídia esportiva. Trata-se da Reputação, uma categoria que teve 38 (trinta e oito) unidades de registro e significa a representação dos comportamentos adotados pelos clubes e veículos de comunicação anteriormente e o resultados destes, cujo indicador comunica sinais que permitem a antecipação da satisfação.

Em se tratando do relacionamento entre clube e mídia esportiva, a reputação sofre o impacto de 3 (três) fatores antecedentes: 1) o histórico do clube e seu número de torcedores (19 unidades de registro); 2) a reputação da competição (8 unidades de registro); 3) a performance na competição (7 unidades de registro); e 4) reputação do veículo de comunicação (4 unidades de registro).

O histórico do clube e número de torcedores inclui as conquistas, rivais, entre outros acontecimentos que compõem estrutura material e simbólica do clube. Esse histórico é muito importante no relacionamento com a mídia esportiva, pois possibilita uma antecipação dos resultados e, conseqüentemente, gera comprometimento. Um fato relatado pelo Dirigente 18 representa muito bem a relevância desse histórico na relação entre clubes e mídia esportiva:

[...] alguns anos, por falta de atividade da dupla Grenal no final de semana, fizemos cobertura do Campeonato Gaúcho em jogos do interior, e ao medir isso no lbope eu diria que não rendia, pois o número de ouvintes por número por hora era muito pequeno, então resolvemos que é mais negócio, mesmo que não tenha o futebol, fazer entrevistas com pessoas relacionadas à dupla Grenal, do que fazer o futebol no interior.

Essa reputação determinada pelo histórico do clube e número de torcedores pode, ainda, ser ampliada quando os clubes participam de competições importantes. A reputação da competição agrega valor e contribui para a determinação do comprometimento da mídia esportiva, como esclarece Dirigente 15: *“É claro, é evidente que, se o Grêmio está disputando o campeonato mundial ou o Inter, que o destaque vai ser muito maior do nosso trabalho [...]”*.

Uma outra característica da reputação específica da relação com a mídia esportiva é a reputação mais imediata. Os dados apontaram a performance na competição (a posição ocupada na tabela ou a fase da competição que está disputando) como um fator significativo no comprometimento da mídia esportiva para com o clube.

Quanto melhor for a performance, maior valor será agregado à reputação e, por consequência, haverá maior comprometimento da mídia esportiva no relacionamento com o clube. É o que esclarece o Dirigente 18 ao lembrar do caso do Novo Hamburgo: *“O Novo Hamburgo chegou nas finais da série C, então estamos passando a transmitir os jogos do Novo Hamburgo porque passou a interessar, mas enquanto isso não ocorre não temos este tipo de comprometimento [...]”*.

Entretanto, não é só a reputação dos clubes que determinam o comprometimento nesse relacionamento. De outro lado, a reputação dos veículos de comunicação (com 4 unidades de registro) também tem impacto no grau de compromisso, como relata o Dirigente 18:

[...] logicamente quando chega um repórter novo no clube, a informação talvez para ele não chegue tão rapidamente, não flua tão rapidamente quanto para outro que já está há mais tempo, mas no momento em que ele diz que trabalha na Rádio Guaíba as coisas acontecem de maneira mais fácil do que acontece com uma Rádio que nunca está por aí ou não faz uma cobertura diária.

Esses resultados, acerca da reputação, permitem a formulação das seguintes hipóteses sobre o relacionamento entre clubes e mídia esportiva:

H36 – Quanto mais significativa no cenário esportivo for a história do clube e maior o número de torcedores, maior será o comprometimento dos veículos de comunicação no relacionamento.

H37 – Quanto mais importante for a competição que disputa o clube, maior será o comprometimento dos veículos de comunicação no relacionamento.

H38 – Quanto melhor for a performance do clube na competição que está disputando, maior será o comprometimento dos veículos de comunicação no relacionamento.

H39 – Quanto mais significativo no cenário jornalístico for a história do veículo de comunicação, maior será o comprometimento do clube no relacionamento com este veículo.

O comprometimento no relacionamento entre clubes e mídia esportiva, conforme os dados obtidos, pode, ainda, ser determinado pela categoria investimentos específicos no relacionamento. Essa categoria teve 28 (vinte e oito) unidades de registro e comunicam o desejo da parte que investe em manter o relacionamento.

Entre clubes e mídia esportiva constatou-se dois tipos de investimentos específicos no relacionamento: 1) assessorias de imprensa (16 unidades de registro); e 2) setoristas (12 unidades de registro). As assessorias de imprensa são esforços dos clubes para distribuir, organizar o fluxo, facilitar o acesso às informações sobre a entidade. O Dirigente 7 descreve o papel da assessoria:

Nós da assessoria de imprensa fazemos, vamos dizer, o intercâmbio, o meio campo popularmente falando, entre a imprensa e o clube, organizamos entrevistas, facilitamos, informamos os horários dos treinos, procuramos facilitar ao máximo o trabalho do pessoal da reportagem.

Por parte da mídia esportiva, o investimento específico no relacionamento é representado pelos repórteres-setoristas que diariamente estão em contato com o clube, conforme relata o Dirigente 19: *“Diariamente temos repórteres dentro do Grêmio, Internacional e Juventude, temos de manhã, de tarde, de noite, inclusive cria uma dificuldade para nós, como nós temos muitos jogos para transmitir [...]”*.

Esses dois investimentos certamente comunicam o compromisso da parte que investe, aumentando o sentimento de comprometimento da outra parte beneficiada. Por isso, é possível levantar as seguintes hipóteses sobre tais investimentos:

H40 – Quanto maiores forem os investimentos do clube na assessoria de imprensa, maior será o nível de comprometimento comunicado à mídia esportiva.

H41 – Quanto maiores forem os investimentos dos veículos de comunicação em repórteres-setoristas, maior será o nível de comprometimento comunicado aos clubes.

Ao contrário do comprometimento que tem vários fatores como determinantes, a confiança (que representa a disposição para contar com um parceiro numa relação de troca) teve apenas um fator determinante constatado (a credibilidade). Pode-se entender que existe uma dificuldade em se alcançar

elevados níveis de confiança pelos comportamentos oportunistas verificados na relação, tanto pelo clube, quanto pela mídia esportiva.

Assim, nesse ambiente de desconfiança, a categoria credibilidade aparece como o único fator determinante da confiança, referindo-se ao grau com que se pode acreditar numa das partes. Esse grau, conforme os dados indicam, é antecedido por 2 (dois) fatores: 1) relacionamento interpessoal (8 unidades de registro); e 2) profissionalismo (24 unidades de registro).

A subcategoria Relacionamento Interpessoal, como antecedente da credibilidade, faz referência ao histórico do relacionamento entre os jornalistas/repórteres e dirigentes/funcionários dos clubes. Nesse caso, quanto melhor for o relacionamento entre eles, maior será o potencial para crer nas informações.

Um relacionamento que representa essa categoria é a do Dirigente 16 com o Presidente de um clube, descrito ao comentar seu papel de colunista. Para este diretor, a posição de colunista

[...] é quando tu te aproxima do clube, o colunista é a pessoa que liga para o presidente, dizendo presidente isso é assim, não é [Dirigente 16], isto é assim, se puder não dá isso, não dá aquilo, porque isso aqui compromete, mas isto aqui tu pode dar, tu dá aquilo, nessa hora que ele fica espantado, nessa hora que ele abre o coração.

Esse relacionamento interpessoal é de “mão dupla”, pois tanto o jornalista-repórter se beneficia, como também o dirigente-funcionário do clube. No entanto, ao mesmo tempo em que se tem esta aproximação, deve co-existir o fator profissionalismo, com alerta o Dirigente 15:

[...] comportamento jornalístico, o comportamento sempre inflexivelmente jornalístico, sempre tendo que contar a verdade, contar o que está acontecendo, sem escamotear nada, sem exagerar, sem diminuir, tentar dar a importância exata, isso é difícil [...]

O mesmo ocorre em relação às pessoas do clube. O profissionalismo dos dirigentes-funcionários dos clubes que também dá sinais de que se pode ou não confiar. Sobre isso, o Dirigente 2 afirma que *“esta profissionalização, eu acho que traz confiança para o torcedor e até mesmo para a imprensa, para os parceiros, principalmente para os investidores.”*

Esses resultados, relacionados à credibilidade no relacionamento entre clube e mídia esportiva, permitem a formulação das seguintes hipóteses:

H42 – Quanto melhor for o relacionamento entre dirigentes/funcionários e jornalistas/repórteres, maior será a confiança no relacionamento entre clubes e a mídia esportiva.

H43 – Quanto maior o nível de profissionalização dos dirigentes/funcionários e jornalistas/repórteres, maior será a confiança no relacionamento entre clubes e a mídia esportiva.

De maneira geral, pode-se perceber nos resultados apresentados que existe uma interdependência clara entre o clube e a mídia esportiva, mas existe um constante jogo de dependências, para um lado e para outro, um tensionamento muito grande entre as partes, em vista da maximização de benefícios individuais e não mútuos.

Por um lado, isso acontece porque a mídia, ou o campo dos *media*⁹, é aquela cuja legitimidade expressiva e pragmática é por natureza uma legitimidade delegada do restante dos outros campos sociais e que, por conseguinte, está estruturada e funciona segundo os princípios da estratégia de composição dos objetivos e dos interesses dos diferentes campos, quer essa composição prossiga modalidade de cooperação ou modalidade conflitual (RODRIGUES, 1997).

Como a mídia esportiva existe na confluência de outros campos, especialmente o campo social, econômico e esportivo, é derivativo a impossibilidade de comprometer-se com o clube no sentido de fazer parte da associação esportiva como um torcedor (a ponto de ser defensor, parceiro). Esse comportamento emerge em poucos momentos, quando existe um equilíbrio com as informações oficiais do clube, mas em grande parte o comprometimento é determinado pela reputação e pelo interesse público (relativo ao campo social) e a conseqüência disso na sustentação financeira do veículo de comunicação (campo econômico).

E esse relacionamento é central para o clube, porque a opinião pública torna-se cada vez mais dependente da máquina discursiva dos *media*, campo cada vez mais autônomo dos restantes campos sociais como esfera obrigatória da visibilidade e da notoriedade (RODRIGUES, 1997).

Na nossa sociedade, afirma Gastaldo (2003), esse poder de definição da realidade presente no ato de enunciação está, em grande parte, localizado no discurso da mídia. O discurso jornalístico tem características que fazem dele uma das maiores fontes de definição de realidade em nossa sociedade. Mesmo no estádio de futebol, lembra este autor (p. 10),

⁹ O termo *media* é aqui entendido como mais do que *mass media*, isto é, mais do que o conjunto de meios de comunicação.

é bastante freqüente que os torcedores que presenciam pessoalmente os fatos do jogo acompanhem os lances com um radinho de pilha colado ao ouvido, acrescentando à própria experiência a autoridade do discurso do locutor e dos comentaristas, “dizendo” (definindo) o que, afinal de contas, o espectador está vendo, ou seja, definindo a realidade.

Mesmo que a mídia esportiva tenha este grande “poder”, de definir a realidade do clube de futebol, do ponto de vista funcional (econômico) a visibilidade e a distribuição que ela possibilita já são enormes benefícios para os clubes. Tanto que a programação é, muitas vezes, elaborada em função da mídia, às vezes até equipes, em vista do maior comprometimento no relacionamento com o clube, comprometimento este que, apesar das tensões, não pode se encerrar em virtude dos altos custos do término, especialmente pelo nível de alternativas.

5.5 Relacionamento entre o Clube e Investidores (R5)

Sobre o relacionamento entre clubes e investidores, nas 186 (cento e oitenta e seis) unidades de registro observadas, foi possível constatar 5 (cinco) fatores determinantes do grau de confiança e comprometimento. As categorias representativas destes fatores, como se pode observar na Figura 6 (na próxima página), são: 1) benefícios do relacionamento; 2) reputação; 3) conhecimento especializado; 4) similaridade de valores; e 5) comunicação.

