



## **Confiança e comprometimento nos relacionamentos entre Clubes de Futebol e Veículos de Comunicação<sup>1</sup>**

Mauro Myskiw<sup>2</sup>

Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE

### **Resumo**

O objetivo deste trabalho foi analisar as condições de manutenção dos relacionamentos entre clubes de futebol e veículos de comunicação mediante o estudo dos aspectos determinantes da confiança e do comprometimento entre as partes. Tratou-se de uma pesquisa quali-quantitativa, com delineamento descritivo. A amostra foi composta por 12 pessoas, sendo 7 ligadas aos clubes de futebol e 5 aos veículos de comunicação vinculados ao Campeonato Gaúcho de Futebol (2005). A coleta de dados foi realizada através de entrevista semi-estruturada e a análise foi feita com foco no conteúdo. Os resultados sugerem que a confiança e o comprometimento são determinados por aspectos de natureza instrumental, estes fortemente influenciados pela interdependência e reputação das partes.

### **Palavras-chave**

Confiança; comprometimento; relacionamento; clubes; veículos de comunicação.

### **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 relacionamentos entre instituições. Por esses motivos, 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; Oh, 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, neste trabalho, foi estudada na relação entre clubes de futebol e veículos de comunicação, mediante a observação de dois conceitos que passaram a ocupar centralidade na

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no VII Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação – NP Comunicação Científica.

<sup>2</sup> Professor do Curso de Educação Física da UNIOESTE, Campus de Marechal Cândido Rondon-PR., mestre em Ciência do Movimento Humano (PPGCMH/CEFD/UFMS), mestre em Administração (PPA/CCSH/UFMS). E-mail: mmyskiw@hotmail.com



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; Oh, 1987; Morgan; Hunt, 1994).

O relacionamento entre Clubes de Futebol e os Veículos de Comunicação se estabeleceu a partir das primeiras décadas do século XX, estimulando a consolidação do profissionalismo e do espetáculo (McPherson; Curtis; Loy, 1989). Diante da grande demanda de matérias esportivas por parte do público, os veículos de comunicação de massa passaram a dedicar espaços cada vez maiores ao futebol, enquanto que a entidade esportiva tem a garantia de estar na mídia, sempre em maior ou menor grau de intensidade e exposição.

Mas, apesar da necessidade crescente de manter parceiros de negócios, consoante a tendência de reforço e fidelização dos relacionamentos, será que existem esforços mútuos entre clubes de futebol e veículos de comunicação? Entendendo que Clubes de Futebol e Veículos de Comunicação são simultaneamente responsáveis pela produção do espetáculo esportivo, cujos objetivos organizacionais de cada lado dependem, em maior ou menor grau, do atendimento de objetivos comuns, o presente trabalho tem o propósito de analisar as condições geradoras da manutenção e reforço nos relacionamentos entre clubes de futebol e veículos de comunicação, mediante o estudo dos aspectos determinantes da confiança e do comprometimento entre as partes.

## **2 Procedimentos metodológicos**

Os esforços de pesquisa estiveram voltados simultaneamente para a qualidade e quantidade de aspectos determinantes da confiança e comprometimento, seguindo um delineamento descritivo. O universo do estudo foi composto por pessoas vinculadas aos clubes de futebol e aos veículos de comunicação. O procedimento de amostragem foi não-probabilístico, por critério de conveniência aos objetivos do trabalho.

As organizações foram selecionadas pelos seguintes critérios: *Competição*: foi selecionado o Campeonato Gaúcho de Futebol em vista da sua tradição no cenário esportivo nacional e estadual e pela polarização presente da rivalidade entre dois importantes clubes, o Grêmio e o Internacional; *Clubes de Futebol*: foram selecionados



3 clubes, 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; *Veículos de comunicação*: foram selecionados os Jornais Zero Hora e Correio do Povo, as Rádios Gaúcha e Guaíba e a Emissora de TV RBSTV/TVCom, considerando a circulação/audiência e a quantidade de informações esportivas veiculadas diariamente.

