

# REDES INTERORGANIZACIONAIS, PODER E DEPENDÊNCIA NO FUTEBOL BRASILEIRO

**Frederico A. de Carvalho\***  
**Maria Cecília Pinto Marques\*\***  
**José Luis Felício Carvalho\*\*\***

## RESUMO

A partir do caso de um clube de futebol profissional, a pesquisa procura construir uma rede interorganizacional de modo a identificar os atores envolvidos e a examinar como se estabelecem relacionamentos entre eles. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas com informantes diretamente envolvidos no caso e com outros profissionais relevantes. As análises focalizaram relações duais: televisão / esporte; esporte / patrocinador; e televisão / patrocinador. Observou-se que a maior empresa nacional de televisão, representando uma emissora aberta e um canal fechado, é a grande detentora do poder na rede, sendo a única empresa de transmissão capaz de pagar os direitos cobrados e, assim, oferecer um recurso essencial para as entidades esportivas e para os patrocinadores, que é a exposição. Os patrocinadores, também, são importantes para as entidades esportivas, pois representam, em média, 25% das receitas dos clubes. As entidades esportivas, a seu turno, fornecem o "produto" – o "desempenho esportivo" – mas, em função de sua relativa debilidade financeira, têm apenas reduzido poder na rede.

**PALAVRAS-CHAVE:** Esporte. Futebol-Brasil. Clubes de Futebol. Redes Interorganizacionais. Poder

## ABSTRACT

Starting from the case of a professional football club, the paper intends to build the whole interorganisational network it belongs to in such a way that involved actors be identified and their mutual relationships be examined. Data have been collected from semi-structured interviews whose respondents were selected for their direct or indirect participation in the network. Analysis has focused on three dual relationships – television / sport, sport / sponsor, and television / sponsor. It has been found that the largest Brazilian communications company, including both an open-signal and a cable channel, holds the biggest power along the network. Sponsors are also important to the extent that they represent some 25% of clubs' receipts. Sport organizations produce and provide the "service" – say, the "sport show" – yet have reduced power in the network, probably due to their relatively weak financial standing.

**KEY WORDS:** Sport. Football-Brazil. Football Club. Interorganisational Networks. Power

\* *Prof. da Faculdade de Administração e Finanças da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ)*

\*\* *Analista Financeiro, Tele Norte Leste Participações*

\*\*\* *Prof. da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro - FACC/UFRJ*

Ainda que subsista o alerta para as dificuldades de conceder ao futebol o rótulo de expressão essencial da cultura nacional (GIGLIO *et al.*, 2008) e de se desenvolver uma relação entre esse esporte e uma suposta cultura organizacional brasileira (FISCHER & MAC-ALLISTER, 2001), pesquisadores do campo de estudos organizacionais (COSTA, 1995; DONADONE, 2002; LEITE, 2006) e mesmo autores de livros sobre Administração (PANIAGO, 2006; ZANETTI & GUSSO, 2000) parecem dispostos a valer-se do futebol – geralmente à guisa de metáfora – para aprofundar a compreensão que se tem acerca das peculiaridades assumidas pelo fenômeno organizacional no Brasil. Em parte, tal movimento parece advir das recorrentes demandas por uma produção acadêmica que fuja à “imitação opaca do que acontece em centros mais desenvolvidos” (WOOD Jr., 1998, p. 270). Em função dessas mesmas demandas, o futebol aparece, ainda, como instância adequada para debater a apropriação, por parte de estudiosos e praticantes, do conceito de redes interorganizacionais.

Embora tenha sido absorvido pelas camadas populares brasileiras a partir das elites ligadas à aristocracia britânica (COSTA, 1997; FRANZINI, 2005), desde os primórdios da profissionalização, o futebol configurou uma intrincada estrutura relacional de organizações que gravitam em torno do espetáculo esportivo (DAMO, 2002). Essa estrutura compreende, hoje, desde agências de propaganda, quase sempre contando com orçamentos milionários, até agremiações esportivas cujos dirigentes manifestam desinteresse, incoerência ou incapacidade a respeito de qualquer ação gerencial direcionada ao sucesso de suas organizações. Os problemas decorrentes de uma estrutura assim complexa levam à constatação de que “longe dos gramados, o futebol pentacampeão tem se mostrado um fracasso empresarial” (GIOVANNETTI *et al.*, 2006, p. 390).

O reconhecimento das relações entre organizações como objeto de estudo relevante e rico para um amplo espectro das ciências sociais, certamente, não é novo. Um dos pioneiros na sistematização teórica do tema, Benson (1975) aponta o sociólogo norte-americano C. Wright Mills, em sua obra *The Power Elite*, como o primeiro autor a estabelecer a importância do assunto. No entanto, a despeito de não constituir novidade em termos da literatura internacional sobre ciências sociais (ver, também, LAUMANN & MARSDEN, 1982; PAULSON, 1985; HELLGREN & STJERNBERG, 1987), a análise de redes interorganizacionais vem recebendo atenção relativamente recente, mas crescente, de autores brasileiros da área de organizações (por exemplo: DALMORO, VIEIRA & VENTURINI, 2008; PUFFAL & TONDOLO, 2008; REYES Jr., 2008). Mais importante, para outros autores, a transposição da análise a países periféricos requer abordagens que envolvem questões não resolvidas de assimetria e poder (FARIA, 2008).

O futebol parece reunir características especialmente promissoras para enriquecer a discussão sobre relacionamentos interorganizacionais. A complexidade de suas empresas e instituições, evidente tanto na instância intraorganizacional, quanto no âmbito interorganizacional, estipula uma configuração sócioeconômica única, seja por conta de suas idiosincrasias estruturais, seja por causa dos significados mobilizados pelo esporte em nosso país. Vale lembrar que essa mobilização envolve uma interessante mistura entre o conhecimento popular acerca da parte administrativa relacionada ao jogo e a mitificação dos gestores (“cartolas”) e gerentes (técnicos). A contradição que envolve um esporte ao mesmo tempo tão acessível às massas e tão distante do cidadão comum faz-se fortemente presente na organização do futebol. Na verdade, a profusão diária de notícias nos jornais ajuda a tornar ainda mais nebulosa a rede interorganizacional que sustenta o espetáculo e que movimenta cifras inimagináveis, o que acaba por trazer, naturalmente, à baila os temas do poder e da dependência, e dos conseqüentes desequilíbrios entre os atores envolvidos.

Simultaneamente, o interesse de acadêmicos brasileiros pelo futebol vem-se sofisticando em anos recentes, abandonando-se a concepção de que o espor-

te serviria, primordialmente, como possibilidade metafórica para ilustrar princípios de gestão, e tomando-se como unidades de análise as diferentes possibilidades administrativas que provêm sustentação para o setor. Por outro lado, a complexidade inerente à organização do esporte pode facilmente canalizar a atenção dos pesquisadores para questões envolvendo clubes isolados, como fizeram Correa (2005), Gonçalves e Costa (2006) e Marques e Costa (2006).

No entanto, casos isolados podem mascarar aspectos mais fundamentais, especialmente os associados aos diversos tipos de rede que ocorrem na indústria do futebol, em particular as redes interorganizacionais. Acompanhando a tendência internacional, acadêmicos brasileiros parecem desconsiderar o(s) conceito(s) de rede esportiva (ver a seguir a seção 2.4.) como recurso para análise de diversas questões relacionadas ao futebol. Por exemplo, assumindo a ótica das relações interorganizacionais, o trabalho de Cury Jr. (2005) buscou desvendar o complexo processo decisório que envolve a elaboração do calendário do futebol brasileiro. Nessa pesquisa, contudo, o autor não explorou a constituição das relações entre os diversos atores organizacionais envolvidos, nem tampouco se propôs a descrever a rede formada por seus principais componentes. Vale destacar que, em seu trabalho pioneiro sobre elos interorganizacionais em um macrossistema esportivo (no Canadá), Thibault e Harvey (1997) também deixam de lado a referência ao conceito de rede, apesar de utilizarem amplamente várias idéias típicas daquela teoria (por exemplo, o conceito de "elos") e de citarem autores como Mizruchi, muito conhecido na área de redes interorganizacionais.

O presente artigo busca contribuir para preencher essa lacuna. A partir do caso de um clube de futebol profissional sediado na cidade do Rio de Janeiro, a pesquisa, de caráter exploratório-descritivo, procura construir uma rede interorganizacional a partir das narrativas de 16 informantes-chave, de modo a identificar os atores envolvidos e a examinar como se estabelecem relacionamentos entre eles.

O objetivo do trabalho pode ser estipulado, portanto, como o de analisar a estrutura da rede esportiva caracterizada pelas relações interorganizacionais próprias do futebol brasileiro, enfatizando-se aspectos de poder e dependência entre os atores no caso selecionado. Sua relevância pode ser evidenciada por meio de duas vertentes de contribuição.

Em primeiro lugar, nota-se certa preferência pela expansão teórica do campo da análise de redes por meio de pesquisas que proponham, a título de aplicação prática, a descrição de uma determinada configuração em rede assumida por um dado setor produtivo. O presente artigo constitui, então, uma contribuição semelhante às recentes pesquisas de Livato *et al.* (2008), que descreveram a rede interorganizacional formada pelas empresas que compõem o varejo supermercadista em São Paulo, e de Macedo-Soares, Tauhata e Lima (2004), que investigaram redes estratégicas no setor de aviação comercial. Em segundo lugar, o texto facilita a apropriação de um conceito estrangeiro por docentes, pesquisadores e gerentes brasileiros, em função de sua proximidade com nossa cultura.

## Revisão da Literatura

Nesta seção, apresentam-se os fundamentos do estudo conforme aparecem em diversas áreas da literatura resenhada. Nas duas primeiras subseções, o esporte é analisado como atividade social e comercial. A seguir, é brevemente revisado o tema das redes interorganizacionais, seguido do exame das redes esportivas.

