



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO**

*CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO NOS RELACIONAMENTOS ENTRE
CLUBES DE FUTEBOL PROFISSIONAL E SEUS PATROCINADORES*

Mauro Myskiw¹

RESUMO: Neste trabalho trato de apresentar análises sobre elementos que reforçam a manutenção dos relacionamentos entre clubes de futebol profissional e empresas patrocinadoras, procurando caracterizar aspectos vinculados à manutenção ou aumento da confiança e do comprometimento. Para tanto, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com 07 dirigentes de clubes e 03 administradores de empresas patrocinadoras. As informações derivadas dessas entrevistas foram submetidas à análise de conteúdo, resultando na formulação de 03 categorias: comprometimento instrumental simétrico; confiança na reputação e nos valores; e confiança no profissionalismo. Concluiu-se que, nos relacionamentos estudados, estavam “em jogo” aspectos do comprometimento e da confiança. No caso do comprometimento, os determinantes parecem ser exclusivamente de ordem instrumental e, no que se refere à confiança os determinantes mais enfáticos tratam da dimensão simbólica, mas também agregam elementos instrumentais.

Palavras-chave: Marketing de relacionamento. Clubes de futebol. Patrocinadores.

*TRUST AND COMMITMENT IN RELATIONSHIPS BETWEEN PROFESSIONAL
FOOTBALL CLUBS AND THEIR SPONSORS*

ABSTRACT: With an aim to characterize the aspects of maintenance or of the improvement of trust and commitment, this work presents an analysis of the elements that reinforce the maintenance in the relationships between professional football clubs and the sponsoring businesses. For this purpose interviews with 07 club directors and 03 sponsoring business administrators were carried out. The content of the information obtained from these interviews were submitted for analysis resulting in the formation of 03 categories: symmetric instrumental commitment; trust in reputation and values; and trust in professionalism. It was concluded that, within the relationships studied, the aspects of commitment and trust were “in play”. In the case of commitment, the determining factors appear to be exclusively of an instrumental order and, regarding trust, the more emphatic determining factors deal with the symbolic dimension, but also add the instrumental elements.

Keywords: Relationship Marketing. Football Clubs. Sponsors.

*CONFIANZA Y COMPROMISO EN LAS RELACIONES ENTRE CLUBES DE FÚTBOL
PROFESIONAL Y SUS PATROCINADORES*

¹ Doutorado em Ciências do Movimento Humano (PPGCMH/UFRGS); Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (2006); Mestrado em Ciência do Movimento Humano (PPGCMH/UFSM). Professor da Universidade Estadual do Oeste do Paraná.



RESUMEN: En este trabajo trato de presentar un análisis sobre los elementos que refuerzan el mantenimiento de las relaciones entre clubes de fútbol profesionales y empresas patrocinadoras, procurando caracterizar aspectos vinculados al mantenimiento o aumento de la confianza y del compromiso. Para eso, fueron realizadas entrevistas semiestructuradas a 07 directivos de clubes y a 03 gerentes de empresas patrocinadoras. Las informaciones derivadas de esas entrevistas fueron sometidas a *análisis de contenido*, resultando en la formulación de 03 categorías: compromiso simétrico; confianza en la reputación y en los valores; y confianza en el profesionalismo. Se concluye que, en las relaciones estudiadas, estaban “en juego” aspectos del compromiso y de la confianza. En el caso del compromiso, los determinantes parecen ser exclusivamente de orden instrumental y, en lo que se refiere a la confianza, los determinantes más enfáticos tratan la dimensión simbólica, pero también agregan aspectos instrumentales.

Palabras-clave: Marketing de relacionamiento. Clubes de fútbol. Patrocinadores.