Participaram da amostra 12 pessoas (7 ligadas aos clubes e 5 aos veículos de comunicação), com base nos seguintes critérios: *Sujeitos dos Clubes*: *Dirigente 1*<sup>3</sup>, do Conselho de Administração do clube, foi selecionado pela sua participação na tomada de decisões do clube; *Dirigentes 2, 3 e 4*, da área de marketing dos clubes, foram selecionados pela suas funções vinculadas às atividades de marketing; o *Dirigente 5*, da área de administração do clube, foi selecionado pela sua ligação com processos internos; *Dirigente 6*, da área do futebol profissional do clube, foi selecionado pelas suas atividades ligadas à equipe de futebol; e *Dirigente 7*, da assessoria de imprensa, foi selecionado em virtude da sua função na relação com os veículos de comunicação; *Sujeitos da Mídia Esportiva*: *Dirigentes 08, 09, 10, 11 e 12*, coordenadores/diretores da editoria de esportes dos veículos de comunicação, foram selecionados pela importância que suas funções têm no relacionamento com os clubes.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semi-estruturada. Com os dados coletados em mãos, as informações foram submetidas à análise de conteúdo (Bardin, 1977). Nesse procedimento, foram realizados os recortes dos conteúdos, sendo que 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, que foram agrupadas em categorias e subcategorias.

### **3 Apresentação e discussão dos resultados**

A apresentação e discussão dos resultados foram feitas seguindo uma ordem dos aspectos mais conceituais para os mais concretos (em termos de qualidade), dos mais frequentes aos menos (em termos de quantidade), apresentando exemplos dos conteúdos. Das entrevistas realizadas com os sujeitos da amostra foram extraídas 248 (duzentas e quarenta e oito) unidades de registro. Estas unidades de registro foram

---

<sup>3</sup> 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.

alocadas em 2 grandes categorias (interdependência e reputação), a partir das quais originaram-se outras sub-categorias, conforme pode-se verificar no Quadro 1 (abaixo).

**Quadro 1** – Sinopse dos aspectos determinantes da confiança e do comprometimento no relacionamento entre clubes de futebol e veículos de comunicação e a frequência das unidades de registro.

Aspectos conceituais		Aspectos concretos		
Interdependência (n=179)	Tendência à simetria (n=108)	Benefícios mútuos (n=54)	Interesse público (n=34)	
		Custos do término (n=46)	Visibilidade e distribuição (n=20)	
			Investimentos específicos (n=28)	Ausência de substitutos (n=18)
				Assessoria de imprensa (n=16)
	Compartilhamento de valores (n=8)	Repórteres e setoristas (n=12)		
	Tendência à assimetria (n=71)	Comportamento oportunista (n=71)	Defesa de território comum (n=8)	
Reputação (n=69)	Reputação dos clubes (n=26)	Tradição do clube (n=17)	Oportunismo oficialista (n=26)	
			Profissionalismo dos agentes (n=9)	
	Reputação dos veículos de comunicação (n=28)	Tradição do veículo (n=3)	Oportunismo jornalístico (n=45)	
			Profissionalismo dos agentes (n=25)	
	Reputação da competição (n=15)	Relevância da competição (n=8)		
			Performance dos clubes (n=7)	

### 3.1 Interdependência das partes

A interdependência no relacionamento entre os clubes e os veículos de comunicação é bastante evidente, sugerindo a existência de dependência mútua entre as partes. Isso, para Fontenot e Wilson (1997), trata-se da aceitação de que os relacionamentos de troca são mutuamente benéficos. Assim, as partes cooperam para formar um limite coeso, procurando evitar conflitos duradouros.

Mas, no caso do relacionamento entre os clubes e os veículos de comunicação, a formação desse limite coeso parece ser instável. Apesar de uma parte depender da outra para atingir os objetivos, a interdependência é bastante volátil, o que ocorre, de acordo com Anderson e Narus (1990), porque se trata da diferença entre a dependência da empresa no seu parceiro e a dependência do parceiro na empresa. Em dados momentos essa diferença aumenta ou diminui para uma das partes, determinando a uma maior ou menor simetria.