### ○ esporte como atividade socioeconômica

O esporte adentra o século XXI como um dos maiores fenômenos sociais, culturais, econômicos e de mídia dos cem últimos anos. Trata-se de uma atividade

dinâmica e envolvente, que configura uma das mais promissoras indústrias do entretenimento mundial, ao lado do cinema e da música (COSTA, 2007; GIOVANNETTI *et al.*, 2006). Esporte pode igualmente ser visto como sinônimo de espetáculo, de cultura, de cidadania, de geração de empregos e de integração social. Para alguns autores, com a aproximação entre a prática esportiva e as políticas públicas de saúde e educação, o esporte pode igualmente ser compreendido a partir de uma perspectiva de desenvolvimento socioeconômico, uma vez que “ajuda a prevenir doenças, a evitar a evasão escolar, o uso de drogas e a criminalidade e a aumentar a auto-estima, a cooperação, a solidariedade e a inclusão social” (ALVES & PIERANTI, 2007, p. 8).

Em tempos de internacionalização das relações econômicas, o esporte passa a ser encarado como nova oportunidade em termos de imagem, de negócios e de investimentos (GRYNBERG, 2007). A propósito, vale lembrar a extraordinária visibilidade alcançada, desde alguns anos, pela Jamaica graças a seus atletas olímpicos. Recentemente, o primeiro-ministro jamaicano Seaga declarou que, em seu país, além da participação no PIB, o esporte tem papel importante na geração de empregos. Em alguns casos, o esporte pode até mesmo ajudar a suplantar abismos políticos. Basta lembrar a passagem de nossa seleção de futebol pelo Haiti, em agosto de 2004, quando a guerra civil foi suspensa para que o país pudesse acompanhar a partida contra a seleção local. Este fato histórico foi registrado no documentário “Jogo da Paz”, dirigido por Caítio Ortiz e João Ornellas (SOBRÉ, 2006). Segundo o Dossiê Esporte (IPSOS-MARPLAN, 2006, p. 139), para cada real investido em esporte no Brasil, há um retorno de cerca de 8,6 reais em termos de benefícios educacionais, de saúde, de luta anti-crime e de inclusão social.

No futebol, o primeiro sinal de novos tempos veio com a globalização da FIFA, a partir de 1974, quando João Havelange transformou o futebol mundial, sobretudo em termos gerenciais. Mais tarde, com a eleição de Juan Antonio Samaranch, foi a vez de o Comitê Olímpico Internacional seguir os passos da FIFA. Fundamental foi, também, o sucesso de marketing que caracterizou os Jogos Olímpicos de 1984, em Los Angeles. A consolidação dessa fase ocorreu durante a década de 1980, quando a televisão entrou definitivamente no negócio esportivo, comprando direitos de transmissão dos eventos e integrando publicidade, marketing e infra-estrutura (MELO, 2003). No Brasil, a grande virada do esporte no século XX teve início após os Jogos Olímpicos de Moscou, em 1980, por meio da adoção de propaganda nos uniformes, uma decisão do hoje extinto Conselho Nacional do Desporto. A Copa do Mundo de Futebol de 1982, na Espanha, já demonstrava o apetite dos patrocinadores em torno do esporte, algo que viria a ser orientado, na mesma época, para outras modalidades esportivas.

A indústria esportiva vem se desenvolvendo sobremaneira nestes últimos anos. Nos Estados Unidos, ela ocupa a 23ª posição, superando setores tais como o de automóveis e corretagem de títulos e mercadorias, no conjunto da economia americana. Segundo estudo conjunto realizado em 2006 pelo Grupo Ipsos-Marplan (2006) para a Globosat, o valor do “produto” do setor esportivo pode ser obtido pela tripla soma dos valores (a) dos artigos esportivos produzidos, mais (b) dos serviços gerados pelas empresas especializadas em esportes e afins, mais (c) o valor indireto dos serviços gerados pelo esporte. Calculando esta tripla soma, o estudo estimou que o “PIB do esporte” deve crescer cerca de 35% entre 2006 e 2010, um aumento considerável sob qualquer ponto de vista. Segundo o mesmo estudo, os brasileiros gastam cerca de 1,75% de sua renda com esporte; nos Estados Unidos esse percentual seria de 1,9% e na Austrália, de 0,9%. Em termos de participação no PIB, o esporte brasileiro está estabilizado em quase 2%, contra 2,6% no Reino Unido e 3,7% nos Estados Unidos.

Utilizando dados de pesquisa da Lancenet / IBOPE, o estudo sobre o valor das “marcas” de clubes de futebol brasileiro, elaborado pela Vice-presidência de Marketing do Flamengo (FLAMARKETING, 2006), calculou que chega a mais de 70 milhões o número de torcedores de três clubes – Flamengo, São Paulo e Corinthians. A despeito de todas as limitações desse tipo de dados quando se considera o

*recall* efetivo e sua ativação em termos de comportamento de compra, é inegável a atração que a possibilidade de estampar marcas em camisas de clubes de futebol representa para os anunciantes e a mídia em termos de exposição de imagem na TV e em jornais. Na verdade, essa atração existe mesmo para clubes muito menores, que podem transferir aos seus patrocinadores e parceiros os benefícios da projeção de suas marcas no território-alvo de atuação comercial, por exemplo, através da veiculação espontânea nos meios de comunicação.

Entretanto, mesmo sendo o “país do futebol”, o Brasil não está entre os que mais geram negócios no esporte, ficando muito aquém de seu inegável potencial. Em parte, pode-se atribuir tal situação ao baixo nível de profissionalismo gerencial do futebol no país (GIOVANNETTI *et al.*, 2006). A vantagem competitiva do Brasil no setor, potencialmente capaz de gerar importantes ganhos financeiros e institucionais, vem sendo historicamente desperdiçada por administrações desqualificadas para gerir adequadamente o negócio do futebol, que não tem seu valor estratégico reconhecido (POZZI, 1998).

### ○ negócio esportivo

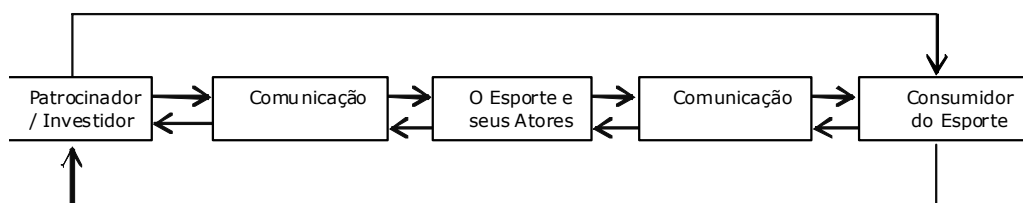
O esporte vem se consagrando como uma das maiores paixões do povo brasileiro (ALVES & PIERANTI, 2007). Parte desse sucesso se deve ao aumento do patrocínio, que proporcionou maior divulgação e evolução de algumas modalidades, tanto em audiência, quanto em número de participantes. Apesar disso, a falta de profissionalismo gerencial e o desconhecimento pelo patrocinador sobre os benefícios específicos e mensuráveis que o evento pode render têm levado as empresas a subestimar o retorno do investimento em esporte (POZZI, 1998; WOHLFEIL e WHELAN, 2006). No início da década, o Brasil representava apenas 1% do valor investido em patrocínio esportivo no mercado mundial, contra 31% dos EUA e 36% da Europa (TEIXEIRA, 2001). Em 2004, os Estados Unidos chegaram ao posto de maior investidor mundial em patrocínio esportivo, com quase 40% do total mundial (GRYNBERG, 2007).

As atividades esportivas envolvem diferentes tipos de empresas, as quais podem ser categorizadas como (SANTOS *et al.*, 2008):

- a) empresas de materiais e equipamentos esportivos;
- b) empresas que investem em patrocínio esportivo;
- c) empresas que trabalham em sistema de co-gestão com clubes;
- d) empresas que passam a considerar o esporte como opção de investimento paralelamente ao seu negócio principal;
- e) empresas de marketing esportivo;
- f)empresas-times;
- g) empresas de novos produtos e serviços ligados aos esportes.

Parafrazeando Teitelbaum e Luce (1995), o negócio esportivo envolve o investidor/patrocinador, o esporte e seus atores, o consumidor do esporte e o agente de comunicação. Os processos de troca podem ser vistos na Figura 1.

**Figura 1 - Relação Dual entre Agentes do Negócio Esportivo**



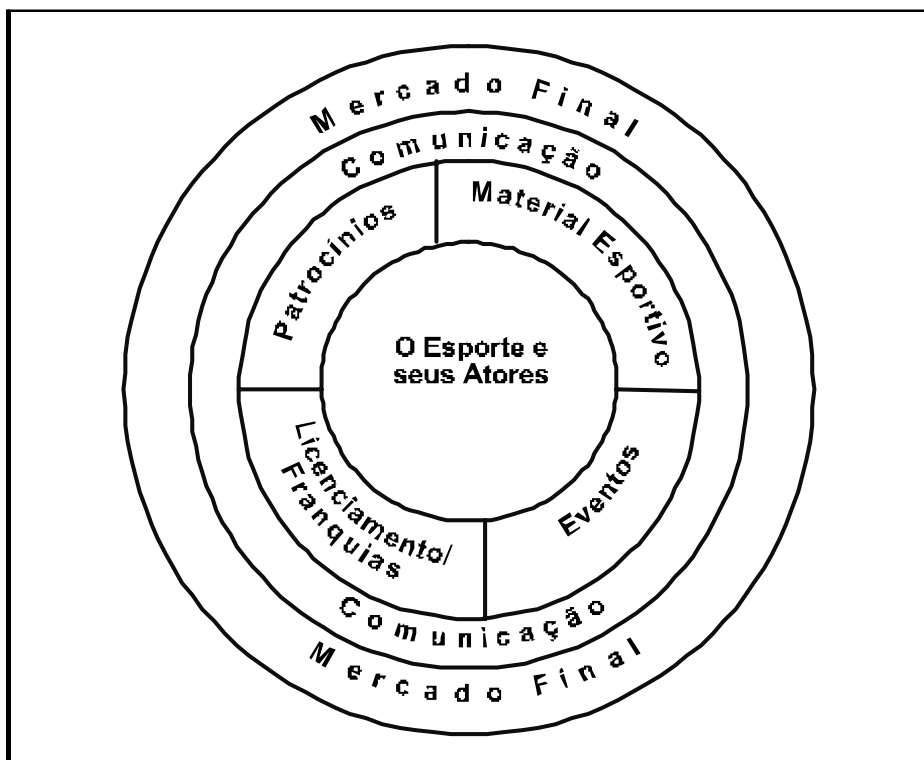
Fonte: adaptada de Teitelbaum e Luce, 1995.