1. INTRODUÇÃO

No cenário da gestão dos clubes de futebol do circuito profissional brasileiro tem se acostumado a denominar as trocas relacionadas a este esporte como uma indústria² bastante volumosa em termos de movimentação de recursos, não sendo nenhum pouco estranha a menção a constructos teórico-práticos como “futebol espetáculo”, “clube-empresa” e “produto esportivo”. Na literatura especializada sobre a gestão deste produto³, rapidamente é possível notar os argumentos em torno de mudanças no cenário da administração esportiva no âmbito profissional, especialmente na necessidade de ampliar a captação dos recursos para além da venda de ingressos e das negociações de jogadores. Nesse sentido, não foram poucos os trabalhos que mencionaram⁴ o final da década de 1970 e a década de 1980 como momentos decisivos nesse sentido, período

² Dois trabalhos que apontam elementos importantes dessa configuração são os de Diniz e César (1999) e de Aidar e Leoncini (2000).

³ Dentre as obras, destaco os trabalhos de José Carlos Brunoro e Antonio Afif (1997), de Francisco Paulo de Melo Neto (1998), de Luís Fernando Pozzi (1998), de Nicolas Caballero Lois e Sérgio Carvalho (1998), de Antonio Afif (2000), de Antônio Carlos Kfourir Aidar *et al.* (2000) e de Wesley Cardia (2004).

⁴ Dentre eles, vale destacar Francisco de Melo Neto que já em 1986 anunciava o potencial do marketing como uma das soluções para a crise pela qual os clubes passavam, diante do crescimento dos custos de produção, da inadimplência dos sócios, da evasão dos jogadores e da diminuição do número de torcedores nos estádios. Isto foi, em parte, amenizada pelo aumento da cobertura da mídia esportiva na década de 1980, como também 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” (MELO NETO, 1986, p. 17).



em que se avolumam as preocupações em torno daquilo que se convencionou chamar de “gestão profissional”, com especial atenção para o marketing esportivo.

Os dirigentes dos clubes, paulatinamente, incorporaram conhecimentos teórico-práticos do marketing⁵, tanto no que se refere ao “uso” do futebol enquanto ferramenta de comunicação e institucionalização – o *marketing no esporte* –, como também na produção de valor aos distintos consumidores, daí a preocupação com a marca, com as franquias, com os calendários, com a comercialização de imagens, etc. – o *marketing do esporte*. Esta preocupação com o produto e com a ampliação dos recursos dos clubes foi bastante marcante nas obras relacionadas ao marketing esportivo, publicadas deste meados 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). No entanto, nestas obras, não se vislumbra uma maior preocupação sobre a manutenção e o reforço dos relacionamentos existentes, uma tendência cada vez mais premente na lógica dos negócios, que tem fundamentado outra maneira de conceber as práticas de marketing – o marketing de relacionamento.

Os cenários de negócios, sobretudo naquele da oferta de serviços – característica importante do futebol espetáculo – tem produzido um deslocamento das práticas de marketing do enfoque sobre o produto e sobre a competição, para o enfoque sobre a cooperação mútua e a interdependência⁶. Nessa perspectiva, o marketing deixa de configurar “um departamento” para se tornar um canal de atividades distribuído, 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). Somente estabelecer contato com um potencial cliente e atingir as primeiras vendas, esclarece Grönroos (1989), custa tanto que o retorno tido pode ser mínimo ou até mesmo negativo. Em muitos casos, assevera este autor, os lucros virão para o provedor (de

⁵ Noutra investigação desenvolvi uma análise nesse sentido, o da incorporação de pressupostos de marketing na gestão de um “pequeno” clube de futebol do interior do Rio Grande do Sul, que disputa o circuito profissional (MYSKIW, 2003)

⁶ Sobre essa discussão em torno do enfoque sobre o relacionamento, aponto como importantes referências os trabalhos de Dwyer e Oh (1987), Webster (1992), Anderson e Narus (1990), Morgan e Hunt (1994), Payne (1994), Sheth e Parvatiyar (1995), Doyle (1995), Gummesson (1991, 1994, 1996 e 1999), Grönroos (1999) e Tzokas e Saren (2004).



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO**

*CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO NOS RELACIONAMENTOS ENTRE
CLUBES DE FUTEBOL PROFISSIONAL E SEUS PATROCINADORES*

serviços) apenas quando o relacionamento é continuado e consistente, consubstanciando aquilo que Morgan e Hunt (1994) denominaram de “trocas relacionais”⁷.