As unidades de registro relacionadas aos benefícios do relacionamento foram as que mais tiveram ocorrência (105). Essa categoria engloba os registros que significavam a experiência das partes no relacionamento e a satisfação destas partes em relação àquilo que se esperava ou que fora prometido. Dessa forma, quanto maior for o nível de satisfação (por benefícios econômicos e/ou não-econômicos) das partes, maior será o comprometimento entre elas.

Os aspectos encontrados que determinam esse nível de satisfação, no caso do relacionamento entre clubes e investidores, foram 5 (cinco), representados pelas seguintes subcategorias: 1) exposição da marca (44 unidades de registro); 2) marketing institucional (20 unidades de registro); 3) segmentação de mercado (3 unidades de registro); 4) índice de audiência (14 unidades de registro); e 5) captação de recursos (24 unidades de registro).

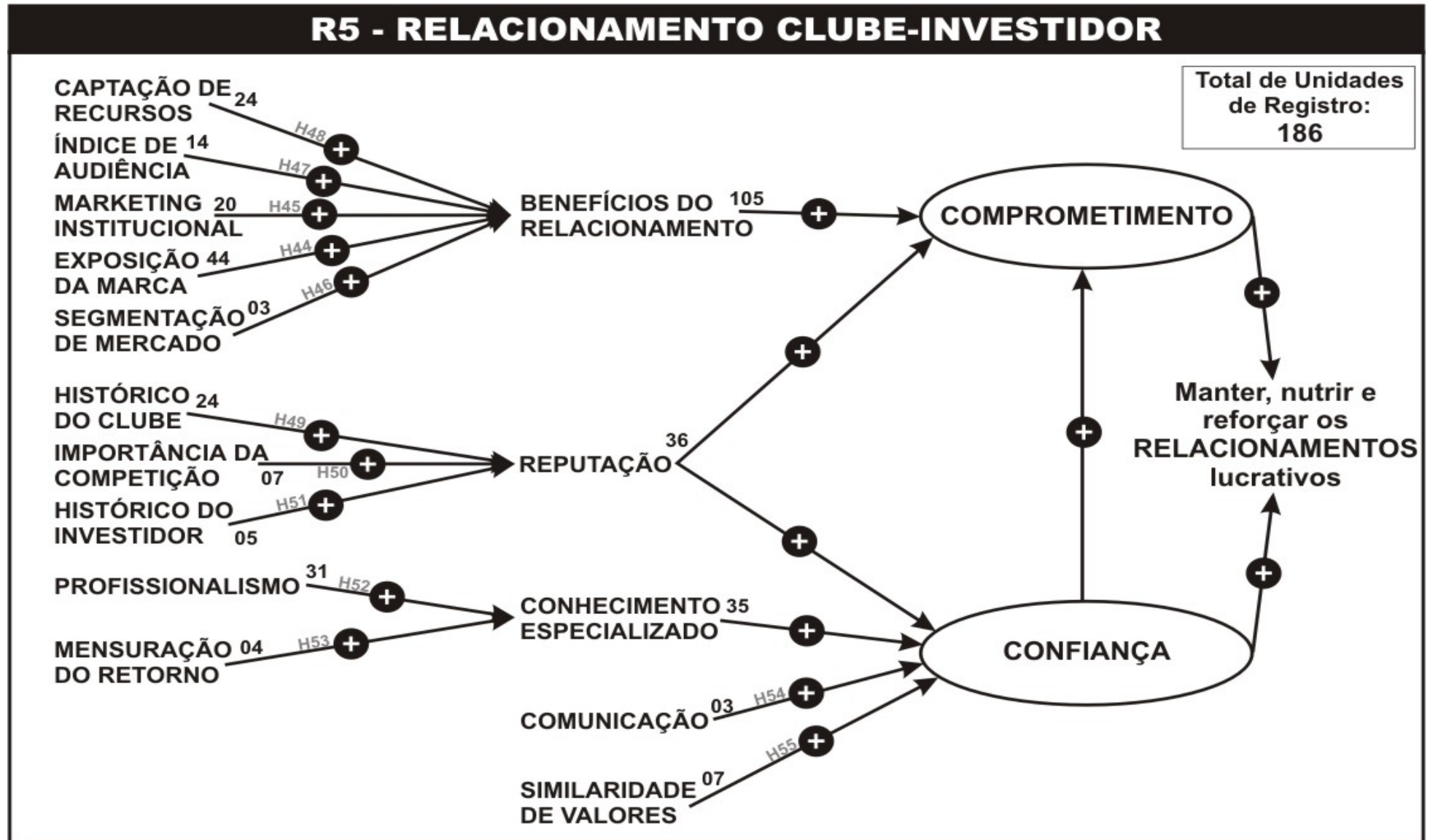


FIGURA 6 – Quadro sinóptico dos fatores determinantes do comprometimento e confiança no relacionamento entre clube e investidores.

A exposição da marca foi a subcategoria que mais teve registros em relação aos benefícios do relacionamento. O benefício que trata essa subcategoria refere-se aos índices de exposição da marca do investidor, isto é, quanto mais exposição tem o clube diante dos torcedores, direta ou indiretamente, (por veículos de comunicação), maior será o grau de satisfação do investidor.

A respeito desse relacionamento com clubes de futebol, o Dirigente 20 afirma que “[...] *é um retorno muito forte da exposição da marca que nós, certamente, se o [empresa] fosse comprar essa mídia o [empresa] não compraria, porque seria um valor muito grande*”.

E, além de expor a marca, no relacionamento com os clubes os investidores, especialmente os patrocinadores, têm retorno de institucionalização da marca, isto é, melhorar a imagem, conceito público, apresentar o produto/marca, ampliar a lembrança da marca, posicionar, reposicionar a marca na mente dos consumidores, aumentar a popularidade.

Esses benefícios também podem ser percebidos na declaração do Dirigente 20, quando afirma que “*esta parceria traz o retorno à marca e este é o importante, não somente a exposição da marca, mas também trazer a simpatia do torcedor, do público, junto ao [empresa], à marca*”. Sobre isso, o Dirigente 21 complementa afirmando o seguinte: “*Quando nós entramos numa ação de relações esportivas com um clube, com uma entidade, é especialmente para conceituar a marca.*”

Tais dados dão conta de que quanto maior for o retorno de institucionalização da marca, maior será o nível de satisfação do relacionamento, sendo que nesta relação o investidor pode ter também benefícios da segmentação de mercado proporcionada pelo futebol, conforme relata o Dirigente 22, ao descrever a relação com os clubes:

São os tomadores de decisão que estão por trás dos bastidores, mas na realidade são eles que nos ligam, são eles que nos pedem um apoio quando tem alguma dificuldade. O cara aparece, estou falando como conselheiro, sou fulano de tal de tal empresa.

Além dos patrocinadores, se tornou fundamental para os clubes estabelecer, manter e nutrir relacionamentos com as empresas de televisão. Estas empresas de comunicação adquirem os direitos de imagem dos jogos da competição em vista do interesse do público, obtendo por isso, grandes índices de audiência.

Esses índices de audiência apareceram nos resultados como benefícios do relacionamento com os clubes, cujo índice de satisfação tem impacto no nível de

comprometimento. Por exemplo, ao comentar o relacionamento entre a empresa de televisão e os clubes de futebol, o Dirigente 19 afirma que

ele [o futebol] é um grande veículo de audiência, de lbope, de leitura de telespectadores e a RBS como uma empresa de comunicação "linkada" aos seus telespectadores, aos seus leitores aos seus ouvintes, tem que acompanhar isto que é uma manifestação esportiva, social, então a RBS dá toda a atenção para o esporte.

Obviamente que, tendo altos índices de audiência, a empresa de comunicação tem seu potencial de negociação e de geração de receitas ampliado. Assim, quanto maior o índice de audiência nas transmissões de futebol, maior será a satisfação e, por consequência, maior será o comprometimento do investidor no relacionamento com os clubes.

Já, para os clubes, os benefícios do relacionamento com os investidores estão centrados na captação de recursos, embora no relacionamento com a televisão existam outros tipos de benefícios, conforme foi apresentado no item que trata do relacionamento entre clubes e mídia esportiva.

A captação de recursos, como relata o Dirigente 4, tem papel fundamental no clube:

O papel dos investidores no clube é fundamental, porque hoje os patrocinadores que nós temos, todos eles, representam praticamente 40% da receita ordinária do clube. [...] no estádio, se vem 6 mil pessoas ou 30 mil pessoas, muda pouco, porque tem o dinheiro da televisão que lhe sustenta, você tem o dinheiro das placas no estádio que lhe sustenta [...].

A partir dessas considerações, é possível estabelecer sobre os benefícios do relacionamento entre clubes e investidores que:

H44 – Quanto maior for a exposição da marca do patrocinador, direta e indiretamente, maior será o comprometimento deste investidor com o clube.

H45 – Quanto mais significativa for a institucionalização da marca do patrocinador no público-alvo, maior será o comprometimento deste investidor com o clube.

H46 – Quanto melhor for a segmentação de mercado produzida pela ligação com o clube, maior será o comprometimento do patrocinador com este clube.

H47 – Quanto maior for a audiência da empresa televisão na transmissão de jogos do clube, maior será o comprometimento da empresa investidora com o clube.

H48 – Quanto maior for a contribuição de recursos do investidor, maior será o grau de comprometimento do clube com este investidor.

O potencial de captação desses recursos é, em grande medida, determinado pela reputação do clube, sobre a qual foram constatadas 36 (trinta e seis) unidades de registro. Essa reputação, compreendida como os comportamentos e resultados

anteriores obtidos pelo clube, tem grande impacto no comprometimento e na confiança dos investidores, pois possibilita a condição de antecipação dos resultados a serem conseguidos com este relacionamento.

Assim, quanto maior for a reputação, mais fácil será renovar um contrato, abrir caminhos para outros investidores, ou seja, maior será o nível de alternativas e menor a dependência de um ou outro investidor. Sobre essa reputação, os dados coletados apontam para a existência de dois fatores antecedentes ou subcategorias: 1) histórico do clube; e 2) importância da competição.

A subcategoria Histórico do Clube (com 24 unidades de registro) envolve todas as conquistas obtidas, as vitórias em clássicos, o número de torcedores, a paixão destes torcedores, entre outros elementos concretos e simbólicos que sejam significativos para contexto social.

Se o histórico do clube for muito significativo no contexto social, maior será o comprometimento e a confiança do investidor no relacionamento com este clube. A proposição desta hipótese é reforçada pela descrição do Dirigente 20 sobre o caso do relacionamento com o Grêmio e o Internacional:

Quando nós fizemos o contrato com o Grêmio e o Internacional, veja só, o Grêmio caiu para a segunda divisão, reduziu recursos em relação à CBF, é uma situação financeira ruim, nós também não gostaríamos que estivesse acontecido isso com o Grêmio, mas de maneira nenhuma, nós não reduzimos o nosso patrocínio com eles, nós mantivemos a palavra com o clube, a mesma verba que nós estávamos dando para o Grêmio na primeira e trabalhando em conjunto para que o Grêmio retorne.

Além do histórico do clube, a reputação é também determinada pela importância da competição que o clube participa, subcategoria com 7 (sete) unidades de registro. O valor agregado da reputação da competição é significativo, sendo maior o comprometimento e a confiança do investidor nas competições de maior expressão, dependendo, é claro, dos objetivos que este investidor deseja alcançar.

Foi o que ocorreu com a queda do Grêmio para a segunda divisão do campeonato nacional. Apesar da reputação do clube, o valor agregado da Série B é menor que o da Série A do Campeonato Nacional. Por isso, lembra o Dirigente 22,

[...] no uniforme, por exemplo, manga era 10 mil, o calção era 50 mil por mês. Então, tem valores já estipulados a nível nacional, por exemplo, o Grêmio está disputando um Campeonato da Série B, os valores todos de patrocínio deles eram bem menores, porque não tinha exposição na Globo, isto tudo reduz.