O esquema da relação dual do negócio esportivo proposto por Teitelbaum e Luce (*op. cit.*) visa situá-lo em uma visão mais abrangente do setor esportivo. Esses autores, também, mostram a interação entre os agentes do esporte e o marketing esportivo. Os papéis desempenhados pelas partes envolvidas, quando do estabelecimento de uma relação no âmbito do marketing esportivo, são definidos no diagrama de negócios mostrado na Figura 2.

Com base nesse diagrama, pode-se dizer que os negócios esportivos geram, primeiramente, um relacionamento dos atores "diretos" do esporte, elementos do círculo central, com uma empresa investidora, proporcionando a criação de uma das modalidades do segundo círculo da figura. Em seguida, os meios de comunicação podem atuar e atuam como intermediários entre os "produtos" oferecidos e o interesse do mercado final.

Para aqueles autores, o aspecto dual do negócio esportivo deve-se ao fato de que o esporte e seus atores têm como objetivo tanto cativar a atenção do público, quanto utilizá-la para atrair os recursos provenientes da relação com os investidores. Da mesma forma, o interesse dos investidores em um elemento do cenário esportivo será diretamente proporcional ao respaldo demonstrado pelo mercado final, já que o intento do investidor é gerar um aumento no reconhecimento de sua marca ou na venda de determinado produto, utilizando o esporte – diretamente ou por meio da mídia – como veículo de sua mensagem.

**Figura 2 - Diagrama do Negócio Esportivo**



Fonte: adaptado de Teitelbaum e Luce, 1995.

A rigor, apesar de reconhecerem os aspectos duais de troca e dependência, Teitelbaum e Luce (1995) não consideraram diretamente o esporte como um "produto" para os canais de televisão. Ora, tanto quanto gerar patrocínio, ou vender material esportivo, para citar apenas dois negócios oriundos do esporte, o "produtor esportivo" também pode vender seu "produto" para a televisão. Assim, parece útil destacar, na Figura 2, no círculo em torno do esporte, o segundo círculo,



um agente adicional que são os canais de televisão. Betti (2005, p. 89) chega a afirmar que “atualmente, nenhum grande evento esportivo é possível sem o envolvimento das empresas televisivas”. A rede de relacionamentos sugerida a partir dos círculos concêntricos da Figura 2 pode ser, então, especificada e elaborada.

Eventos esportivos podem ser organizados por federações esportivas, agências especializadas, intermediários individuais, patrocinadores ou empresas de material esportivo diretamente ligadas ao esporte. A decisão depende da estratégia e eficiência do departamento de marketing da organização, dos recursos necessários, da frequência de realização do evento, entre outros fatores (GRESENBERG, 1993). A indústria de televisão sempre cobriu eventos e, com as mudanças de tecnologia, maiores oportunidades estão surgindo. A tecnologia digital alcança uma audiência mais específica, principalmente através do *pay-per-view*, e a cobertura por satélite influi no número de telespectadores. Essa demanda por eventos inflaciona os preços dos direitos de transmissão e, conseqüentemente, aumenta o valor dos direitos de patrocínio (MEENAGHAN, 1998).

De acordo com alguns autores, chegamos a um estágio em que a mídia e o esporte são totalmente dependentes um do outro (POZZI, 1998). De um lado, a mídia - especialmente a TV - foi a grande responsável pela popularização de várias modalidades esportivas. De outro, as transmissões esportivas rendem as maiores audiências que a TV pode obter, garantindo a satisfação de espectadores e anunciantes. Leandro (2008, p. 1) acrescenta que os fãs participam dessa relação de dependência, pois as narrativas da mídia “reafirmam ou reconstróem no imaginário do público leitor as identidades dos clubes e do próprio público”.

Na verdade, se os interesses dos atores envolvidos não forem supridos, uma “excessiva” comercialização pode destruir o “produto”. Em outras palavras, a relação entre esporte, mídia, patrocinadores e fãs precisa ser bem compreendida para que novos modelos sejam desenvolvidos. Por exemplo, para Melo Neto (1995), o principal objetivo do marketing esportivo é estabelecer um diferencial capaz de aproximar o consumidor à imagem da marca e do produto com risco praticamente nulo, com custos menores e com grande margem de êxito.

As relações entre os actantes transcendem a dimensão de grupos e organizações. Há que se ressaltar, por exemplo, a fusão de esporte e discurso midiático para a construção de narrativas destinadas a promover o futebol como metáfora da nação, as quais atenderiam a determinados interesses que ultrapassam o negócio do esporte, como alerta Helal (2003, p. 32): “ver Romário campeão é acreditar que o Brasil do jeito que a gente conhece pode ser mais. Pode ser campeão mundial”.

### Conceitos sobre redes

De há muito se reconhece que o conceito de rede é uma importante ferramenta analítica para estudar sistemas sociais. Por exemplo, a participação em redes de relacionamentos pode ajudar uma organização a enfrentar adversidades ambientais e a aumentar sua capacidade estratégica (PARK, 1996; ROSS & ROBERTSON, 2007). Para Wegner e Padula (2008, p. 2), apesar de as organizações inseridas em redes interorganizacionais apresentarem maior probabilidade de obter vantagens competitivas sustentáveis, nem todas optam pela estratégia de cooperação “porque o processo de gestão das redes é extremamente complexo e insuficientemente compreendido”.

Uma “rede” consiste de três grupos de variáveis - atores, atividades e recursos. Os atores são conectados uns aos outros direta ou indiretamente e influenciam a relação entre eles. Atores podem ser organizações, grupos dentro das organizações ou indivíduos. Em outras palavras, os estudos sobre redes e relacionamentos também focalizaram outros tipos de atores envolvidos - equipes de pessoas (p. ex., WEBSTER & WIND, 1972, que estudaram centros de compras), a própria organização ou grupos de organizações (RITTER & GEMÜNDEN, 2003, p.

693). As atividades representam a forma como os atores estão ligados entre si; entre elas estão atividades técnicas, administrativas ou comerciais. As atividades podem ser transformadas ou transferidas dentro da rede. Os recursos – financeiros, técnicos, materiais e de conhecimento, entre outros intangíveis – são usados ou adaptados para a rede (BENSON, 1975; TIKKANEN, 1998).

Três conceitos da literatura sobre redes vêm merecendo destaque (PUFFAL & TONDOLO, 2008): poder, dependência e relacionamento. Ford (1990) afirma que o poder é o conceito central da análise da rede, e que seu aspecto mais importante é a relação de dependência entre os atores. Mudanças na posição relativa dos atores alteram seu poder dentro das redes de relações e, conseqüentemente, geram modificações na própria rede. O poder pode ser formal (nível hierárquico) ou informal (posição na rede). O conceito informal do poder está associado à dependência dos recursos, sendo o poder informal inversamente proporcional à dependência dos recursos de outros participantes. Pessoas e organizações que controlam recursos relevantes aumentam a dependência dos outros em relação a si, adquirindo poder. Também podem aumentar seu poder, diminuindo sua dependência em relação aos recursos dos outros atores ou aumentando o número de alternativas (BRASS & BURKHARDT, 1993). As redes interorganizacionais enfatizam que o poder é consequência dos padrões relacionais nas estruturas sociais (REYES Jr, 2008).

Para haver relacionamento estratégico, é necessário existir interdependência entre as empresas. A mais óbvia é a necessidade de receita pela prestação de um serviço e/ou produto, mas também pode haver dependência em função de conhecimentos e habilidades. A base para a dependência mútua entre as empresas está nos recursos (SVENSSON, 2002). Em termos de poder de decisão com relação ao uso de recursos, as redes podem ser orbitais ou não-orbitais (DALMORO, VIEIRA & VENTURINI, 2008): redes orbitais se caracterizam por possuir uma hierarquia de poder, como no caso de uma empresa e seus fornecedores; nas redes não-orbitais, todos os participantes têm a mesma capacidade de decisão.

A despeito do reconhecimento da importância dos aspectos de correlação entre poder, dependência e relacionamentos, para Faria (2008), nos estudos acerca de redes interorganizacionais usualmente são mantidas “invisíveis” questões de poder e política, principalmente no que se refere às redes assimétricas globais. Puffal e Tondolo (2008) acrescentam que as perspectivas de poder e política em redes interorganizacionais têm sido pouco utilizadas nos trabalhos acadêmicos identificados com o tema.