Nestas trocas, afirmam Morgan e Hunt (1994), a **confiança** e o **comprometimento** são variáveis chaves do relacionamento, 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 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, estes autores salientam que é central a presença de relacionamentos confiáveis e comprometidos para o sucesso. Nessa lógica, 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; OH, 1987; MORGAN; HUNT, 1994).

Quando estas dimensões (crença e disposição) estão contempladas, entende-se que as trocas tenderão a produzir resultados por um longo prazo. Disso derivou o interesse em estudar a gestão do futebol – este considerado também como um serviço – com o enfoque para a manutenção e o reforço dos relacionamentos por um longo prazo. Tal interesse tornou-se ainda mais desafiante a partir do entendimento de que a constituição do produto-serviço futebol não depende apenas dos clubes, pois engloba “relacionamentos necessários” entre diferentes organizações, de distintos campos: clubes, federações, confederações e ligas (campo esportivo); torcedores e torcidas organizadas (campo do lazer); veículos de comunicação (campo midiático); e os patrocinadores (campo empresarial). A relação de (inter)dependência entre estas organizações no processo indissociável de produção-consumo do espetáculo esportivo

⁷ As trocas relacionais bem sucedidas estão vinculadas a ganhos mútuos e a manutenção do relacionamento por um longo prazo (MORGAN; HUNT, 1994).



forma aquilo que denominei de uma “organização imaginária”⁸, isto é, uma complexa configuração de forças que incide diretamente na produção-consumo de valor, não se restringindo aos limites dos clubes. No processo administrativo, portanto, caberia aos gestores dos clubes olharem com atenção para essa configuração.

Dentre os relacionamentos dessa configuração, neste trabalho, trato de apresentar algumas análises sobre elementos que reforçam a manutenção dos **relacionamentos entre clubes de futebol profissional e empresas patrocinadoras**, procurando caracterizar aspectos vinculados à manutenção ou aumento da confiança e do comprometimento. Nessa relação, de um lado, os clubes estão interessados na captação de recursos (sobretudo os financeiros) e, de outro, os patrocinadores visam algum tipo de retorno frente aos seus clientes diretos (melhora do relacionamento, *goodwill*, exposição e lembrança da marca, segmentação de mercado, institucionalização, etc.)⁹.

2. DEFINIÇÕES METODOLÓGICAS

As análises a cerca dos aspectos vinculados à manutenção e/ou ao reforço da confiança e do comprometimento no relacionamento entre os clubes de futebol e os seus patrocinadores, neste estudo, tiveram um delineamento descritivo. Buscou-se a identificação de características dos aspectos de manutenção e do reforço, seguido de um exercício de interpretação (GIL, 1999). Para tanto, como estratégia de produção de informações, no segundo semestre de 2005, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas (baseadas num roteiro de questões¹⁰) com pessoas vinculadas ao estabelecimento e manutenção do relacionamento entre os clubes e as empresas

⁸ Uma discussão mais aprofundada sobre essa noção de “organização imaginária” envolvida na produção-consumo de valor do espetáculo futebolístico está presente na dissertação de mestrado, da qual resulta este artigo (MYSKIW, 2006).

⁹ Discussões mais aprofundadas sobre os benefícios dessa relação podem ser encontradas nos trabalhos de Brooks (1994), Shank (2002), Melo Neto (2003) e Cardia (2004).

¹⁰ Esse roteiro continha uma série de 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.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO**

*CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO NOS RELACIONAMENTOS ENTRE
CLUBES DE FUTEBOL PROFISSIONAL E SEUS PATROCINADORES*

patrocinadoras. Foram entrevistados 07 dirigentes vinculados aos clubes de futebol e 03 administradores das empresas patrocinadoras¹¹.

Os clubes de futebol profissional selecionados foram o Grêmio *Foot-Ball* Porto-Alegrense, o *Sport Club* Internacional de Porto Alegre e o Esporte Clube Juventude, de Caxias do Sul, tendo em vista a importância destes no cenário esportivo Nacional e Estadual. As empresas patrocinadoras envolvidas na investigação foram o Banco Banrisul, empresa do setor financeiro, patrocinador oficial do Grêmio e do Internacional, a 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. A seleção dessas organizações ocorreu por critério de conveniência ao objetivo do trabalho: os clubes pela sua reputação no circuito de futebol profissional, em diferentes divisões, como também pela polarização da rivalidade existente, mas pela manutenção do mesmo patrocinador; as empresas foram selecionadas em face aos diferentes períodos do relacionamento (longo e recente) e ao tipo de trocas (financeira e de materiais esportivos).