Sendo assim, em termos de aspectos determinantes do comprometimento e da confiança, surgem 2 sub-categorias da interdependência: 1) tendência à simetria (com 108 unidades de registro verificadas no conteúdo das entrevistas); e 2) tendência à

assimetria (com 71 unidades de registro identificadas). E, conforme esclarecem Kumar *et al.* (1995a), quando a interdependência 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.

### 3.1.1 Aspectos da tendência à simetria

Sobre essa tendência, ao buscar aspectos mais concretos, constatou-se que a simetria depende de 3 aspectos: 1) *benefícios mútuos* (subcategoria com 54 unidades de registro verificadas); 2) *custos do término do relacionamento* (subcategoria com 46 unidades de registro constatadas); e 3) *compartilhamento de valores* entre as partes (subcategoria com 08 unidades de registro).

Em primeiro plano, parecem ser os benefícios que sustentam a simetria da interdependência no relacionamento entre os clubes e os veículos de comunicação. Quanto a isso, Morgan e Hunt (1994) e Kumar *et al.*, (1995b), afirmam que o comprometimento dos parceiros será melhor na medida em que também forem melhores os benefícios dos relacionamentos, 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.

Os benefícios mútuos verificados nos dados, que elevam a probabilidade de simetria na configuração da interdependência, são representados pela subcategoria *interesse público* (com 34 unidades de registro) e pela subcategoria *visibilidade e distribuição* (com 20 unidades de registro). Isto significa que, de um lado, o futebol representa uma rica fonte de informações que gera audiência e, por conseqüência, amplia as possibilidades de geração de receitas. Isso foi enfatizado pelo Dirigente 10, 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, a mídia esportiva potencializa a exposição dos clubes, o que aumenta o potencial de captação de

torcedores e 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.

Esses benefícios são realmente muito importantes para ambas as partes em vista do atendimento dos objetivos institucionais, mas a interdependência é também, em grande parte, garantida pelos altos custos que gerariam o término do relacionamento, em decorrência da *ausência de substitutos* (subcategoria com 18 unidades de registros verificadas) e dos *investimentos específicos* no relacionamento já existentes (subcategoria com 28 unidades de registro). Significa dizer que não é na primeira oportunidade que o clube ou o veículo de comunicação abandonarão o relacionamento em busca de alternativas, pois, de acordo com Hocutt (1998), 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.

Pelo fato das instituições que fazem parte da amostra serem de grande relevância no cenário esportivo (futebol) e midiático regional (“líderes de mercado”), o relacionamento se mantém reforçado. Haveria perdas e gastos adicionais na procura e estabelecimento de relacionamentos alternativos àqueles já institucionalizados. A respeito disso, o Dirigente 10 formula a hipótese de que *“se, de repente, deixa de ter uma relação com a dupla Grenal, deixa-se 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. No entanto, se o nível de comparação de alternativas de veículos de comunicação for alto, a dependência do clube torna-se baixa, o que lhe possibilita o encerramento do relacionamento, como aconteceu com o Juventude em episódio com um veículo de comunicação local, como afirmou o Dirigente 4: *“[...] creio que hoje na questão do Juventude, nossa cidade é Caxias, cidade pequena, creio que o Juventude hoje chegou*

*num ponto que sobrevive sem a mídia local, ele ultrapassou esta questão da mídia local [...], porque “[...] tem o Pay-per-view, tem as rádios de fora, todos os jogos tem a Rádio Guaíba, a Gaúcha, a Band e a Pampa estão aí com postos, com repórteres, então o Juventude extrapolou as fronteiras da cidade e a mídia local [...]”.*

Além da ausência de substitutos, os custos do término do relacionamento estão vinculados aos investimentos específicos feitos pelas partes, sendo estes descritos em 02 (duas) categorias: 1) investimentos em *assessoria de imprensa* realizados pelos clubes (subcategoria com 16 unidades de registro); e 2) investimentos em *repórteres especializados e setoristas* realizados pelos veículos de comunicação (subcategoria com 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, como relata o Dirigente 7: *“[...] fazemos 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.”* E, os repórteres especializados e setoristas representam os esforços dos veículos de comunicação na cobertura dos fatos esportivos, garantindo ao clube a visibilidade diária, conforme informou o Dirigente 12: *“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 investimentos, para Dwyer e Oh (1987), Anderson e Weitz (1989), representam o primeiro critério de comprometimento. 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).