Como se pode perceber, trata-se de um círculo. Se a competição tem importância no contexto social, existe o investimento dos patrocinadores e das empresas de televisão no evento, pois este gera exposição e audiência em vista do histórico dos clubes. Quanto maior for a exposição e a audiência do evento, maior valor ela irá agregar à reputação dos clubes, que terão maiores benefícios.

Então, no caso dos investidores, quanto mais significativos forem os investimentos feitos, maiores serão os benefícios aos clubes e aos próprios investidores. Obviamente que isso tudo tem origem no histórico dos clubes e na importância da competição no contexto social, mas o fato é que a reputação dos investidores também agrega valor à reputação, aumentando o comprometimento e a confiança.

Essa reputação dos investidores, ou histórico dos investidores, subcategoria com 5 (cinco) unidades de registro, se refere a força da marca e a capacidade financeira da empresa que investe. Esse histórico, juntamente com o do clube e a importância da competição, determina a variável Reputação que, por sua vez, tem impacto no comprometimento e confiança no relacionamento entre clubes e investidores.

Quando a DalPonte se propôs a investir em um clube, em busca de exposição e conceituação da marca, conforme afirmou o Dirigente 21, ela trouxe consigo toda a sua história de investidora no futsal brasileiro, como ressalta este diretor: *“Nós temos que ser inovadores dentro disso e, dentro do futsal, a DalPonte tem realmente, nos últimos 4 anos, se destacado como uma das, e a principal marca do futsal. Quando nós falamos de futsal você fala logo de DalPonte, você associa as duas.”*

Esse histórico do investidor aumenta o comprometimento e a confiança do clube no relacionamento empreendido. Somado com a importância da competição, o histórico do investidor compõe a reputação do clube perante outras organizações (clubes adversários, outros investidores, veículos de comunicação) e torcedores.

Portanto, é possível pensar que os investidores não são apenas consumidores do produto futebol, mas são, também, simultaneamente, produtores dele. Ademais, vale lembrar que é pela injeção de dinheiro dos investidores que os clubes formam equipes competitivas para disputar a competição.

Portanto, em face dessas considerações, torna-se possível propor as seguintes hipóteses:

H49 – Quanto mais significativo for o histórico do clube no contexto social, maior será o comprometimento e a confiança dos investidores no relacionamento com este clube.

H50 – Quanto mais importante for a competição que o clube participa no cenário esportivo, maior será o comprometimento e a confiança dos investidores no relacionamento com este clube.

H51 – Quanto mais significativo for o histórico do investidor no cenário dos negócios, maior será o comprometimento e a confiança do clube no relacionamento com este investidor.

Outro fator constatado no estudo, que determina a confiança nos relacionamentos entre clube e investidor, é o Conhecimento Especializado disponível para o desenvolvimento das atividades das partes, cuja categoria teve 35 (trinta e cinco) unidades de registro. Essa categoria provê indícios de comportamentos futuros, sendo possível prever que serão executadas ações que resultarão em resultados positivos.

Os dados coletados apontaram para 2 (dois) fatores que determinam o conhecimento especializado: 1) profissionalismo (com 31 unidades de registro); 2) mensuração do retorno (com 4 unidades de registro). O profissionalismo se refere ao conhecimento, habilidades e competências disponíveis nas organizações para a execução das atividades, sendo que o nível destes elementos tem impacto na confiança da outra parte no relacionamento.

Mesmo sem ter relação com o Campeonato Gaúcho, um fato relatado pelo Dirigente 9 demonstra esse impacto:

[...] na semana passada eu tive uma reunião na Rede Globo e eles têm um grande problema porque eles colocam milhões, o maior pagador, maior subvencionador dos clubes é a Rede Globo, e ao mesmo tempo em que eles colocam mais de 300 milhões de reais por ano nos clubes da primeira divisão, eles não conseguem que estes clubes cumpram alguns itens básicos do contrato, por exemplo, as placas no gramado, a limpeza da publicidade estática na linha do gramado.

O conhecimento dos resultados do investimento é também um fator determinante na confiança entre clubes e investidores. Essa questão foi observada nos dados e as 4 (quatro) unidades de registro foram alocadas na subcategoria Mensuração do Retorno. Esta, segundo afirma o Dirigente 2, tem grande importância no relacionamento, pois “[...] se o patrocinador já está acostumado a investir em grandes ações como é o [clube] ele já sabe como medir isso, ele já está acostumado com as ferramentas que existem no mercado para medir isto.”

Esses resultados sobre o conhecimento especializado indicam que:

H52 – Quanto maior o nível de profissionalismo de uma parte, maior será a confiança da outra parte no relacionamento entre clubes e investidores.

H53 – Quanto mais conhecimento do resultado do investimento, maior será a confiança do investidor no relacionamento com o clube.

Os resultados do investimento devem ser constantemente comunicados aos investidores, assim como outras informações. Essa troca de informação entre clube e investidor, também se apresenta como variável antecedente da confiança no relacionamento. As 3 (três) unidades de registro relacionadas a esse fator foram colocadas na categoria Comunicação.

A hipótese é que, se existe uma troca de informação, formal ou informalmente, entre o clube e os investidores, os níveis de confiança serão ampliados em virtude da transparência do processo. Um exemplo disso, é a relação de um clube com seu investidor descrita pelo Dirigente 4: “[...] *tudo o que nós fazemos, tudo o que fazemos aqui eles recebem, inclusive estes spots. Já fizemos materiais que aparecem bem os patrocinadores e que se manda para eles, isso nós estamos diariamente conversando.*”

Conversas como essas contribuem para o investidor perceber que as atividades realizadas pelo clube terminarão em resultados positivos para a empresa, assim como transparece que o parceiro está produzindo esforços para cumprir os objetivos. Portanto, é possível desenvolver a seguinte hipótese:

H54 – Quanto maior for a comunicação entre o clube e o investidor, maior será a confiança entre as partes no relacionamento.

Essa comunicação pode ser facilitada por outro fator, que também incide sobre o nível de confiança, a Similaridade de Valores entre clube e investidor, categoria com 7 (sete) unidades de registro, que significa o grau com que as partes são semelhantes em termos de valores. Isso aconteceu no relacionamento entre uma empresa e um clube, como descreveu o Dirigente 4: “*A nossa identidade como empresa, nossos objetivos como empresa, a nossa missão com a empresa, e o [clube] casou eu diria com a nossa filosofia, com os valores que nós temos.*” Desse modo, é razoável pensar que:

H55 – Quanto maior o grau de similaridade entre os valores do investidor e do clube, maior será a confiança no relacionamento.

Os resultados apresentados mostram que o relacionamento entre o clube e o investidor é bastante significativo na produção do espetáculo de futebol. Percebe-

se que o futebol não é meramente um produto ofertado pelo clube e consumido pelos investidores como ferramenta de marketing ou informação esportiva. A discussão dos dados realizada aponta para a existência de outra lógica, onde clube e investidor tornam-se parceiros na produção do espetáculo esportivo, ambos colhendo benefícios desta parceria.

A confiança e o comprometimento do investidor estão fortemente vinculados à reputação do clube e da competição que este participa. Se estes elementos comunicam, antecipam a realização de um campeonato equilibrado e/ou uma razoável “chance de vitória”, está consolidado um terreno fértil para estabelecimento do relacionamento.

No momento em que o investidor dispõe de sua reputação e injeta recursos no clube, esta entidade tem condições de formar equipes competitivas para somar a sua capacidade já demonstrada na reputação. Na medida em que os clubes contratam jogadores e comissão técnica de qualidade e produzem a performance no campeonato existe o interesse da mídia esportiva que potencializa a visibilidade e os retornos de marketing.

Portanto, estabelecido o relacionamento, os fatores que possibilitam a manutenção e o reforço deste relacionamento, num *continuum* crescimento de confiança e comprometimento, estão diretamente ligados aos benefícios determinados pela troca. São os benefícios que sustentam o relacionamento. Se os recursos ofertados pelos investidores não forem os desejados pelos clubes, se o retorno de exposição ou institucionalização da marca não são os esperados ou já foram atingidos, torna-se difícil sustentar o relacionamento.

Trata-se, em grande parte, de um comprometimento instrumental, calculado. Entretanto, não se deve descartar a hipótese de um relacionamento com caráter mais afetivo entre investidor e clubes. Isso acontece quando a reputação do clube é muito importante para o estabelecimento do relacionamento. Assim, pode-se entender duas vias de comprometimento: uma determinada por fatores calculados, relacionados aos benefícios; e outra determinada por fatores valorativos, relacionados à reputação.

Já a crença mútua de que o clube e investidor executarão ações que resultarão em resultados positivos, que não agirão inesperadamente (comportamento oportunista) é grandemente alimentada pelo profissionalismo envolvido na relação. Este profissionalismo comunica condições das partes em

realizarem as atividades e conseguirem o retorno prometido, gerando por isso a confiança.

5.6 Relacionamentos entre os parceiros do núcleo de produção (R6 a R12)

Uma das questões centrais do trabalho é não abordar o futebol como um mero instrumento a ser consumido numa perspectiva transacional, mas um espetáculo esportivo que agrega esforços de várias organizações que simultaneamente produzem e consomem, onde se faz necessário alguma verticalização entre os parceiros por esforços do centro de competências (clube).

Neste momento do trabalho, procura-se entender os relacionamentos em torno do centro de competências pelas organizações que estabelecem interações com este centro na produção do espetáculo de futebol. Essa abordagem se faz necessária para compreender com mais profundidade os relacionamentos apresentados até o momento (R1 a R5), procurando desvendar outros fatores determinantes dos níveis de confiança e comprometimento.

Dessa forma, são descritos, ainda que de modo mais superficial, alguns fatores determinantes do comprometimento e confiança nos relacionamentos entre os parceiros do clube no núcleo de produção (R6 a R12). Sobre esses relacionamentos, foram observadas nas entrevistas 114 (cento e quatorze) unidades de registro, através das quais procurou-se estabelecer alguma caracterização dos fatores determinantes, conforme ilustra a Figura 7 (na próxima página).

O relacionamento entre Torcedores e Federação (R6) é indireto, por isso, no quadro sinóptico as linhas de ligação são pontilhadas. Como informaram os dirigentes da entidade e torcedores, existe uma intermediação dos clubes, até porque, como afirma o Dirigente 9, “[...] o torcedor não é um torcedor da Federação, o torcedor é o torcedor do clube [...]”.

Não havendo um relacionamento direto, não há também o comprometimento, mas foi possível constatar a presença de fatores que determinam a confiança dos torcedores na federação. Esses dados (7 unidades de registro) dão conta de que, na função de regulação, quanto maiores forem os esforços da Federação para garantir condições de torcer (acesso, segurança, calendário, horários), maior será a confiança do torcedor na entidade.