Uma vez definidas as organizações, foi objetivado um contato preliminar com as pessoas selecionadas. A elas foram apresentados os objetivos da investigação, as maneiras/tempo de participação e solicitada a colaboração. Diante da aceitação preliminar, um encontro foi agendado para a realização das entrevistas. Neste momento, foi apresentado um documento com as informações sobre o trabalho e com o roteiro das questões, juntamente com um termo de consentimento livre e esclarecido. Após esclarecimentos complementares e a aceitação definitiva das pessoas, as entrevistas foram efetivadas e gravadas, sendo, posteriormente, transcritas. Com as informações produzidas “em mãos”, estas foram submetidas a um processo de análise de conteúdo, tendo com referência a obra de Bardin (1977). Inicialmente foi realizada uma leitura flutuante (análise textual e temática) e, na sequência, as operações de determinação das unidades de conteúdo ou de registro, estas baseadas nas características (semânticas) dos aspectos de manutenção e de reforçamento da confiança e do comprometimento nos

¹¹ Por questões éticas, os nomes das pessoas entrevistadas não serão mencionados, sendo estes substituídos por letras (exemplo: Dirigente A; Administrador B).



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO**

*CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO NOS RELACIONAMENTOS ENTRE
CLUBES DE FUTEBOL PROFISSIONAL E SEUS PATROCINADORES*

relacionamentos. As unidades de registro determinadas foram, então, categorizadas, sendo estas explicitadas e discutidas na próxima seção deste trabalho.

3. ASPECTOS DA CONFIANÇA E DO COMPROMETIMENTO

Em que pese o conteúdo das entrevistas foram determinadas 186 (cento e oitenta e seis) unidades de registro que tratavam dos relacionamentos entre os clubes de futebol e os patrocinadores. Estas unidades, conforme se pode observar no quadro 1, abaixo, deram origem a 3 categorias analíticas dos determinantes da manutenção e do reforço dos relacionamentos, como também a sub-categorias correspondentes que, aqui, representam aspectos objetivos da troca relacional.

Quadro 1 – Categorias e sub-categorias de aspectos relativos à manutenção e ao reforço da confiança e do comprometimento no relacionamento entre clubes de futebol e empresas patrocinadoras, seguidos da frequência das unidades de registro.

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS
Comprometimento instrumental simétrico (109)	Exposição da marca (44)
	Captação de recursos (24)
	Marketing institucional (20)
	Índice de audiência (14)
	Segmentação de mercado (03)
Confiança na reputação e nos valores (43)	Mensuração do retorno (04)
	Histórico do clube (24)
	Relevância da competição (07)
	Similaridade de valores (07)
Confiança no profissionalismo (34)	Histórico das empresas (05)
	Competências administrativas (31)
	Transparência (03)

3.1 COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL SIMÉTRICO

Como se pode observar no quadro 1, ao se referirem a manutenção e/ou ao reforço dos relacionamentos, os dirigentes e empresários entrevistados destacaram, com



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO**

*CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO NOS RELACIONAMENTOS ENTRE
CLUBES DE FUTEBOL PROFISSIONAL E SEUS PATROCINADORES*

maior recorrência, uma dimensão instrumental do comprometimento¹². Esta dimensão tornou-se, então, uma categoria de análise dos conteúdos, na qual foram agrupadas 109 unidades de registro (mais da metade do total das unidades). Nesta categoria foram alocadas as informações que tratavam, sobretudo, dos cálculos em torno dos benefícios e da satisfação dos patrocinadores em relação aos recursos investidos na troca. Tais informações, por sua vez, foram organizadas em 05 sub-categorias, 04 delas denotando benefícios dos patrocinadores (exposição da marca, marketing institucional, índice de audiência, segmentação de mercado e mensuração do retorno) e 01 referente ao benefício para os clubes (captação de recursos). Alguns exemplos bastante ilustrativo dessas unidades são os seguintes:

[...] é um retorno muito forte da exposição da marca que nós, certamente, se o Banco fosse comprar essa mídia o Banco não compraria, porque seria um valor muito grande. [...] esta parceria traz o retorno à marca e este é o importante, não somente a exposição da marca, mas também a simpatia do torcedor, do público, junto ao Banco, à marca (Administrador A)

Quando nós entramos numa ação de relações esportivas com um clube, com uma entidade, era especialmente para conceituar a marca. (Administrador B)

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 [...]. (Dirigente D)

E tu não reforça a venda, não transforma isso em vendas, ou até transforma, mas nós não mensuramos isso, não sabemos o quanto isto se transforma em venda. Na realidade é um trabalho muito mais institucional e de evitar a mídia de ter outras marcas lá. (Administrador C)

Estes conteúdos, como também o número de sub-categorias em relação aos benefícios para os patrocinadores revelam que, além da dimensão instrumental, o relacionamento caracteriza-se por um sentido de simetria. Se, por um lado, os empresários reconhecem que a relação custo-benefício do investimento e a escassez de alternativas do mesmo porte em patrocínio esportivo gera um retorno difícil de conseguir com outras estratégias (num mesmo patamar de valores), por outro, os

¹² Num estudo sobre a estrutura do comprometimento nas trocas, Gundlach, Achrol e Mentzer (1995) apontam que seu 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.



dirigentes dos clubes ressaltam a importância do volume de recursos financeiros oriundos dos patrocínios para a sustentação da organização. Nesse sentido, trata-se de uma relação de interdependência (instrumental), que faz com que as partes acreditem que o relacionamento é importante para justificar esforços para mantê-lo, podendo ser compreendida como a necessidade de manter a relação para atingir os objetivos (sobre isso, ver KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995a, 1995b; GANESAN, 1994; WETZELS; RUYTER; BIRGELEN, 1998), sendo também o resultado da comparação do nível das alternativas¹³ (ANDERSON; NARUS, 1990; HOCUTT, 1998).

3.2 CONFIANÇA NA REPUTAÇÃO E NOS VALORES

Em relação a dimensão da confiança, isto é, da crença de que as partes (clubes e patrocinadores) farão a sua parte tal como esperado, resultando na objetivação dos compromissos e dos benefícios, foi possível observar que a reputação das organizações – cada uma em seus campos – tem um papel preponderante. Esta confiança na reputação, diante da sua relevância nos conteúdos das entrevistas, emergiu como uma categoria analítica, englobando 36 unidades de registro. Nesta categoria, foram alocadas as informações referentes ao histórico e aos resultados anteriores das partes e de como estes dados possibilitam melhores condições para anteciparem ou preverem, com maior segurança, os comportamentos dos envolvidos. Estas informações deram origem a 04 sub-categorias: histórico do clube; relevância da competição; similaridade de valores; e histórico das empresas.

A confiança na reputação ficou exemplarmente evidenciada no caso da relação entre Grêmio *Foot-Ball* Porto-Alegrense e o Banco Banrisul, especialmente por ocasião do rebaixamento do clube para a segunda divisão do campeonato brasileiro em 2004. Apesar desse acontecimento esportivo, os investidores não diminuíram o aporte de recursos, acreditando na reputação, tal como descreveu o Administrador A, ainda que os

¹³ A comparação das alternativas é o padrão que representa a qualidade total dos resultados (econômicos, sociais e técnicos) disponíveis para a empresa pelo melhor relacionamento de troca alternativo (ANDERSON; NARUS, 1990). 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 (HOCUTT, 1998).