Mas, juntamente com os benefícios mútuos, custos do término do relacionamento e dos investimentos específicos, foi possível constatar um outro aspecto que determina o maior grau de comprometimento entre as partes, na ausência de conflitos. Em alguns momentos parece que a tendência à simetria na interdependência entre clubes e veículos de comunicação encontra maior sinergia, sobretudo quando existe o *compartilhamento de valores* (categoria com 8 unidades de registro).

O compartilhamento de valores trata-se da amplitude com que as partes acreditam compartilhar comportamentos, metas, políticas (Anderson; Weitz, 1989; Morgan; Hunt, 1994). Isso, no caso dos clubes e veículos de comunicação, é

especialmente verificado nas ocasiões em que os clubes representam a Cidade ou Estado a que pertencem os veículos de comunicação, em competições nacionais ou internacionais, como explicou o Dirigente 09:

[...] há um momento que se comunga das mesmas idéias dos mesmos interesses, porque os veículos de comunicação querem ver os seus clubes campeões, [...] então há este momento que puxam para cima o clube, quando as coisas até se misturam, todo mundo pega junto, tem que ganhar tem que ser campeão, quando tu veste a camisa da casa que é a casa do Rio Grande do Sul, vira bairrista e aí tu compra uma briga com Rio de Janeiro, São Paulo, se tiver que comprar não tem problema nenhum [...]

Nesse momento de grande sinergia entre as partes, conforme se pode constatar, é que se vislumbra o ápice da interdependência simétrica, o que denota um processo de interação, uma coordenação propositada, na qual, explicam John e Revê (1982), os valores são transferidos entre as partes, como também são criados por elas, num determinado contexto e tempo.

### 3.1.2 Aspectos da tendência à assimetria

Sobre os aspectos que determinam a tendência de assimetria da interdependência no relacionamento entre os clubes e os veículos de comunicação estudados, constatou-se ser o *comportamento oportunista* de ambas as partes o principal responsável, com importante frequência de unidades de registro (71) identificadas nas entrevistas realizadas com os dirigentes.

O comportamento oportunista é descrito como 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 violação implícita ou explícita da promessa e papéis, cujo impacto é negativo na confiança.

As unidades de registro constatadas nas entrevistas sobre essa orientação negativa foram alocadas em 2 subcategorias que indicam aspectos mais concretos de uma redução do comprometimento e da confiança no relacionamento. Os clubes, diante de uma oportunidade, parecem operar um *oportunismo oficialista* (subcategoria com 26 unidades de registro), enquanto que os veículos de comunicação, diante de uma oportunidade, parecem adotar um *oportunismo jornalístico* (subcategoria com 45 unidades de registro).





O oportunismo ocorre porque, por um lado, os clubes estudados desejam que a pauta da mídia tenha convergência com as informações oficiais, emitidas pelo clube via dirigentes, assessoria de imprensa ou *site* institucional (quando os veículos de comunicação seriam, neste caso, parceiros do clube). Trata-se de aproveitar a oportunidade no espaço midiático para prover informações benéficas ao clube. Sobre isso, o Dirigente 12 relata um fato ocorrido com os dirigentes do Grêmio:

Elas [mídias] 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. [...] 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 [...].

De outro lado, os veículos de comunicação estudados focam seus esforços nos seus 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 09, *“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”*.

Apesar desse comportamento oportunista, os dados coletados no presente trabalho não permitem afirmar que se trata de total orientação para a desonestidade ou violação implícita e explícita de papéis por uma ou outra parte. Isso acontece porque os veículos de comunicação têm sua legitimidade delegada do restante dos outros campos sociais e que, por conseguinte, estão estruturados e funcionam segundo os princípios da estratégia de composição dos objetivos e dos interesses dos diferentes campos, quer essa composição prossiga modalidade de cooperação ou conflitual (Rodrigues, 1997).