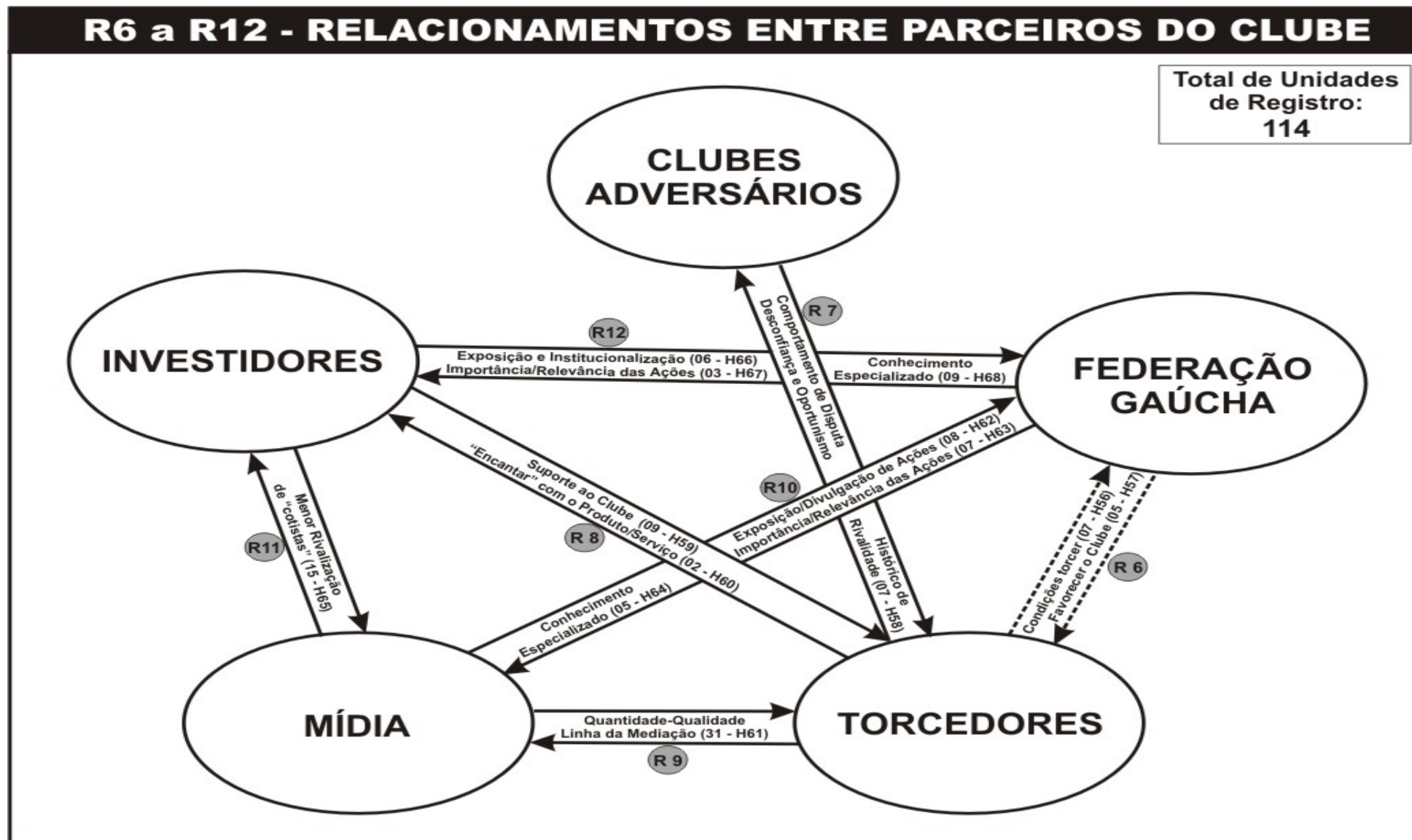


FIGURA 7 – Quadro sinóptico dos fatores determinantes do comprometimento e confiança nos relacionamentos entre os parceiros do clube.

Essa confiança do torcedor na Federação também pode ser determinada pelo favorecimento ao clube que torce (5 unidades de registro). Por exemplo, se o clube não for favorecido por alguma ação da Entidade, a confiança do torcedor pode diminuir, como relata o Dirigente 9, ao citar o caso do cancelamento de jogos no Campeonato Brasileiro: *“Olha a credibilidade do Campeonato Brasileiro quando houve aquela Copa João Avelange e agora com o problema do Sveiter, a credibilidade do campeonato vai por água abaixo.”*

Por isso, é possível compreender que:

H56 – Quanto melhores forem as condições de torcer, determinadas pela Federação, maior será a confiança do torcedor na entidade.

H57 – Quanto maiores forem os esforços da Federação em prol do clube, maior será a confiança do torcedor deste clube na entidade.

No relacionamento entre Torcedores e Clube Adversários, incluindo seus torcedores (R7), as variáveis comprometimento e confiança são enormemente afetadas pelo histórico de rivalidade entre os clubes, sobre o qual foram observadas 7 (sete) unidades de registro. Este histórico de rivalidade, segundo o Dirigente 14, é construído nas disputas já feitas, citando o seguinte exemplo: *“[...] se o Juventude decidiu um campeonato num ano com tal clube e não foi muito legal a decisão, então fica para a história aquilo ali, eles nunca vão se fechar muito bem, tanto os clubes como a torcida.”*

Quanto maior for o histórico de rivalidade entre os clubes/torcedores, menor será o comprometimento e a confiança entre eles, sobressaindo outros tipos de comportamentos relacionados à disputa, como o comportamento oportunista, a desconfiança e até mesmo o repúdio. Porém, vale salientar que essa condição de rivalidade também é um forte determinante de valor do produto futebol, cujo comportamento decorre da essência do próprio jogo, por isso é tão importante sua valorização, especialmente no nível das torcidas. Portanto, é possível estabelecer a seguinte hipótese:

H58 – Quanto maior o histórico de rivalidade entre clubes/torcedores, menor será o comprometimento e a confiança no relacionamento entre eles e maior será o valor agregado ao espetáculo.

No que se refere ao relacionamento entre torcedores e os investidores, no entanto, percebe-se que a ligação desses investidores com os clubes serve justamente para melhorar os níveis de comprometimento e a confiança com os

Torcedores (R8). Nessa relação, os determinantes básicos são: 1) suporte ao clube; e 2) encantar com o produto/serviço.

A categoria denominada Suporte ao Clube (com 9 unidades de registro) refere-se a disposição de algum tipo de recurso para as atividades da agremiação esportiva, gerando um sentimento positivo dos torcedores perante o investidor. Portanto, quanto maior for o suporte, maior será o comprometimento do torcedor no relacionamento entre torcedor e investidor. A respeito disso, salienta o Dirigente 14,

[...] com tudo o que tu gasta para fazer o espetáculo, tu depende de um patrocínio de alguma forma, então, para nós é realmente muito difícil o negócio, a torcida com os veículos que são patrocinadores, até da imprensa mesmo.

Mas, além do suporte, ao investir no clube, a empresa procura “encantar” com o produto/serviço, categoria com 2 (duas) unidades de registro. Essa categoria refere-se à contextualização, institucionalização da marca e agregação de valores próprios do futebol ao produto, serviço, marca, empresa. Trata-se de produzir um retorno de marketing cultivando valores positivos, pois o esporte é o ambiente que tenta estabelecer um conjunto específico de discursos com a finalidade de “somar” atributos. É o que afirma o Dirigente 21, quando relata o objetivo da empresa frente ao consumidor: “[...] com relação ao consumidor final nós temos que oferecer o melhor produto, nós temos que encantar com o produto [...]”.

Essas constatações permitem propor que:

H59 – Quanto maior for o suporte efetuado, pelo investidor, ao clube, maior será o comprometimento e a confiança no relacionamento entre investidor e torcedores.

H60 – Quanto maior for o encantamento produzido pelo investidor, pela relação com o clube, maior será o comprometimento no relacionamento com os torcedores.

Quanto ao relacionamento entre Torcedores e a Mídia Esportiva (R9), verificou-se que o foco dos veículos de comunicação é a sua operação como mecanismo de mediação e oferecedor de significados ao futebol em vista da demanda por este tipo de informação, isto é, “[...] analisar, interpretar às vezes, mas fundamentalmente contar o que está acontecendo jornalisticamente [...]”, explicou o Dirigente 15.

A quantidade de mediação tem um impacto ambíguo nos níveis de comprometimento e confiança do torcedor para com o veículo de comunicação. Se por um lado, os níveis destas variáveis aumentam diante dos esforços de

divulgação/distribuição da informação sobre o clube, de outro, pode haver o sentimento de esforços que afastam o torcedor dos estádios.

Isso acontece especialmente com a televisão, no seu papel de intermediação/revenda do produto. Relativamente a este aspecto, o Dirigente 14 assim se manifestou:

Pelo que eu conheço a opinião de vários torcedores pelo menos daqui da gente, sabemos a mídia acaba afastando muitas pessoas do estádio. Claro, pela facilidade de tu ver pela televisão um jogo de futebol, pelo ingresso, por causa da televisão que o ingresso no futebol é tão caro, então a pessoa que não quer pagar 20 Reais ela prefere ficar em casa. Eu acho que a mídia acaba atrapalhando um pouco também, para esse negócio de lotar o estádio de futebol.

Da mesma forma que a quantidade, a qualidade da mediação indica também determinar os níveis de comprometimento e confiança. Como o compromisso central dos veículos de comunicação é o relacionamento com seus leitores, ouvintes, telespectadores, os esforços destas organizações se voltam para a produção de discursos em torno do que acontece nos clubes de modo mais institucional possível. É o que salienta o Dirigente 15, ao afirmar que o veículo

[...] tem que se preocupar com o seu trabalho, ver o que está acontecendo, trabalhar com isenção, com distanciamento, lá dentro é claro, vendo tudo, mas no seu canto, com o compromisso de contar para o seu leitor aquilo que esta acontecendo. O compromisso do jornal é com o leitor.

Semelhante ao que acontece com a quantidade, a qualidade do discurso operado pelos veículos de comunicação, em torno dos acontecimentos do clube, pode ter também impacto ambíguo no comprometimento do torcedor para com o veículo. Uma vez que o significado se define, em última instância, na esfera do receptor, isto é, do torcedor, cabe ao veículo de comunicação selecionar estratégias, linhas editoriais para atender seus clientes.

Portanto, considerando as 31 (trinta e uma) unidades de registro verificadas, constata-se que quantidade e qualidade da mediação produzida pelos veículos de comunicação são fatores determinantes do comprometimento e da confiança no relacionamento com o torcedor. Dessa forma, cabe ao veículo buscar o melhor equilíbrio em vista das suas estratégias e do estabelecimento, manutenção e reforço do relacionamento com os clientes.

Um exemplo dessa busca é o equilíbrio de quantidade no que se refere a dois clubes com muita tradição e rivalidade, descrito pelo Dirigente 19:

[...] há, no Rio Grande do Sul, esta divisão entre o Grêmio e o Internacional, que nós atuamos nesta faixa, nesta corda intermediária, se nós fazemos uma coisa apoiando um, por exemplo, neste momento estamos fazendo todas as finais do Grêmio na segunda divisão, porque adquirimos o direito para fazer esta transmissão, e a torcida do Internacional está indignada com isso, questionando porque não fazemos os jogos do Inter [...].

Em virtude das características dessa relação, a hipótese sobre o fator que determina o comprometimento e a confiança entre torcedor e mídia esportiva, está relacionada ao quanto os veículos conhecem os consumidores/clientes e como equilibram quantidade/qualidade. O clube, nesse sentido, configura-se como “matéria-prima” das matérias/transmissões, mas, vale lembrar que existem outros aspectos a serem considerados. A hipótese é a seguinte:

H61 – Quanto maior for o conhecimento sobre os torcedores, maior será a capacidade dos veículos de comunicação produzirem um determinado equilíbrio de quantidade e qualidade com vistas ao aumento de comprometimento e confiança no relacionamento.

No relacionamento dos Veículos de Comunicação com a Federação (R10), foi observado que o comprometimento é determinado pelos (1) benefícios da troca entre as partes (com 8 unidades de registro) e (2) pelo poder de representatividade dos clubes que tem a Federação (7 unidades de registro).

No que se refere aos Benefícios do Relacionamento, por um lado, os veículos estarão tanto mais comprometidos em decorrência da importância/relevância da notícia esportiva gerada pela Federação no cenário esportivo. A descrição feita pelo Dirigente 19 retrata bem esta questão: *“Quando surge algum assunto interessante, nós vamos atrás da informação com o contato na Federação Gaúcha, é uma relação não diária como acontece com o Grêmio e Inter, mas é uma relação que se mantém, que é necessária.”*

Por outro um lado, o Comprometimento da Federação com os Veículos de Comunicação será maior quanto maior for a exposição/divulgação desta entidade e do campeonato proporcionada pelo veículo de comunicação. Exemplo disso é a relação com uma rádio descrita pelo Dirigente 18:

Vai um repórter para lá, às vezes vai até mais de um repórter para se fazer esta cobertura, se mantém este relacionamento, pelo menos uma vez por mês se abre espaço para o Presidente da Federação falar na Rádio, alguma coisa deste tipo assim [...].