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO**

*CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO NOS RELACIONAMENTOS ENTRE
CLUBES DE FUTEBOL PROFISSIONAL E SEUS PATROCINADORES*

valores tivessem sido reajustados para baixo, conforme informou o Administrador C, devido ao menor nível de exposição midiática:

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. (Administrador A)

[...] 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. (Administrador C)

Nota-se, no conteúdo das entrevistas, que a relação entre os patrocinadores e os clubes, quando pesa a reputação, afasta o “perigo” do comportamento oportunista¹⁴, na medida em que possibilita antecipar futuros resultados e certa estabilidade. Além disso, tais conteúdos deixam transparecer uma dimensão não instrumental, que foi classificada como similaridade de valores, isto é, com o fato de que ambas tem a expectativa de “crescimento” e compartilham essa crença/desejo. Esta situação foi também apontada pelo Administrador C, da empresa patrocinadora DalPonte, ao responder sobre os aspectos que geravam confiança no relacionamento com o Esporte Clube Juventude, nos seguintes termos: “A nossa identidade como empresa, nossos objetivos como empresa, a nossa missão com a empresa, e o Juventude casaram, eu diria, com a nossa filosofia, com os valores que nós temos”.

Essa similitude de valores é igualmente uma informação relevante para os dirigentes dos clubes nas suas decisões de manter e reforçar os relacionamentos com os patrocinadores. A reputação das empresas, tal como foi observado no conteúdo das entrevistas, também se apresenta como um dado relevante. Quando a DalPonte se propôs a investir em um clube, em busca de exposição e conceituação da marca, conforme afirmou o Administrador C, ela “trouxe consigo” toda a sua história de investidora no futsal brasileiro, como ressaltou este empresário: “*Nós temos que ser*

¹⁴ O comportamento oportunista nos relacionamentos geralmente tem uma conotação negativa, relacionado à violação de papéis diante de alternativas. Uma reflexão sobre isso pode ser acessada nos trabalhos de Morgan e Hunt (1994), de Gundlach, Achrol e Mentzer (1995).



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 patrocinador aumenta o comprometimento e a confiança do clube no relacionamento empreendido, sendo possível conjecturar, inclusive, que os investidores não são apenas consumidores do produto futebol (como ferramenta de marketing), mas, também, simultaneamente, produtores dele, na medida em que agregam suas reputações ao valor dos clubes.

3.3 CONFIANÇA NO PROFISSIONALISMO

Outros aspectos – aqui mencionados como sub-categorias – que foram descritos pelos entrevistados como determinantes da confiança nos relacionamentos estudados foram agrupados numa categoria que agrega elementos relacionados a noção de profissionalismo. Nela foram alocadas 38 unidades de registro, grande parte (31 unidades) vinculadas ao conhecimento especializado, sobretudo em que pese a administração. A crença mútua de que as partes tal como fora compactuado perpassa pela avaliação da competência¹⁵ administrativa, sendo esta um relevante indicador da confiança, daí a afirmação do Dirigente C ao valorizar a equipe profissional do seu clube:

A profissionalização do futebol hoje com a contratação de executivos, aqui no Clube nós temos 4 pessoas remuneradas trabalhando com marketing, isso há um tempo atrás não existiam no futebol, eram amigos dos diretores que abraçavam certos departamentos, que acabavam lidando com milhões e não tinham experiência de gestão e acabavam se atrapalhando. [...] Esta profissionalização, eu acho que traz confiança para o torcedor e até mesmo para a imprensa, para os parceiros, principalmente para os investidores.

¹⁵ 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.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO**

*CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO NOS RELACIONAMENTOS ENTRE
CLUBES DE FUTEBOL PROFISSIONAL E SEUS PATROCINADORES*

Esta preocupação com a qualidade (profissional, especializada) da gestão também está sob a avaliação dos patrocinadores, tal como mencionou o Administrador B, afirmando que a “[...] questão da administração do clube é uma coisa que nos preocupa também, o planejamento, nós procuramos analisar, nós tivemos esta questão, até é bom registrar isso, nós temos uma confiança muito forte com os nossos clubes”. Tal dimensão trata não apenas do “perigo” do comportamento oportunista, mas do quanto a competência daqueles que administram é capaz de comunicar – e fazer crer – que os termos dos acordos e contratos serão cumpridos. Nisso se inclui a necessidade de estabelecimento de canais de comunicação capazes de objetivar aquilo que se denominou de transparência entre as partes, preocupação esta bem evidenciada na entrevista do Dirigente B, ao explicar que “[...] 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”. Este mesmo Dirigente é quem anuncia a comunicação como um dos principais problemas de confiança dos patrocinadores nos clubes, ao afirmar que o “[...] problema do investimento, dos investidores no futebol brasileiro é a falta de credibilidade, a falta de transparência com que os clubes são geridos [...].