Como os veículos de comunicação trabalham na confluência de outros campos é derivativo a impossibilidade de comprometimento com os clubes no sentido de fazer

parte da associação esportiva como um torcedor (a ponto de ser defensor, parceiro). Esse comportamento (de comprometimento pela afetividade) emerge em poucos momentos, quando existe um *compartilhamento de valores* entre as partes, como foi descrito acima.

### 3.2 Reputação das partes

A interdependência, como constatado acima, está diretamente relacionada a “diferença” da dependência entre as partes. Esta diferença, conforme apontam os dados coletados no presente estudo, parecem ser fortemente determinada pela reputação mais imediata ou mais remota de ambas as partes, como também da competição esportiva que estas duas partes se vinculam. Refere-se ao resultado dos comportamentos anteriores das pessoas e organizações, que é constantemente comunicado e tem impacto sobre a confiança (e conseqüentemente sobre o comprometimento) dos parceiros, pois através deles as partes 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, configurando-se como um importante elemento na decisão de ficar-ou-deixar o relacionamento (Crosby *et al.*, 1990), isto é, na confiança entre as partes.

A confiança é a disposição para contar com um parceiro numa relação de troca, havendo uma pré-disposição de aceitar a vulnerabilidade face à incerteza (Moorman *et al.*, 1992; Morgan; Hunt, 1994), 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). No presente estudo constatou-se que para qualquer um dos lados (clube ou veículo de comunicação), a diferença da dependência será tanto maior quando for a diferença da reputação das partes e do projeto comum que estas partes estão vinculadas (a competição).

#### 3.2.1 Reputação dos clubes

Uma maior diferença de dependência em favor do clube, no relacionamento com os veículos de comunicação, é gerada pela *reputação dos clubes*, tornando-se uma

subcategoria do estudo (com 26 unidades de registros identificadas a respeito). Essa reputação, de acordo com os dados, tem sido alimentada por 2 aspectos antecedentes: 1) a *tradição do clube* no cenário esportivo; e 2) o profissionalismo dos agentes internos (dirigentes, comissão técnica e jogadores).

O mais saliente fator determinante da reputação dos clubes é a sua *tradição no cenário esportivo*, subcategoria com 17 unidades de registro que representa o histórico de conquistas, o número de torcedores e o nível dos rivais tradicionais. Esse histórico é muito importante no relacionamento com os veículos de comunicação, pois possibilita uma antecipação dos resultados e, conseqüentemente, gera confiança e comprometimento. Um fato relatado pelo Dirigente 11 representa 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 Ibope 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.

Como aspecto determinante da reputação do clube também foi evidenciado, no conteúdo das entrevistas com os dirigentes, o papel do *profissionalismo* dos dirigentes, membros da comissão técnica e jogadores. Esta subcategoria (com 9 unidades de registro) engloba os conteúdos relacionados ao conhecimento especializado (*expertise*), a habilidade, a competência, estabilidade, continuidade e transparência dos agentes internos no exercício de suas funções, elementos estes que comunicam maior ou menor credibilidade e confiabilidade. 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*”, comunicando que o clube está pronto para fazer seu trabalho, cumprir as obrigações prometidas.

### 3.2.2 Reputação dos veículos de comunicação

Já a diferença de dependência em favor dos veículos de comunicação é produzida pela reputação destas instituições. Entre os aspectos que determinariam melhor ou pior reputação, 2 foram identificados: 1) *tradição do veículo de comunicação*; e 2) *profissionalismo dos agentes internos* dos veículos de comunicação.

A *tradição do veículo de comunicação* no relacionamento com os clubes (categoria com 03 unidades de registro, que representa o histórico da instituição no relacionamento, sua participação no mercado, em termos de audiência/leitura e credibilidade), têm importante impacto, na medida que permite maior ou menor confiabilidade dos clubes no resultado positivo do relacionamento, como observou o Dirigente 11, relatando que:

[...] 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.