Quanto maior for a abertura de espaço, possivelmente maior o comprometimento da Federação para com o veículo de comunicação, enquanto que

o comprometimento do veículo para com a entidade de administração depende mais importância das informações, que está diretamente ligada ao poder de representatividade dos clubes. Se a Federação tem o poder de estar negociando transmissões, patrocínios, propriedades de arena, suas ações serão mais importantes e, portanto, mais interessantes, aumentando o comprometimento da mídia esportiva no relacionamento.

A confiança, por sua vez, é determinada pelo conhecimento especializado disposto pelos membros da Federação e da Mídia esportiva para executar suas atividades. Isto, segundo o Dirigente 9,

[...] gera credibilidade, facilita o trabalho da imprensa. A disposição dos dirigentes da Federação em atenderem a imprensa e com informações mais precisas e menos fanfarrônicas, estamos lá para dar informação, não para fazer fanfarronice ou para ficar aparecendo num jornal [...].

Sobre o relacionamento entre a Mídia Esportiva e a Federação, com base nos resultados obtidos, é possível propor as seguintes hipóteses:

H62 – Quanto mais o veículo de comunicação divulgar/expor as ações da Federação, maior será o comprometimento desta entidade no relacionamento.

H63 – Quanto mais significativas forem as ações da Federação no cenário esportivo, maior será o comprometimento dos Veículos de Comunicação para com a entidade de administração.

H64 – Quanto mais conhecimento especializado houver na realização das atividades da Federação, maior será a confiança dos Veículos de Comunicação.

Entre a mídia esportiva e os investidores, essencialmente os patrocinadores dos clubes (**R11**), o comprometimento é determinado pelo envolvimento daquela no composto promocional desenvolvido pelo investidor. O composto promocional engloba esforços de mídia a partir do relacionamento de patrocínio, estabelecido por um investidor.

Se existe essa ligação da mídia esportiva com o patrocinador, em torno dos discursos do futebol, o comprometimento no relacionamento será maior. Mas, se existe uma rivalização entre os “cotistas” de patrocínio do clube e dos espaços de publicidade da mídia esportiva, o comprometimento no relacionamento será menor.

Como os veículos de comunicação têm grande parte de suas receitas oriundas dos espaços de publicidade, o comprometimento maior será com “cotista” deste veículo em virtude do benefício. Não significa, porém, que o veículo não transmitirá jogos ou não fará reportagens, mas que o comprometimento com o

investidor será maior quando a rivalização for menor. O Dirigente 19 descreveu uma situação como esta:

Não há nenhuma vinculação, tanto é que o Banrisul patrocina Grêmio e Inter e não tem nenhuma cota de patrocínio nossa, a Tramontina patrocina Grêmio e Inter e não tem nenhuma cota aqui de patrocínio, a Unimed patrocina Grêmio e Inter e quem é nosso patrocinador do esporte é a Goldencross, não se faz nada casado com os clubes, eles têm a vida deles de marketing lá e nós temos a nossa programação.

Esta relação afeta o comprometimento da mídia esportiva com o clube, cabendo ressaltar que não significa o encerramento do relacionamento, mas que na medida em que os veículos de comunicação estão mais envolvidos com os patrocinadores, haverá também maior grau de comprometimento com os clubes. Portanto, é possível conceber que:

H65 – Quanto maior o envolvimento da mídia esportiva nas ações de marketing do patrocinador, em torno do futebol, e menor a rivalização de “cotistas”, maior será o comprometimento no relacionamento entre veículos de comunicação e investidores dos clubes.

Por último, no relacionamento entre Investidores e Federação (R12), foi possível constatar que a variável comprometimento sofre o impacto do grau de satisfação da troca entre as partes e a confiança pode ser determinada pelo conhecimento especializado envolvido nas atividades da Federação.

Em relação à satisfação, do lado do investidor, tem impacto o potencial de exposição e institucionalização da marca/produto/empresa da competição, em relação aos propósitos do investidor. Isso fica claro na entrevista do Dirigente 21, quando justifica porque não investir mais no Campeonato Gaúcho como tem investido em outra competição nacional:

[...] nós já tratamos diversas vezes deste assunto, mas até hoje nós entendemos que é uma competição muito curta, não que ela não seja importante, ela é importante, mas é uma competição muito curta, de 3 ou 4 meses, que te dá pouca visibilidade e é uma situação regional, nós já temos um conceito muito bom regional [...].

Isso significa que quanto melhor for o potencial de exposição e institucionalização em relação aos propósitos do investidor, maior será o comprometimento do investidor. Esse potencial ainda pode ser aumentado pela representatividade que a Federação tem dos clubes, isto é, quanto mais poder tiver a entidade de administração na inter-relação com os clubes, maior será o comprometimento do investidor dos clubes. Por exemplo, segundo o Dirigente 22,

[...] se a Federação tivesse, a camiseta de todos os jogadores é da Federação, a Federação vende este espaço, é uma forma de tu fazer uma negociação com a Federação, colocar na mídia, aparecer em todos os clubes, mas não existe isso hoje, é indireto [...].

A respeito da confiança no relacionamento entre a Federação e os Investidores dos Clubes, foi observado como elemento determinante o conhecimento especializado dos membros da Federação Gaúcha de Futebol. Se o nível de conhecimento especializado nas atividades da Federação é alto, maior será a confiança dos investidores dos clubes neste relacionamento.

Esses resultados sobre o relacionamento entre os Investidores e a Federação, permitem propor que:

H66 – Quanto melhor o potencial de exposição e institucionalização, em relação aos propósitos do investidor do clube/competição, maior será o comprometimento deste investidor.

H67 - Quanto mais poder tiver a entidade de administração na inter-relação com os clubes, maior será o comprometimento do investidor dos clubes/competição.

H68 – Se o nível de conhecimento especializado nas atividades da Federação é alto, maior será a confiança dos investidores dos clubes/competição neste relacionamento.

De modo geral, foi possível constatar que, dentre as organizações e pessoas que compõem o núcleo de produção, somente os Torcedores e a Federação Gaúcha de Futebol é que mantém em foco um comprometimento com o Clube de Futebol (centro de competências). A mídia esportiva e investidores são comprometidos em primeiro plano com os seus clientes, os quais potencialmente fazem parte os torcedores dos clubes, razão esta que justifica o relacionamento com a associação esportiva. E, o Clube Adversário compromete-se em primeiro nível com a Federação Gaúcha de Futebol.

Os torcedores parecem ser um “núcleo alvo” nesta rede de relacionamentos em torno da produção do espetáculo esportivo, pois se configura como foco dos Clubes, da Mídia Esportiva e dos Investidores. Em virtude disso, nesse núcleo de produção do espetáculo do futebol, não é nenhum pouco falsa a afirmação de que “a razão de existir do clube é a sua torcida”.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após abordar os relacionamentos entre os agentes do núcleo de produção do espetáculo de futebol com as “lentes do marketing de relacionamento” o que foi visto? Quais foram os fatores determinantes da confiança e do comprometimento nesta rede de relacionamentos em torno da produção-consumo do espetáculo?

Os dados apresentados e discutidos no capítulo anterior levaram a algumas conclusões sobre os fatores determinantes. Para facilitar a compreensão, antes de concluir, foram apresentadas considerações em duas partes: 1) considerações sobre os determinantes da confiança; e 2) considerações sobre os determinantes do comprometimento.

6.1 Considerações sobre os determinantes da confiança

A confiança é o sentimento de crença no parceiro de relacionamento. Significa acreditar que a outra parte do relacionamento irá realizar aquilo que havia sido acordado, que irá cumprir o papel previamente previsto e não agir de maneira inesperada com resultados negativos. A respeito dos fatores determinantes dessa variável nos relacionamentos entre os agentes do núcleo de produção do futebol, com fundamento nos resultados apresentados e discutidos, foi possível concluir que:

- *No relacionamento entre o Clube e Clubes Adversários*, a confiança é pequena, se for considerado o número de hipóteses geradas acerca deste relacionamento (apenas 3 de 23). Esta confiança existente parece ser gerada pela cooperação e convergência que acontece entre as partes para desenvolver uma atividade em conjunto (possivelmente relacionada ao confronto, jogo na competição). Nesse caso, o clube acredita na honestidade, crendo que a outra parte vai dispor de sua melhor equipe (jogadores e comissão técnica), da sua melhor infra-estrutura, dirigentes e demais funcionários para participar de um projeto coletivo representado pelo Campeonato Gaúcho de Futebol, um produto de natureza subjetiva, incerta, instável. Assim, pode-se propor a seguinte hipótese:

H69 – A confiança entre os clubes é determinada pela crença de que a outra parte tem competência¹⁰ e interesse para cumprir com as

¹⁰ A competência é entendida neste trabalho como a capacidade e habilidade de uma parte para mobilizar recursos a fim de atender as demandas contingenciais.

obrigações prometidas em relação ao projeto (Campeonato) e não em relação ao outro clube.

– *No relacionamento entre o Clube e a Federação Gaúcha de Futebol, ao pesar o número de hipóteses geradas, apenas 3 (três) de 23 (vinte e três), também pode-se crer que a confiança é pequena entre as partes. Para ambas as partes, o que gera confiança é o conhecimento especializado disponível para a execução das atividades, especificamente o profissionalismo envolvido. Esse profissionalismo faz com que exista um sentimento de que a outra parte vai cumprir com honestidade o seu papel, até porque tem condições para isso. Mas, como o nível de confiança é pequeno, a formalização (representado pela comunicação burocrática) tem papel importante na confiança, isto é, confia-se no que está “no papel”, sendo possível propor que:*

H70 – A confiança do Clube na Federação Gaúcha de Futebol é determinada pela crença de que a Federação tem competência para cumprir com as obrigações (formalizadas) que tenha reflexo positivo para o Clube.

– *No relacionamento entre o Clube e os Torcedores, percebe-se a existência de maior grau de confiança, com 8 (oito) das 23 (vinte e três) hipóteses propostas. Do lado dos torcedores, esta confiança é determinada, em grande medida, pela identificação e pertencimento à reputação do clube (histórico de conquistas, número de torcedores, competições que participa), como também pelo conhecimento especializado disposto por esta organização para executar suas atividades, incluindo jogadores, comissão técnica, dirigentes e demais funcionários. De modo afetivo, por se sentirem parte do clube em decorrência do fenômeno da identificação/pertencimento, os torcedores acreditam, crêem que essas pessoas estão dispostas a trabalhar pelo bem-estar do clube, em especial pela “competitividade do clube” nas competições que disputa. Por outro lado, o do clube, a confiança está mais relacionada com a honestidade, isto é, que o torcedor cumprirá o seu papel, sobretudo quando manifesta o comportamento de suporte/parceria em assistência ao clube. Se os torcedores têm essa reputação o clube confiará, o que permite formular a seguinte hipótese:*

H71 – A confiança entre o Clube e os Torcedores é determinada pela crença de que a outra parte tem vontade e interesse de cumprir com as obrigações prometidas.

– *No relacionamento entre o Clube e a Mídia Esportiva*, ao contrário dos torcedores, o número de hipóteses geradas para a categoria confiança foi apenas 2 (dois), indicando uma tendência de desconfiança entre estes dois agentes do núcleo de produção do futebol. Essa pequena confiança parece ser determinada pela credibilidade das partes, isto é, pela confiabilidade e proximidade das pessoas que se relacionam no contato entre as duas organizações, o que os faz crer na honestidade, ou seja, de que a outra parte vai cumprir o que prometeu com sinceridade. Como a confiança é pequena presume-se a existência da desconfiança gerada, por um lado, pelo papel da mídia esportiva enquanto veículo de comunicação, a qual se guia pelo oportunismo jornalístico e, por outro lado, pelo comportamento oportunista dos clubes em fazer valer as informações oficiais como suficientes para a pauta da mídia esportiva, tanto em transações que envolvem o pagamento pecuniário como nas que não envolvem. Em face disso, compreende-se que:

H72 – A confiança entre o Clube e a Mídia Esportiva é muito reduzida, sendo determinada pela credibilidade das partes (pessoas que se relacionam) e pelo alto grau de incidência de comportamento oportunista no relacionamento.

