

# MARKETING DE RELACIONAMENTO EM CLUBES DE FUTEBOL

## RELATIONSHIP MARKETING IN FOOTBALL CLUBS

### MAURO MYSKIW

Mestre em Ciência do Movimento Humano  
(PPGCMH/UFSM), Mestre em Administração  
(PPGA/UFSM), Professor do Colegiado de Educação Física  
da UNIOESTE

**Resumo:** Este ensaio traz reflexões sobre o marketing na gestão de clubes de futebol, tendo em vista os fundamentos e pressupostos do marketing de relacionamento. Está dividido em duas partes: na primeira são apresentados fundamentos do marketing de relacionamento, com foco nas noções de trocas relacionais, confiança e comprometimento; na segunda, procura-se sistematizar uma aproximação com a gestão dos clubes, concebendo o marketing como um centro de competências espalhado dentro e fora da organização, constituído por habilidades estratégicas.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento; Clubes de Futebol; Gestão.

**Abstract:** This essay reflects on marketing in the management of football clubs by examining the fundamentals and assumptions of relationship marketing. It is divided in two parts: in the first, we will present the fundamentals of relationship marketing, focussing on the notions of relational exchanges, trust and commitment; then in the second part, we will attempt to systematize an approach to the management of clubs, recognizing marketing as a centre of competencies present both within and outside the organization, consisting of strategic skills.

**Keywords:** Relationship Marketing; Football Clubs; Management.

## 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 constructos do marketing de relacionamento, afirmam Slongo et al. (2004), têm sido bastante utilizados e testados em diferentes indústrias e países, tornando-se numa formulação de grande valia para pensar a prática empresarial. Porém, nos negócios esportivos esta abordagem pouco avançou. As contribuições de autores do 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), embora relevantes para o desenvolvimento desta área de negócios, pouco enfatizam o marketing de relacionamento, de redes ou interações organizacionais. Por isso, a elaboração deste ensaio que procura refletir sobre o marketing em clubes de futebol tendo em vista os fundamentos e pressupostos do marketing de relacionamento.

O marketing em clubes de futebol pode ser pensado na lógica das parcerias estratégicas, do *continuum* de relações em direção às trocas relacionais, tal como sugeriu Webster (1992). Para desenvolver este argumento, no decorrer deste texto, primeiro, são apresentados alguns os fundamentos do marketing de relacionamento, centrando esforços no aspecto das trocas relacionais, na *confiança* e no *comprometimento*. Depois, procura-se sistematizar uma aproximação, concebendo o marketing de clubes como um centro de competências espalhado dentro e fora da organização, constituído por habilidades estratégicas para fomentar confiança e comprometimento nos relacionamentos importantes ao valor do produto futebol.

## 2 DO MIX DE MARKETING AO MARKETING DE RELACIONAMENTO

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.

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.

## 2.1 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 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).

## 2.2 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.

### 2.3 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 conseqüência 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 (subjéctiva) 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 presenciavam 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

Neste momento do texto, o objetivo é pensar o marketing de clubes olhando da perspectiva da troca relacional, frente a uma tendência de interdependência e colaboração mútua (marketing de relacionamento), e em contraste com o foco na competição e comportamento oportunista do marketing tradicional e seus departamentos. 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. O marketing do esporte, nesse caso, não se resume a determinadas pessoas dentro de departamentos, administrando variáveis de um *mix*, englobando também todas as outras pessoas capazes de impactar sobre a confiança e comprometimento em relacionamentos importantes para a produção de valor do produto futebol.

O centro de competências deve estabelecer *trocas relacionais* com clientes e demais *stakeholders*, procurando os melhores 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). 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 *organização imaginária* na tentativa de oferecer critérios para pensar 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 dos relacionamentos presentes no

cotidiano de desenvolvimento de valor do produto futebol. Essa configuração tem como elemento chave a capacidade de estabelecimento e manutenção de *trocias relacionais*, desde os relacionamentos internos até os relacionamentos com instituições mais distantes, porém, não menos importantes, como:

- *Relacionamentos do centro de competências*: O nível de relacionamento do *centro de competências*<sup>1</sup> compreende as interações que se estabelecem nas atividades econômicas, políticas, sociais e culturais internas e externas dos clubes na produção do valor superior do produto futebol, englobando empregados e voluntários (clientes e/ou provedores internos), divisões 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. Podem estar dentro ou fora da organização nas interseções dos seus negócios.

- *Relacionamentos do núcleo de produção do espetáculo*: o nível de relacionamentos do núcleo de produção do espetáculo<sup>2</sup> 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. Denomino de *núcleo* porque o espetáculo de futebol 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. Essas organizações e

peças 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).

- *Relacionamentos clássicos*: o nível de relacionamentos clássicos<sup>3</sup> do clube compreende as interações com fornecedores, clientes, competidores e agentes externos. Os fornecedores provêm recursos necessários às atividades dos clubes. Podem ser agrupados em: 1) fornecedores de serviços (saúde, segurança, alimentação, 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

<sup>1</sup>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).

<sup>2</sup>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).

<sup>3</sup>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).

clientes, como os telespectadores, consumidores dos produtos licenciados); e 5) clientes de jogadores (agentes, clubes e federações esportivas). Por último, 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.

- *Relacionamentos especiais*: o nível de relacionamentos especiais<sup>4</sup> do clube é composto pelas organizações que se relacionam indiretamente com este, cujas ações podem determinar algum impacto no desenvolvimento do produto futebol, como o cliente do cliente, fornecedor do fornecedor, potenciais concorrentes ou outros agentes externos. Essa atenção 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).

- *Macro-relacionamentos*: o nível de macro-relacionamentos<sup>5</sup> do clube é composto pela sociedade em geral, sua economia, política, cultura, ciência, tecnologia,

religião. Estes elementos impactam nas interações nos relacionamentos do clube, do núcleo de produção, os clássicos e os especiais. Esse macro-ambiente constitui-se de dinâmicas econômicas, culturais, religiosas, políticas e tecnológicas.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final destes argumentos, espera-se que o esforço feito tenha sido suficiente para colocar outras questões do que para afirmar que o marketing de clubes de futebol deva ser feito desta ou daquela forma. O texto foi escrito em caráter de apresentação de uma abordagem de marketing emergente no cenário dos negócios, sobretudo dos serviços, tentando articular, na segunda parte, uma aproximação com a produção de valor do produto/serviço futebol espetáculo.

Cabe reforçar que o propósito deste ensaio não foi dizer que o marketing de clubes deve ser desenvolvido à luz do marketing de relacionamento, mas de enfatizar que esta proposta emergente pode ajudar a pensar aspectos e problemas enfrentados pelos gestores dos clubes num ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e complexo, no qual torna-se importante a formulação de parcerias estratégicas para além do relacionamento entre clube-torcedor.

#### 5 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.

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

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 especiais de marketing e mega-relacionamentos de Gummesson (1999) e mercados de referência e influência de Peck *et al.* (1999).



- 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.
- BENDAPUDI, N.; BERRY, L. L. Customers' motivations for maintaining relationship with service providers. **Journal of Retailing**. V. 73, n. 1, pp. 15-37. 1997.
- 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: na reexamination na 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.
- 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.
- 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.
- 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 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.; 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.

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. Fútbol profesional: 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.

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

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.

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.

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.

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.

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.

---

#### Correspondência:

Autor: Mauro Myskiw

Endereço: Rua Pernambuco, 1777, Centro, Marechal Cândido Rondon – Paraná.

CEP 85960-000

E-mail: mmyskiw@hotmail.com

**Recebido em:**

**Aceito em:**