Pode-se distinguir três níveis de análise para redes interorganizacionais: micro, meso e macro (MATTSSON, 1997). Segundo Laumann e Marsden (1982), a análise das relações interorganizacionais deve começar pelo estudo das relações locais, diádicas e triádicas, atentando-se, em qualquer caso, para três tipos de situação – recursos desiguais, reciprocidade ou redundância. Ross e Robertson (2007) asseveram que a decomposição de uma rede em suas relações diádicas deve ser o primeiro passo para a compreensão dos relacionamentos entre os actantes envolvidos. Embora os modelos diádicos analisem somente o relacionamento entre dois agentes, Achrol, Reve e Stern (1983) e Anderson, Hakansson e Johanson (1994) procuram adicionar ao modelo uma visão mais ampla, em que há ligação com outras relações diádicas. Segundo eles, uma rede pode ser vista como englobando várias relações duais que interagem.

## Redes esportivas

Diversos autores empregaram a análise de redes para investigar organizações esportivas. Com foco nas pessoas envolvidas, Nixon (1993) abordou o lado social da interação interpessoal nas redes. O objeto de estudo de Onody e Castro (2004) foram os elos entre jogadores profissionais e seus clubes. Oikkonen (2001) fez uma análise da rede diádica entre a Nokia Mobile Phones, patrocinadora, e a Federação Internacional de Sky, entidade patrocinada, afirmando a conveniência de analisar o patrocínio sob a ótica da rede.



Entre os pioneiros da abordagem interorganizacional ao caso de múltiplas organizações esportivas estão Wolfe, Meenaghan e O'Sullivan (1997) e Thibault e Harvey (1997). Mais recentemente, Babiak (2007) também estudou relações entre várias organizações esportivas.

De acordo com Wolfe, Meenaghan e O'Sullivan (1997), é preciso pensar o esporte como uma rede de interações em que o clube, a mídia e o patrocinador impactam diretamente no relacionamento e no balanço do poder dentro da rede. A forma como o relacionamento é desenvolvido influencia não somente as entidades esportivas, mas, também, empresas que usam o esporte como ferramenta de marketing, empresas de mídia que utilizam o esporte para gerar audiência e empresas de marketing esportivo que, em muitos casos, fazem a interligação entre os agentes da rede. Uma rede única pode ser identificada para cada situação, porém, de forma essencial, a rede esportiva pode ser dividida em duas formas de relacionamento: esporte e mídia, e esporte e patrocinador (WOLFE, MEENAGHAN & O'SULLIVAN, 1997).

O esporte possui capacidade de atrair audiência para a mídia; por outro lado, a mídia tem capacidade de fornecer *status* e construir audiência para o esporte. Assim, a mídia é importante para o esporte, mas o esporte também é igualmente importante para a mídia. À medida que a mídia de massa se desenvolvia, um relacionamento simbiótico surgia entre "produtores esportivos" e empresas de mídia. O esporte tem sido usado com sucesso por canais de satélite para penetrar nos mercados, construir audiência e vender serviços. Em função do interesse da mídia, o esporte tornou-se um instrumento de divulgação para o marketing corporativo. Dessa forma, surge outra relação simbiótica, agora entre os "produtores" de esporte e os patrocinadores. Esse relacionamento permite aos organizadores de esporte gerarem receita e aumentarem a exposição do esporte, ao mesmo tempo em que as empresas divulgam seus produtos e serviços junto ao mercado alvo.

Tanto a mídia, quanto o patrocinador possuem grande potencial para influenciar a rede esportiva. Com o desenvolvimento de tecnologias e a desregulamentação do mercado europeu, que permitiu a entrada de outras empresas de televisão, a competição entre as emissoras pelos eventos esportivos se acirrou, afetando o valor dos direitos. Os agentes de mudança a destacar são os canais a cabo e por satélite, os "produtos" *pay-per-view*, as tecnologias digitais, a nova legislação e o crescimento do patrocínio.

O papel da televisão vem sendo apontado já faz tempo (THOMPSON, 1986). Aliás, o ex-diretor de esportes da rede americana ABC teria dito que eram tantas as organizações esportivas cujo orçamento dependia da televisão que, se a televisão retirasse sua participação, toda a estrutura entraria em colapso (GRAHAM, GOLDBLATT e DELPY, 1995, p. 161). Atualmente não há dúvida de que, mesmo que a mídia impressa e o rádio sejam importantes, a dominante é a TV.

Em pesquisa posterior Wolfe, Meenaghan e O'Sullivan (2002) confirmaram que, na rede esportiva, o poder está migrando para a mídia. A influência dos interesses comerciais pode ser claramente percebida. Os canais por satélite emergem como possuidores do maior poder na rede em virtude dos altos valores pagos pelos direitos de transmissão. Apesar disso, sua posição de barganha possui limites, devido à sua restrição em atingir um grande número de audiência em comparação com a TV aberta. Isso influi diretamente no interesse dos patrocinadores, que atingiriam um mercado menor se o evento fosse transmitido por satélite.

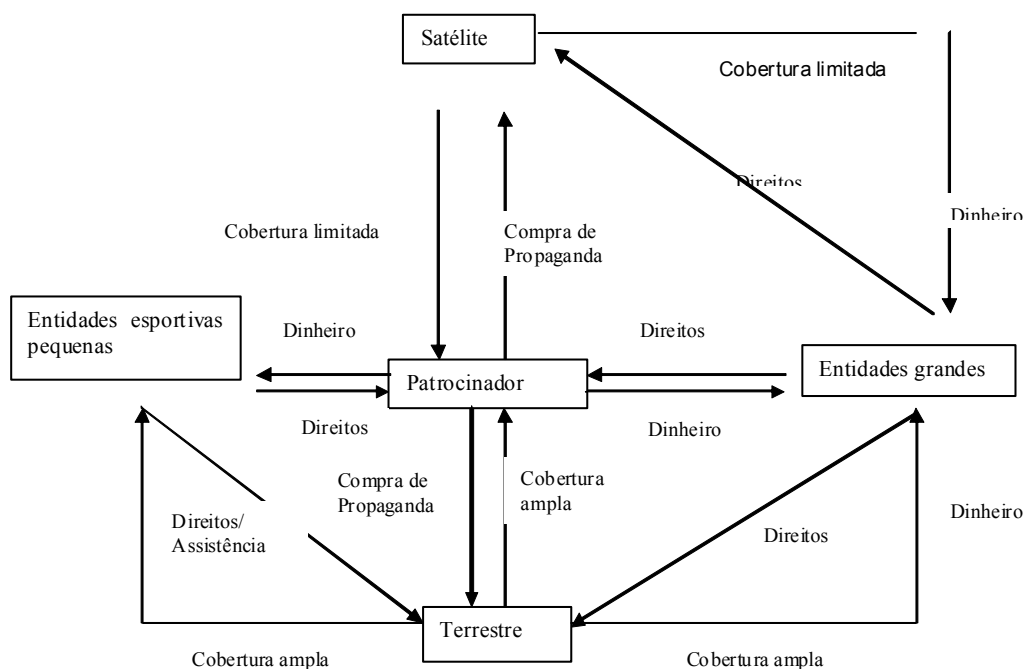
O ponto crucial no sucesso da rede reside no consumidor, pois aos atores do esporte cabe fornecer a satisfação de suas várias audiências. Para isso, esses atores devem ter como características flexibilidade e adaptabilidade para atender os diferentes tipos de interesses e objetivos. A rede esportiva genérica pode ser melhor visualizada por meio da Figura 3 (WOLFE, MEENAGHAN & O'SULLIVAN, 1997). Em termos gerais, para uma rede ter sucesso, é recomendado que as relações enfatizem a parceria. Todos os atores da rede precisam ter essa visão, caso contrário, o resultado será o patrocinador pagando muito, a mídia dando muito e

a entidade esportiva perdendo muito. Se o volume de dinheiro estiver crescendo, a tendência é o aumento do conflito (WOLFE, MEENAGHAN & O´SULLIVAN, 1997; 2002).

No Brasil, o sucesso do futebol faz dele o “produto esportivo” mais valorizado. Em 1994, respondeu por 62% dos valores gastos em direitos de TV, ocupou 48% das horas de programação e gerou 73% da receita publicitária (POZZI, 1998). E o que se pode dizer do sucesso da rede do futebol?

Embora sem empregar diretamente os conceitos de rede, Aidar e Leoncini (2000) propuseram duas “cadeias de relacionamento” para o futebol no Brasil. Uma virtude dessas cadeias decorre de que, além dos clubes, elas registram a importante presença de um conjunto de atores que representam o “poder institucionalizado” na rede, a saber, a FIFA, as confederações (no caso brasileiro, a CBF) e as federações estaduais (Figura 4). Além disso, esses autores apontaram três tipos distintos de relacionamento entre atores do negócio esportivo e seus clientes:

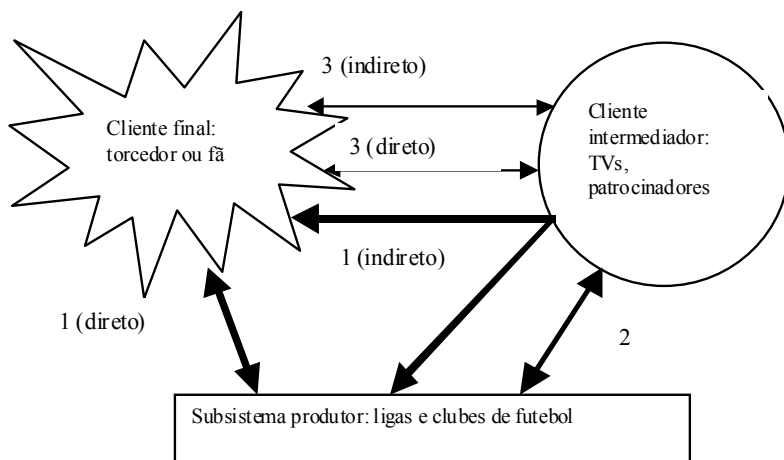
**Figura 3 - Rede Transacional do Esporte**



Fonte: Wolfe, Meenaghan e O’Sullivan, 1997 (tradução livre).