– *No relacionamento entre o Clube e os Investidores*, o número de hipóteses produzidas, num total de 8 (oito) de 23 (vinte e três), indica a existência de confiança. Para o investidor, o que determina esta confiança é, sobretudo, a reputação do clube, isto é, da “chance de vitória” comunicada pelos comportamentos anteriores. Se o clube tem boa reputação no cenário esportivo e participa de uma competição importante, a confiança de que os resultados do relacionamento virão e que serão positivos certamente existirá. Essa confiança pode ser aumentada pelo profissionalismo envolvido e pela mensuração e comunicação dos resultados aos investidores. Já, para o Clube, a confiança no investidor está na sua reputação com este tipo de investimento, como também na ciência deste investidor sobre os tipos de retorno que a relação com os clubes oferece. De ambos os lados, a confiança está relacionada com a honestidade de que o parceiro está pronto para fazer o trabalho e o fará conforme combinado, sendo possível sugerir que:

H72 – A confiança entre o Clube e o Investidor é determinada pela crença de que a outra parte tem competência para cumprir as obrigações prometidas.

6.2 Considerações sobre os determinantes do comprometimento

O comprometimento é compreendido, neste trabalho, como o empenho das partes para manter o relacionamento em andamento, acreditando que ele é importante para atingir os objetivos, o que justificaria esforços máximos para desenvolvê-lo. Os dados apresentados e discutidos sobre este elemento central da troca relacional, no núcleo de produção do espetáculo de futebol, permitiram concluir que:

– *No relacionamento entre o Clube e os Clubes Adversários*, o comprometimento é determinado pela interdependência existente entre os clubes dentro da competição, isto é, um depende do outro para desenvolver projeto coletivo (Campeonato). Essa dependência mútua é gerada pela reputação, pela rivalidade constituída e pela importância do confronto na competição, sendo que, quanto mais relevantes forem estes elementos, maior será a interdependência. Esses elementos, pela sua natureza ligada ao jogo, ao confronto, geram simultaneamente a assimetria na dependência, isto é, ao mesmo tempo em que um clube depende da reputação do outro, eles são adversários, o que o faz adotar comportamentos oportunistas, mesmo nessa relação de interdependência, cujo resultado tem impacto direto no relacionamento entre as torcidas. Essa relação ambígua é natural e, de modo geral, faz com que os esforços dos clubes sejam direcionados para a competição (projeto coletivo) e não para os adversários, ficando claro isto no número de hipóteses geradas sobre o comprometimento entre estes dois agentes. Diante disso, considerando-se que das 55 (cinquenta e cinco) hipóteses, apenas 6 (seis) versaram sobre o comprometimento entre clubes e clubes adversários, formulou-se a seguinte hipótese:

H74 – O comprometimento entre Clube e Clubes Adversários é determinado pela participação coletiva em um projeto incerto (relacionado ao jogo), denominado Campeonato Gaúcho de Futebol.

– *No relacionamento entre Clube e a Federação Gaúcha de Futebol*, os fatores que determinam o comprometimento são diferentes para cada parte. Para o Clube, o que gera o comprometimento no relacionamento com a Federação Gaúcha de Futebol é a “necessidade” de filiação pelo vínculo com o *Football Association*, a capacidade de distribuição equilibrada e a composição de normatizações fortes e duradouras a respeito deste equilíbrio nas competições. Isso acontece porque os clubes são

adversários, havendo muita possibilidade de comportamento oportunista, sendo a Federação o órgão regulador necessário para estabelecer o equilíbrio nas relações e minimizar a ocorrência do comportamento oportunista, fora dos gramados, que prejudique o projeto coletivo. Nesse aspecto, quanto maior for a capacidade da Federação em fomentar o consenso, a convergência, cooperação entre os clubes, em face do equilíbrio de benefícios e tarefas proporcionais a reputação de cada associação, melhor será o comprometimento dos clubes. Já, para a Federação Gaúcha de Futebol, o fator que determina maior ou menor comprometimento é a amplitude da reputação dos clubes, pois quanto maior for esta reputação, maiores serão os benefícios para a entidade de administração. Em ambos os lados se percebe que o comprometimento é instrumental (calculado), podendo-se entender que:

H75 – O comprometimento do Clube no relacionamento com a Federação Gaúcha de Futebol é determinado pelo empenho feito pela Federação para produzir efeitos concretos na organização do Campeonato Gaúcho de Futebol.

H76 – O comprometimento da Federação Gaúcha de Futebol no relacionamento com o Clube é determinado pelo empenho deste clube na participação em um projeto coletivo incerto (relacionado ao jogo, emocional), denominado Campeonato Gaúcho de Futebol.

– *No relacionamento entre o Clube e os Torcedores*, houve a formulação do maior número de hipóteses (11 de um total de 43), o que indica maior comprometimento entre as partes. O mesmo ocorreu em relação à confiança, o que permite concluir que onde há maior confiança há também maior comprometimento. Por parte dos Torcedores, o comprometimento é afetivo, estando ligado à identificação, afiliação, convergência de valores e apego ao clube, a sua reputação. Não menos importante para os torcedores é a competitividade da equipe e a importância da competição que o clube disputa. Se o clube participa de algo importante no contexto esportivo/social, certamente o torcedor, pela sua ligação afetiva, acompanhará a equipe. Mas, esse comprometimento pode ser melhorado com investimentos do clube, como por exemplo, em acesso dos torcedores aos jogos e melhoria nas condições do estádio. Por outro lado, o comprometimento do Clube para com o Torcedor tem caráter mais instrumental, calculado, porque os fatores determinantes encontrados foram o incentivo à equipe/jogadores, a produção do ambiente do espetáculo e o suporte no sentido de assistência ao clube. Na medida em que os torcedores consigam ofertar

esses elementos, o comprometimento do clube terá maior grau. Portanto, foi possível formular as seguintes hipóteses:

H77 – O comprometimento do Torcedor, no relacionamento com o Clube, é determinado pelo empenho individual na participação de um projeto coletivo, denominado associação esportiva ou clube de futebol.

H78 – O comprometimento do Clube, no relacionamento com o Torcedor, é determinado pelo empenho coletivo desta torcida em vista de efeitos concretos para o clube (comportamentos de defesa, suporte, parceria).

– *No relacionamento entre o Clube e a Mídia Esportiva*, o comprometimento é de natureza instrumental. Tem este aspecto porque a interdependência entre estes dois agentes se compromete no relacionamento pelos seus benefícios, meramente para atingir seus objetivos. A mídia, para cumprir o objetivo de audiência/circulação e então captar recursos, estabelece e mantém o relacionamento com os clubes que são de interesse do público. Nesse caso, quanto maior for a reputação do clube (que engloba seu histórico de conquistas, importância da competição que disputa e a performance atual na competição), maior será o interesse do público e o comprometimento da mídia esportiva para atender seus objetivos. O mesmo ocorre com o comprometimento do clube, porque também está pautado pelos benefícios obtidos da interdependência. Para atender seus objetivos de captação de recursos com investidores, venda de jogadores, conquista de novos torcedores o clube em maior ou menor grau depende da visibilidade e distribuição das informações feitas pela mídia esportiva. Esse comprometimento será maior tanto quanto houver convergência entre a informação oficial do clube e a informação com que a mídia trabalha, o que pode ocorrer em momentos de muita valorização da afetividade, identificação e pertencimento no contexto, como o caso de um Clube estar representando o país numa competição internacional. Ainda, a reputação do veículo de comunicação pode ser determinante no comprometimento do clube. Se o veículo é muito importante em termos de credibilidade e de clientes, o compromisso do clube para com este veículo será maior. Diante dessas considerações, propõem-se as seguintes hipóteses:

H79 – O comprometimento do Clube, no relacionamento com a Mídia Esportiva, é determinado pelo empenho do veículo de comunicação em produzir benefícios concretos para o clube (visibilidade e distribuição).

H80 – O comprometimento da Mídia Esportiva, no relacionamento com o Clube, é determinado pelo empenho do Clube em produzir concretos de interesse do público (reputação, performance).

– *No relacionamento entre Clube e Investidores*, também se manifesta um comprometimento instrumental, baseado nos benefícios oriundos do relacionamento. O investidor (no presente estudo somente foram entrevistados patrocinadores) estabelece e mantém o relacionamento com os clubes em vista dos retornos de marketing, enquanto que os clubes, para formarem as equipes e desenvolverem outras tarefas em termos de serviços, estabelecem e mantêm relacionamentos com os investidores em vista do fornecimento de recursos (financeiro ou outro tipo de contribuição). No caso desse relacionamento, vale a pena desenvolver esforços para manter o relacionamento em andamento pelos benefícios decorrentes dele. Nesses benefícios, a reputação (tanto do clube como do investidor) representa um motor gerador, pois é a partir dela que se potencializa a disposição para fazer sacrifícios de curto prazo para obter benefícios de longo prazo. Por isso, sugere-se que:

H81 – O comprometimento do Clube, no relacionamento com o Investidor, é determinado pelo empenho deste Investidor em produzir benefícios concretos para o Clube (traduzidos em recursos financeiros ou de outra natureza).

H82 – O comprometimento do Investidor, no relacionamento com o clube, é determinado pelo empenho do Clube em esforços que gerem benefícios concretos para este investidor (em especial o retorno de marketing).

6.3 Conclusões

As considerações e hipóteses produzidas permitem a apresentação de algumas conclusões em torno do objetivo geral inicialmente traçado - conhecer os fatores que determinam os níveis de confiança e comprometimento nos relacionamentos entre o clube e os demais agentes do núcleo de produção do futebol. Em face dessas considerações e hipóteses, até então formuladas, foi elaborado um mapa axiológico que compreende as principais conclusões do estudo (Figura 8, na próxima página).

Ocupa a centralidade, nesse mapa, o fator reputação, isto é, elementos sócio-históricos anteriores ligados aos agentes do núcleo de produção do futebol, que ofertam sinais das futuras ações, antecipando os níveis de confiança e comprometimento que poderá haver entre as partes.

A reputação é um fator transversal ligado tanto a questões objetivas como também a subjetivas, a relações instrumentais ou afetivas. Em todos os

relacionamentos estudados (R1 a R5), esse fator revelou-se como importante na geração de maior confiança e comprometimento entre as partes, por isso ocupa o centro das conclusões do trabalho.