Se, como enunciou o dirigente, a comunicação é percebida como um problema, a boa efetivação dela tem a capacidade ou a função de alimentar aquilo que Crosby, Evans e Cowles (1990) denominaram de “comportamento relacional” nos relacionamentos de negócios (serviços), posto que favorecem a convergência das práticas administrativas em torno de objetivos benéficos para ambas as partes, resultando em relacionamentos de longo prazo, capazes de se sustentar diante de alternativas e de comportamentos oportunistas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi investigar elementos que incidiam sobre a manutenção e o reforço do relacionamento entre os clubes de futebol profissional e seus patrocinadores, tendo como foco de análise os determinantes da confiança e do



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO**

*CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO NOS RELACIONAMENTOS ENTRE
CLUBES DE FUTEBOL PROFISSIONAL E SEUS PATROCINADORES*

comprometimento entre as partes. A partir do exercício de categorização dos conteúdos das entrevistas realizadas com os dirigentes e com os administradores, foi possível concluir que a disposição para investir no relacionamento entre as partes é alimentada por uma dimensão instrumental, esta simétrica (em termos de dependência) e fortemente baseada nos benefícios da troca relacional, assim como na comparação das alternativas disponíveis. Quanto à crença de que os termos dos acordos e dos contratos serão cumpridos, ficou claro que esta se baseia na reputação tanto dos clubes como dos investidores e no alinhamento de seus valores, como também em competências e práticas administrativas que consolidam a gestão denominada de profissional.

Não restaram dúvidas de que, nas trocas estudadas, estavam “em jogo” aspectos do comprometimento e da confiança. Se, no caso do comprometimento, os determinantes parecem ser exclusivamente de ordem instrumental – características objetivas do ramo de negócios –, no que se refere à confiança os determinantes mais enfáticos tratam da dimensão simbólica (da reputação das partes), mas também agregam elementos instrumentais (competências e práticas administrativas).

5 REFERÊNCIAS

AFIF, A. **A bola da vez**: o marketing esportivo como estratégia de sucesso. São Paulo: Infinito, 2000.

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

AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P. Evolução do futebol e do futebol como negócio. In: BRUNORO, J. C.; AFIF, A. **Futebol 100% profissional**. São Paulo: Gente, 1997.

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.

BROOKS, C. **Sports Marketing**: competitive business strategies for sports. New Jersey: Prentice-Hall, 1994

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.

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.

DINIZ, E.; CÉSAR, L. L. A dinâmica da indústria do futebol. **Conjuntura Econômica**. São Paulo, v. 53, n. 11, nov., 1999.

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.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

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

_____. Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis. **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.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO

*CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO NOS RELACIONAMENTOS ENTRE
CLUBES DE FUTEBOL PROFISSIONAL E SEUS PATROCINADORES*

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

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.

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, pp. 54-65, 1995a.

_____. The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. **Journal of Marketing Research**. v. 32, n. 3, pp. 348-356, 1995b.

MELO NETO, F. P. de. **Marketing no esporte**. Rio de Janeiro: Incentive, 1986.

_____. **Administração e marketing de clubes esportivos**. Rio de Janeiro: Sprint, 1998.

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

_____. **Marketing de patrocínio**. Rio de Janeiro: Sprint, 2003.

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

MYSKIW, M. **Marketing esportivo no futebol: um olhar à luz do paradigma do marketing de relacionamento**. 2006. 126 fls. Dissertação (mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, CCSH/UFSM. Santa Maria: PPGA/CCSH/UFSM, 2006.

_____. **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.

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

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

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.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO**

*CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO NOS RELACIONAMENTOS ENTRE
CLUBES DE FUTEBOL PROFISSIONAL E SEUS PATROCINADORES*

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.

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.

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.

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.

Recebido em: 27/09/2012
Aprovado em: 06/12/2012