**Relacionamento tipo 1:** determina o potencial de geração de recursos para os clubes e para as federações/ligas e seus campeonatos. Pode ocorrer diretamente, quando os torcedores assistem aos jogos no estádio ou quando compram produtos/serviços em estabelecimentos do clube/federações. Também pode ocorrer através de intermediários, quando os torcedores assistem aos jogos pela TV ou compram produtos licenciados;

**Figura 4 - O Macrossistema de Relacionamentos no Futebol**



Fonte: Aidar e Leoncini (2000).

Relacionamento tipo 2: os consumidores intermediários estão interessados nos direitos de exploração da marca e do campeonato das organizações de futebol (produtores e vendedores de espetáculos e bens associados, tais como a TV e empresas de licenciamento) ou no marketing esportivo (produtores e vendedores de bens, tais como os fabricantes de material esportivo); e

Relacionamento tipo 3: representa os casos diretos (p. ex., *pay-per-view*) ou indiretos (entre os consumidores intermediários e o torcedor, tais como a exposição da marca do patrocinador nos jornais). A este relacionamento está vinculada uma outra "cadeia de produção" de serviços e produtos, que inclui os campeonatos, clubes e jogadores como recurso, a mídia como instrumento de divulgação, a propaganda como negócio e o comércio de mercadorias esportivas como produto, tendo o torcedor como cliente final.

## Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa foi estruturada como estudo de caso único (YIN, 1994), envolvendo o Fluminense Football Club, um dos quatro grandes times de futebol do Rio de Janeiro. Tradicionalmente ligado à elite carioca (ROCHA, 2008), o Fluminense foi o primeiro clube exclusivamente de futebol criado no Rio de Janeiro, e, também, o primeiro clube a ter estádio próprio (COELHO NETTO, 2002). Um estudo de caso envolve uma unidade básica de pesquisa como objeto a partir do qual se pretende obter maior riqueza de informação e conhecimento acerca de determinado fenômeno relacionado a este objeto (SAMPIERI, COLLADO & LUCIO, 2006). Gil (1999) ressalta como vantagens do estudo de caso o estímulo a novas descobertas durante o estudo, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos; por outro lado, tal método apresenta dificuldade de generalização dos resultados obtidos.

A amostra foi constituída por 16 informantes-chave, pessoas diretamente envolvidas com o esporte profissional, principalmente no que se refere ao relacionamento televisão / esporte / patrocinador do clube. Os informantes foram indivíduos atuantes na área de marketing do clube, executivos das empresas patrocinadoras e das empresas de marketing esportivo, profissionais responsáveis pelos contratos de transmissão e dirigentes profissionais. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas (MOUSTAKAS, 1994; PATTON, 1990). Os sujeitos foram divididos em grupos ligados às entidades esportivas, aos patrocinadores e às emissoras de TV.

Um roteiro de entrevistas foi desenvolvido para cada grupo, objetivando focalizar cada interação e estimular que fossem abordados outros temas relevantes, eventualmente surgidos durante a reunião. A primeira parte do roteiro continha questões gerais sobre a entidade, suas tarefas e seu funcionamento. A segunda parte abordava a rede e a relação entre os agentes, indagando como a dependência, importância e poder estão distribuídos entre eles.

As visitas foram realizadas à medida que iam sendo agendadas. As entrevistas foram realizadas com os 16 informantes-chave, gravadas e transcritas para que as informações não fossem perdidas. Em apenas três casos, foram feitas anotações ao invés de gravação, por solicitação do entrevistado ou por problemas técnicos com o gravador. Vale ressaltar que algumas informações coletadas se referem a aspectos de evolução rápida, de forma que algumas situações descritas nas entrevistas certamente já se modificaram.

Os dados foram tratados qualitativamente (PATTON, 1990). Primeiro, cada ator da rede foi analisado separadamente. Em seguida, foram analisadas as relações duais entre os atores envolvidos na rede – televisão/esporte; esporte/patrocinador; e televisão/patrocinador – tal como sugerido no estudo pioneiro de Wolfe, Meenaghan e O'Sullivan (1997) sobre redes interorganizacionais no esporte.

O material coletado foi submetido a uma análise de conteúdo clássica, com o objetivo de "descrever e (...) refletir atitudes, valores e crenças de pessoas, grupos ou comunidades" (SAMPIERI, COLLADO & LUCIO, 2006, p. 343). A análise de conteúdo é um método objetivo para reunir dados em categorias, de modo a "produzir inferências de um texto focal para seu contexto social de maneira objetivada", em congruência com a teoria revista pelo pesquisador e à luz de seu objetivo de pesquisa (BAUER, 2002, p. 191). A análise de conteúdo compreende três etapas: (1) pré-análise ou seleção do material e dos procedimentos a serem seguidos; (2) exploração do material; e (3) tratamento dos dados e interpretação, gerando-se as inferências e os resultados da investigação (VERGARA, 2006). Neste trabalho, as respostas serão descritas e analisadas segundo a categorização prévia definida pela natureza da relação diádica envolvida: TV / esporte, patrocinador / esporte e, por último, TV / patrocinador.

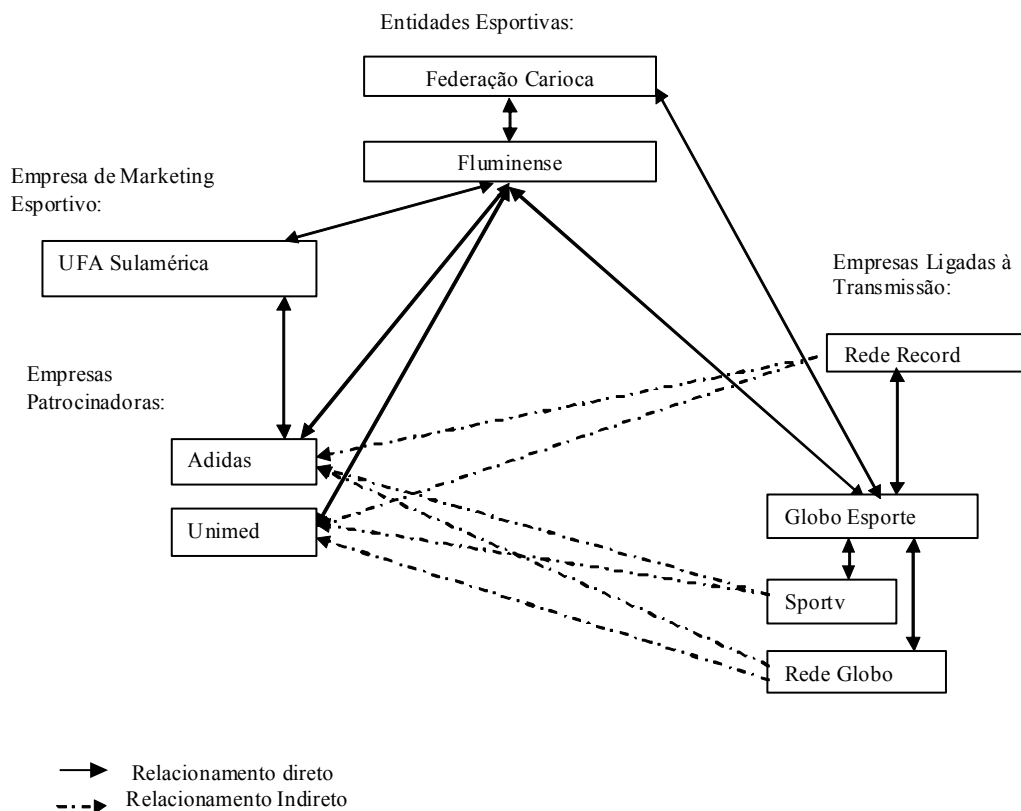
A forma de coleta de dados para este estudo impôs as limitações típicas de pesquisas qualitativas. A principal delas é não se ter controle sobre as informações colhidas junto aos entrevistados; outra limitação reside na dificuldade de generalizar os resultados. Ademais, segundo Calloway e Morrissey (1993), no caso das redes interorganizacionais, muitas questões relacionadas à precisão e à confiabilidade de informações auto-reportadas permanecem não resolvidas. Procuramos obter a "essência" (MOUSTAKAS, 1994) da relação entre os agentes, embora, talvez, não seja generalizável a todas as modalidades esportivas.

## Resultados

Os atores da rede esportiva de que participa o Fluminense Football Club estão representados na Figura 5, que reflete o modelo apresentado por Wolfe, Meenaghan e O'Sullivan (1997), agora reconstruído a partir dos depoimentos coletados junto aos informantes-chave.

Em outras palavras, a Figura resume as interações observadas no estudo de caso. Dessas interações surgem os relacionamentos na rede, que podem ser aperfeiçoados, se houver transparência e parceria entre as partes, ou que podem ser prejudicados, em função de conflitos relacionais, falta de clareza nas negociações e de exagerada assimetria na distribuição de poder. Por intermédio dessa representação básica, são discutidas em seqüência as relações diádicas enfatizadas pelo modelo: TV / esporte; patrocinador / esporte e; finalmente, a relação TV / patrocinador.

Figura 5 - Rede de Relacionamento do Fluminense



### Primeira relação diádica: Televisão / Esporte

A pesquisa revelou que o clube de futebol, apesar de não possuir muito poder na rede, desperta o interesse da televisão, pois, independentemente do canal em que o campeonato esteja sendo transmitido, atrai o telespectador; o mesmo ocorre com relação aos patrocinadores, pois o clube fornece visibilidade para a empresa e/ou produto e vantagens para sua imagem, conseguida em função da associação com o esporte. A televisão, por sua vez, principalmente a aberta, possui capacidade de multiplicar o número de espectadores e, conseqüentemente, de aumentar a exposição do patrocinador e a base de torcedores.