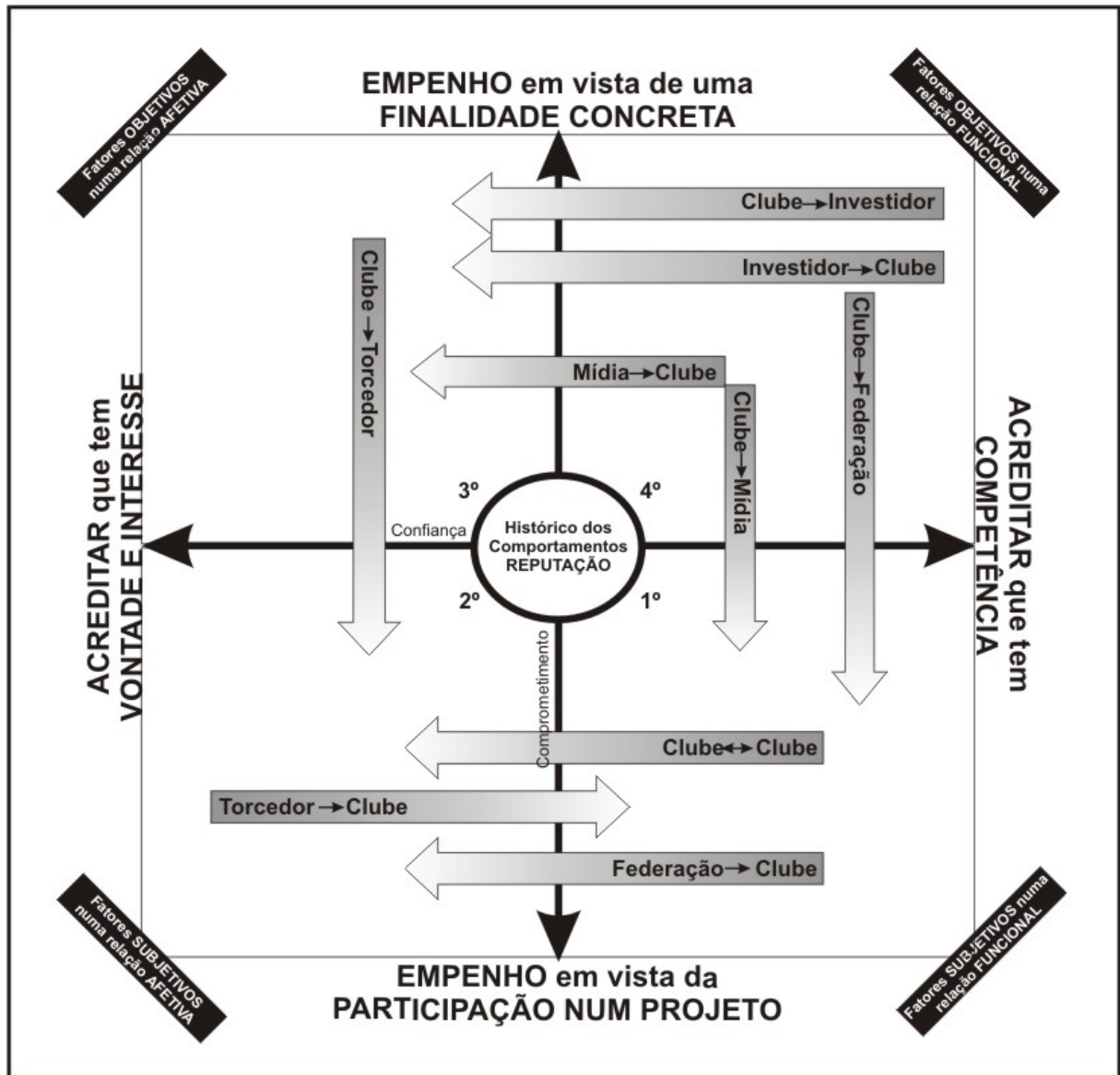


FIGURA 8 – Mapa axiológico das principais conclusões do estudo.

Mas, além da reputação foram identificadas outras categorias de fatores. Estes são de diversos tipos, mas foram classificados em 4 (quatro) quadrantes, que suscitaram as seguintes conclusões:

– O primeiro quadrante engloba fatores SUBJETIVOS numa relação FUNCIONAL, indicando que existe um empenho coletivo para o desenvolvimento de um projeto, o Campeonato Gaúcho de Futebol, num ambiente que se exigem competência das

partes. Isso acontece mesmo em relações caracterizadas pela subjetividade das contribuições das partes (emotividade, paixão, classes, rivalidade, divergência, confronto, disputa), existindo uma vontade de transcender, colaborar, convergir para buscar melhores resultados técnicos. Esse quadrante engloba os fatores determinantes da confiança e comprometimento nos relacionamentos do Clube com os Clubes Adversários e da Federação com os Clubes. Isso significa que:

H83 – Os níveis de confiança e o comprometimento, no relacionamento entre os clubes, são determinados por fatores subjetivos, incertos e instáveis (relacionados ao jogo), numa relação instrumental (de cooperação, convergência, rivalidade).

H84 – Os níveis de confiança e o comprometimento da Federação Gaúcha de Futebol, no relacionamento com os Clubes, são determinados por fatores subjetivos, incertos e instáveis (relacionados ao jogo), numa relação funcional (de performance, cooperação, convergência e rivalidade).

– *O segundo quadrante* compreende fatores SUBJETIVOS numa relação AFETIVA, significando a existência de conotações subjetivas, individuais na participação de um projeto comum (neste caso do Clube), que descansam sobre a crença de que há vontade, interesse da outra parte em contribuir para o bem-estar do projeto. Significa que uma parte se afilia, identifica-se com a outra parte a ponto de envolver-se num projeto coletivo futuro de natureza incerta. Esse quadrante caracteriza os fatores determinantes da confiança e do comprometimento do Torcedor no relacionamento com o Clube, permeado por questões subjetivas e emocionais como a identificação, filiação, pertencimento e competitividade. Em vista disso, pode-se conceber que:

H85 – Os níveis de confiança e de comprometimento do Torcedor, no relacionamento com o Clube, são determinados por fatores relacionados ao empenho na participação de um projeto futuro (o clube), acreditando que existe, neste clube, vontade e interesse afetivo no desenvolvimento do projeto.

– *No terceiro quadrante* estão os fatores OBJETIVOS numa relação AFETIVA, referindo-se à busca de resultados concretos, acreditando na benevolência da outra parte, isto é, que esta parte tem vontade e interesse no bem-estar do projeto. As características desse quadrante englobam os fatores determinantes da confiança e do comprometimento do Clube no relacionamento com os Torcedores, sendo possível definir que:

H86 – Os níveis de confiança e comprometimento do Clube, no relacionamento com os Torcedores, são determinados pelo empenho concreto para com o clube, acreditando que existem vontade e interesse, destes torcedores, em produzir efeitos benéficos à associação esportiva.

– *No quarto quadrante* se localizam os fatores OBJETIVOS numa relação FUNCIONAL, indicando que a confiança e o comprometimento são determinados pelo empenho, em vista de uma finalidade concreta (benefícios), e pela crença de que haverá competência para cumprir com os propósitos. Isso quer dizer que o estabelecimento e a manutenção do relacionamento dependem dos resultados obtidos ou antecipados pela reputação, como também dos sinais que dizem haver competência para desempenhar os papéis esperados. São fatores racionais, utilitaristas, instrumentais que determinam a confiança e o comprometimento nos relacionamentos do Clube para com a Mídia Esportiva, da Mídia esportiva para com o Clube, do Clube para com o Investidor, do Investidor para com o Clube, e do Clube para com a Federação Gaúcha de Futebol. Em face disso, é possível estabelecer que:

H87 – Os níveis de confiança e comprometimento da Mídia Esportiva, no relacionamento com o Clube, são determinados pelo empenho deste clube em produzir retorno concreto, como também de fazer acreditar que tem competência para produzir os resultados esperados pelos veículos de comunicação.

H88 – Os níveis de confiança e comprometimento do Clube, no relacionamento com a Mídia Esportiva, são determinados pelo empenho dos veículos de comunicação em produzir resultados concretos, como também de fazer acreditar que têm competência para produzir os resultados esperados pelos clubes.

H89 – Os níveis de confiança e comprometimento do Clube, no relacionamento com a Federação Gaúcha de Futebol, são determinados pelo empenho da entidade de administração do desporto em produzir resultados concretos na organização do Campeonato Gaúcho de Futebol, e de fazer acreditar que tem competência para produzir os resultados esperados pelos clubes.

H90 – Os níveis de confiança e comprometimento do Clube, no relacionamento com o Investidor, são determinados pelo empenho destes investidores em efetivamente produzir os resultados esperados pelos clubes, como também em fazer acreditar que têm competência para produzir os resultados esperados pelos clubes.

H91 – Os níveis de confiança e comprometimento do Investidor, no relacionamento com o Clube, são determinados pelo empenho dos Clubes em efetivamente produzir os benefícios esperados pelos Investidores, como também em fazê-los acreditar que têm competência para produzir os resultados esperados pelos clubes.

Conhecidos os fatores que determinam a confiança e o comprometimento nos relacionamentos entre os clubes e os agentes do núcleo de produção do espetáculo de futebol, conclui-se que são fatores mais objetivos e funcionais no caso dos relacionamentos entre o Clube e Federação Gaúcha de Futebol, Mídia Esportiva e Investidores. Nesses relacionamentos, em função da natureza dos fatores determinantes, pode-se inferir que os limites entre as organizações são mais claros e fixos, o que estaria justificando interações funcionais.

Já, quando se trata do relacionamento entre o Clube e Torcedores e entre o Clube e os Clubes Adversários, os fatores estão vinculados a questões subjetivas e afetivas, em torno do desenvolvimento de projetos futuros (o Clube e o Campeonato Gaúcho de Futebol). Nesse caso, os limites entre as organizações e agentes são mais obscuros, pois interpenetram a subjetividade das partes, fazendo com que exista maior cumplicidade nas interações.

6.4 Sugestões de estudos complementares

Após este “olhar” para os relacionamentos do núcleo de produção do futebol espetáculo com as “lentes” do marketing de relacionamento, considerando as limitações apontadas, sugere-se a realização de estudos complementares no sentido de:

- *confirmar ou refutar as hipóteses/conjecturas* produzidas em caráter exploratório, utilizando pesquisas de natureza explicativa e explicativa, numa lógica hipotético-dedutiva. Pesquisas com estas características terão maior condição de analisar “grau” de determinação das variáveis que antecedem a confiança e o comprometimento;
- *abordar outras competições* (regionais, nacionais, internacionais), buscando compreender o impacto do contexto na determinação de fatores antecedentes da confiança e do comprometimento na produção do futebol espetáculo;
- *estudar diferentes categorias* de clubes de futebol (pequeno, médio e grande porte) e demais agentes relacionados a estes (torcedores, entidades de administração, mídia esportiva e investidores), procurando estabelecer correlações entre os fatores determinantes da confiança e comprometimento nos diferentes níveis; e
- *pesquisar em outras modalidades* esportivas que produzem espetáculos esportivos (como o futsal, voleibol, handebol, tênis, entre outras), com o objetivo de verificar diferenças e semelhanças determinadas pelas particularidades de cada modalidade esportiva.

REFERÊNCIAS

- ACHROL, R. S.; REVE, T.; STERN, L. W. The environment of marketing channel dyads: a framework for comparative analysis. **Journal of Marketing**. v. 47, n. 4, pp. 55-57, 1983.
- AFIF, Antonio. **A bola da vez: o marketing esportivo como estratégia de sucesso**. São Paulo: Infinito, 2000.
- AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P. Evolução do futebol e do futebol como negócio. In: AIDAR, A. C. K., *et al.* **A nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- ANDERSON, E.; WEITZ, B. Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. **Marketing Science**, v. 4, n. 4, pp. 310-23, 1989.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturing firm working partnership. **Journal of Marketing**. v. 54, n. 1, pp. 42-58, 1990.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977.
- BENDAPUDI, N.; BERRY, L. L. Customers' motivations for maintaining relationship with service providers. **Journal of Retailing**. V. 73, n. 1, pp. 15-37. 1997.
- BOURDIEU, P. **Questões de sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.
- BROOKS, C. **Sports Marketing: competitive business strategies for sports**. New Jersey: Prentice-Hall, 1994.
- BRUNORO, J. C.; AFIF, A. **Futebol 100% profissional**. São Paulo: Gente, 1997.
- CABALLERO LOIS, N.; CARVALHO, S. **A co-gestão esportiva no futebol: o caso Juventude-Parmalat**. Passo Fundo: UDIUPF, 1998.
- CARDIA, W. **Marketing e patrocínio esportivo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- CONTURSI, E. B. **Marketing esportivo**. Rio de Janeiro: Sprint, 1996.
- CRONIN, J. J. Jr.; TAYLOR, S. A. Measuring service quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing**. v. 56, pp. 55-68, 1992.
- CROSBY, L. A.; EVANS, K. R.; COWLES, D. Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. **Journal of Marketing**. v. 54, n. 3, pp. 68-81, 1990.
- DAMO, A. S. Futebol e estética. **Revista São Paulo em Perspectiva**. São Paulo, v. 15, n. 3, 2001.
- DESBORDES, M.; OHL, F.; TRIBOU, G. **Estrategias del marketing deportivo: análisis del consumo deportivo**. Barcelona: Paidotribo, 2001.

DONEY, P. M.; CANNON, J. P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**. v. 61, n. 2, pp. 35-51, 1997.