No entanto, o aspecto mais saliente no conteúdo das entrevistas, que estaria determinando a reputação do veículo de comunicação, é o profissionalismo dos agentes internos (categoria com 25 unidades de registro, que representa a isonomia dos agentes na busca da notícia esportiva, como também a maneira de utilização dessa notícia). Um exemplo dessa categoria está no que o Dirigente 08 denominou de comportamento jornalístico, um “[...] *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 [...]*”.

Quanto melhor for a reputação do veículo de comunicação (tradição e profissionalismo), maior será a confiança do clube, pois este acreditará que a outra parte estará apta para desenvolver seus papéis. Estes dados indicam que se trata de uma confiança na capacidade, habilidade e competência da outra parte, não necessariamente na benevolência do parceiro, isto é, no fato de que haveria um interesse afetivo.

### 3.2.3 Reputação da competição

Ainda, em termos de reputação, constatou-se que o relacionamento entre clubes e veículos de comunicação, é diretamente influenciado pela *reputação da competição* a que ambos estão vinculados (subcategoria observada, com 15 unidades de registro). A reputação da competição agrega valor e contribui para a determinação da confiança no relacionamento entre os clubes e os veículos de comunicação. Essa confiança é garantida por outros dois aspectos influenciadores da reputação da competição: 1) a *relevância da competição* no cenário esportivo regional, nacional e/ou

internacional (subcategoria com 8 unidades de registro verificadas); e 2) *performance dos clubes* na competição (subcategoria com 7 unidades de registro constatadas).

No que se refere a relevância da competição, é clara a maior confiança e comprometimento dos veículos de comunicação nos relacionamentos com os clubes que disputam competições importantes no cenário esportivo, como esclarece Dirigente 08: “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 como fator preponderante na confiança e comprometimento no relacionamento é que ela pode ser de caráter mais imediatista, sobretudo para Clubes com menores históricos de conquista. Sobre isso, 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.

Nesse caso, quanto melhor for a performance, maior valor será agregado à reputação e, por consequência, haverá maior comprometimento dos veículos de comunicação no relacionamento com o clube. É o que afirma o Dirigente 11 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 [...]”.

#### **4 Considerações finais**

Os resultados apresentados sugerem que a confiança e o comprometimento, no relacionamento entre clubes e veículos de comunicação, são determinados por aspectos de natureza instrumental. Os fatores que garantem a manutenção do relacionamento têm esse enfoque porque os dois lados se comprometem acreditando que o parceiro é objetivamente importante (com exceção de um momento em que existe maior sinergia no compartilhamento de valores – defesa de mesmo território) e confiam um no outro em virtude da reputação das partes e da competição esportiva (o que permite antecipar os resultados funcionais do relacionamento).

O fato é que clubes e veículos de comunicação (especialmente seus departamentos de esporte), dependem um do outro para atingirem seus objetivos organizacionais. Essa interdependência tem sua estabilidade gerada pelos benefícios mútuos, ausência de substitutos do mesmo porte, investimentos específicos e, em alguns



momentos, pelo compartilhamento de valores, mas apresenta traços de instabilidade na medida em que um ou ambos os lados deflagram comportamentos oportunistas.

Nessa interdependência fluída (tensionada pelo comportamento oportunista de ambos), o que garante a confiança entre as partes é, sem dúvida, a reputação mais remota e/ou a mais imediata dos clubes, dos veículos de comunicação e da competição. A reputação mais remota refere-se à tradição das partes e da competição nas suas áreas de negócio, enquanto que a reputação mais imediata tem relação direta com os agentes (jogadores, dirigentes, repórteres, editores) que estão à frente das organizações, como também o resultado (performance) da participação do clube na competição.

### **Referências bibliográficas**

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.

CROSBY, L. A. et al. Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 3, pp. 68-81, 1990.

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.

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.

GRÖNROOS, C. 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.

GUNDLACH, G. T. et al. The structure of commitment in exchange. **Journal of Marketing**. v. 59, pp. 78-92, 1995.

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

KUMAR, N. et al. The effects of supplier fairness on vulnerable resellers. **Journal of Marketing Research**. v. 32, n. 1, feb., 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.

MOORMAN, C. et al. 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.

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

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.

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.

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