Dessa forma, como a importância entre os atores é supostamente balanceada, um primeiro impulso seria esperar que o poder entre eles fosse equilibrado. Entretanto, pôde-se perceber que a Globo Esporte, que negocia os principais direitos da Rede Globo e SporTv, possui papel fundamental e dominante no mercado. Atualmente, somente essa empresa tem capacidade para pagar os valores dos direitos de transmissão do futebol, de modo que muitos de nossos entrevistados classificaram sua atuação como de monopólio. Some-se a isso o fato de a Rede Globo ser uma emissora com 99% de penetração, e o SporTv, um dos canais pagos de maior audiência. Dessa forma, a empresa tem uma vantagem competitiva, pois os anunciantes pagam um valor maior para anunciar em seus canais. A emissora tem plena consciência dessa situação, assumindo o comando da rede e defendendo sua posição. Até que surjam outras tecnologias, ou até que as entidades esportivas diversifiquem suas fontes de receita, a empresa tem garantida sua superioridade na relação.

Também se percebeu que a relação televisão / esporte é bastante conflituosa, principalmente entre a Globo Esporte e algumas entidades esportivas, em particular a Federação Carioca de Futebol. Os depoimentos que aparecem a seguir ilustram tais considerações.

A televisão tem a função de disponibilizar para um maior número de pessoas determinada modalidade ou determinada atividade... uma função multiplicadora. No estádio, cabem 50 mil pessoas, a televisão multiplica isso e dá acesso a outras pessoas assistirem o jogo (A.F., ex-diretor de marketing do canal PSN).

(...) a Globo tem direito de tudo quanto é evento esportivo que existe no Brasil e até alguns de fora. Ela tem condições de arcar com isso por ser a emissora que tem a maior audiência em suas programações. Mas isso gera um certo monopólio... uma situação prejudicial, porque ela não tem nenhum concorrente direto. Ela faz o que quer, manipula da forma que acha favorável... Você nota que é uma coisa que não traz satisfação... Deveria abrir um pouco mais, para que a concorrência fosse mais sadia (J.C., coordenador de eventos da Rede Bandeirantes / Traffic).

A Globo tem sido uma parceira importante para o Fluminense. Quando ele estava na 2ª divisão, ela estendeu a mão, mas é preocupante ter todas as competições com um único canal de TV, porque acabou o contrato, ela pode baixar o valor. As outras empresas no Brasil não têm condições de pagar os valores que a Globo paga. O ideal seria que houvesse no Brasil outras emissoras fortes com condições de concorrência... que cada campeonato fosse vendido para uma emissora diferente para poder ter (...) negociações melhores (M.P., vice-presidente do Fluminense).

(...) o que a gente deve torcer numa relação de parceria? Se os times se organizarem, se o calendário sair, se só jogarem 2 vezes na semana e os campeonatos não forem coincidentes, obviamente os jogos vão ser melhores, os atletas vão estar em melhor estado, vai ter mais gol, a torcida vai mais e o produto vai ser valorizado. Hoje o que está acontecendo não é monopólio, nem hegemonia, é a Globo revendo se o que pagou foi justo. (...) É uma relação meio louca. A grande fonte de renda dos times é a transmissão esportiva e eles às vezes ficam numa situação de beligerância em relação às emissoras (L. E., diretor da Central Globo de Comunicação).

Os depoimentos confirmam a predominância do Grupo Globo na rede. O que poderia ser visto como relação positiva entre todos os atores é percebido como dependência e sob um aspecto negativo. Se outros grupos de mídia conseguissem trazer os mesmos recursos financeiros e de visibilidade para os clubes, certamente estes diversificariam a venda dos direitos. Essa opção não existe atualmente, o que força os clubes a aceitarem as exigências da Globo. Ao mesmo tempo, a Globo não consegue implementar todas as mudanças de que gostaria, pois a dependência financeira em relação aos direitos de transmissão é muito grande.

### *Segunda relação diádica: Esporte / Patrocinador*

Percebe-se, inicialmente, uma diferença entre o patrocinador do material esportivo e o patrocinador da camisa do clube. A empresa produtora de equipamentos esportivos tem mais necessidade de patrocinar esportes, pois seus materiais estão sendo testados e seus produtos ganhando visibilidade, principalmente quando patrocinam um clube de futebol. Já o patrocinador da camisa utiliza-o como uma ferramenta de marketing e, por isso, teria outras alternativas em que poderia obter resultado semelhante. Apesar dessa diferença, os dois tipos de patrocinadores têm maior poder que a entidade esportiva. Se o Fluminense tivesse outras fontes de renda no futebol, o poder dos atores estaria equilibrado, pois o interesse é recíproco e existem algumas empresas com intenções de patrocinar um clube; assim como a Unimed e Adidas possuem outros clubes para patrocinar. Apesar



disso, como o valor de um patrocínio de clube é elevado e, mesmo assim, o Fluminense incorre num *déficit* mensal em suas contas, o equilíbrio de poder não é verificado.

Foi destacada pelos patrocinadores a importância da televisão, ou seja, a visibilidade. No entanto, sabe-se que o patrocínio esportivo pode trazer muitos outros benefícios para a empresa que investe no esporte. A despeito de cada esporte possuir características específicas, se a empresa estudá-las cuidadosa e estrategicamente, conseguirá os resultados desejados, independentemente de haver ou não transmissão pela televisão. Em outras palavras, o valor do patrocínio está sendo subestimado.

Os patrocinadores bem gerenciados, bem 'pilotados' na sua exposição, na sua implantação da marca, vão ter um belíssimo retorno, e vão continuar lá dentro, e vão gerar receita para o clube que vai otimizar o investimento nos atletas, que vai melhorar o *show*, que vai vender mais caro para a televisão, que vai estar mais contente porque o *show* é melhor (G.P., assistente de marketing da UFA Sports Marketing)

Para se conseguir um número maior de patrocinadores, tem que se trabalhar cientificamente. O futebol ainda é dirigido num espírito amador. Esse campo tem que pertencer a executivos, profissionais. Não posso ser eu, um 'cartolão', um dirigente, que não entendo disso, que vou fazer isso. Na hora que os executivos assumirem o que lhes cabem e os dirigentes entenderem que esse espaço deve ser do executivo, esse campo vai ser melhor explorado (E.V., presidente da Federação Carioca de Futebol)

A relação Esporte / Patrocinador é considerada mais equilibrada. Isto ocorre porque clube e patrocinador possuem recursos que interessam um ao outro, mas também porque possuem outras alternativas de investimento. Apesar disso, o retorno do patrocínio está sendo subestimado, pois não se consegue explorar todo o seu potencial. Para tanto, falta melhor gerenciamento do clube e melhor aproveitamento das oportunidades de marketing pelo patrocinador. Caso se conseguisse implementar tais ações, a dependência em relação à TV, pelo menos em relação ao recurso financeiro, seria reduzida.

### Terceira relação diádica: Televisão / Patrocinador

Os canais de TV aberta e por assinatura, também, dominam a relação com os patrocinadores, pois fornecem o recurso visibilidade, mas não recebem nenhum benefício em troca. O único recurso que despertaria o interesse da TV seria o financeiro, mas como o contrato de patrocínio é feito entre clube e empresa patrocinadora, a TV não recebe nenhuma parcela dele. Apesar disso, o patrocinador não é visto de forma negativa pelos canais, pois estes prefeririam que os clubes reduzissem a dependência existente em relação às receitas dos direitos de transmissão, para terem mais facilidade em implementar suas ações. Por exemplo, no ano de 2002, os valores dos contratos de transmissão haviam sido reduzidos de 20 a 30%, fazendo com que com que os clubes ficassem em pior situação financeira.

Foi destacado por alguns entrevistados que uma forma de conciliar os interesses do patrocinador do clube e os do canal seria utilizar uma "plataforma integrada", em que o patrocinador da transmissão fosse o mesmo do clube. Para isso, seria necessária uma parceria entre os dois e que fossem considerados os interesses de ambos ao realizar a negociação.

Você não pode impedir que o clube venda seu uniforme. Essa sim é uma fonte de renda significativa para eles. Até porque você não poderia impor para um time usar o mesmo patrocinador que o nosso (L. E., diretor da Central Globo de Comunicação).

Você tem alguns eventos grandes (em que) existem os patrocinadores do campo e os patrocinadores da TV. Não existe conflito entre esses dois, pois são mídias distintas, são formatos distintos, e eventualmente você tem os patrocinadores de campo anunciando na TV. Em eventos menores, às vezes acontece o movimento inverso. O próprio promotor do evento (...) procura a transmissão. É feita uma negociação junto com o patrocinador do evento para que este evento passe na TV, porque dá uma visibilidade maior (A.F., ex-diretor de marketing do canal PSN).