DOYLE, P. Marketing in the new millennium. **European Journal of Marketing**. v. 29, n. 13, pp. 23-41, 1995.

DWYER, F. R.; OH, S. Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels. **Journal of Marketing Research**. v. 24, n. 4, p. 347, nov., 1987.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**. v. 51, n. 2, pp. 11-27, 1987.

ELIAS, N.; DUNNING, E. **Deporte y ocio en el proceso de la civilización**. Mexico: Fondo de Cultura Econômica, 1992.

FGF, Federação Gaúcha de Futebol. **Regulamento do Campeonato Gaúcho de Futebol – 1ª divisão: edição 2005**. Disponível em <www.fgf.com.br> Acessado em 28 de novembro de 2005.

FONTENOT, R.; WILSON, E. J. Relational exchange: a review of selected models for a prediction matrix of relationship activities. **Journal of Business Research**, New York, n. 39, p. 5-12, 1997.

GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**. v. 58, n. 2, pp. 1-19, 1994.

GASTALDO, E. L. Futebol, mídia e sociedade no Brasil: reflexões a partir de um jogo. **Cadernos IHU Idéias**, a. 1, n. 10, 2003.

GERHARDT, W. More than 2000 Years of Football. **Fédération Internationale de Football Association**. Disponível em <<http://www.fifa.com/en/history/history/0,1283,1,00.html>> Acessado em: 25 de dezembro de 2005.

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J. E. M. KUMAR, N. A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. **Journal of Marketing Research**. v. 36, n. 2, pp. 223-238, 1999.

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J. E. M. KUMAR, N. Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis. **International Journal of Research in Marketing**. v. 15, pp. 223–248, 1998.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.

GRELLET, C. Marketing do futebol. In AIDAR, A. C. K. *et al.* **A nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

GRÖNROOS, C. Defining marketing: a market-oriented approach. **European Journal of Marketing**, v. 23, n. 1, 1989.

_____. From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, v. 35, n. 4, 1997.

_____. Relationship marketing: challenges for the organization. **Journal of Business Research**. n. 46, pp. 327-335, 1999.

GUMMESSON, E. Making relationship marketing operational. **International Journal of Service Industry Management**. v. 5, n. 5, pp. 5-20, 1994.

_____. Marketing-orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer. **European Journal of Marketing**. v. 25, n. 2, pp. 60-75, 1991.

_____. Relationship marketing and imaginary organizations: a syntesis. **European Journal of Marketing**. v. 30, n. 2, pp. 31-44, 1996.

_____. **Total relationship marketing: rethinking marketing management – from 4Ps to 30Rs**. Oxford: Butterworth & Heinemann, 1999.

GUNDLACH, G. T.; ACHROL, R. S.; MENTZER, J. T. The structure of commitment in exchange. **Journal of Marketing**. v. 59, pp. 78-92, 1995.

GUNDLACH, G. T.; CADOTTE, E. R. Exchange interdependence and interfirm interaction: Research in a simulated channel setting. **Journal of Marketing Research**. v. 31, n. 4, p. 516-532, nov, 1994.

HAWILLA, J. O futebol e o marketing esportivo. In: ALMEIDA, C. J. M.; SOUZA, M. M. de A.; LEITÃO, S. S. **Marketing esportivo ao vivo**. Rio de Janeiro: Imago, 2000.

HOCUTT, M. A. Relationship dissolution model: antecedents of relationship commitment and the likelihood of dissolving a relationship. **International Journal of Service Industry Management**. Bradford, v. 9, n. 2, p. 189, 1998.

HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. Relationship marketing in the era of network competition. **Marketing Management**. v. 3, n. 1, p. 18-28, 1994.

JOHN, G.; REVE, T. The reliability and validity of key informant data from dyadic relationship in marketing channels. **Journal of Marketing Research**. v. 19, pp. 415-524, 1982.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 2001.

_____. **Total marketing**. Business Week Advance. Executive Brief, v. 2, 1992.

KUMAR, N.; SCHEER, L. K.; STEENKAMP, J. E. M. The effects of supplier fairness on vulnerable resellers. **Journal of Marketing Research**. v. 32, n. 1, feb., 1995a.

KUMAR, N.; SCHEER, L. K.; STEENKAMP, J. E. M. The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. **Journal of Marketing Research**. v. 32, n. 3, pp. 348-356, 1995b.

McPHERSON, B. D.; CURTIS, J. E.; LOY, J. **The social significance of sport: an introduction to the sociology of sport.** Human Kinetics Books, 1989.

MELO NETO, F. P. de. **Administração e marketing de clubes esportivos.** Rio de Janeiro: Sprint, 1998.

_____. **Marketing esportivo.** 2 ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

_____. **Marketing no esporte.** Rio de Janeiro: Incentive, 1986.

MIN, S.; MENTZER, J. T. The role of marketing in supply chain management. **International Journal of Physical Distribution & Logistic Management.** v. 30, n. 9, pp. 756-787, 2000.

MINQUET, J. P. L. **Futebol profissional: Las políticas de marketing y de finanza.** Revista Motriz. vol. 7, n. 1 (Supl), pp. S7-S18., 2001.

MOORMAN, C.; ZALTMAN, G.; DESHPANDE, R. Relationship between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. **Journal of Marketing Research.** v. 29, n. 3, pp. 314-328, 1992.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing,** v. 58, pp. 20-38, 1994.

MULLIN, B. J.; HARDY, S.; SUTTON, W. A. **Marketing deportivo.** Barcelona: Paidotribo, 1995.

MYSKIW, M. **Princípios estratégicos e táticos de marketing no gerenciamento do futebol: o caso do Esporte Clube Internacional de Santa Maria.** 2003. Dissertação (mestrado) Programa de Pós-Graduação em Ciência do Movimento Humano, CEFD/UFSM. Santa Maria: PPGCMH/CEFD/UFSM, 2003.

NUZMAN, C. A. As importâncias do marketing esportivo no desenvolvimento do esporte. **Anais do Seminário Indesp de Marketing Esportivo.** Ouro Preto, 26 A 29 de outubro de 1995. Brasília: INDESP, 1996.

PAYNE, A. **Relationship marketing: making the customer count.** Managing Service Quality. V. 4, n. 6, pp. 29-31, 1994.

PAYNE, A; CHRISTOPHER, M; CLARK, M; PECK, H. **Relationship marketing for competitive advantage: winning and keeping customers.** Oxford: MPG Books Ltd., 1995.

PECK, H.; PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M.; CLARK, M. **Relationship marketing: strategy and implementation.** Oxford: Butterworth & Heinemann, 1999.

PEPPERS, D.; ROGERS,, M. A new paradigm: share of customer, not market share. **Managing Service Quality.** V. 5, n. 3, pp. 48-51, 1995.

_____. **Marketing um a um: marketing individualizado na era do cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PITTS, B. G.; STOTLAR, D. K. **Fundamentos de marketing esportivo**. São Paulo: Phorte, 2002.

POZZI, L. F. **A grande jogada**: teoria e prática de marketing esportivo. São Paulo: Globo, 1998.

PRONI, M. W. **Esporte-Espetáculo e Futebol-Empresa**. Tese (doutoramento). Campinas: Faculdade de Educação Física, UNICAMP, 1998.

RODRIGUES, A. D. **Estratégias da comunicação**. 2. ed. Lisboa: Editorial Presença, 1997.

SCHURR, P. H.; OZANNE, J. L. Influences on exchange processes: buyers' preconceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness. **Journal of Consumer Research**. v. 11, n. 4, p. 939, 1985.

SHANK, M. D. **Sports marketing**: a strategic perspective. 2 ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. The evolution of relationship marketing. **International Business Review**. v. 4, n. 4, pp. 397-418, 1995.

SLONGO, L. A. (org.) *et al.* **Marketing de relacionamento**: estudos, cases, proposições de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2004.

STERN, L. W.; REVE, T. Distribution channels as political economies: a framework for comparative analysis. **Journal of Marketing**. v. 44, n. 3, pp. 52-64, 1980.

SUTHERLAND, R. J.; HAWORTH, M. The economics of industry. **Managerial finance**. v. 12, n. 1, 1986.

TZOKAS, N.; SAREN, M. Competitive advantage, knowledge and relationship marketing: where, what and how? **Journal of Business & Industrial Marketing**. v. 19, n. 2, pp. 124-135, 2004.

VAN WATERSCHOOT, W.; VAN DEN BULTE, C. The 4P classification of the marketing mix revisited. **Journal of Marketing**. v. 56, n. 4, pp. 83-93, 1992.

VAZ, G. N. **Marketing institucional**: o mercado de idéias e imagens. São Paulo: Guazzelli, 2000.

WEBSTER, F. E. The Changing Role of Marketing in the Corporation. **Journal of Marketing**. v. 56, n. 4, pp. 01-17, 1992.

_____. Defining the new marketing concept (Part 1). **Marketing Management**. v. 2, n. 4, pp. 22-32, 1994.

WETZELS, M.; RUYTER, K. de.; BIRGELEN, M. v. Marketing service relationships: the role of commitment. **Journal of Business & Industrial Marketing**. v. 13, n. 4/5, pp. 406-423, 1998.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Roteiro de Entrevista

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (MESTRADO)
ACADÊMICO: MAURO MYSKIW
ORIENTADOR: PROF. DR. RUDIMAR ANTUNES DA ROCHA**

ROTEIRO DE ENTREVISTA

OBJETIVO DO ESTUDO: Analisar os fatores que determinam a “confiança” e o “comprometimento” nos relacionamentos entre as organizações que compõem o núcleo de produção do jogo-espetáculo de futebol (Entidades de Prática do Desporto, Entidades de Administração do Desporto, Torcedores, Meios de Comunicação e Investidores).

QUESTÕES DE PESQUISA:

O que determina **CONFIANÇA** no relacionamento entre esta **ORGANIZAÇÃO** e as demais organizações que participam da produção do espetáculo de futebol?

- Interdependência
- Investimentos Específicos no Relacionamento
- Benefícios do Relacionamento
- Compartilhamento de Valores
- Conhecimento Especializado
- Comunicação
- Reputação
- Tratamentos dos Conflitos
- Incerteza do ambiente
- Regulação e formalização
- Comportamento Oportunista

O que determina **COMPROMETIMENTO** no relacionamento entre esta **ORGANIZAÇÃO** e as demais organizações que participam da produção do espetáculo de futebol?

- Confiança
- Dependência
- Sentimento de vulnerabilidade
- Custos do Término do Relacionamento
- Investimentos Específicos no Relacionamento
- Credibilidade da Contribuição
- Proporcionalidade da Contribuição
- Benefícios do Relacionamento
- Conhecimento Especializado
- Reputação

APÊNDICE 2 – Roteiro de Entrevista

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Prezado Senhor:

Eu, **Mauro Myskiw**, acadêmico do curso de mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Maria, matrícula nº 2460534, respeitosamente solicito vossa colaboração na realização de estudo sobre marketing de relacionamento na gestão do futebol profissional.

O estudo é orientado pelo Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha, e tem como objetivo *analisar os fatores que determinam a “confiança” e o “comprometimento” nos relacionamentos entre as organizações que compõem o núcleo de produção do jogo-espetáculo de futebol* (Entidades de Prática do Desporto, Entidades de Administração do Desporto, Torcedores, Meios de Comunicação e Investidores).

O jogo-espetáculo, ora objeto de estudo, refere-se ao Campeonato Gaúcho de Futebol. Assim, fazem parte da amostra do estudo os 3 clubes com melhor rendimento nesta competição, como também as Entidades de Administração do Desporto, Torcedores, Meios de Comunicação e Investidores.

Neste estudo, vossa colaboração refere-se à participação em entrevista pessoal a ser gravada, com duração de aproximadamente 20 minutos. Em anexo, segue um roteiro das questões que pautarão a referida entrevista.

Desde já agradeço vossa colaboração.guardo retorno sobre uma possível data e horário da entrevista.

Mauro Myskiw
UFSM