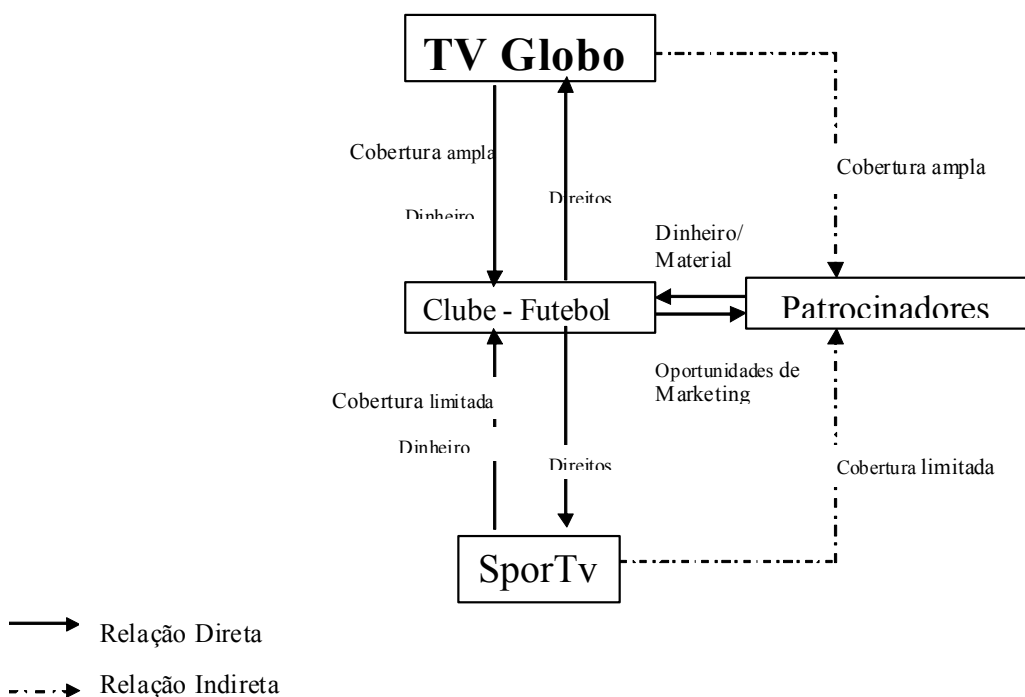
É uma questão complexa e cada vez mais as mídias vão se envolver na questão do patrocínio do evento para evitar que tenha o choque de patrocinadores... Eu acho que existe uma tendência do esporte estar cada vez mais sendo visto como uma plataforma integrada... se evitam os conflitos, mas é uma administração conflituosa por definição (E.D., ex-diretor da TV Globo e sócio da Top Sports).

O Fluminense não pode ficar sem a Unimed e sem a Adidas, mas, se ele for escolher ficar sem elas ou sem a Globo, eu acho que ele prefere ficar sem a Unimed e Adidas (J.M., diretor de novos negócios da Globo Esporte).

No caso do par Televisão / Patrocinador não existe uma relação direta. A televisão traz exposição para os patrocinadores de clube e camisa, mas estes não trazem nenhum recurso direto para a televisão. Para que esta relação fosse mais benéfica para ambos, uma solução seria a plataforma integrada: a televisão teria ainda mais interessados em anunciar na sua mídia e a empresa patrocinadora não correria o risco de não ter sua marca divulgada numa final de campeonato, perdendo visibilidade perante milhões de pessoas.

O escopo dos resultados obtidos pode ser resumido na Figura 6, a seguir, adaptada de Wolfe, Meenaghan e O'Sullivan (1997). Ali está representada a rede Televisão-Esporte-Patrocinador, particularizada para esportes de grande público por meio do exemplo do futebol.

**Figura 6 - Forma Geral da Rede de Relacionamentos**



Depois de pronta, a Figura é de tal modo “natural” que se tem a impressão de que ela estava o tempo todo disponível. No entanto, vale destacar que, mesmo sem ter quantificado os fluxos (de recursos, de informação e outros) que percorrem os arcos da rede, este modo de ilustrar graficamente a rede aqui construída ainda não tinha aparecido como tal na literatura brasileira.

## Discussão e Conclusões

Dentre os resultados obtidos, observou-se que a rede nacional de televisão, representando uma emissora aberta e um canal fechado, é a grande detentora do poder na rede, sendo a única empresa de transmissão capaz de pagar os direitos cobrados e oferecendo um recurso essencial para as entidades esportivas e para os patrocinadores: a exposição. Os patrocinadores, também, são importantes para as entidades esportivas, pois representam em média 25% das receitas dos clubes. As entidades esportivas, por sua vez, fornecem o “produto” – o desempenho esportivo – mas, em função de sua relativa debilidade financeira, têm apenas reduzido poder na rede.

A Figura 6 revela um conjunto de resultados bastante gerais. Por exemplo, o quadro “Clube - Futebol” poderia ser substituído por entidades esportivas de outros esportes; o quadro “TV Globo” equivale aos canais abertos; e o quadro “SporTv” corresponde aos canais pagos. Ao manter a terminologia “Globo / SporTv” destaca-se uma particularidade do caso brasileiro: enquanto que, na maioria dos países, pode-se considerar que os canais abertos e fechados são, em grande medida, concorrentes, no Brasil trata-se de um mesmo grupo econômico, cujas estratégias de comunicação intencionalmente reforçam a complementaridade entre canais. A Figura indica, ainda, tanto os recursos transferidos entre os componentes da rede, quanto a direção do fluxo de recursos.

Usualmente, a aplicação da análise de redes limita-se a traçar descrições discursivas das relações existentes, por vezes sem querer ou poder superar a mera listagem dos atores ou a menção das mais óbvias relações entre eles. Com isso, deixa-se de aproveitar a oportunidade de ilustrar, mesmo que tentativamente, a “intensidade” de tais relações. Na construção aqui obtida, a Figura resultante permite distinguir entre relações diretas *versus* indiretas, bem como usar informações advindas das entrevistas para ilustrar o caso em que, por exemplo, recursos financeiros fluem através dos arcos da rede.

O presente estudo constitui, outrossim, um estudo de caso por meio do qual se espera poder pensar a rede Televisão-Esporte-Patrocinador para esportes de grande público. No entanto, conforme ressalta a literatura, cada situação pode configurar uma rede distinta. Com isso, cada evento esportivo poderia constituir uma rede Televisão-Esporte-Patrocinador ligeiramente diferente e, assim, tornar-se objeto de atenção para futuras pesquisas. Erickson e Kuchner (1999), por exemplo, utilizaram o conceito para analisar eventos públicos, dos quais a maioria dos eventos esportivos é exemplo. Outra direção de pesquisa futura seria aplicar o conceito de rede ao estudo do patrocínio esportivo, como feito em Oikkonen (2001) para o caso dos patrocínios internacionais. Uma terceira direção (cf. DRANSFELD, JACOBS e DOWSLAND, 1999) seria investigar se o impacto de tecnologias emergentes para transmissões televisivas poderia ser vantajoso para os clubes (os “produtores do espetáculo”), até aqui em posição relativamente desfavorável na rede, como foi indicado neste trabalho. Finalmente, durante as entrevistas surgiu a questão de que tão importante quanto a televisão e o patrocinador, para o mercado e a rede esportiva, é o espectador dos eventos esportivos. Supondo resolvida a dificuldade de definir o que seja “o espectador”, pesquisas futuras poderiam, então, analisar a rede Televisão-Esporte-Patrocinador-Espectador.

## Referências

- ACHROL, R.; REVE, T.; STERN, L. The environment of marketing channel dyads: a framework for comparative analysis. *Journal of Marketing*, v. 47, fall 1983, p. 55-67.
- AIDAR, A.; LEONCINI, M. Evolução do futebol e do futebol como negócio. In: AIDAR, A.; LEONCINI, M.; OLIVEIRA, J. (Orgs.). *A nova gestão do futebol*. Rio de Janeiro: FGV, 2000, p. 41-62.
- ALVES, J.; PIERANTI, O. O Estado e a formulação de uma política nacional de esporte no Brasil. *RAE Eletrônica*, v. 6, n. 1, 2007.
- ANDERSON, J.; HAKANSSON, H.; JOHANSON, J. Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, v. 58, oct. 1994, p. 1-15.
- BABIAK, K. Determinants of interorganizational relationships: the case of a Canadian nonprofit sport organization. *Journal of Sport Management*, v. 21, n. 3, 2007, p. 338-376.
- BAUER, M. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 189-217.
- BENSON, J. K. The interorganizational network as a political economy. *Administrative Science Quarterly*, v. 20, n. 2, 1975, p. 229-249.
- BETTI, M. Esporte, entretenimento e mídias: implicações para uma política de esporte e lazer. *Impulso*, v. 16, n. 39, 2005, p. 83-89.
- BRASS, D.; BURKHARDT, M. Potential power and power use: an investigation of structure and behavior. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 3, 1993, p. 441-470.
- CALLOWAY, M.; MORRISSEY, Accuracy and reliability of self-reported data in interorganizational networks. *Social Networks*, v. 15, no. 4, 1993, p. 377-398.
- COELHO NETTO, P. *História do Fluminense*. 2. ed. Rio de Janeiro: Pluri, 2002.
- CORREA, D. Estratégias para a construção de competências coletivas no esporte: o caso do futebol profissional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005. *Anais...* Brasília: Anpad, 2005.
- COSTA, A. Cultura brasileira e organização cordial: ensaio sobre a torcida Gaviões da Fiel. In: PRESTES MOTTA, F.; CALDAS, M. (Orgs.) *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997, p. 221-238.
- COSTA, A. A organização cordial: ensaio de cultura organizacional do Grêmio Gaviões da Fiel. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 6, 1995, p. 40-54.
- COSTA, M. Esporte de alto rendimento: produção social da modernidade – o caso do vôlei de praia. *Sociedade e Estado*, v. 22, n. 1, 2007, p. 35-69.
- CURY Jr., L. Processo decisório interorganizacional: um estudo de caso sobre o calendário do futebol brasileiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005. *Anais...* Brasília: Anpad, 2005.
- DALMORO, M.; VIEIRA, K.; VENTURINI, J. Percepção dos fatores de sucesso e insucesso de redes interorganizacionais de cooperação. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5. 2008. *Anais...* Belo Horizonte: Anpad, 2008.
- DAMO, A. *Futebol e identidade social: uma leitura antropológica das rivalidades entre torcedores e clubes*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2002.
- DONADONE, J. A apropriação e recontextualização de práticas organizacionais. *RAE-Eletrônica*, v. 1, n. 1, 2002, p. 1-14.

- DRANSFELD, H.; JACOBS, G.; DOWSLAND, W. Interactive TV & Formula 1: a strategic issue for engine suppliers. *European Business Review*, v. 99, n. 5, 1999, p. 292-299.
- ERICKSON, G. S.; KUSHNER, R. J. Public event networks: an application of marketing theory to sporting events. *European Journal of Marketing*, v. 33, n. 3/4, 1999, p. 348-364.
- FARIA, A. Repensando redes estratégicas no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2008.
- FISCHER, T.; Mac-ALLISTER, M. Nota técnica: jogando com cultura organizacional. In: CLEGG, S. et al. (Orgs.) *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, v. 2, 2001, p. 252-259.
- FLAMARKETING, *A força da marca Flamengo*. Rio de Janeiro: CRF, 2006.
- FORD, D. *Understanding business markets: interaction, relationships, networks*. London: Academic Press, 1990.
- FRANZINI, F. Futebol é "coisa para macho"? Pequeno esboço para uma história das mulheres no país do futebol. *Revista Brasileira de História*, v. 25, n. 50, 2005, p. 315-328.
- GIGLIO, S.; MORATO, M.; STUCCHI, S.; ALMEIDA, J. O dom de jogar bola. *Horizontes Antropológicos*, v. 14, n. 30, 2008, p. 67-84.
- GIL, A. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIOVANNETTI, B.; ROCHA, B.; SANCHES, F.; SILVA, S. Medindo a fidelidade das torcidas brasileiras: uma análise econômica no futebol. *Revista Brasileira de Economia*, v. 60, n. 4, 2006, p. 389-406.
- GONÇALVES, J.; COSTA, C. Empresarização e controle: o caso do Figueirense Futebol Clube. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4, 2006. *Anais...* Porto Alegre: Anpad, 2006.
- GRAHAM, S.; GOLDBLATT, J.; DELPY, L. *The ultimate guide to sport event management and marketing*. Chicago: Irwin Professional Publishing, 1995.
- GRESENBERG, A. *Patrocínio esportivo e imagem de empresa*. Dissertação de Mestrado em Administração. EAESP, Fundação Getulio Vargas. São Paulo, 1993.
- GRYNBERG, C. *O impacto do patrocínio esportivo no consumidor: um modelo para mensuração de sua efetividade*. Dissertação de Mestrado em Administração. IAG, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2007.
- HELAL, R. A construção de narrativas de idolatria no futebol brasileiro. *ALCEU*, v. 4, n. 7, 2003, p. 19-36.
- HELLGREN, B.; STJERNBERG, T. Networks: an analytical tool for understanding complex decision processes. *International Studies of Management and Organization*, v. 17, n. 1, 1987, p. 88-101.
- IPSOS-MARPLAN. *Dossiê Esporte*. Rio de Janeiro: Globosat Programadora, 2006.
- LAUMANN, E. O.; MARSDEN, P. V., Microstructural analysis in interorganizational systems. *Social Networks*, v. 4, n. 4, 1982, p. 329-348.
- LEANDRO, P. A "torcida" de futebol como público consumidor na lógica da comunicação massiva: a narrativa da mídia. In: ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA, 4., 2008. *Anais...* Salvador: UFBA, 2008.
- LEITE, A. Cultura organizacional e desenvolvimento do poder. *Revista de Ciências Gerenciais*, v. 10, 2006, p. 41-50.

- LIVATO, M.; BENEDICTO, G.; ALVES, M.; OSÓRIO, W.; SILVA FILHO, C. Reestruturação dos canais de distribuição como vantagem competitiva: um estudo das redes de empresas no varejo supermercadista. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2008.
- MACEDO-SOARES, T.; TAUHATA, T.; LIMA, F. Redes estratégicas no setor de aviação: o caso Varig – *Star Alliance*. *Revista de Administração Pública*, v. 38, n. 5, 2004, p. 751-777 .
- MARQUES, D.; COSTA, A. Governança corporativa e clubes de futebol profissionais: um estudo de caso com um clube do estado de São Paulo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006. *Anais...* Salvador: Anpad, 2006.
- MATTSSON, L. G. Relationship marketing in a network perspective. In: GEMÜNDEN, H. G.; RITTER, T.; WALTER, A. (Orgs.) *Relationships and networks in international markets*. Oxford: Elsevier, 1997, p. 37-51.
- MEENAGHAN, T. Current developments & future directions in sponsorship. *International Journal of Advertising*, v. 17, n. 1, 1998, p. 3-28.
- MELO, L. O esporte como fator dinâmico da indústria do entretenimento. In: SÁ, E. (Org.), *Pão e circo*. Rio de Janeiro: Palavra e Imagem, 2003.
- MELO NETO, F. *Marketing esportivo*. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- MOUSTAKAS, C. *Phenomenological research methods*. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- NIXON, H. L. Social network analysis of sport: emphasizing social structure in sport sociology. *Sociology of Sport Journal*, v. 10, n. 3, 1993, p. 315-321.
- OLKKONEN, R. Case study: the network approach to international sponsorship arrangement. *Journal of Business and Industrial Marketing*. v. 16, n. 4, 2001, p. 309-329.
- ONODY, R. N.; CASTRO, P.A. Complex network study of Brazilian soccer players. *Physical Review*, series E, v. 70, DOI 10.1103/PhysRevE,70.037103, 2004.
- PANIAGO, R. *Teoria geral da administração made in Brazil*. São Paulo: Plêiade, 2006.
- PARK, S. H. Managing an interorganizational network: a framework of the institutional mechanism for network control. *Organization Studies*, v. 17, no. 5, 1996, p. 795-824
- PATTON, M. *Qualitative evaluation and research methods*. 2. ed. London: Sage, 1990.
- PAULSON, S. K. A paradigm for the analysis of interorganizational networks. *Social Networks*, v. 7, no. 2, 1985, p. 105-126.
- POZZI, L. *A grande jogada: teoria e prática do marketing esportivo*. S. Paulo: Globo, 1998.
- PUFFAL, D.; TONDOLO, V. A evolução do campo de estudo de redes inter-organizacionais: uma análise de publicações internacionais das relações entre empresas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., 2008. *Anais...* Belo Horizonte: Anpad, 2008.
- REYES Jr., E. Mensuração das relações sociais nas redes interorganizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., 2008. *Anais...* Belo Horizonte: Anpad, 2008.
- RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. Interorganizational relationships and networks: an overview. *Journal of Business Research*, v. 56, 2003, p. 691-697.
- ROCHA, E. *O aspecto social da iconografia do futebol e estudo de caso das agremiações desportivas cariocas*. Dissertação de Mestrado em Artes e Design.



- Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2008.
- ROSS, W.; ROBERTSON, D. Compound relationships between firms. *Journal of Marketing*, v. 71, n. 3, 2007. p. 108-123.
- SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, P. *Metodologia de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- SANTOS, A.; GIMENEZ, L.; REBOUÇAS, S.; RENNÓ, T. Esportes no Brasil: situação atual e propostas para desenvolvimento. *BNDES Conhecimento*. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/esporte.pdf>. Visualizado em 31 de outubro de 2008.
- SOBRÉ, L. O. Jogo da paz. *Jornal da USP*, ano XXI, n. 761, 2 a 7 de maio de 2006. Disponível em <http://www.usp.br/jorusp/arquivo/2006/jusp761/cinema.htm>. Visualizado em 15 de maio de 2008.
- SVENSSON, G. The measurement and evaluation of mutual dependence in specific dyadic business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 17, n. 1, 2002, p. 56-74.
- TEITELBAUM, I.; LUCE, F. Marketing esportivo: uma volta de apresentação. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, v. 1, n. 5, 1995, p. 37-53.
- TEIXEIRA, S. Chega de várzea. *Negócios Exame*, fev. 2001, p.17-27.
- THIBAUT, L.; HARVEY, J. Fostering interorganizational linkages in the Canadian sport delivery system. *Journal of Sport Management*, v. 11, n. 1, 1997, p. 45-68.
- THOMPSON, J. Professional wrestling in Japan – media and message. *International Journal for the Sociology of Sport*, v. 21, n. 1, 1986, p. 65-81.
- TIKKANEN, H. The network approach in analyzing international marketing and purchasing operations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 13, n. 2, 1998, p. 109-131.
- VERGARA, S. *Métodos de pesquisa em Administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006
- WEBSTER, F. E.; WIND, Y. A general model for understanding organizational buying behavior. *Journal of Marketing*, v. 36, 1972, p. 12-19.
- WEGNER, D.; PADULA, A. Quando as redes falham: um estudo de caso sobre o fracasso na cooperação interorganizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2008.
- WOHLFEIL, M.; WHELAN, S. Consumers motivations to participate in event marketing strategies. *Journal of Marketing Management*, v. 22, n. 5/6, 2006, p. 643-669.
- WOLFE, R.; MEENAGHAN, T.; O’SULLIVAN, P. Sport, media and sponsor - the shifting balance of power in the sports network. *Irish Marketing Review*, v. 10, n. 2, 1997, p. 53-66.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. The sports network: insights into the shifting balance of power. *Journal of Business Research*, v. 55, n. 2, 2002, p. 611-622.
- WOOD Jr., T. Nota técnica: frutas maduras em um supermercado de idéias mofadas. In: CLEGG, S. et al. (Orgs.) *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, v. 1, 1998, p. 267-271.
- YIN, R. *Case study research: design and methods*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- ZANETTI, E.; GUSSO, R. *Administração, futebol & cia: metáforas do futebol aplicadas ao mundo empresarial*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.